



T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ PAYLAŞIMININ
YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep İSKAN

DANIŞMAN

Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

AKSARAY, 2013



T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ PAYLAŞIMININ
YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep İSKAN

DANIŞMAN

Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

AKSARAY, 2013

DOĞRULUK BEYANI

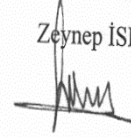
Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmadan hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu doğrularım.

Tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Tarih

24.10.7/2013

Zeynep İSKAN



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 102201004 nolu öğrencisi Zeynep İSKAN'ın Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçiliğe Etkisi başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak **Oy Birliği** ile kabul edilmiştir.

Danışman	: Doç. Dr. Yavuz DEMİREL	Aksaray Üniversitesi
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Leyla İÇERLİ	Aksaray Üniversitesi
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU	Aksaray Üniversitesi

Tezin Savunulduğu Tarih : 08.07.2013

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ~~24.07.2013~~... tarih ve ~~2013/27~~... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Adem ÖCAL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi faaliyetlerinin en önemli aşamalarından biridir. Bilgi paylaşımı faaliyetleri işletmeye, rekabet avantajı kazandırma yeteneğini en üst düzeye çıkarması için fırsatlar yaratmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajını geliştirmelerinde, bilgi paylaşımı ve birikimi son derece önemli hale gelmiştir. Bilgi paylaşımının yeni teknoloji ve ürünleri geliştirmek için önemli olduğu düşünülürse bu gelişim, bireylerin bilgiyi elde ettiği ve organizasyon içerisinde bu bilgiyi paylaştığı yenilik yeteneğine yol açacaktır. Ancak çalışanlar organizasyonda bilgiyi paylaştığı zaman, yeniliği doğuran beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinde bilgi paylaşımı önemli bir konudur.

Örgütsel öğrenme, pek çok çalışma sonucunda belirsiz rekabet ortamlarında kalıcı bir rekabet avantajı kaynağı olarak belirlenmiştir. Araştırmalar, bilgi, beceri ve yeteneklerin stratejik kaynakları geliştirdiğini ve bu kaynakların etkin kullanımının da işletme yeniliğini ve performansını artırdığını vurgulamıştır. Yenilik, işletmenin örgütsel uyumunu sağlayarak hayatta kalmasında ve rekabet avantajını korumasında en önemli bileşenlerden biridir. Yapılan çalışmalar, yeniliğin desteklenmesinde bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin gerekliliğini göstermektedir.

Gelecek dönemlerde, yoğunlaşan rekabet ortamı işletmelerdeki yenilik faaliyetlerini daha fazla etkileyecektir. Bu nedenle, işletmelerin bilgiyi paylaşma ve öğrenme yeteneği ile bilgiyi kullanma ve yeniliğe dönüştürme becerisi son derece önemlidir.

Yüksek lisans çalışmam sırasındaki destek ve katkılarından dolayı, araştırma ve analiz hususunda bilgi birikiminden yararlandığım danışman hocam Sayın Doç. Dr. Yavuz Demirel'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım sırasında bana göstermiş olduğu anlayış ve desteklerinden dolayı anneme, babama, kardeşime ve nişanlıma teşekkür ederim.

Ayrıca, araştırma boyunca manevi desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma da teşekkür etmek isterim.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ PAYLAŞIMININ YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİ

Zeynep İSKAN

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

Bu çalışma, Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üç işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına işletme çalışanları dahil edilmiştir. Araştırmada, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Örgütsel öğrenme, işletmede edinilen ve iletilen bilgiye değer katmayı amaçlayan örgütsel süreçlerdir. Örgütsel öğrenme, bireysel düzeyde, takım düzeyinde ve örgütsel düzeyde öğrenme olarak üç boyutuyla ele alınmıştır. Bilgi paylaşımı, bilgiye sahip olan taraf ile bilgiyi elde edecek taraf arasındaki etkileşimden kaynaklanan, tarafların gönüllülüğü ile bilgi akışının gerçekleştirildiği bilinçli bir faaliyettir. Bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller, bireysel ve örgütsel bilgi paylaşımı sonuçları şeklinde bilgi paylaşım boyutları ele alınmıştır. Yenilikçilik ise, yeni ürün, hizmet veya süreci geliştirmek ve bunu ticari hale getirmek için yürütülen tüm faaliyetleri kapsayan bir süreçtir. Ayrıca, çalışmada çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ile ilişkisi de incelenmiştir.

Çalışma sonucunda, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=,897$) saptanmıştır. Bilgi paylaşımına bakış açısı ve bilgi paylaşımının sonuçları ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanırken, bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile yenilikçilik arasında negatif yönlü bir ilişki görülmüştür. Yenilikçilik, bireysel bilgi paylaşımının sonuçları ve örgütsel öğrenme ile çalışanların eğitim düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenirken, yenilikçilik ve bireysel düzeyde ve grup düzeyindeki örgütsel öğrenme ile çalışanların yaşı, sektördeki çalışma süresi ve aynı işyerindeki çalışma süresi arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bilgi paylaşımına yönelik engeller ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenirken, örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları ile çalışanların sektördeki çalışma süresi ve aynı işyerindeki çalışma süresi arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bilgi

paylaşımına yönelik bireysel engeller ile çalışanların maaşı arasında da negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

2013, 185 Sayfa

Anahtar Kelimeler:

- 1. Bilgi Paylaşımı**
- 2. Öğrenme**
- 3. Örgütsel Öğrenme**
- 4. Yenilikçilik**

Bilim Kodu: 1147

ABSTRACT

Master of Science Thesis

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND KNOWLEDGE SHARING ON INNOVATION

Zeynep İSKAN

Aksaray University

Graduate School of Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Supervisor: Yavuz DEMİREL

This study is performed in three corporations which are active in automotive industry. Corporation workers are added to the extent of the research. In the research, the relation among knowledge sharing, organizational learning and innovation is revealed. Organizational learning is organizational processes aiming to bring in value to the knowledge acquired and forwarded in corporations. Organizational learning is discussed in three dimensions as individual learning, learning in team level and learning in organizational level. Knowledge sharing is a conscious activity that carried out knowledge flow with willingness of parts that is resulted from interaction between the side that owns knowledge and the side that is going to get knowledge. Knowledge sharing dimensions, like individual and managerial viewpoint to knowledge sharing, individual and organizational obstacles against knowledge sharing and individual and organizational knowledge sharing results, are discussed. Innovation is a process that covers all the activities that is carried out for new product, service or improving the process and make it commercial. Besides, in this study the relation between knowledge sharing of socio-demographic features of workers, organizational learning and innovation is analysed.

At the end of the research, positive high correlation was observed between organizational learning and innovation ($r=,897$). While it is determined that there is a positive relation among the view point to knowledge sharing, the results of knowledge sharing and innovation, a negative relation is seen between organizational obstacles against knowledge sharing and innovation. There is a positive relation among innovation, the results of individual knowledge sharing and organizational learning and workers educational level, whereas a negative relation is determined between individual level and group level organizational learning and workers ages, and working hours in sector and working hours in the same workplace. While a negative relation is identified between obstacles against knowledge sharing and

education levels of workers, a positive relation is determined among the results of organizational knowledge sharing and workers' working hours in sector and working hours in the same working place. A negative relation is identified between the individual obstacles against knowledge sharing and the workers' salaries.

2013, 185 Pages

Keywords:

- 1. Knowledge Sharing**
- 2. Learning**
- 3. Organizational Learning**
- 4. Innovation**

Science Code: 1147

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

Önsöz	i
Özet	ii
Abstract	iv
İÇİNDEKİLER	vi
Tablolar	x
Şekiller	xii
BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	1
1.1. Giriş	1
1.2. Veri, Enformasyon ve Bilgi	3
1.2.1. Bilginin Önemi.....	5
1.2.2. Bilginin Özellikleri.....	7
1.2.3. Bilgi Çeşitleri	8
1.2.3.1. Örtülü Bilgi	8
1.2.3.2. Açık Bilgi	9
1.2.3.3. Örgütsel Bilgi	9
1.2.4. Bilgi Sarmalı.....	10
1.3. Bilgi Yönetimi	13
1.3.1. Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı ve Bilgi Paylaşımı İçin Gerekli Koşullar.....	17
1.3.1.1. Teknoloji	18
1.3.1.2. Organizasyon Yapısı.....	20
1.3.1.3. Örgüt Kültürü	21
1.3.1.4. Bilgi İşçileri.....	22
1.3.1.5. Bilgi Yöneticileri.....	24
1.3.2. Bilgi Yönetimi Süreci ve Bilgi Paylaşımında Göz Önünde Bulundurulması Gereken İlkeler	27
1.3.2.1. Bilgi Üretme (Yaratma)	29
1.3.2.2. Bilgi Depolama ve Bilgiye Erişim (Bilgiyi Yeniden Alma).....	31
1.3.2.3. Bilgiyi Koruma/ Saklama.....	32
1.3.2.4. Bilginin Transfer Edilmesi ve Bilgi Paylaşımı	33

1.3.2.4.1. Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler	38
1.3.2.5. Bilginin Kullanılması ve Uygulanması.....	43
1.3.3. Bilgi Yönetimi İle Yeniliğin Desteklenmesi.....	44
1.3.4. Bilgiden Öğrenmeye Geçiş	46
1.4. Örgütsel Öğrenme.....	47
1.4.1. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri ve Örgütsel Dönüşüm	49
1.4.1.1. Bireysel Öğrenme, Takım Öğrenmesi ve Örgütsel Öğrenme.....	52
1.4.2. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi	54
1.4.3. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt.....	62
1.4.4. Öğrenen Örgüt Kültürü ve İklimi.....	69
1.4.5. Örgütsel Öğrenme Süreci ve Bilgi Paylaşımı	74
1.4.5.1. Bilgi Edinme.....	79
1.4.5.2. Bilgi Dağıtımı (Bilgi Yayma).....	82
1.4.5.3. Bilgi Yorumlama.....	83
1.4.5.4. Örgütsel Hafıza.....	85
1.4.5.5. Bilgiye Erişim / Bilgiyi Geri Alma	86
1.5. Yaratıcılık.....	87
1.6. Yenilikçilik.....	90
1.6.1. Yeniliğin Özellikleri.....	93
1.6.2. Yenilik Çeşitleri	94
1.6.3. İşletme Açısından Yeniliğin Önemi ve Gerekliliği.....	103
1.6.4. Yenilikte Başarı.....	105
1.7. Yenilikçi İşletmelerde Yenilik Yönetimi	106
1.7.1. Yenilikçilikte Bilgi ve Bilgi Paylaşımı	108
1.7.1.1. Bilgi Paylaşımında Motivasyon Etkisi.....	117
1.7.2. Yenilik Yönetimi Süreci	119
1.7.3. Yenilik Stratejileri.....	123
1.7.4 . Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Paylaşım Sürecinin İşletmenin Yenilik Yeteneğine Etkisi	126
1.7.5. İşletmelerde Yenilik Örneklemeleri.....	137
BÖLÜM II: YÖNTEM	140

2.1. Araştırmanın Konusu	140
2.2. Araştırmanın Amacı	141
2.3 Araştırmanın Önemi	143
2.4. Araştırma Modeli	144
2.4.1. Araştırmanın Değişkenleri	145
2.4.1.1. Çalışan ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri.....	145
2.4.1.2. İşletmenin Yönetim Biçimi	145
2.4.1.3. Bilgi ve Bilgi Paylaşım Boyutu.....	145
2.4.1.4. Örgütsel Öğrenme Boyutu.....	145
2.4.1.5. Yenilik Yönetimi	146
2.5. Araştırmanın Hipotezleri	146
2.6. Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları	148
2.7. Araştırmanın Örneklemi	148
2.8. Veri Toplama Yöntemi	148
BÖLÜM III: VERİ ANALİZİ VE BULGULAR	150
3.1. Verilerin Analizi	150
3.1.1. Araştırmaya Katılan Çalışan ve Yöneticilerin Sosyo- Demografik Özellikleri	150
3.1.2. Ölçeklerin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi	152
3.1.3. Hipotezlerin Analizi	157
3.1.3.1. Bilgi Paylaşımının Boyutları ile Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki	157
3.1.3.2. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları ile Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki	159
3.1.3.3. Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Yenilik Yönetimine Etkisi	160
3.1.3.4. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Yenilik Yönetimine Etkisi.....	161
3.1.3.5. Çalışanların Sosyo-demografik Özellikleri ile Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki	162
BÖLÜM IV: SONUÇ VE TARTIŞMALAR	167

4.1. Sonuçlar	167
4.2. neriler	171
KAYNAKÇA	172
EK-1: ANKET FORMU	186
ÖZGEÇMİŞ	190

TABLOLAR

Tablo 1.1 Veri, Bilgi ile Enformasyon Farkı	5
Tablo 1.2 Açık Bilgi ve Örtülü Bilgi Karşılaştırması	9
Tablo 1.3 Bilgi Dönüşüm Modları	11
Tablo 1.4 Bilgi Yönetimi Tanımları.....	16
Tablo 1.5 Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler	43
Tablo 1.6 Örgütsel Öğrenme Tanımları	49
Tablo 1.7 Örgütlerde Öğrenme/Yenilenme: Üç Seviyedeki Dört Süreç.....	51
Tablo 1.8 Örgütsel Öğrenme Süreçleri Ve Olası Havuzlarıyla Bilgi Açısından Sonuçları Arasındaki İlişki.....	55
Tablo 1.9 Öğrenen Örgütlerin Özellikleri	69
Tablo 1.10 Yenilik Tanımları.....	92
Tablo 1.11 Yenilik Modelleri.....	96
Tablo 1.12 Yeniliğin Genel Sınıflandırılması.....	98
Tablo 1.13 Yeniliği Destekleyen Ve Engelleyen Güçler	108
Tablo 1.14 Yenilik ile Bilgi Yaratmanın Karşılaştırılması	110
Tablo 2.1 Ölçeklerin Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynaklar	146
Tablo 2.2 Hipotezlerin Analizinde Kullanılan İstatiksel Analizler.....	147
Tablo 3.1 Çalışanların Soyo-demografik Özellikleri	151
Tablo 3.2 Bilgi Paylaşımına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	152
Tablo 3.3 Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	154
Tablo 3.4 Yenilik Yönetimine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	156
Tablo 3.5 Bilgi Paylaşımının Boyutları ile Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki.....	157
Tablo 3.6 Bilgi Paylaşımı Boyutları ile Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki.....	158
Tablo 3.7 Örgütsel Öğrenmenin Boyutları ile Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki.	159
Tablo 3.8 Örgütsel Öğrenme Boyutları ile Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki.....	159
Tablo 3.9 Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Yenilik Yönetimine Etkisi	160
Tablo 3.10 Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Yenilik Yönetimine Etkisi	161
Tablo 3.11 Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Yenilik Yönetimine Etkisi	161
Tablo 3.12 Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Yenilik Yönetimine Etkisi	162
Tablo 3.13 Çalışanların Sosyo-demografik Özellikleri ile Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki	163

Tablo 3.14 Sosyo-demografik Özellikler İle Yenilik Yönetimi-Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki	166
Tablo 3.15 Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Sunumu	166

ŞEKİLLER

Şekil 1.1 Bilgi Sarmalı: Örtülü Bilgi Açık Bilgi Döngüsü	13
Şekil 1.2 Bilgi Yönetimi Çevresi/Ortamı.....	18
Şekil 1.3 Bilgi Örgütü Hiyerarşisi Elemanları	23
Şekil 1.4 Bilgi Kaynakları, Bilgi Süreçleri ve Bilgi Yönetimi Sonuçları	27
Şekil 1.5 Bilgi Değer Zinciri.....	29
Şekil 1.6 Yeni Bilginin Üretilmesi Aşamaları	30
Şekil 1.7 Bilgi Dağıtım Süreci	34
Şekil 1.8 Öğrenen Organizasyondan Bilgi Girişimcisine	43
Şekil 1.9 Rekabet Avantajı Elde Etmenin Temelindeki Bilgi.....	45
Şekil 1.10 Birey, Takım ve Örgüt düzeyinde Öğrenme.....	54
Şekil 1.11 Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki	57
Şekil 1.12 Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi, Öğrenen Örgütler ve Örgütsel Bilgi Matrisi	58
Şekil 1.13 Örgütsel Öğrenme İlişki Akışı	59
Şekil 1.14 Bilgi Yönetimi İlişki Akışı	59
Şekil 1.15 Yenilik	59
Şekil 1.16 Bilgi Girişimciliği	60
Şekil 1.17 Öğrenen Organizasyondan Bilgi Paylaşımına Ve Bilgi Paylaşımından Yeniliğe; Öğrenen Organizasyondan Yeniliğe Giden Yol.....	62
Şekil 1.18 Örgütsel Öğrenme Süreci.....	75
Şekil 1.19 Örgütsel Öğrenme Süreci.....	77
Şekil 1.20 Bilgi Yönetim Süreçleri Yaşam Döngüsü	78
Şekil 1.21 Öğrenme ve Yenilik Genel Çerçevesi.....	80
Şekil 1.22 Yansıtımlı Araştırma Süreci.....	81
Şekil 1.23 Örgütsel Tarama, Yorumlama ve Öğrenme Arasındaki İlişki	83
Şekil 1.24 Örgütsel Hafıza Mekanizması.....	86
Şekil 1.25 Örgütsel Öğrenme Süreci ve Bilgi Paylaşımı	86
Şekil 1.26 Örgütsel Öğrenme, Bilgi Üretimi Ve Yenilik İlişkisi.....	87
Şekil 1.27 Yenilik Derecesi.....	98
Şekil 1.28 Süreç Yeniliği	99
Şekil 1.29 Yenilik Hunisi.....	99
Şekil 1.30 Yenilik Hunisi.....	100

Şekil 1.31 Ürün Yeniliği Etkileşim Ağı.....	101
Şekil 1.32 Yenilik Türleri	103
Şekil 1.33 Bir İşletmedeki Farklı Yenilik Faaliyetleri.....	107
Şekil 1.34 Rekabet Avantajı Olarak Bilgiye Odaklanma: Bilgi Yaratma, Sürekli Yenilik Ve Rekabet Avantajı Sırası	111
Şekil 1.35 Bilgi Yönetiminde Yenilik Yöneticileri	112
Şekil 1.36 İletişim Ve Güvenin Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisi.....	116
Şekil 1.37 Yenilik Yönetimi Süreci	119
Şekil 1.38 Yenilik Süreci	122
Şekil 1.39 Yenilik Süreci	122
Şekil 1.40 Kaynaklar, Yenilik Ve Sürdürülebilirlik İlişkisi Model	127
Şekil 2.1 Araştırma Modeli	144

BÖLÜM I

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. 1. Giriş

Geleceğin kendilerine ne getireceğini tahmin etmekte zorlanan işletmelerin rotalarını şansa bırakmaları, değişime direnç göstermeden kaybetmeyi kabullenmeleri anlamına gelmektedir. Oysa ki değişen şartlar, işletmelerin meydan okumalarını ve şartları fırsat olarak görmelerini gerektirmektedir. İleride olmak istedikleri, beklentilerini gerçekleştirebilecekleri konularını yani geleceklerini kontrol altına alabildikleri sürece geleceği tahmin etmelerine de gerek kalmayacaktır. Sahip oldukları ve olabilecekleri bilgiyi yönetmek, bu bağlamda ön plana çıkmaktadır. Bilgi paylaşımına gereksinim duyan işletmeler, öğrenme ihtiyaçlarını öğretme ve öğrenme olgularıyla bütünleştirmeyi başardıklarında, içinde buldukları her şartı farklı görebilmeyi mümkün hale getirebilmektedir. Bildiklerini, öğrendiklerini ve kazandıkları deneyimleri öğretmeye hazır açık işletmeler, öğrendiklerini paylaşabilmenin, anladıklarını pekiştirmenin, hatalarını veya eksiklerini görmenin ve bunları gidermenin en iyi yoludur. Yeni fikirler de bu şekilde açığa çıkabilmekte işletme ve pazar için yeniliğe zemin hazırlayabilmektedir. Her yeni fikir, işletme açısından uygun ya da uygulanabilir gibi kesin bir yargıya varmak mantıklı görünmemektedir. Ancak açığa çıkmayı başaran her yeni fikir, başka uygulanması mümkün yeni fikirleri tetikleyebilmektedir. Bu süreci görmezden gelmek, işletmenin yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımına ters düşmektedir. Yenilik için mükemmel parlak bir fikir şart değildir; aksine sıradan hatta basit görünen bir fikir bile yenilik için yeterli bir şarttır. Yenilik, ekonomik değere dönüşebilen, eylemle ortaya çıkan ve süreklileşebilen yaratıcı fikirlerin ürünüdür.

Yenilik, çeşitli aktörlerin yer aldığı bilginin etkileşimi ile karakterize edilmiş interaktif bir süreçtir. Pazar araştırmasının göstergesine göre başarılı işletmeler pazar odaklıdır. Pazar odaklı işletmeler, yenilik girdisi olarak pazar bilgisini elde etmek, yaymak ve kullanmak için müşterileri ile ilişkilerini geliştirmektedir. Ürün ve hizmet koşullarını iyi bilen müşterilerden yerinde öğrenmek için süreçlere sahip işletmeler, müşterilerin algı ve tercihlerini erken bir şekilde yenilik ve pazarlama kararlarına dahil edebilmektedirler. Müşterilerle yüz yüze etkileşim işletmelerin bilgilerini nasıl üretebileceğini, kullanabileceğini ya da

geliştirebileceğine doğrudan erişim sağlamaktadır. Bu tür bilgi paylaşımı işletmelerin iletişimini ve yaratıcı süreçler için önemli olan fikirleri birleştirmesini kolaylaştırmaktadır. Bu şekilde üretim sorunlarını çözmek, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve tıkanıklıkların üstesinden gelmek işletmeler için daha basitleşmektedir. Bu durumda müşterilerle bilgi paylaşımı, işletmenin yenilikçiliğini arttıran makul beklenen bir sonuç olabilmektedir. Müşterilerle bilgi paylaşımının yenilikle pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (URL-14: Shuen ve Ming, 2007:696).

Kogut (2000), tedarikçilerle bilgi paylaşımının faydalarının belgelendiğini ifade etmiştir. Endüstriyel alan, yakın işletmeler arasındaki bilgi aktarımına olanak tanımaktadır. İşletme üretim ve dağıtım sisteminin söz konusu tedarikçi ihtiyaçlarına uygun olmasını sağlayan uyarlamalarla tedarikçi ile bilgi paylaşımını gerçekleştirebilmektedir. Üretici işletmeler için tedarikçileri ile uzun vadeli işbirliği ilişkileri, bilgi paylaşımını yeni bilgi türlerine dönüştürmekte ve rekabet avantajı oluşturan eşsiz bir yeteneği sağlayan yeni ürün, süreç veya hizmetleri geliştirmektedir. Tedarikçilerle bilgi paylaşımının yenilikle pozitif ilişkili olduğu bulgusu elde edilmiştir (URL-14: Shuen ve Ming, 2007:696). Ancak Shuen ve Ming'in gerçekleştirdiği bu çalışmada, müşteriler ve tedarikçilerle bilgi paylaşımının işletmenin yeniliği ile ilişkisi belirlenmiştir. Ancak, işletmenin kendi içerisindeki bilgi paylaşımı dikkate alınmayıp etkileşim halinde olduğu çevre unsurları esas alınmıştır. Yani örgüt içi bilgi paylaşımına bakılmaksızın sadece örgütün çevresiyle bilgi paylaşımına odaklanılmıştır.

Globalleşme ile her geçen gün değişen pazar şartlarıyla karşı karşıya kalan işletmeler, kendisinden güçlü olan rekabet ortamını kendisine göre yeniden biçimlendirirken, bir yandan da içinde bulunduğu konum ve koşullara uyarlanır: Kendisiyle şartlar arasındaki çatışmaları, şartlarla kendisi arasındaki ilişkileri, nasıl kendi yararına göre ayarlayacağını değerlendirerek, organizasyonun yaşam biçimini düzenler: Kültürünü oluşturur.

İşletmelerin kendisini durum ve koşullara uyarlamak, çevresini kendisine göre biçimlendirmek için, bir şey yapmak, bir şey gerçekleştirmek, bir durumu değiştirmek daha ileriye taşımak için çabada bulunması gerekmektedir. Öncelikle kendini tanıyan, ürettikleri ve sunduklarıyla kendini ortaya koyabilen, fırsat ve tehditleri kendi lehine kullanabilen, rekabet ortamını doğru şekilde takip edebilen ve

sonuçları etkin şekilde gözlemleyebilen işletmeler başarıyı yakalayabildikleri gibi kalıcı da kılabilenlerdir. Rekabette bulunduğu diğer işletmeleri tanıyabilme yetisine sahip organizasyonlar, kalıcı olmayı garantileyemese de başarıyı yakalama fırsatı elde etmektedirler. Hem kendini hem rakiplerini doğru analiz edebilen, başarı ve başarısızlıklarından kendilerine uygun çıkarımları uyarlayabilen işletmeler izledikleri stratejilerle daha hızlı bir şekilde başarıyı yakalayarak içinde bulunmak istedikleri çevrede kendilerine yer edinebilmektedirler. Bu bağlamda, işletmelere göre doğru ve yanlışlar, başarı ve başarısızlıklar da değişim gösterebilmektedir. Her işletmenin bulunduğu yere göre bakış açısı farklılaşabilmektedir. Uyguladıkları stratejiler de, işletmelere özgülüşmekte ve bu şekilde rekabet ortamı kendilerini yeniden biçimlendirirken işletmeler de bu ortama yeni yönler sağlayabilmektedir.

Cohen ve Levinthal (1990), özümleme kapasitesini işletmenin yeni, dış bilginin değerini anlama, onu özümleme, benimseme ve ticari amaçlarına uygulama yeteneği olarak ifade etmişlerdir. Endüstriyel bir kümede bilgi paylaşımı, bir öğrenme süreci olarak görülebilmektedir. İşletme kapsamında bilgi paylaşımının nihai başarısı, işletmenin paylaşılan bilgiyi benimseyip benimsemediği ve bu bilgiye hakim olup olmadığı ile ilişkilidir. Eğer işletme paylaşılan bilgiyi başarılı bir şekilde öğrenmez ve bilginin değerini kavrayamaz, özümseyemez ise, kendi sorunlarını çözmek için bilgiyi uygulama olanağı azalmaktadır. Endüstriyel bir kümedeki işletme için paylaşılan bilgiyi hem öğrenme hem de kullanma yeni bilgiyi de etkilemektedir (URL-14: Shuen ve Ming, 2007:696).

Bu araştırmada, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme süreçleri birlikte ele alınarak her ikisinin de işletmelerin yenilikçiliği üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma ile yeni bilgilere açık yenilikçi işletmelerin örgüt içi ve örgüt dışındaki bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına dair önemli ipuçları vermesi hedeflenmiştir.

1.2. Veri, Enformasyon ve Bilgi

Belirsizliğin kesinleştiği ekonomide, kalıcı rekabet avantajının tek güvenilir kaynağı bilgidir. Pazarların değiştiği, rakiplerin arttığı ve ürünlerin neredeyse bir gecede demode olduğu ortamda başarılı işletmeler sürekli yeni bilgi yaratan ve organizasyon içinde geniş ölçüde bu bilgiyi yeni teknoloji ve ürünlerde somutlaştıranlardır (URL-12: Nonaka, 2007:162). Bilgi organizasyonun en önemli ve

güçlü varlığından biri haline gelmiştir, ne kadar büyük ya da küçük olursa olsun her organizasyonun can damarıdır ve sonuçta örgütün gelecekteki başarısını belirlemektedir (Kokavcová ve Malá, 2009:48). Bilgi, işletmelerin anahtarı gibi görülmektedir. Toffler ve Toffler (1993)'ın ortaya koyduğu gibi, Compaq veya Kodak, Hitachi veya Siemens gibi şirketlerin gerçek değeri kamyon, montaj hataları ve sahip olabilecekleri fiziksel varlıklarından ziyade çalışanları, veri bankaları veya şirketlerin patentlerindeki fikir, anlayış ve bilgilere dayanmaktadır. Böylece sermayenin kendisi giderek maddi olmayan duran varlıklara dayanmaktadır. Bilgi insanda (insan sermayesi gibi) ve teknolojiye şekillenip somutlaştığında, her zaman ekonomik kalkınma merkezi olmuştur (Beijerse, 1999:95).

Bilgi, genellikle veri ve enformasyon kavramları ile eşdeğer tutulmakta ve her üçü de, birbirinin yerine kullanılabilen olgular olarak algılanmaktadır. Bunun doğru ya da yanlışlığından ziyade, ayrımlarının tam olarak yapılamamasından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Aynı anlamları içermemekle beraber keskin çizgilerle birbirinden ayrı düşünmek de söz konusu değildir. Maglitta (1996), verinin işlenmemiş ham rakam ve gerçekler; enformasyonun işlenmiş veri; bilginin ise eyleme geçirilen, harekete dönüştürülen enformasyon olduğunu ileri sürmektedir (Alavi ve Leidner, 1999:5). Bu bağlamda enformasyonun örgütün amacına ve işine uygun olan veri tanımını kullanan Barutçugil'e göre işe uygulanmayan enformasyon örgüte değer katmadığı gibi ancak uygulandığında bilgiye dönüşmektedir (Barutçugil, 2002:58). Vance (1997) enformasyonu, anlamlı bir çerçevede yorumlanan veri iken bilgiyi doğrulanmış veya doğru olduğuna inanılan enformasyon şeklinde tanımlamaktadır (Alavi ve Leidner, 1999:5). Bilgi, Lang (2001)'in tanımladığı gibi enformasyonların düzenlenmesiyle yorumlanarak anlam kazandırılan kişisel anlamda özümlenen ve paylaşıldıkça artan süreklilik temelinde gelişen bir olgudur (Kulaklı, 2005:265; URL-13: Odabaş, 2009:178). Weick (1995)'in ifadesine göre, organizasyon tarafından elde edilen ve saklanan bilgi, anlamlandırmanın bir sonucudur veya çevresindeki ve örgüt içerisindeki mevcut verilerin bir yorumudur ve bu nedenle özeldir. Bilgi elde edildiğinde ve yayıldığında büyük olasılıkla birden fazla, dinamik yorumlara maruz kalmaktadır (McDonald, 2002:23). Nonaka (1999)'ya göre bilgi, öğrenme ve deneyimlerle kazanılan önceki bilgilerle tamamlanıp bütünleştirilmiştir. Barutçugil (2002)'e göre bilgi, karar ve davranışlara yol göstericidir. Davenport ve Prusak (2001)'e göre ise

bilgi, deneyim, yargı, değerler, inançlar ve sezgilerle oluşmaktadır (Kulaklı, 2005:265). Alavi ve Leidner'a göre bilgi, zihinde meydana gelen anlamdır, anlam içermeyen bilgi ise sadece akıl, statik ve dağınık bilgiden ibarettir (Yuan, 2010:426). Enformasyon ise, ancak onunla ne yapacağını bilen birinin elinde iken bilgi haline gelmektedir (URL-22).

Bu bağlamda bilgiyi veri ve enformasyondan ayırıştıran özellikler Tablo 1.1'de gösterilmektedir.

Tablo 1.1 Veri, Bilgi ile Enformasyon Farkı

Veri	Enformasyon	Bilgi
İşlenmemiş enformasyon veya objektif olguların temsilidir	İşlenmiş veridir	İşleme dönüştürülebilir / Kullanılabilir enformasyondur
Olgular ve mesajlar	Sadece gerçekleri sunar	Tahmin yapma, nedensel ilişki kurma ya da tahmini kararlar alma olanağı sağlar
-	Açık, net, yapılandırılmış ve basittir	Anlaşılması zor, belirsiz, kısmen yapısal değildir
-	Yazılı olarak kolayca ifade edilir	Sezgiseldir, kelimelerle ve açıklamalarla anlatması güçtür ve ifade etmesi zordur
Henüz yorumlanmamış semboller	Veriyi yoğunlaştırarak, düzelterek, anlamlandırarak ve hesaplayarak elde edilir.	İnsanlar arasındaki ilişkilerde, konuşmalarda, deneyime dayalı sezgilerde ve inşaların durumları, sorunları ve çözümleri karşılaştırma yeteneklerinde yer alır.
-	Sahibi yoktur	Sahibine bağlıdır.
-	Bilgi sistemleri ile iyi şekilde kullanılır.	Resmi olmayan kanallara ihtiyaç duyar
Enformasyona dönüştürülmek üzere biçimlendirilebilen	Geniş biçimde veriye anlam kazandırmada, yorumlamada önemli bir kaynaktır.	Akıllı karar vermede, tahminde, tasarlamada, planlamada, teşhiste ve sezgisel yargıda önemli bir kaynaktır.
Basit gözlemler	Veriden gelişir: veri tabanlarında, kitaplarda, kılavuzlarda ve belgelerde somutlaşır/resmileşir/şekillenir.	Kollektif akıllarda yani ortak zihinlerde şekillenir; deneyimle, başarılarla, başarısızlıklarla ve zamanla öğrenerek gelişir.
-	Biçimlenebilir, kaydedilir ve açıklanır: kolayca yeniden kullanılabilir şekle girebilir	Genellikle deneyim yoluyla insanların zihninde ortaya çıkar

Kaynak: Tiwana, 2001:37; Demirel, 2007:234

1.2.1. Bilginin Önemi

Rekabet bir yarış olduğuna göre, sürekli dinamik bir yapıdadır ve buna bağlı olarak rekabet gücünün durağan olması beklenemez. Rekabet gücü ya da avantajı, organizasyonun diğer organizasyonlardan daha üstün nitelik ve nicelik içeren

yetkinliklerini yaratması ya da artırmasıdır. Bu yetkinlikleri doğrultusunda somut olarak rekabet güçlerini ortaya koyan organizasyonlar, yenilikler gerçekleştirebilecekler ya da farklılıklar yaratabileceklerdir (Kanıbir, 2004:82-83). Günümüzde bilgi, özellikle yüksek bilgi yoğun işletmelerde rekabet avantajının sürdürülmesi için önemli başarılı faktörlerden biridir. Bilgi, işletmenin en değerli özelliği haline gelmiştir (Liao, 2006:227). Bilgi, fiziksel olarak tanımlanabilir bir varlık değildir. Elde edilebilir, saklanabilir, işlenebilir ve dağıtılabılır ama yönetim bilginin geçerliliğini garanti edemez. Huber (1991)'e göre, bilginin kendi içinde hiçbir değeri yoktur; bilginin büyük bir kısmı sadece insanlar aracılığıyla anlamlaşmaktadır (Bhatt, 1998:166).

Küreselleşmenin rekabet ortamını sürekli değiştirmesi ile birlikte teknolojik gelişmelerin de üretim faktörlerini etkileyerek bilgiyi önemli bir üretim faktörü haline getirmesi işletmelerin değer ve farklılık yaratmalarını gerektirmiş ve onları bilgiye odaklandırmıştır (Bayraktar, 2006:64). Daft ve Lengel (1986), bilginin sadece küçük bir payını teknolojiden türeyen bilgiden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Minzberg (1973), ise çoğu bilginin insan odaklı işletmeler tarafından üretildiğini, elde edildiğini ve kullanıldığını belirtmiştir. Keltner ve Finegold (1996)'a göre, teknolojiden türeyen bilgi işletmelere avantaj sağlayabilmekte ancak sonunda pek çok rakip zaman içerisinde teknoloji kullanımını taklit etmektedir (Bhatt, 1998:166).

Bilgi ve değişim, birbirini tetikleyen birbiriyle etkileşim halinde olan olgulardır. Bilgideki değişim, örgütleri rekabete zorlamakta ve rekabet koşullarında hızlı tepki verebilen, uyum sorunu yaşamayan, rekabet refleksi güçlü olan yetenekli örgütler ayakta kalabilmektedir. Bu ortamdan elimine edilenler ise, rekabet yeteneği yetersiz ya da bu yetenekten yoksun olan kıyaslamalı olarak diğerlerine göre rekabet refleksi zayıf kalan örgütlerdir (Yalçın, Seçkin ve Demirel, 2009:49). Rekabetin artan ivmeyle hız kazandığı pazar koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürülebilir kılmalarında, faaliyetlerini amaçları doğrultusunda en iyi şekilde gerçekleştirebilmelerinde, bu faaliyetlerinin kendilerine değer ve fayda olarak geri dönüşmesinde hem içsel süreçlerdeki her düzeyden çalışanın hem de dış kaynaklardaki olası destekçilerin sahip oldukları bilginin yeri son derece önemlidir. Bu bilgi birikiminin açığa çıkarılması ve süreçlerdeki her aşamada kullanılıp paylaşılabilmesi, bilgiyi daha değerli kılarak süreklileştirmektedir. Bilgi paylaşıldığı sürece değerlendirilen, gelişen ve işletmeler için anlam kazanan bir olgudur. Açığa

çıkmayan ve kişiselleştirilen bilginin varlığı ile yokluğu eşdeğerdir ki işletme açısından anlam teşkil etmeyeceği gibi işletmeye değer ve fayda da kazandırmayacaktır (Kulaklı, 2005:265-269-270).

Bilgiyi değerleştiren unsur, yeni kaynaklardan edinilen bilginin mevcut kaynaklardan edinilen bilgiyle bütünleştirilmesidir ve bu tamamlanan bilgiden örgütteki her çalışanın yapıcı şekilde yararlanmasını sağlamak ve bu süreci süreklileştirmektir. Tüm birimler ve tüm çalışanlar arasında bilgi paylaşım süreci gerçekleştiğinde ve iş süreçlerine yansıtıldığında bilgiden istenilen değer sağlanmaktadır (Yalçın, Seçkin ve Demirel, 2009:50). Bilgi temelli araştırmalar özellikle organizasyonel bilginin pazarda kopyalanamayan farklı (sinerjistik) bir üstünlük sağladığını göstermektedir. Bilginin genellikle öznel olduğu düşünülürken, bilgi çoğunlukla birlikte üretilir ve birlikte muhafaza edilmektedir. Bilgi çalışanların özneliğinden çıkarak organizasyona mal edildiğinde, örgüt açısından kullanılabilir ve yararlı hale gelmektedir. (Brown ve Duquid, 1998:90-91).

1.2.2. Bilginin Özellikleri

Bilginin özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Demirel, 2007: 249-250; Tiwana, 2001:39):

- Bilgi, ancak kullanıldığı zaman değerlidir ve değer kazanır. Paylaşılmayan bilgi sürekliliğini, geçerliliğini ve güncelliğini kaybeder. Durağan bilgi değersizleşen bilgidir. Bilginin değeri bilginin sürekli hareketliliğine, akışına bağlıdır. Açığa çıkarılan ve tartışılan bilgi fayda sağlar. Ancak dinamik bilgi örgüt için değer ifade eder.

- Bilgi, karmaşıktır. Bilgiyi işletmenin diğer unsurlarından ayırt etmek, onlardan ayrı düşünmek olası değildir. Örgütsel bilgi gerek örgüt yapısı, gerek kültürü, gerek teknoloji ve örgüt üyeleri ile etkileşim halindedir bunlarla ilişkilidir.

- Bilgi akışı, dil yoluyla gerçekleşir. Örgüt içerisindeki veya örgüt dışındaki bireylerle deneyim ve bilgiler dil aracılığıyla aktarılabilir. Bilginin her modu başka bir dilde hareket eder

- Bilgi, değişimi elde tutan bir araçtır

Ayrıca bilginin üç özelliği yönetimine ilişkin bir fikir vermektedir: Deneyimsel yapısı, ortak yapısı ve karşılıklılık.

1. Deneyimsel bilgi komut/betik olarak saklanır. Bilgi büyük ölçüde deneyimden elde edilir. Deneyimsel bilginin bir kısmını ifade eden aktarılması mümkün olan bilgi -betikler, sezgi, pratik kurallar, buluşsal yöntemler, metotlar-alıcıya da aktarılır.

2. Bilgi aslında ortaktır ve veri biriktirme mantığıyla duraksar. Yeni bilgi kısmen çalışanların işlerinin bir parçası olarak sürdürdükleri ortak süreçlerle yaratılır. Söz konusu işbirliği altyapısına tehdit, daha fazlası daha iyidir veri biriktirme zihniyetinden kaynaklanır.

3. Bilgi yönetiminin başarısı karşılıklılığa dayanır. Bilgi yönetimi, bilgi paylaşımına, karşılıklılığa ve destekleyici bir kültüre bağlıdır. Karşılıklılık insanları bilgi paylaşmaya gönüllü olmaya yönlendirir ve bu tür karşılıklılık sadece uygun ödüllendirme sistemleri ve kurum kültürü değişimi ile sağlanır.

1.2.3. Bilgi Çeşitleri

Nonaka ve Takeuchi (1995), hem biçimlendirilmesi ve iletilmesi oldukça zor olan örtülü bilgiyi hem de açık bileşenleri içeren örgüt için önemli olan kolaylıkla iletilebilen, paylaşılabilen ve derlenebilen bilgi olarak en iyi şekilde tanımlanan açık veya kodlanmış bilgiyi saptamışlardır (URL-15: Soliman, 2002:5; Sammartino, O'Flynn ve Nicholas, 2002:5). Bu anlamda Soliman (2002:4), bilgi transferinin örgütün rekabetçi konumu için önemli kabul edildiğini ifade etmiştir. Pek çok araştırmanın çalışmalarında yer verdiği bilgi çeşitlerine araştırmamızda da yer verilmiştir.

1.2.3.1. Örtülü Bilgi

Bireyler hem örtülü hem de açık bilgiler taşımaktadır. Ancak bireylerin sahip olduğu bilgi, aslında doğada örtülü olma eğilimindedir (Ipe, 2004:403). Nonaka ve Takeuchi (1995)'in de belirttiği gibi, bireyin içindeki bilgi söz ile ifade edilmesi, açıklanması ve kodlanması (sistemleştirilmesi) zor olan örtülü bilgi olarak adlandırılmaktadır (Liao, 2006:228).

Örtülü bilgi, işletmenin yenilik yeteneği için kritik bir unsurdur. Bilgi yönetimi uygulamaları değerlendirilerek ve geliştirilerek bir işletme gerçekçi olarak değişmek için umut besleyebilir, yenilik sınırlarını genişletebilir ve yeni iş yolları açılabilir. Bu ise, yeni fırsatları keşfetmek için mevcut uygulamaları ve

yetenekleri kullanarak çeşitlilik üretmek suretiyle örgütün yeteneğini artırarak başarılmaktadır (Coombs, Hull ve Peltu, 1998:7).

1.2.3.2. Açık Bilgi

Nonaka ve Takeuchi (1995)'ye göre, açıkça ifade edilebilen ve yayımlanabilen bilgi açık bilgidir. Organizasyonda kodlanmış şekilde ifade edilen kural ve ilkeler (politika, yönerge gibi), bir çeşit açık bilgidir (Liao, 2006:228). Örtülü ve açık bilgi, birbirinin tamamlayıcısıdır ve bireylerin yaratıcı faaliyetlerinde etkileşim halindedir ve birbirlerini etkilemektedirler. Örtülü ve açık bilgi arasındaki sosyal etkileşimle, bilgi üretilmekte ve arttırılmaktadır. Bu etkileşim, bilgi dönüştürme olarak adlandırılmaktadır. Bu etkileşim, bireylerde değil organizasyondaki bireyler arasında gerçekleşmektedir (Beijerse, 1999:100).

Bilgi çeşitleri içerisinde temel alınan açık ve örtülü bilginin kıyaslanması Tablo 1.2'de görülmektedir.

Tablo 1.2 Açık Bilgi ve Örtülü Bilgi Karşılaştırması

Özellik	Örtülü	Açık
Yapı	Kişisel/özel, buldukları bağlama/duruma özel.	Kodlanabilir ve açıklanabilir
Biçimselleştirme	Biçimlendirme, kaydetme, kodlama veya ifade etmek zordur.	Sistemik ve resmi bir dilde kodlanabilir ve iletilebilir
Gelişme süreci	Uygulamada karşılaşılan deneme ve yanılma	Örtülü anlayışın açıklanması ve bilginin yorumlanması
Konum	İnsanların zihninde	Belgeler, veritabanları, Web Sayfaları, epostalar, tablolar, grafikler vb.
Dönüştürme süreci	Genellikle benzer veya örneklere dayanarak yürütülen dışsallaştırma yoluyla açığa dönüştürülür	Anlama, kavrama ve içine alma, özümseme yoluyla örtülüye dönüştürülür
Bilgi teknolojileri desteği	Yönetmek, paylaşmak veya bilgi teknolojisiyle desteklemek zordur	Mevcut bilgi teknolojisi ile desteklenir
Ortam ihtiyacı	Zengin bir iletişim ortamı ihtiyacı vardır.	Elektronik kanallar aracılığıyla transfer edilebilir

Kaynak: Tiwana, 2001:39

1.2.3.3. Örgütsel Bilgi

Örgütsel bilgi, örtülü ve açık bilginin sürekli etkileşiminin bir ürünü olarak bilgi yaratma süreci sonunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bilgi, bilginin yaratılıp geliştirildiği, elde edildiği ve transfer edildiği süreçler ele alınarak bilginin

sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı nasıl olabilir şeklinde değerlendirilirken; bilgi yönetimi, bilginin kullanılıp uygulanmasına yoğunlaşarak bilişim teknolojileri ile birleştirilebilen örgütsel bilgiden değer yaratmak amacıyla bu bilginin yönetilmesi, depolanması ve dağıtılması süreçleri ile ele alınmaktadır. Örgütsel bilgi, örgütün hem iç hem dış kaynaklarında yer alabilen veri tabanları, paylaşılan deneyimler, benzer ya da aynı faaliyet alanlarındaki en iyi uygulamalar aracılığıyla kazanılabilen bilgidir. Öğrenen örgütlerle bilgi yönetiminin ortak vurgusu örgütlerin kendilerine rekabet avantajını kazandıracaklarını belirledikleri bilginin etkin şekilde nasıl öğrenileceği, bu bilgiden fayda sağlamak amacıyla bilginin en iyi şekilde kullanıma ve uygulamaya hazır hale nasıl getireleceğidir. Bu basamakların her biri bilginin etkin yönetimine dayanmaktadır (Kapu ve Aybas, 2008:85).

Bilgi paylaşımı faaliyetlerinin başarısında, bilginin özelliklerinin/niteliğinin önemli olduğu bazı araştırmalarda tespit edilmiştir. Zander and Kogut (1995), kodlanabilir ürün bazlı bilginin örtülü bilgiyle kıyaslandığında kolayca transfer edildiğini bulmuşlardır. Endüstriyel bir kümede, bilgi paylaşımının büyük bir bölümü açıktır ve işletmeye uygun kodlanabilirdir. İşletmeler arasında örtük bilginin ifade edilmesini ve iletimini kolaylaştıran sosyal ilişkilerin yer aldığı sosyal sistemler veya ağlar, bilgi dolaşımını kolaylaştırmaktadır. Ancak kendine özgü örtük bilgiyi kodlama ve dolaşımını sağlamak zordur ki bu da örtük bilginin transfer edilmesini zorlaştırmaktadır. İşletmeye özgü örtük bilginin özümsemesi, kullanımı ve kombinasyonu ancak deneyim, gözlem ve çözüm araştırmaları ile sağlanabilmektedir. Çeşitli örtülü bilgilerin ifade süreci etkin bir şekilde yürütülecek özümseme kapasitesini kapsamaktadır. Shuen ve Ming çalışmalarında müşteri ve tedarikçilerle bilgi paylaşımının etkinliğinin ve verimliliğinin bilginin niteliğinden/özelliğinden etkilendiğini destekleyen bulgulara rastlamışlardır (URL-14: Shuen ve Ming, 2007:696-697).

1.2.4. Bilgi Sarmalı

Genellikle organizasyonun en değerli bilgisi, çalışanların aklındadır. David J. Skyrme (1998), bilgiyi transfer etmek için iki tamamlayıcı yaklaşım önermektedir. İlki bilgiyi daha açık bir şekilde dönüştürmektir: Belgeler, süreçler, veritabanları. İkincisi ise, daha iyi insan etkileşimiyle örtülü bilgi akışını artırmaktır bu şekilde bilgi organizasyon etrafında yayılmaktadır ve bir kısmı akıllarda tutulmaz

(Kokavcová ve Malá, 2009:49). Örgütsel bilgi, dört aşamalı dönüşüm sürecinden geçmektedir yani Tablo1.3'te görüldüğü gibi, örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşim sosyalleşmeden dışsallaştırmaya, kombinasyona, içselleştirmeye, sosyalleştirmeye, dışsallaştırmaya giden bir çeşit sarmal oluşturarak dört farklı yöne gidebilmektedir. Öğrenme süreçlerini gerektiren ve hep birlikte bilgi yaratımını sağlayan dört şekilde bilgi dönüştürme süreci bir başka deyişle bilgi üretmenin dört çeşidi mevcuttur (Kokavcová ve Malá, 2009:49; Beijerse, 1999:100 ; Fischer, 2000:9).

Örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşimin tanımlandığı dört çeşit mod Tablo 1.3'te verilmiştir.

Tablo 1.3 Bilgi Dönüşüm Modları

Bilgi Dönüşüm Modları		
	Örtülü Bilgiye	Açık bilgiye
Örtülü bilgiden	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
Açık bilgiden	İçselleştirme	Birleştirme

Her bilgi dönüştürme modunun özellikleri	
Sosyalleştirme	Ortak faaliyetler-paylaşılan (ortak) deneyimler -zaman geçirmek, aynı ortamda yaşamak - çiraklık (staj) - gözlem, taklit -çalışmaları uygulama - çalışma alanı dışında resmi olmayan toplantılar- dünya görüşü, karşılıklı güven-salt deneyim.
Dışsallaştırma	Bilgi metaforlar (mecazlar), kavramlar, hipotezler, diyagramlar, modeller veya prototipler kullanılarak belirginleştirilir ve paylaşılır. Bu tür dil kaynakları kullanılarak resim ve ifadeler arasındaki farklılıklar ve boşluklar, bireyler arasındaki yansıma ve etkileşimi teşvik etmeye yardımcı olabilir.
Birleştirme	Belgeler, toplantılar, telefon görüşmeleri veya bilgisayarlı iletişim ağları. Bilginin sıralanması, eklenmesi, birleştirilmesi, sınıflandırılması ile mevcut bilginin yeniden yapılandırılması. Difüzyon(yayıma) ve sistemleştirme önemlidir. Sunum veya toplantılar aracılığıyla örgüt üyeleri arasında bilginin toplanması, kombinasyonu / birleşimi, yayılması; organizasyonda daha faydalı hale getirmek için bilgi işleme veya bilgi basımı.
İçselleştirme	Yaparak öğrenme. Yaratılan bilgi örgüt genelinde paylaşılır. Zihinsel model veya teknik bilgi biçiminde bireylerin örtülü bilgi olarak içselleştirdikleri bilgi değerli varlık haline gelir. Faaliyetler: eğitim programları,simülasyonlar veya deneyler,çapraz işlevleri geliştirme takımları,yeni değer ve düşünceleri araştırma ve paylaşma,prototipleme ve kıyaslamasının kolaylaşması,mücadele ruhunun kolaylaşması,sonuçların tüm bölümde paylaşılması.

Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1995'ten aktaran Beijerse, 1999:100; Fischer, 2000:9; Khalili, Maleki ve Mirzahosseinian, 2011:303.

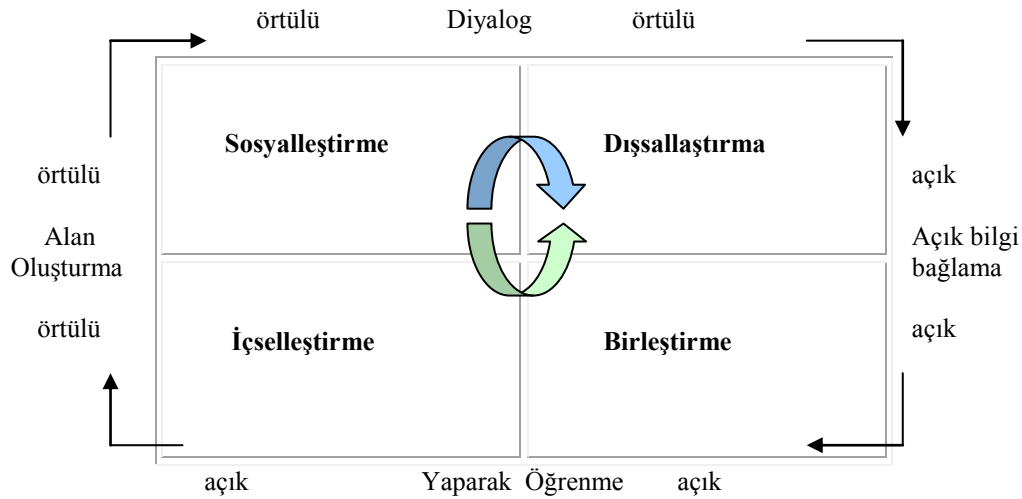
Sosyalleştirme (Örtülü bilgiden örtülü bilgiye dönüşüm): Sosyalleşme modu, deneyimlerin paylaşıldığı ve böylece örtülü bilginin bir çeşidini oluşturan bir süreçtir (Fischer, 2000:9). Bireyler arasındaki örtülü bilginin paylaşılmasını amaçlamaktadır (Kokavcová ve Malá, 2009:49). Kişisel bilgi sayesinde deneyim alışverişleri zihinsel modeller biçiminde oluşturulmaktadır. Bu durumun örnekleri, temel kurum ilişkileri, teknik beceriler, iş eğitimi, deneme yanılma politikası, diğerlerini taklit, beyin fırtınası faaliyetleri, uygulama ve eğitim, fikir alışverişi ve birçok konuşmadır (Beijerse, 1999:100).

Dışsallaştırma (Örtülü bilgiden açık bilgiye dönüşüm): Dışsallaştırma modu bilgi yaratmanın anahtarıdır çünkü örtülü bilgiden yeni açık kavramlar üretmektedir; kodlama bu modda görülmektedir (Fischer, 2000:9). Açık kavramlara örtülü bilgi eklenmesini amaçlamaktadır (Kokavcová ve Malá, 2009:49). Kişisel veya örtülü bilgi metaforlar, kıyaslamalar, hipotezler ve modeller şeklinde (örneğin dilde) açık hale getirilmiştir. Dönüşümler ve ortak değerlendirmeler tasarım sürecini artırmak için kullanıldığında bu tasarım sürecinde dışsallaştırma görülür. Nonaka ve Takeuchi, bilgi dönüşümünde dışsallaştırmayı kilit süreç olarak görmüşlerdir; çünkü örtülü bilgiden yeni ve açık tasarımlar doğar (Beijerse, 1999:100).

Birleştirme (Açık bilgiden açık bilgiye dönüşüm): Açık bilginin farklı unsurları birleştirmesini amaçlamaktadır (Kokavcová ve Malá, 2009:49). Yaygın olarak çalışanların öğreniminde, eğitiminde ve denetiminde meydana gelen birleştirme modu, sistematik bilgi yaratmak için farklı açık bilgilerin birleşimini içeren bir süreçtir (Fischer, 2000:9). Bireyler bilgi alışverişinde bulunurlar ve bu bilgi dökümanlar, toplantılar, telefon konuşmaları ile ve bilgisayar ağları gibi medya aracılığıyla bilgi alışverişi ile birleştirilir. Açık bilgiyi sıralayarak, toplayarak, birleştirerek ve kategorilendirerek ile mevcut bilginin yeniden yapılandırılmasıyla oluşturulabilir. Birleştirme genellikle eğitim ve öğretim alanlarında ortaya çıkan bir bilgi üretme türüdür. Bilgi ve bilişim sistemleri, birleşmenin örnekleridir (Beijerse, 1999:100). Grant (1996)'ya göre aslında bilgi entegrasyonu, organizasyon içinde bilginin yeniden kullanılmasıdır. Entegrasyon, birey ya da grupların örgütün iş süreçlerine gömülü ve örgütsel sınırların ötesine taşınan bilgiyi almalarını sağlamaktadır (Wallace, 2010:39).

İçselleştirme (Açık bilgiden örtülü bilgiye dönüşüm): Örtülü bilgide açık bilginin somutlaştırılmasını amaçlamaktadır (Kokavcová ve Malá, 2009:49). Açık

bilginin örtülü bilginin bir parçası haline geldiği bir süreçtir. Bu, öğrenme ve belgelenen bilgi ile gerçekleşebilir (Beijerse, 1999:100). İçselleştirme modu, yaparak öğrenme ile yakından ilgilidir (Fischer, 2000:9). Deneyimli yöneticilerin veya teknisyenlerin ders verdiğinde veya yazarlar bir girişimcinin veya bir kuruluşun biyografisini yazmaya karar verdiğinde içselleştirilme görülebilir (Beijerse, 1999:100).



Şekil 1.1 Bilgi Sarmalı: Örtülü Bilgi Açık Bilgi Döngüsü (Sağsan, 2010:38)

1.3. Bilgi Yönetimi

1980'lerin en başarılı üst düzey yöneticileri bilginin organizasyonun en önemli varlığı hususunda hem fikir olmalarına karşın bilgin nasıl yönetileceğini kimse bilmemekteydi. K. Sveiby (2000), bilgiyi yönetmenin imkansız ve yöneticilerin denetlediği ve etkilediği bir ortam olduğunu açıklamıştır (Kokavcová ve Malá, 2009:49).

Kanagasabapathy vd. (2006)'ya göre, bilgi kolaylıkla ölçülemediği veya denetlenemediği için işletmenin çalışanlarına ait örtülü bilginin yanı sıra örgütün kendi deneyim ve becerilerinden tam yararlanmak amacıyla örgütler bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek zorundadırlar (URL-8: Kanagasabapathy, Radhakrishnan ve Balasubramanian, 2006).

Nonaka (1991) and Rowley (2000)'e göre bilgi yönetimi, genel şekliyle farklı kaynaklardan elde edilen ve yararlı bilgiyi belirleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Almahamid, McAdams ve Kalaldehy, 2010:330). Sveiby bilgi

yönetimini, bir organizasyonun maddi olmayan duran varlıklarından değer yaratma sanatı olarak tanımlamıştır. Den Hertog and Huizenga (1997), organizasyonların kendi temel yetkinliklerini yapmak zorunda oldukları seçimin önemine değinmişlerdir. Bu temel yetkinlikler sayesinde işletmeler, kendilerini diğerlerinden ayırt edebilirler. Onlara göre bilgi yönetimi bilgi hırsını gerçekleştirmek üzere araçların kullanımınıdır. Weggeman'a göre bilgi yönetimi, ortak (kurumsal) hırsı gerçekleştirecek şekilde bilgi değer zincirinde işlemsel süreçlerin düzenlenerek ve yönetilerek örgütün hedefleri ve stratejisinin geliştirilmesidir. Beijerse'e göre ise bilgi yönetimi, veri ve bilgileri yorumlama yeteneğini geliştirmek, artırmak ve kullanmak üzere (mevcut bilgi kaynaklarını, deneyimi, yetenekleri, kültürü, karakteri, kişilik, duyguları vb. kullanarak) çalışanların motivasyonu ve kolaylaştırılma odaklı stratejisiyle, bu veri ve bilgileri anlamlaştırma süreciyle örgütün amaçlarını gerçekleştirmektedir. Burada söz edilen örgütsel amaçlar, söz konusu örgüt için çaba sarf edilen herhangi bir şey olabilir. Bu bir satışların artması, daha fazla kar elde etme veya rekabet avantajı geliştirmek olabilir (Beijerse, 1999:101-102). Bu bağlamda hem çalışanların hem de süreçlerin bilgi üretmeye ve paylaşmaya yönlendirilmesine dayanan bilgi yönetimi, insan ve süreç odaklanmalıdır (Zaim, 2005:85). McAdam ve Leonard (2001), bilgi yönetiminin bireyleri yönetmekte kullanılan strateji ve taktiklere odaklanan bir faaliyet olduğuna dikkat çekmektedir (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:426). Bilgi yönetimi, örgütün stratejik hedeflerine ulaşması için öğrenmeyi, yeniliği ve paylaşımı kolaylaştıran bir sistem olarak görülebilmektedir (Barrett, 2011:75).

Becerra-Fernandez vd. (2004)'e göre bilgi yönetimi, öncelikle çalışanların hem birbirlerinden hem de dış kaynaklardan öğrenmelerini kolaylaştırabilmekte ve bu öğrenme pazara ve teknolojik değişimlere karşı sürekli gelişmelerine ve değişmelerine imkan tanımaktadır. Ayrıca bilgi yönetimi, çalışanlara esneklik kazandırarak ve onların iş tatmininin artmasını sağlayarak çalışanları bu şekilde çeşitli yönlerden etkilemektedir (Almahamid, McAdams ve Kalaldehy, 2010:332). Bilgi yönetimi işleri doğru yapmaya değil doğru işleri yapmaya odaklanmaktadır. Bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesini esas alan bilgi yönetiminin amacı, işletmenin sahip olduğu bilgi potansiyelinden en iyi şekilde yararlanmasını ve bilgi varlıklarını en etkili biçimde kullanmasını sağlayarak bunlardan optimum verimi elde

etmesidir. Örgütsel bilgi bireysel bilgiye göre daha güvenli ve işletme açısından daha stratejik öneme sahiptir (Zaim, 2005:77,86,93).

Pek çok kuruluş hızlı teknolojik değişimler nedeniyle rekabet ortamıyla zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Yönetimler ürün hatlarında yönetim uygulamalarında ve üretim süreçlerinde daha fazla yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelmektedirler. Bilgi yönetimi girişimleri işletmelerde son zamanlarda ön plana çıkmaktadır. Ayrıca yenilik pazardaki sürdürülebilir rekabet avantajını koruyabilmek için kritik bir önlem olarak da görülmektedir. Mc Adam ve Leonard (2001), bilgi yönetiminin bireyleri yönetmekte kullanılan strateji ve taktiklere odaklanan bir aktivite olduğuna dikkat çekmektedir (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:425).

Quintas, Lefree ve Joues(1997), bilgi yönetimini mevcut ihtiyaçları karşılamak, mevcut ve edinilen bilgiyi fark gözetmeksizin belirleyip kullanmak, bu bilgiden fayda sağlamak ve yeni fikirleri geliştirmek için bilgi yönetme süreci olarak ele almaktadır (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:426).

Bilgi yönetimi, yeniliğin öncüsü olarak ortaya çıkan önemli bir kavramdır. Gilbert ve Cordey-Hayes (1996), bilgi uygulamasının başarılı bir yenilik kolaylaştırıcı olduğunu belirtmişlerdir. Lin ve Lee (2005), bilgi transferinin yenilik üzerinde önemli bir etkisi olmadığı halde bilgi uygulamasının yenilik üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu doğrulamışlardır. Bazı çalışmalar ise, yenilik sürecinde bilgi transferinin önemli olduğunu doğrulamıştır. Projogo vd. ise bilgi yönetiminin hem ürün yeniliği hem de süreç yeniliği ile önemli bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu doğrulamıştır (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:428).

Uzun vadede teknoloji kullanımı işletmelere sürdürülebilir avantaj olmasından ziyade hayatta kalmak için bir zorunluluk haline gelmiştir. Hedlund ve Nonaka (1993), sosyal ilişkilerden türetilen bilginin, diğer işletmelerin taklit edemediği benzersiz ve bağlama bağımlı olması nedeniyle işletmelere uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabildiğini ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda insan odaklı bilgi yönetimi, işletmelerin başarısı için bir anahtardır. Minzberg (1973), çoğunlukla kişiye özgü olmadığı ve kantitatif (nicel) olduğu teknolojiden türeyen bilginin standart yöntemlerle kolaylıkla yönetilebildiğini belirtirken; Nonaka (1991), duyarlı, kişiselleştirilen ve bağlama bağımlı insan odaklı bilginin önceden tanımlanan tekniklerle yönetilemediğine dikkat çekmiştir (Bhatt, 1998:166-167).

Kanagasabapathy vd. (2006)'nın araştırmasında yer alan daha önceki çalışmalarda yapılmış olan bilgi yönetimi tanımları Tablo1.4'te gösterilmiştir. Bilgi yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşması için rgt yelerinin gerçek bilgilerle tepki gösterebilmesini ve doğru kararlar verebilmesini sağladığı gibi bilgiyi geliştiren, transfer eden, ileten, depolayan ve uygulayan bir yönetim faaliyetidir (URL-8: Kanagasabapathy, Radhakrishnan ve Balasubramanian 2006).

Bilgi yönetiminin pek çok araştırmacı tarafından çeşitli ifadeler ile yorumlanması Tablo 1.4'te verilmiştir.

Tablo 1.4 Bilgi Yönetimi Tanımları

Yazar	Bilgi Yönetimi Tanımı
Quintas vd. (1997)	BY mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamak üzere uygun bir yönetim süreciyle rgt içindeki ve dışındaki bilgiyi keşfetmek, geliştirmek, kullanmak, göndermek ve benimsemektir.
Allee (1997) Davenport (1998) Alavi ve Leidner (2001)	BY rgtsel performansı artırmak ve değer yaratmak amacıyla çalışanların örtülü ve açık bilgilerini elde eden, düzenleyen, sürdüren uygulayan, paylaşan ve yenileyen sistematik ve örgütsel belirlenen bir süreçte işletmenin bilgisini yönetmektir.
Gupta vd. (2000)	BY faaliyetler için gereken önemli bilgi ve uzmanlığı rgtlerin bulmasında, seçmesinde, yaymasında ve transfer etmesinde yardımcı olan bir süreçtir.
Bhatt(2001)	BY bilgiyi yaratma, doğrulama, sunma, dağıtma ve uygulama sürecidir.
Holm(2001)	BY doğru zamanda doğru kişilere doğru bilginin elde edilmesi, bireylerin bilgiyi yaratmasına yardımcı, bilginin paylaşılması ve bilgiye dayanarak hareket edilmesidir.
Horwitch ve Armacost(2002)	BY daha iyi politika tasarlamak, eylemi değiştirmek ve sonuçları göndermek amacıyla doğru enformasyon ve bilginin yaratılması, ayıklanması, dönüştürülmesi ve depolanmasıdır.

Kaynak: URL-8: Kanagasabapathy, Radhakrishnan ve Balasubramanian, 2006

Bejerse, bilgi yönetiminin avantajlarını şu şekilde sıralamıştır (Bejerse, 1999:97). Bu bağlamda, bilgi yönetimi ile rgtler:

- Verimliliği artırmakta,
- Daha akıllıca işleterek/çalışarak pazardaki konumunu iyileştirmekte,
- İşletmenin sürekliliğini geliştirmekte/artırmakta,
- İşletmenin karlılığını artırmakta,
- rn geliştirme ve pazar arasındaki etkileşimi optimize etmek/etkili kılmak/mkemelleştirmekte,
- İlgili (grup) yetkinlikleri geliştirmekte,

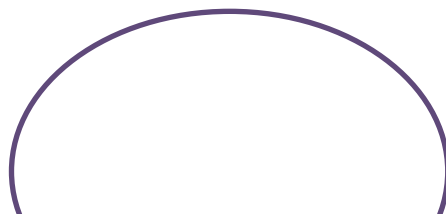
- Uzmanların daha verimli ve etkili bir şekilde öğrenmesini sağlamakta,
- Yeni bilgi ve teknolojinin elde edilmesi veya satın alınması, ittifaklar ve birleşmeler gibi kararların alınması için iyi bir temel oluşturmakta,
- Bilgi işçileri arasındaki iletişimi geliştirmekte,
- Bilgi işçileri arasındaki sinerjiyi arttırmakta,
- Bilgi işçilerinin işletmede kalmalarını sağlamakta,
- İşletmenin ana faaliyetine ve kritik şirket bilgilerine odaklanmasını sağlamaktadır.

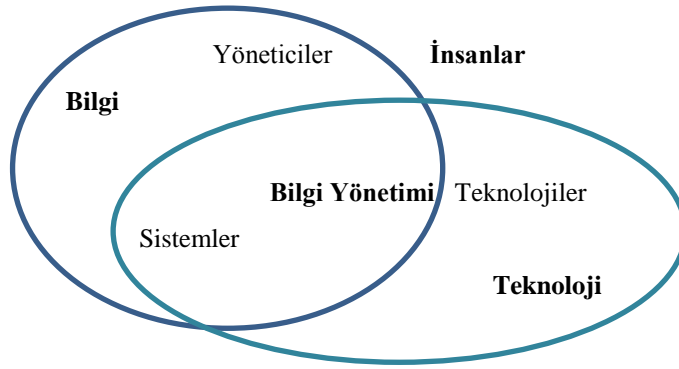
Bilgi yönetiminin başarısı için en önemli faktörlerden biri olan örgütsel kültürün yaratılması da çok zordur. Örgüt kültürü için aşağıdaki maddelerin olması gerektiğini ortaya koymuştur (Jarrar ve Zairi, 2010:8):

- Çalışanlar keşfetmeye meraklı, istekli ve özgürdür.
- Üst yönetim bilgi yaratma ve kullanmaya teşvik etmekte, bağlılığını, kararlılığını göstermektedir.
- Bireyler bilgi paylaşımında engel değildir ve işlerine mal olacağından korkmazlar.
- Bireylerin bilgiye karşı olumlu bir yönelimi vardır.

1.3.1. Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı ve Bilgi Paylaşımı İçin Gerekli Faktörler

Yeni bilginin oluşturulması için gerçekleştirilen bilgi kombinasyonu ve alışverişi sosyal sermayenin varlığını gerektirmektedir. Teknik (mesleki), yapısal ve kültürel olmak üzere üç önemli altyapı sosyal sermayenin maksimizasyonunu mümkün kılmaktadır. Altyapıdan yararlanmak amacıyla, organizasyon genelinde bilgiyi depolayıp saklamak, dönüştürmek ve iletmek için bilgi yönetimi süreçlerinin olması gerekmektedir. Bu süreçler en verimli şekilde bilgiyi yakalayan, uzlaştıran ve aktaran organizasyona olanak sağlamaktadır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:187). Bilgi yönetimi çözümü işverenlerin çalışanlara, müşterilere ve ortak sorunları paylaşan veya deneyimleri paylaşmak zorunda olan iş ortaklarına ulaşmasını, onlarla iletişime geçmesini kolaylaştırdığı zaman işletmeler büyük bir sonuç elde edebilmektedir (Tiwana, 2001:41).





Şekil 1.2 Bilgi Yönetimi Çevresi/Ortamı (URL-22, 91)

Daha fazla fikir ve görüş oluşturmak amacıyla bilgi paylaşımından yararlanılmaktadır. Reid (2003)'ün çalışması, bilgi paylaşımı faaliyetlerinin işletme yeteneğini en üst düzeye çıkarmak, yeni çözümler üretmek için fırsatlar yarattığını ve böylece işletmenin rekabet avantajını geliştirdiğini göstermiştir. Myers ve Cheung (2008), bilgi paylaşımı bireylerin fikir ve görüş alışverişinde bulunduğu ve yeni fikirler ortaya çıkarmak için aralarında tartıştığı bir süreçtir (Long, Ghazali, Rasli ve Heng, 2012:9558).

1.3.1.1. Teknoloji

Teknoloji, yeni bilginin oluşturulması amacıyla sosyal sermayeyi harekete geçirmek için gerekli yapısal boyutun önemli bir elemanıdır. Bir organizasyondaki bilgi ve iletişim sistemleri arasındaki bağlantı yoluyla, önceden parçalanmış enformasyon ve bilgi akışlarını entegre edilebilmektedir. Bu bağlantılar aynı zamanda örgütün farklı bölümleri arasında doğal olarak ortaya çıkan iletişim engellerini de ortadan kaldırmaktadır. Bilgi keşif teknolojileri, işletmeye ya iç ya da dış yeni bilgi bulmasını imkan sağlarken; bilgi haritalama teknolojileri, işletmeye bilgi kaynaklarını etkili bir şekilde takip edebilme ve iç örgütsel bilginin kataloğunu oluşturmasını olanağı tanımaktadır. Bilgi uygulama teknolojileri ise, işletmenin mevcut bilgilerini kullanmasını mümkün kılmaktadır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:187-188).

Barutçugil (2002)'nin aktardığına göre, gerek pazarın gerekse müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda olabildiğince hızlı ve en iyi şekilde doğru cevap verebilmek bilgi yönetiminin başarısının bir göstergesidir. Beklenmedik pazar değişimlerinin ortaya çıkması, rakiplerin nitelik ve nicelik açısından farklılık göstermesi,

organizasyonların pazarda hedefledikleri konuma gelememesi, müşterilerin değişen ve tükenmeyen ihtiyaçları, yeniliklere direnen iç ve dış müşteriler gibi olumsuz faktörler karşısında organizasyonların bilgi yönetimi uygulaması başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Barutçugil, 2002:177-180). Bu olumsuz şartlar karşısında örgütlerin teknolojiye yaklaşımları son derece önemli bir etkidir.

Bilginin güvenilir, eksiksiz, işletmenin ihtiyaç ve sorunlarına uygun, istenildiği zaman ve yeterli ölçüde cevap verebilen kaliteli şekli bilgi teknolojileri ile gerçekleştirilebilir. İşletme başarı olarak nitelendirilebilen yenilikleri her gerçekleştirdiğinde, çevresine tehdit unsuru olacak ve rakipleri bu tehdiye en hızlı ve doğru şekilde cevap verebilme arayışına gireceklerdir (Gökşen ve Yıldırım, 2007 :312). Bu durumu fırsata dönüştürebilen rakip veya rakiplere karşı üstünlüğünü sürekli hale getirebilmek için rekabet avantajını kaybetmemesi gerekecektir. Rekabet avantajının kalıcılığı mümkün olmadığı gibi, bu avantajın sürekliliği için her işletmenin diğerlerinden bir adım ilerde olmanın getireceği sorumluluk bilincine sahip olması gerekmektedir.

Değişimle karşılaşan ve değişimleri benimseyerek işletmenin avantajına dönüştürmek isteyen işletmeler fark yaratmak, daha esnek hareket edebilmek, pazar konumlandırması yapabilmek ve hatta yeni pazarlar oluşturabilmek amacıyla bilişim teknolojilerini kullanmaya çaba göstermektedirler (Gökşen ve Yıldırım, 2007:311).

Yenilik ile bilgi teknolojileri yaratıcı, yeni fikirler üretme ve bunları uygulayabilme bağlamında birbiriyle yakından ilişkilidir (Gökşen ve Yıldırım, 2007:312). Yenilikçiliğin bir unsuru olarak değerlendirilen bilgi teknolojilerinin etkin bir biçimde kullanılması, organizasyonun yeni bilgilere ulaşımını hızlandırmakta, yenilikçiliği teşvik etmektedir (Aslan ve Özata, 2007:18). İşletme, değişim çerçevesinde rakiplerine göre daha çabuk edindiği bilgileri doğru biçimde anlamlandırmakta ve hayata geçirmekte zorlanmaz ve geç kalmaz ise rekabet avantajını ilk yakalama şansını elde edebilmektedir. Federal Express'in kendi sisteminde her bir paketin yerinin takip eden bir bilişim sistemi kullanan kendi endüstrisindeki ilk işletme olması bilgi teknolojilerinin örgütlere doğrudan stratejik avantaj sağlayan yenilikçi uygulamalar yarattığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilmektedir. Bu bağlamda bilginin elde edilmesi toplanması ya da üretilmesi tek başına yetersiz kalmaktadır (Gökşen ve Yıldırım, 2007:312). Bununla birlikte bilginin yorumlanmasının, bilgiye örgütün amacına uygun anlam

yüklenmesi, örgütün faaliyetleri ile örtüşen bütünleşen fayda getirecek şekilde doğru zamanda kullanılmasının önemi belirtilmektedir.

Laudon (2004), stratejik bilişim sistemini örgüte rekabet avantajı kazandırabilmek için örgütün her seviyesinde kullanılabilen ve tüm süreçlerdeki ilişkilerde değişim yaratabilme gücüne sahip aynı zamanda örgütün rekabet stratejisini şekillendiren bilgisayar sistemleri olarak değerlendirmektedir. Sahip olduğu bilgi teknolojisi sistemini kullanma ve geliştirme bazında yeterli ve yetenekli, eğitilmiş insan faktörü ile işletmeler elde ettiği rekabet avantajını sürdürülebilir kılabilirler (Gökşen ve Yıldırım, 2007:313).

1.3.1.2. Organizasyon Yapısı

Yaratıcılık ve yenilik için önemli olan, bilgi oluşturan, deneyimlerinden ve birbirlerinden öğrenen, bilgiye kolay ulaşabilen yani bilgiyi paylaşabilen ortamın oluşturulmasıdır. Bilgiye önem verilmeyen bir organizasyonda yaratıcılık ve yenilikten söz etmek anlamsızlaşmaktadır (Özçer, 2005:37). Bilgi çalışanları arasında olması gereken güçlü ve etkin bir iletişim, özellikle uzman oldukları konularda bilgi ve deneyimlerini paylaşma fırsatı oluşturarak işletmenin yararına kullanmalarını kolaylaştıracaktır (Gökşen ve Yıldırım, 2007:316). Bu bağlamda Huber (1982)'e göre, bilgi alışverişindeki bireyler arasındaki ilişkilerin bilgi paylaşımı davranışını etkilediği düşünülmektedir (Ipe, 2004:400).

Örgütün amaçlarına uygun örgüt için gerekli bilgilerin elde edilmesi ve işletme için yararlı hale getirilmesi ve yaygınlaştırılmasında örgüt içinde ve dışında biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim kanallarının etkili şekilde kullanılmasının payı çok büyüktür. Barutçugil (2002)'e göre, açık ve girişkenliğe dayalı çalışanlar arasında güven yaratılan bir öğrenme ve paylaşma ortamı oluşturulmalı bunlar için de çaba sarfedilmelidir. Güvene dayalı iletişim, bilginin dönüşümünü başlatarak çalışanları bilgilerini paylaşmaya cesaretlendirecek ve örgütsel öğrenmeyi arttıracaktır (Barutçugil, 2002:97-125). Peters (1992), yeni bilgi yayılımında örgütsel yapının rolünün yeniliğe yol açtığını vurgulamıştır. Örgütte yeni ürün ve hizmetler şeklinde artan bilginin düzenlenerek somutlaşmasına yol açacak yeni bilginin hızla yayılmasını sağlayan öğrenme ağlarını veya örümcek ağ tipi yapılarını fark etmiştir. Bilginin yayılması anlık olmamalıdır. Nonaka ve Tekauchi (1995) sistematik ve

sürekli yeniliğe götüren yeni bilgi yayılımını ortaya koymuşlardır (McAdam, 2000:236).

Örgütlerin esneklik için tasarlanmış olması önemlidir ki bu şekilde, örgütün sınırları içinde ve tedarik zincirinin her halkasında paylaşım ve işbirliğini desteklemektedirler. Çalışanların motive edildiği ve ödüllendirildiği, yeni bilgi üretmek için zaman harcadığı (yani öğrenmek gibi), bilgilerini paylaştığı ve kendi bölümleri veya fonksiyonları dışındakilere yardım ettiği teşvik sistemleri yapılandırılmalıdır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:188-189). O'Reilly ve Pondy (1980), bireyler arasındaki bilgi paylaşımı davranışı ile ödüller arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Özellikle örgütlerde bilgi tabanlı ağlar üzerinden, bireyleri bilgi paylaşımına özendirilen teşvik sisteminde önemli değişikliklerin yapılmasının zorunlu olduğu vaka çalışmalarıyla bilgi paylaşımı ve ödüller arasındaki ilişki daha fazla desteklenmiştir (Ipe, 2004:400). Bu kapsamda Hall (2001)'in de ifade ettiği gibi organizasyonlar, uyguladığı politikayla çalışanların etkileşim ve geleceğini, bilgilerini paylaşmaya teşvik edilebilmektedirler (Liao, 2006:228).

1.3.1.3. Örgüt Kültürü

Organizasyondaki tüm birimlerin ve çalışanların tam katılımıyla örgütün amaçlarıyla uyumlu ortak bir anlayışla işbirliği içerisinde hareket etmelerini sağlayan, sinerji yaratan onlarda kolektif şuur oluşturacak örgüt kültürü bilgi yönetiminin işleyişinin etkinliğinde önem taşımaktadır. Barutçugil (2002), bu bağlamda örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olmasına bağlı olarak çalışanların yeni bilgi edinmeye, bilgiyi paylaşmaya ve kullanmaya ya istekli, açık olacaklarını ya da çekimser kalacaklarını belirtmiştir (Barutçugil, 2002:97-127). Örgütlerde kültür faktörünün bilgi paylaşımı davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Ipe, 2004:400). Etkin bir bilgi yönetimi için en önemli engel belki de örgütsel kültürdür. Örgütün bilgi yönetimine bağlılığı ne olursa olsun, örgüt kültürünün etkilerinin daha güçlü olduğu bulunmuştur. Kültürün çok karmaşık doğası ve etkisi nedeniyle, örgütsel kültürün örgütlerde etkin bilgi paylaşımına önemli bir engel olduğu gittikçe artan bir kabul görmektedir. Kültür şekillendirme, işletmenin daha etkili bir şekilde bilgi yönetme yeteneğinin merkezidir. Bireyler arasındaki etkileşim, yenilik sürecinde temel unsurdur (Gold, Malhotra ve Segars,

2001:189; Ipe, 2004:400). Bireyler ve gruplar arasındaki diyalog, genellikle yeni fikirlerin oluşturulması için temeldir ve dolayısıyla yeni bilgiyi oluşturmak için sahip olunan bir potansiyel olarak görülebilmektedir. Bilgi paylaşımını kolaylaştıran ortak dilin önemi de Blackler, vd. (1998), Nonaka ve Takeuchi (1995), Nahapiet ve Ghoshal (1998), Orr (1990) gibi pek çok araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Çalışan etkileşimi teşvik edilmelidir (hem biçimsel hem de biçimsel olmayarak). Böylece ilişkileri, görüşmeleri, irtibatları ve bakış açıları yan yana çalışmayanlar tarafından paylaşılmaktadır. Örtülü bilgiyi bireyler arasında aktarmaya ve örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmeye çalışırken yani bilgiyi bireyselden örgütsel düzeye dönüştürürken bu tür bir etkileşim ve işbirliği önemlidir (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:189; Ipe, 2004:400). Nonaka ve Tekeuchi (1995), bireylerin örtülü bilgisini paylaşmasını ve örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini kolaylaştıran ve bürokratik kültüre karşı esnek bir örgüt kültürünü belirtmişlerdir (Jo ve Joo, 2011:8). Bu nedenle yeni fikirlerin temelini oluşturan birey veya gruplar arası iletişimin güçlü olduğu paylaşımcı örgüt kültürü bilgi yönetim sürecini daha verimli kılmaktadır (Çakar, Yıldız ve Dur, 2010:73).

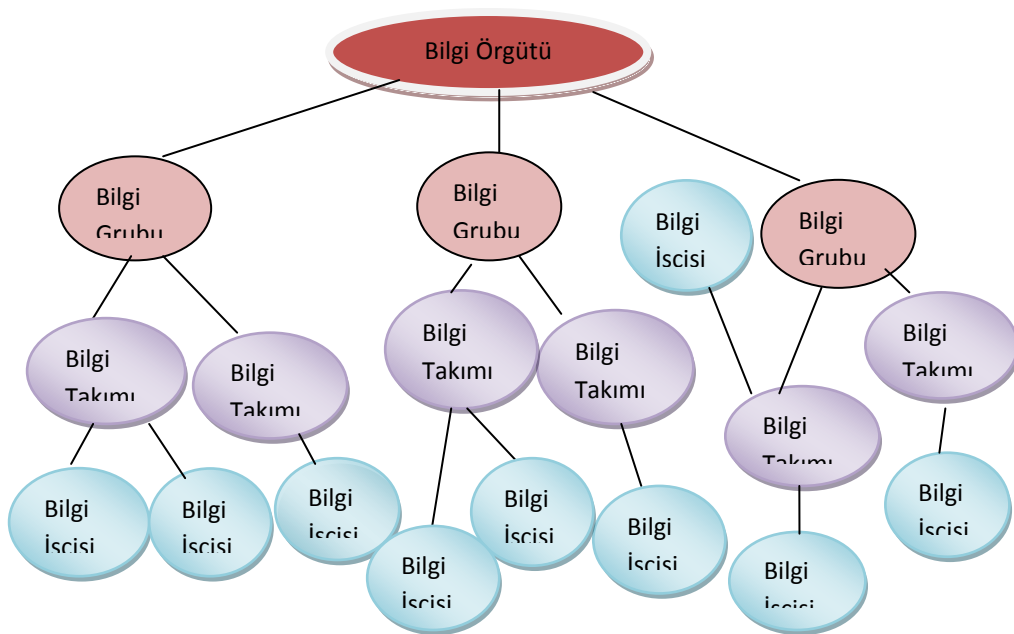
Long vd. (2012)'ye göre, örgüt kültürü, liderlik ve yönetim desteği ve ödül sistemi, örgüt içerisindeki bilgi paylaşım kültürünün başarısını etkileyen üç unsurdur. Lin (2006)'e göre, çalışanlar bilgilerini iş arkadaşlarıyla ya da meslektaşları ile paylaşmak istemezler ise bu durum amaçlarına ulaşmak isteyen işletmeler için engel teşkil edecektir (Long, Ghazali, Rasli ve Heng, 2012:9559). Lin ve Lee (2004), organizasyonda pozitif bir bilgi paylaşım kültürünü oluşturmak ve gerçekleştirmek için bilgi paylaşım amacını özendirilen üst yönetim anlayışının gerekliliğini öne sürmüşlerdir (Rahab, Sulistyandari ve Sudjono, 2011:114). Ayrıca çalışanlar, bilgiyi üretmek veya paylaşmak için ve mevcut ya da yeni problemlerin çözümlerini kolaylaştırmak için kendi bilgilerini ve uygulama ağlarını kendi kendilerine organize etme yeteneğine sahip olmalıdırlar (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:189).

1.3.1.4. Bilgi İşçileri

İşletmeler ulaştıkları bilgi kaynaklarından elde ettikleri gerekli bilgiyi entelektüel sermayeye dönüştürebildikleri ölçüde diğerlerinden farklılaşabilmekte, performanslarını ve karlılıklarını artırabilmektedir (Bayraktar, 2006:56). Yeni bilgi

yaratılan işletmelerde yeni bilgi buluşu özel bir faaliyet değildir. Aslında herkesin bilgi işçisi yani birer girişimci olduğu bir tutumdur (URL-12: Nonaka, 2007:164).

Rahab vd. (2011)'nin çalışması, işletmenin yenilik yeteneğini geliştirmesi için çalışanların bilgilerini işletmeye mal etmeye ve bilgi toplamaya istekli olmalarının, işletmenin yenilik kabiliyetini geliştirmesinde etkin olduğunu göstermektedir. Başkalarına yardım etmekten keyif duyan bilgi işçileri bilgi paylaşımına daha fazla yönelebilmekte ve bilgi paylaşımına daha çok eğilim göstermektedir.



Şekil 1.3 Bilgi Örgütü Hiyerarşisi Elemanları (URL-8: Kanagasabapathy, Radhakrishnan ve Balasubramanian, 2006)

Örgüt içinde biriken sosyal sermaye, bilgi erişim partileri, bilgi değer beklentisi, bilgi alışverişi motivasyonu ve örgütün birlik yeteneğini oluşturarak örgütlerdeki bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır. Makino ve Inkpen (2003)'e göre, sosyal sermaye, bilgiyi bireylere ulaşılabilir hale getiren bir ortak dil oluşturmaktadır. Sosyal sermaye hem bilgi kaynaklarının hem de bilgi alıcılarının faaliyetlerinin etkinliğini artırmaktadır. Bu şekilde fırsatçı davranış olasılığı, pahalı izleme süreçleri ve işlem maliyetleri de azaltılabilmektedir. Sosyal sermaye, bireyler ve örgütler arasındaki ilişkilerde yer almaktadır. Sosyal sermaye bireyler arasında güven yoluyla algılanan yükümlülük nedeniyle elde edilerek birikebilmektedir.

Kimlik birlik duygusunu pekiştirdiği için örgüte duygusal bağlanmayı ve üyeler arasında algılanan benzerlikleri arttırmaktadır (Jo ve Joo, 2011:3).

Becerra-Fernandez vd. (2004), pek çok yönden bilgi yönetiminin çalışanları etkilediğini ifade etmişlerdir. Bilgi yönetimi, çalışanların dış kaynaklardan olduğu kadar birbirlerinden de öğrenmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu öğrenme, pazar ve teknolojik değişimlere karşı organizasyonun sürekli gelişmesini ve değişmesini sağlamaktadır. Bilgi yönetimi, çalışanları daha esnekleştirir ve iş tatminlerini artırır. Bu büyük çaptaki gelişen yetenekleri nedeniyle, daha önceki iş sorunlarının çözümünü öğrenmeleri mümkündür (Almahamid, McAdams ve Kalaldehy, 2010:332).

Yeni bilgi ve becerileri öğrenen çalışanlar, iş çevresindeki değişimlere daha uyumlu hale gelmekte ve daha hızlı tepki verebilmektedir. Yeni bilgiyi öğrenme veya satın almaya istekli çalışanlar, iş sorunlarını çözme yeteneğini kazanmaktadır. Çalışanlar işlerinden son derece memnun olduğunda daha yaratıcı, yenilikçi olmakta ve işlerini daha etkin bir şekilde yapmak istemektedirler. Almahamid vd. (2010)'nin yapmış olduğu çalışmada, sürekli öğrenme süreçlerini ve yüksek adaptasyon yeteneğini sağlayan üretim ortamında bilgi paylaşımının önemi vurgulanmaktadır (Almahamid, McAdams ve Kalaldehy, 2010:334).

1.3.1.5. Bilgi Yöneticileri

Günümüzün iş çevresi, hızlı ve beklenmedik değişimlerle karakterize edilebilmektedir. Bu bakımdan Karaevli ve Hall (2006), yöneticilerin sadece geleneksel anlamda yüksek performanslı olmayıp aynı zamanda hızlı ve uyumlu öğrenciler olduğunu belirtmektedirler. İşletme yöneticileri farklı koşul ve ortamlarda çalıştığından bu yeni ortamla başa çıkabilmek için pek çok yetkinlik gereklidir. Önceki araştırmalar göstermektedir ki bireyin adaptasyon yeteneği ve öğrenme sorumluluğu işletme yöneticilerinin iş ortamındaki pek çok beklenmedik zorlukların üstesinden gelmesini kolaylaştırmaktadır (Almahamid, McAdams ve Kalaldehy, 2010:328). Birçok firma rakiplerine karşı önemli teknolojik avantaj kazanırken, bu firmaların yöneticileri hala kendilerini bilgi ile başa çıkmak için yetersiz bulmaktadır (Bhatt, 1998:165). Öyleyse burada asıl soru organizasyonlar nasıl daha etkin bir şekilde bilgiyi kullanmaya başlarlar sorusudur (Davenport, 1997:2). İşletme bilgiyi nasıl yöneteceğini bildiği takdirde ancak yeni bilgi zengin bir kaynak olabilmektedir.

Çalışanlar edindikleri bilgilere yükledikleri anlamlı fikirlerini ve anlayışlarını geliştirseler dahi bu önemli bilgiyi diğerlerine iletmek görüldüğü kadar kolay değildir. Bireyler pasif olarak yeni bilgiyi almazlar aksine aktif bir şekilde kendi durum ve bakış açılarına uyumlaştırarak uygun hale getirerek yorumlarlar. Bir bağlamda, anlam değişebilmekte hatta farklı bağlamdaki bireylere iletiminde anlamını yitirebilmektedir. Yani örgüt içerisinde dağılan yeni bilginin anlamında sürekli bir değişim söz konusudur. Bu kaçınılmaz farklılıklar organizasyon içerisinde sorun olarak görünen karmaşaya yol açabilmektedir. Özellikle kritik risk veya kriz dönemlerinde sahip olduğu geleneksel bilgi işletmelerin artık işine yaramaz. Bu gibi zamanlarda belirsizlik, alternatif anlamlar kazandıran yeni düşüncelere giden bir yol, işletmeye yeni bir yön veren kaynak olarak yarar sağlayabilmektedir. Bu bağlamda yeni bilgi kaos ortamında değer olarak nitelendirilmektedir. Bilgi yaratan işletmelerdeki tepe yöneticileri, bu kaosu kararlı bilgi yaratımına ve yönetimine yöneltmektedirler (URL-12: Nonaka, 2007:168).

Organizasyondaki herkesin bilgi yönetiminde aktif katılımcı olduğu bilgi temelli örgütlerde, yönetimdeki teknik bilgi düzeyi ile bilgi ve insan odaklı yapının ahenkli uyumu, yeniliği ve değişimi özümseyebilen, gelişime açık, nitelikli ve yetenekli üst yönetimin varlığı bilgi yönetimini başarıya taşıyan bir etkidir (Barutçugil, 2002:97,146-147). En iyi üst yönetim, işletmenin vizyonunu yenilikçi teknoloji ve ürünlere dönüştürmesini destekleyen, engelleri ortadan kaldıran ve kendi kendini organize edebilen grup veya takımlar için zemin hazırlayandır (URL-12: Nonaka, 2007:168 ve 170).

Örgütsel ödüller, örgüt değerlerinin çalışanların davranışlarını ne kadar şekillendirdiğini göstermektedir. Çeşitli örgütler çalışanları bilgilerini paylaşmaya özendirici ödül sistemleri ortaya koymuştur. Eğer çalışanlar kendi bilgilerini sunarak örgütsel ödüller alacaklarına inanırlar ise, bilgilerini dağıtmaya ve bilgi almaya daha pozitif isteklilik duyarak bilgi paylaşımını geliştireceklerdir (Rahab, Sulistyandari ve Sudjono, 2011:114-115).

Organizasyonun amaç ve stratejilerine uygun ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesini hızlandıracak, zamanında değerlendirilmesine imkan sağlayacak donanımına sahip ve bu donanımı etkin şekilde yönetebilecek bilgi ve yeteneklere sahip bilgi yöneticilerinin de varlığı şarttır (Barutçugil, 2002:175). Frederiksen (2004)'e göre, yöneticiler kendi hedeflerini organizasyonun amacıyla

ilişkilendirmeli, sonra bu hedefleri teknik ve araştırma amaçlarına dönüştürmeli ve çalışanlarını teşvik etmelidir (Liao, 2006:228). Aynı zamanda bilgi yönetimini güçleştiren bir unsur olmaması için bilgi çalışanları ile yöneticiler arasındaki bakış açıları ve çalışma tarzları da birbiriyle örtüşmelidir (Barutçugil, 2002:175).

Tek işi sürekli yenilik olan bilgi yaratan işletmelerin beyin gücü ve entelektüel sermayeden söz etmesine rağmen birçok yönetici bilginin nasıl yönetileceği şöyle dursun bilgi yaratan işletmenin tam içeriğini, gerçek niteliğini anlayamamaktadır. Bilgiyi ve onu kullanmak için neler yapması gerektiğini yanlış anlamaktadır (URL-12: Nonaka, 2007:162). Organizasyonların entelektüel varlıklarını artırarak diğerleri ile rekabet edebilir yeteneğini geliştirmesinin önemli payı yöneticilerinin inisiyatifindedir (Bayraktar, 2006:65). Bu bağlamda öncelikle yöneticilerin bilgiyi doğru algılayabilme, doğru yorumlayabilme ve organizasyona değer kazandıracak yönde kullanabilme becerisine sahip olması gerekmektedir.

Henry Mintzberg'e göre, organizasyonların aşağıdaki değer ve özelliklere sahip yöneticilere gereksinimi vardır (Rizescu, 2011:79):

- Yöneticinin temel amacı organizasyonun temel çıkarlarına hizmet etmesini sağlamaktır. Belirli mal ve hizmet üretimi ve bunların satışından para kazanmak.
- Kararlı organizasyon faaliyetlerini oluşturmalı ve sürdürmelidir
- Yönetici strateji sorumluluğunu üstlenmek ve böylece değişen çevreye uyumunu sürekli sağlamak zorundadır.
- Yönetici organizasyonun önceliklerini astlarına bildirerek, benimsenen ve uygulanan kararlarla onları yönlendirerek kurum değerlerine odaklanarak hareket etmelidir.
- Yönetici organizasyon ve çevresi arasında önemli bir bağlantı olarak hareket etmelidir.

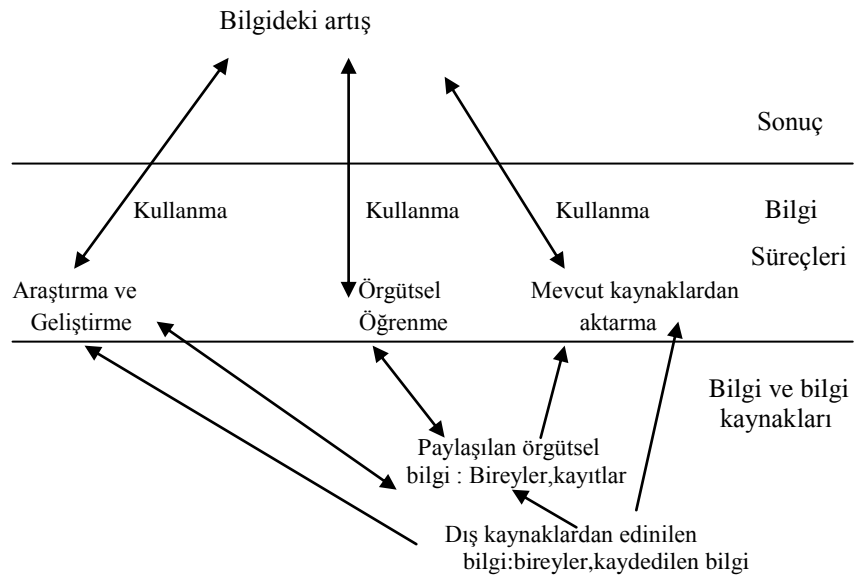
Mac Neil (2004), örgütsel bilgi paylaşımı iklimini etkileyen bir üst yönetimin önemini vurgulamıştır (Rahab, Sulistyandari ve Sudjono, 2011:113). Budhwar (2000), üst yönetimin desteği olmadan, insan kaynakları faaliyetlerinin stratejik karar verme sürecinin erken evre parçası olmakta başarısız olacağını belirlemiştir (Gubbins, Garavan, Hogan ve Woodlock, 2006:177). Rahab vd. (2011), üst yönetim desteğinin çalışanların bilgi yayma ve bilgi toplama istekliliğini olumlu etkilediğini ve Connelly ve Kelloway (2003) ise üst yönetim desteğinin örgütsel bilgi

üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ileri sürmüştür (Rahab, Sulistyandari ve Sudjono, 2011:114).

1.3.2. Bilgi Yönetimi Süreci ve Bilgi Paylaşımında Göz Önünde Bulundurulması Gereken İlkeler

Yeni bilgi yaratmak, her yönüyle tamamiyle bireysel ve örgütsel yenilenmenin olduğu herkesin içinde bulunduğu işletmeyi yeniden yaratmaktır ve aralıksız sürekli bir süreçtir (URL-12: Nonaka, 2007:164). Hayek (1945) bir anlamda bilgi sahibinin avantaj elde etmesini sağlayan bilginin, organizasyon için değerli olduğunu belirtmiştir (McDonald, 2002:17). Ancak bilginin varlığı onun etkin kullanımı anlamını taşımaz. Bilginin örgüt içerisindeki etkin kullanımı ve istenilen en yüksek düzeyde ondan yarar sağlanımı için bilginin yönetim süreci olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Demirel ve Seçkin, 2008:120). De Jarnett (1999)'a göre bilgi yönetimi, bilginin yorumlanması, dağıtımı, kullanımı, saklanması ve artımını takip eden bilgi yaratma sürecini kapsamaktadır (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:426).

Süreç açısından bakıldığında, araştırmacılar bilgi yönetim sürecinin temel yönlerini belirlemişlerdir: Leonard (1995), bu süreci elde etmek, işbirliği içinde bulunmak, birleştirmek, denemek; Teece (1998), yaratmak, aktarmak, bir araya getirmek, birleştirmek, yararlanarak kullanmak; Spander (1996), yaratmak, aktarmak ve kullanmak; Alavi (2001), yaratmak, depolamak/tekrar erişmek, aktarmak ve uygulamak; Nonaka (1995), yaratmak, erişmek, yaymak ve (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:426-427).



Şekil 1.4 Bilgi Kaynakları, Bilgi Süreçleri ve Bilgi Yönetimi Sonuçları (URL8: Kanagasabapathy, Radhakrishnan ve Balasubramanian, 2006)

Bilgi yönetimi süreci dört temel kavramı kapsamaktadır. Bilgi oluşturma, bilgi toplama, bilgiyi aktarma ve bilgiyi uygulama bilgi yönetiminin temel kavramlarıdır. Gold, Malhatra ve Segars (2001), örgütsel bilginin oluşturulması, kişisel deneyimin paylaşımı ve yaygınlaştırılmasını gerektirdiğini ifade etmektedirler (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:427).

Bilgi yönetimi uygulamaları, yenilik süreçlerinde bilgi yönetimini yansıtan şirketlere yardımcı olmak için somut bir çerçeve sağlamaktadır. Farklı şirketlerin bilgi yönetimi uygulamalarının ortak özellikleri saptanabilmekte ve en iyileri birinden diğerine aktarılabilir. Bilgi yönetimi uygulamalarının düzenli şekilde denetimi yenilik performansına katkıda bulunan uygulamaları sürekli geliştirmektedir. Coombs vd. bilgi yönetimi uygulamalarının,

- Yeni bir teknik süreç hakkında raporlama ve arşivleme
- Web sitesine araştırma sonuçlarını yerleştirme
- E-mail veya posta yoluyla bilgi gönderme
- Proje ekibi dışında bir proje raporu yayılması
- Bilimsel dergilerde tarama
- Bir şirketle ilgili rekabetçi yenilik gibi önemli faaliyetleri içerdiğini

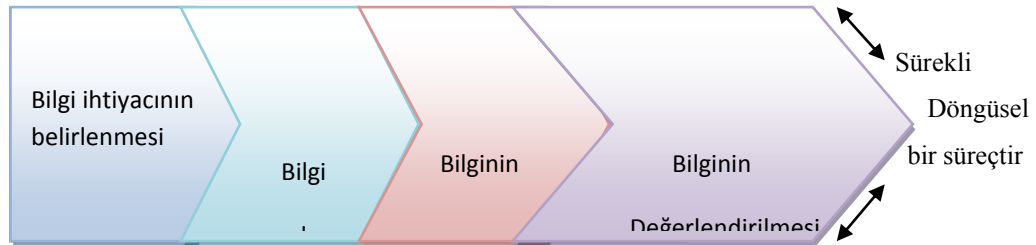
belirtmişlerdir (Coombs, Hull ve Peltu, 1998:8).

Bilgi yönetimini süreç olarak düşünen Rowley, bu süreci şu şekilde ifade etmiştir: (Kapu ve Aybas, 2008:87).

- Yeni bilgiler yaratmak
- Dış kaynaklardan bilgi girişi sağlamak
- Bilgiyi belgeler, veri tabanları, yazılım ve diğerlerinde göstermek
- Bilgiyi süreçlere, ürünlere veya hizmetlere yerleştirmek
- Örgüt genelinde var olan bilgiyi aktarmak
- Kullanılabilir bilgiyi karar almada kullanmak
- Kültür ve teşviklerle bilgi artırımını kolaylaştırmak
- Bilgi varlıklarının değerlerini ve bilgi yönetiminin etkinliğini ölçmek

Weggeman (1997) ise bilgi yönetim sürecini birbirini izleyen, tamamlayan dört sürece ayırmıştır. İlk olarak, bilgi ihtiyacı için stratejinin belirlenmesi; ikinci

olarak, bilgi açığının tespit edilmesi gerekir. Bu açık, gerekli bilgi ile organizasyondaki mevcut bilgi arasındaki nitel ve nicel farktır. Üçüncü olarak, yeni bilgi geliştirilerek, bilgi satın alınarak, mevcut bilgiyi geliştirerek veya geçersiz ya da anlamsız hale gelmiş bilgiden kurtularak bu bilgi açığının daraltılması gerekir. Dördüncü olarak, mevcut bilgiler yayılır ve müşterilerin ve diğer paydaşların çıkarlarına hizmet etmek için uygulanır. Burada önemli olan sadece bilgi teknolojisi anlamına gelmeyen bilgi yönetimini fark etmektir (Beijerse, 1999:101). Şekil 1.5'te görüldüğü gibi bilgiye değer kazandırılması sürecinin aşamaları, öncelikle işletmenin sahip olduğu mevcut ve ihtiyaç duyduğu bilginin belirlenmesiyle başlamakta, bilginin paylaşılması, uygulanması ve değerlendirilmesi ile süreç tamamlanmaktadır. Burada birbirini takip eden aşamalardan ziyade her süreç sonunda eksiklikler hissedilerek yani belirlenen yeni bilgi açıklıkları ya da boşlukları kapatılmak üzere önceki aşamalara dönülerek süreç tekrarlanabilmekte ve süreklileşmektedir. Bilginin değerlendirilmesi işletmenin bilgiyi ne derece kullanabildiğinin, bilgiden ne ölçüde faydalanabildiğinin ve işletmenin etkinliğine yansıma biçimi ve ölçüsünün belirlenmesidir (Zaim, 2005:241).

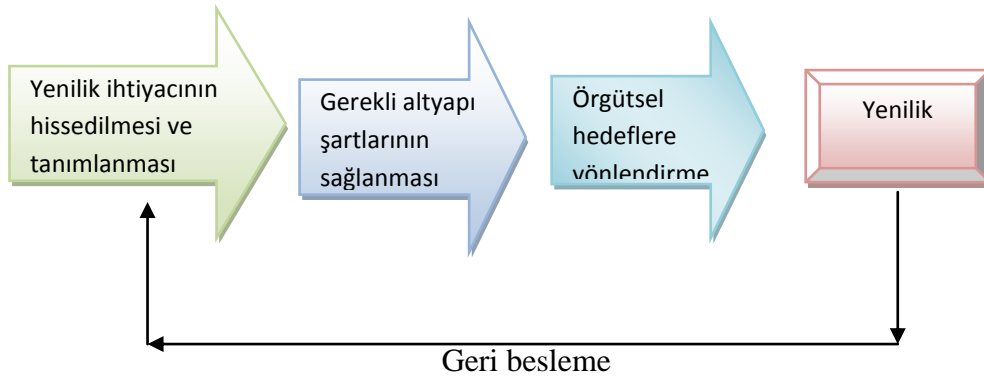


Şekil 1.5 Bilgi Değer Zinciri (Beijerse, 1999:102)

1.3.2.1. Bilgi Üretme (Yaratma)

Bu süreci tanımlayan pek çok terim kullanılmıştır: elde etme, araştırma (arama), üretme, yaratma, yakalama (ele geçirme) ve işbirliği yapma. Tüm bu terimlerin ortak teması bilgi birikimidir. Bu bağlamda yenilik, birikimin başka bir yönü, mevcut bilginin uygulanmasından yeni bilginin yaratılmasıdır. Bu da yeni bilgiyi fark eden ve ele geçiren ortak bir çaba ve yüksek seviyede bir deneyimi gerektirmektedir (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:190). İşletmeler daha önceki başarılarına güvenerek değişime duyarsızlaşıp yeniliğe yeterince yoğunlaşamadıklarında pazara veya pazardaki boşuklara, tüketici ihtiyaçlarına, beklenti ve isteklerine ilişkin bilgi yoksunluğunda kayıtsız bir tutum sergilemektedir.

Bu bağlamda asıl rekabet unsuru, yeni bilgi üreten ve yeni bilgi üretme kapasitesine sahip işletmelerin faaliyetlerine bu bilgileri yansıtmaya becerileri ile ilişkilidir. Organizasyonun ne kadar çok bilgi ürettiğinden ziyade bilgiyi ne ölçüde paylaşmış kullandığı ve kendi faydasına değerlendirdiği esas alınarak etkin bilginin üretilmesi önemlidir.



Şekil 1.6 Yeni Bilginin Üretilmesi Aşamaları (Zaim, 2005:173)

Bilginin yaratılması, mevcut bilginin geliştirilmesi ve yeni bilginin etkin şekilde elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Lim (2000)'e göre, bilgi yaratıldığında bilgi depolama mekanizması önem kazanmaktadır. Veritabanında bilginin nasıl depolandığı bilgi paylaşımı ve aktarım sürecini etkilemektedir (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:427). Nonaka ve Takeuchi (1995) bilgi yaratmayı, yeni bilgi yaratmak, bu bilgiyi organizasyon geneline yaymak ve ürün, hizmet ve sistemlerde bu bilgiyi somutlaştırmak için bir bütün olarak işletmenin yeteneği şeklinde tanımlamaktadır (McDonald, 2002:18).

Örgütsel bilginin oluşturulması, kişisel deneyimlerin paylaşılmasını ve dağıtılmasını (yani işbirliği) gerektirmektedir. İşbirliği örgüt içerisinde iki düzeyde gerçekleşmektedir: bireyler arasında ve örgüt ile onun iş ortakları ağı arasında. Bireyler arasındaki işbirliği bireysel farklılıkları bir araya getirmektedir. Bireyler arasındaki bu etkileşimin bireyleri öğrenmeye teşvik edeceği varsayımını ortaya çıkarmaktadır. Bireyler arasındaki işbirliği de bilginin sosyalleşmesinin temelidir. Örgütler arasındaki işbirliği ise aynı zamanda, potansiyel bir bilgi kaynağıdır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:190). Von Krogh vd. (2000)'e göre bilgi yaratma, organizasyon boyunca paylaşılan örtülü bilgiyi kapsamaktadır (Wallace, 2010:39).

Nonaka bilgi üreten (yaratan) şirketleri, yeni bilgi keşfinin uzmanlaşmış bir faaliyet olmadığı, herkesin bilgi çalışanı olarak davrandığı yerler olarak tanımlamıştır. İşletmelere düşünce odaklı, diyalogları teşvik edici olmayı ve örtülü fikirleri açık şekilde içgüdüsel olarak anlaşılır kılmayı önermiştir (Garvin, 1993:79). Garvin (1993)'e göre öğrenen örgüt, bilgi yaratmada, bilgi elde etmede ve bilgi transferinde yeni bilgi ve anlayışları yansıtmak için davranışlarını değiştirmede yetenekli bir örgüttür (URL:15 Soliman, 2002:4).

Bilgi toplama, iç ve dış kaynaklardan enformasyon ve bilgi toplama süreçlerini içermektedir. Örgütsel bilginin yer aldığı bilgi toplama süreci grup ve bireysel bilgi haline gelmekte ve bu süreç bilginin içselleşmesi ve sosyalleşmesinden oluşmaktadır (Rahab, Sulistyandari ve Sudjono, 2011:115). Dönüşüm odaklı bilgi yönetim süreçleri, mevcut bilgileri yararlı hale getirerek kullanmaya odaklananlardır. Belirli bir konudaki bilgi, örgütün farklı bölümlerinde veya örgüt içerisindeki farklı sistemlerde bulunabilmektedir. Bu bilginin birleşimi veya bütünleşmesi (entegre edilmesi), aşırı bilgiyi ortadan kaldırarak fazlalığı azaltmakta, sürekli gösterimi ve verimliliği artırmaktadır. Pek çok bireyin farklı bilgisinin verimliliğini maksimize etmek için bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde herhangi bir örgütün öncelikli amacı, pek çok bireyin uzmanlaştığı bilginin entegre edilmesidir (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:191).

1.3.2.2. Bilgi Depolama Ve Bilgiye Erişim (Bilgiyi Yeniden Alma)

Bilgi uygulama ise, Lin ve Lee (2005) tarafından bilgiye kolay erişimi sağlamlaştırmaya imkan tanıyan, başından sonuna kadar etkin depolama ve yeniden elde etme (geri alma) mekanizmalarını içeren iş süreçleri olarak tanımlanmıştır (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:427). Uygulama odaklı süreçler, bilginin asıl kullanımına odaklıdır. Etkin depolama ve erişim (geri alma) mekanizmaları, örgütün bilgiye hızlı ulaşmasını mümkün hale getirmektedir. Rekabet gücünü koruyabilmek için örgütlerin örgütsel bilgiyi yaratmaları, yakalamaları ve yerleştirmeleri (konumlandırımları) gerekmektedir. Ayrıca örgütsel bilginin ve uzmanlığın paylaşılması gerekmektedir. Bu bilgi paylaşımının bir sonucu olarak, ürün geliştirme süreçleri hızlanmış, işlevsellik hızla artmış ve bilginin benimsenmesi yaygınlaşmıştır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:191).

Çalışanlardan veya dış kaynaklardan edinilerek oluşturulan bilgi depolama kodlanarak bilgi dizisi oluşturulur ve örgüt tarafından ele geçirilir. Bilgi depolama başarısı için teşvikler, çalışanların bilgilerini geliştirecek zaman eksikliği ve destekleyici ve paylaşımcı anlayışı ödüllendirmeyen kurum kültürü gibi önemli engellerin üstesinden gelinmesinde önem taşımaktadır. Pek çok organizasyon oldukça zayıftır ve pek çok çalışanın kullanılabilir yararlı bilgiyi oluşturabilecek, onu diğerleriyle paylaşabilecek, öğretebilecek, yetenek ve deneyimlerini yenilik için kullanabilecek rasyonel çalışma yolları bulabilecek zamanı yoktur (Alavi ve Leidner, 2001:127). Bu bağlamda ödüllendirici sistemleri destekleyen bir örgüt kültürü, çalışanların bilgiye ulaşmalarını kolaylaştırmaya ve bilgi birikimlerini güçlendirmeye teşvik eden bir organizasyon yapısı ön plana çıkmaktadır. Zack (1999), bilgi depolamayı bir organizasyonun çeşitli biçimlerde bilgi ünitelerini nasıl elinde tuttuğunun ve depoladığının ifadesi olarak değerlendirmektedir (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:427).

Geyik ve Barca (2004)'e göre, işgörenler arasında ne kadar çok bilgi paylaşılabilirse bunun sınırı organizasyonda aşılabildiği sürece yeni farkındalıklar ortaya çıkacak ve bilgi üretimi kapsamı genişleyecektir (URL:13 Odabaş Hüseyin, 2009:180). Bilgi yönetiminin uygulandığı teknolojik sistemlerle örgüt kültürünün uyumlu yürütüldüğü her organizasyonda, başarı elde etmek suretiyle, her işgörenin bilgi ve deneyimlerinden yola çıkarak başarı ve başarısızlıklarını gözden geçirdiği, bireysel bilgilerini organizasyona mal ettiği, organizasyon içerisindeki iletişimi güçlü, bilgi paylaşımına ve yeni bilgi üretmeye açık bir kolektif bilince sahip olması istenmektedir (Zaim, 2005:77-84).

1.3.2.3. Bilgiyi Koruma/ Saklama

Güvenlik odaklı bilgi yönetim süreçleri örgüt içerisindeki bilginin gayri resmi, geçersiz veya uygunsuz kullanımından ya da çalınmasından korumak amacıyla tasarlanmaktadır. Bir firmanın patent, ticari marka, telif hakları vb. aracılığıyla bilgisini koruyabildiği varsayılabilir. Bilgi koruması ne kadar zor olursa olsun, işletme için önemli bir süreçtir. Rekabet avantajı kaynağı olması için bir değer nadir ve taklit edilemez olması gerekmektedir. Güvenlik odaklı süreçler olmadığında, bilgi önemli niteliklerini kaybetmektedir (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:192). Bilginin etkinliği, örgüt açısından ancak kullanılabilir şekle

dönüştürüldüğünde gerçekleşmektedir. Rekabet üstünlüğünü sağlamasında ise bilgiyi koruma süreci önemli sayılmaktadır. Elde ettiği ya da sahip olduğu bilgiyi rakiplerine kullandıran organizasyonlar rakiplerine koz vermiş olduklarından bu olumsuz durum örgütsel etkinliklerini tehdit edebilmektedir. Elde ettiği ya da yarattığı bilgilerden etkili ve olumlu sonuçlar sağlayan örgütler bu bilgileri koruyamadıkları takdirde rekabet üstünlüğünü kaybetme tehlikesi ile karşı karşıyadır (Çakar, Yıldız ve Dur, 2010:72,77).

1.3.2.4. Bilginin Transfer Edilmesi ve Bilgi Paylaşımı

Bilgi transferi ile bilgi paylaşımının birbirinin yerine kullanıldığını belirten Jonsson (2008)'e göre, eğer aradaki fark belirgin değil ise her iki terim de kullanılacaktır. Bilgi transferi, takımlar, örgüt birimleri veya örgütlerdeki bireyler arasında gerçekleşen bilgi alışverişidir. İki birey arasındaki bilgi alışverişi: bilgiyi ileten ve bilgiyi özümleyen şeklindedir. Ancak bu alışverişin genellikle öncelikli bir hedefi yoktur. Bilgi paylaşımında odak noktası, insan sermayesidir ve bireylerin etkileşimidir. Açıkçası bilgi tam olarak paylaşılamaz; çünkü alıcı aldığı bilgiyi kendisi yorumlamaktadır. Bilgi transferi, gruplardaki ve organizasyonlardaki bireyler ve gruplar arasındaki çeşitli etkileşimleri içermektedir. Bilişsel anlayışa, bilgiyi uygulama yeteneğine sahip ve bilgiyi uygulayan bilgi alıcısı, bireyler, gruplar veya organizasyonlar arasında tek yönlü iletişime odaklanmıştır (Paulin ve Suneson, 2012:82-83).

Bilgi transferi, bilginin konum, birey, grup, bölüm veya örgüt değiştirerek aktarılmasını ifade etmektedir. Bilgi transferi tek yönlü gerçekleşebildiği gibi çift yönlü de bilgi alışverişini içerebilmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009:162 ve 183). Lin ve Lee (2005) bilgi aktarımını, süreçlere katılan tüm bireyler arasındaki bilgi dağıtımını esas alan iş süreçleri olarak tanımlamaktadır (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:427). Bilgi transferinde bilginin dağıtımı söz konusu olduğu için, bilginin kaynağından hedefine ulaşması kontrol edilmez (Demirel, 2007:254). Davenport and Prusak, 1998)'e göre, bilgi yönetimi süreci olsun olmasın bilgi organizasyonda aktarılmaktadır. Bilgi dağıtımı, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bilginin yerleştirilme sürecidir (Wallace, 2010:40).

Bilginin belirli bir kaynaktan çıkarak hedefine ulaşmasının önemli olduğu bilgi paylaşımında, bilgiyi paylaşan tarafların gönüllülüğü esas alınmaktadır

(Demirel, 2007:253-254). Liebowitz (2001)'e göre bilgi paylaşımı, bir organizasyonu bilgi üretmesi ve bu bilgiyi daha güçlü hale dönüştürmesi için uyaran bir unsurdur (Yu, Yu ve Yu, 2013:145). Bilgi paylaşımı, herhangi bir zorlama olmaksızın bilgiye sahip olan taraf ile bilgiyi elde edecek taraf arasındaki etkileşimden kaynaklanan bilgi akışının gerçekleştirildiği bilinçli bir faaliyettir. Bilgi paylaşımının birey temelli olduğunu savunan araştırmacılar, bilgi paylaşımının organizasyon açısından önemini bilgiyi bireylerin tekelinden çıkarıp örgütsel seviyeye taşıyabilecek şekilde birey örgüt arası bağı oluşturmaya ve ekonomik değere dönüşmesine bağlamaktadırlar. Örgüt genelinde anlaşılmayan, özümsemeyen ve kullanılmayan bireysel bilginin örgüt için etkinliği söz konusu değildir. Sveiby (2001)'e göre, üretim faktörü haline gelen bilgiyi diğerlerinden ayıran unsur, onun paylaşıldıkça ve transfer edildikçe çoğalan ve değeri artan bir kaynak olmasıdır (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009:162 ve 183; Demirel ve Seçkin, 2008:116).



Şekil 1.7 Bilgi dağıtım süreci (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009'dan uyarlanmıştır).

Alavi ve Leidner (2001), bilgi yönetiminin önemli bir süreci olan bilgi transferinin çeşitli seviyelerde gerçekleştiğini ileri sürmüşlerdir (Alavi ve Leidner, 2001:119):

- Bireyler arasındaki bilgi transferi
- Bireylerden açık kaynaklara bilgi transferi
- Bireylerden gruplara bilgi transferi
- Gruplar arasında bilgi transferi
- Gruptan örgüte bilgi transferi

Bartol and Srivastava (2002) bilgi paylaşımını, çalışanların uygun bilgiyi organizasyondakilere dağıtıp yayma faaliyeti şeklinde tanımlamaktadırlar. Bock ve Kim (2002)'e göre bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin temel taşı olarak görülmektedir. Inkpen (2000), bireysel bilgilerin organizasyon içerisinde paylaşılmadığı sürece

bilginin örgütsel açıdan sınırlı etkide kalacağına dikkat çekmektedir (Almahamid, McAdams ve Kalaldehy, 2010:330). Bilgi paylaşımı, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerini ve buldukları rekabet koşullarına uyum sağlayarak faaliyetlerini sürdürebilmelerini destekleyici bir unsurdur. Matzler vd. (2008)'e göre, örgütlerde bir kişiden diğer kişi veya gruplara bilgi aktarımı yeteneğinin olması işletmelerin örgütsel başarısında önemlidir (Taş, 2011:120).

Rekabetin artan ivmeyle hız kazandığı pazar koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürülebilir kılmalarında ve faaliyetlerini organizasyonel amaçları doğrultusunda en iyi şekilde gerçekleştirebilmelerinde hem içsel süreçlerdeki her düzeyden çalışanın hem de dış kaynaklardan olası destekçilerin sahip oldukları örgüte değer ve fayda kazandıracak farklı bilgi birikimleri önemli yer tutmaktadır. Bu bilgilerin açığa çıkarılması ve süreçlerdeki her adımda sürece uygun kullanılıp paylaşılabilmesi bilginin değerini artırarak gelişimine katkı sağlayarak sürekliliğine imkan sunmaktadır. Bilgi açığa çıkarıldığı ve paylaşıldığı sürece değerlendirilen gelişen örgüt için anlam kazanan bir olgudur. Açığa çıkarılmayan veya kişiselleştirilen bilginin organizasyon için değeri ve anlamı olamayacağı gibi örgüte fayda da sağlayamayacaktır.

Willem and Buelens (2007)'e göre bilgi paylaşımı, rekabet avantajı yaratmak için işletmedeki değerli bir varlıktır ve çalışanlar aktif olarak bilgi alışverişinde olduğunda işletmenin performansının da iyileştiği görülmüştür. Fatt ve Khin (2010)'e göre bilgi paylaşımı, bilgi alışverişini içeren kişiler arasındaki etkileşim sürecidir. Nancy (2000)'ye göre bilgi paylaşımı, bireylerin başkalarına bilgi vermesini, bilgiyi yaymasını ve bilgiyi edinen tüm örgütün yeteneğine neden olan ortak bilgi kazanımını etkinleştirmektedir. Bilgi paylaşımı sayesinde bireyler yeni fikirler ortaya atabilmekte ve bu da onların örgüt içerisinde yenilik yapmalarını teşvik edebilmektedir (Long, Ghazali, Rasli ve Heng, 2012:9558).

Yang (2008)'a göre; her ne kadar tepe yönetimi bilgi teknolojilerinin bilgi paylaşımına imkan tanıdığını düşünse de esas olan gönüllülüktür ve bireysel tutumlar anahtar faktördür (Almahamid, McAdams ve Kalaldehy, 2010:330). Bu bağlamda insan faktörü bilgi paylaşımında bilgi teknolojilerinin önüne geçmektedir.

Van de Ven vd. (1999), işletme yeniliğini destekleyen organizasyondaki bilgi paylaşımı faaliyetini saptamışlardır. İşletmenin yenilik kabiliyeti, ancak organizasyondaki bireyler arasında bilgi paylaşımının olduğu toplam katılım

sürecinde elde edilebilmektedir. Marr vd. (2009)'a göre, işletmenin değer yaratmasını destekleyen, yararlı yenilik yapmasında kişinin yetkinliğini artırmak için bireyler arasındaki bilgi aktarımı sayesinde bilgi paylaşım süreci, yenilik ruhunu oluşturan bir ortam haline gelmektedir. Plessis (2007)'e göre, her bireyin yenilik alışverişinde bulunduğu, yeniliği geliştirdiği ve gerçekleştirdiği bu süreç, sonunda işletmenin yenilik yeteneğinin gelişimini etkileyecektir. İşletmenin bilgiyi değiştirme ve kullanma kabiliyeti işletmenin yenilik düzeyini belirlemektedir. Romijin ve Albaladego (1999)'a göre, işletme yeniliği, yenilik kabiliyetine sahip organizasyon tarafından belirlenmektedir. Sahip olduğu bilgiyi en iyi şekilde kullanan işletmenin şimdiye kadar uyguladığı yenilik sayesinde değişimlere uyum yeteneğini artırması mümkün olacaktır. Van de Ven vd. (1999), çeşitli bilgilerin organizasyonun yenilik yeteneğini artırmada etkili ve işletmenin yeniliğini destekleyen önemli unsurun organizasyondaki bilgi paylaşımı faaliyetleri olduğunu ifade etmişlerdir (Rahab, Sulistyandari ve Sudjono, 2011:113).

Rekabet avantajı sağlayan yararlı organizasyonel performans için bilgi paylaşım kültürünü besleme ve bilgi paylaşımına uygun doğru iklimi oluşturma temel çıkış noktasıdır. Law and Ngai (2008), bilgi paylaşımının organizasyonel performansa etki etmesinin yanı sıra aynı zamanda örgütsel performansı etkileyen faktörleri tam olarak anlamak için bilgi paylaşımı ve öğrenme davranışları, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, ürün ve hizmet sunumları arasındaki ilişkiyi incelemenin de önemli olduğunu kabul etmektedirler (Almahamid, McAdams ve Kalaldehy, 2010:330). Bu bağlamda Barutçugil (2002), örgütlerin özellikle ilk kez sundukları ürün ve hizmetlere ait teknik bilgilerin kullanıcılara aktarılmasının onlarla paylaşılmasının önemine dikkat çekmektedir.

Her işletmede bilgi paylaşımının bir ihtiyaç olduğu gerçeğine rağmen, pek çok faktör bilgi paylaşımını besleyen uygulamaları önlemektedir. Lin (2008), organizasyonel yapı özellikleri, örgüt kültürü ve örgütsel etkileşimin bilgi paylaşımında güçlü bir motivasyonel güce sahip olduğunu ifade etmektedir. Aynı şekilde Yang (2008) de, liderlik ve işbirliği içindeki ortak kültürle bilgi paylaşımının arasında güçlü bir bağ olduğunu belirtmektedir. Michailova and Husted (2003)'e göre, ortak kültür oluşturulduğunda ve biçimsel olmayan ilişkiler varlığında dahi çalışanlar bilgilerini biriktirmeye yatkındır. Hsu (2006), çalışanların bilgilerini paylaşmaya eğilimlerini artıran sürekli organizasyon çapında öğrenme girişimleri,

performans yönetim sistemleri ve bir paylaşım iklimi oluşturmak amacıyla bilgiyi açığa çıkarmak üzere üç organizasyonel uygulama önermiştir (Almahamid, McAdams ve Kalaldehy, 2010:331).

1. Organizasyonlarda bilgi paylaşımı uygulamalarını kolaylaştırıcı teknoloji tabanlı yaklaşım

2. Teşvik tabanlı yaklaşım: Maddi ve maddi olmayan ödüller bilgi paylaşımı uygulamalarını teşvik eder.

3. Örgütsel tabanlı yaklaşım: Yapı, süreçler ve yönetim tarzı bilgi yönetim uygulamalarının gerçekleşmesini kolaylaştırır.

Çalışanların bilgi ve yeteneklerini güçlendiren etkin bir objektif bilgi paylaşımı uygulamaları çalışanları yeni fikirleri paylaşmaya ve kabullenmeye, yeni düşünme yollarını öğrenmeye hazırlamaktadır.

Rekabet avantajını sağlayan başarılı örgütsel performans için bilgi paylaşım kültürünü beslemek ve doğru iklimi oluşturmak önemli bir sonuçtur. Ancak, çalışanların karşılaştığı en kritik karar genellikle bilgiyi paylaşıp paylaşmamaktır. Bu karar şu sorularla belirlenmektedir:

- Ne paylaşılır?
- Kiminle Paylaşmak gerekir?
- Bu paylaşımın benim için gerçek yararı nedir?
- Bilgi paylaştığım çalışanlar kendi bilgilerini benimle paylaşacaklar mı?
- Paylaşım bilgi ve becerilerimi artıracak mı?

Bireysel öğrenme süreci büyük olasılıkla zorunluluktan ziyade gönüllü, isteyerek gerçekleşmektedir. Burada en büyük zorluk, rekabet gücünü ve yenilikçiliğini artırmak için tüm örgüt düzeyinde yeni bilgi ve becerileri öğrenmeye gönüllülüğe teşvik etmektir (Almahamid, McAdams ve Kalaldehy, 2010:333). Samieh ve Wahba (2007)'ya göre, çalışanlar kendilerini diğerlerinden ayıran bilgiyi kaybetmekten endişe duyduklarından dolayı bilgilerini paylaşmakta zorlanırlar. Güçlerini kaybetmekten, kişisel başarı fırsatlarını azaltmasından ve ek işyükü getirmesinden korktukları için bilgilerini paylaşmamaktadırlar. Bilgi paylaşımı faaliyetleri çalışanlarda fazlasıyla çaba gerektirdiğinden çalışanların paylaşma istekliliği azalmaktadır. Organizasyonlar bilgi paylaşımında çalışanların aktif

katılımlarına gereksinim duymaktadırlar. Bu nedenle Lin (2007)'in de belirttiği gibi, örgütlerde bilgi paylaşımını yönetmek oldukça zordur (Susanty ve Wood, 2011:159).

Organizasyon içindeki bilgiye erişim sınırlamaları mümkün olan en az seviyeye indirilerek çalışanlardaki bilgi paylaşım kıskançlığı ya da isteksizliği de ortadan kaldırılarak çalışanların paylaşım sürecine tam katılımı sağlanmalıdır (Demirel Ve Seçkin, 2008:116). Bilgi paylaşımı faaliyetine katılımlarını artırmak için çalışanların teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda Husted vd. (2005) ve Lin (2007), bilgi paylaşımındaki engellerden birinin motivasyon eksikliği olduğunu belirtmişlerdir. İçsel ve dışsal motivasyonun bilgi paylaşımı gönüllülüğüne ve istekliliğine etkisini araştıran Susanty ve Wood (2011), içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre bilgi paylaşımı gönüllülüğünde ve istekliliğinde daha fazla etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, paylaşımın sonucunda neyin kazanıldığını veya kaybedildiğini düşünmeden bilgiyi sunmak için tüm çalışanların kolaylıkla gönüllü oldukları varsayımınının gerçekçi olmadığını belirten Al-Alawi (2007)'yi destekler şekilde bilgi paylaşımı davranışında beklenen ödülün etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Çalışanların mutlu oldukları ve eğlendikleri için paylaşmaya istekli ve hevesli oldukları görülmüştür. Paylaşımın değerinden emin olan bireyler bilgilerini paylaşmak için daha isteklidir ve bilgi paylaşım sürecini tanırlarsa paylaştıkları bilgi kullanılacaktır (Susanty ve Wood, 2011:159-160-161).

1.3.2.4.1. Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler

Sorunlarını daha hızlı çözmesini, değişimlere ve yeni bilgilere hızlı bir şekilde karşılık vermesini sağlayan, yeniliğe zemin hazırlayan bilgi paylaşımı pek çok faktör ile engellenebilmektedir. Araştırmalar kapsamında bu faktörler aşağıdaki şekilde ele alınmıştır (Ardichvili, 2008:550):

Kişiler arası ilişki: Ardichvili vd. (2003)'e göre eleştiri korkusu, başkalarını yanıltma korkusu.

Prosedürel (Usul): Ardichvili vd. (2003); Garfield (2006)'ya göre paylaşım yollarındaki belirsizlik, güvenlik ve gizlilik nedeniyle bilgi eksikliği.

Teknolojik: Ardichvili vd. (2003)'ye göre iletişim aracı olarak teknoloji eksikliği.

Rangamiztousi ve Kian (2012), bilgi paylaşımı engellerini bireysel engeller, örgütsel engeller ve teknolojik engeller olarak ayırarak incelemiştir. Zaman ve çaba,

karşılıklılık eksikliği, güven eksikliği, hiyerarşi ve pozisyon bireysel engeller olarak ele alınmıştır. Riege (2005), çalışanların zamanının kısıtlı olduğunu ve zamanla yarıştıklarını tespit etmiştir. Lin & Chen (2009) ise, karşılık ilkesinin paylaşım davranışı üzerindeki negatif etkisini tespit etmişlerdir. Örgütsel engeller ise, örgüt yapısı, ödüller ve bilgi yönetimi eğitimi eksikliğidir. Çalışanlar arasındaki güven eksikliği ve bilgileri paylaştıklarında işlerini kaybetme korkusu da bir diğer bireysel engeldir. Bir örgütün yapısı, örgütteki bilgi paylaşımını arttırabilmekte veya engelleyebilmektedir. Teknoloji önyargısı ve teknolojideki maliyet de bilgi paylaşımını engelleyen unsurlar arasında yer almaktadır (Rangamiztousi ve Kian, 2012:994, 997). Oysa Brink (2003)'e göre bir işletmenin teknolojisi, işletmedeki bilgi paylaşımı faaliyetini kolaylaştırmada önemli bir role sahiptir. Chua (2004)'e göre bilgi teknolojilerinin işlevi, bir işletmedeki bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktır (Aulawi, Sudirman, Suryadi ve Govinddaraju, 2009:2241).

Disterer (2001), bilgi transferine engelleri bireysel ve sosyal olarak kategorize etmiştir. Bireysel engeller olarak, güç kaybı, devrim, belirsizlik ve motivasyon; sosyal engeller olarak dil, çatışmadan kaçınma, bürokrasi ve hiyerarşi ve tutarsız paradigmlar ele alınmıştır (Disterer, 2001:2-3).

Özellikle iş güvencesinin az olduğu durumlarda, bilgi bireyler için hayati hale gelmektedir ve bilgi, işini kaybetme riskine karşı bir nevi sigorta gibi görülebilmektedir. Özel sektörlerde çalışanlar, bilgi ve yetenekleri açısından birbirleri ile yarışmaktadırlar. Çalışanlar birbirleri ile rekabete girmek ve üstün olmak istemektedirler. Bu rekabetin açık bir dezavantajı ise, çalışanların meslektaşları ile bilgilerini açıkça paylaşmalarında temkinli olmalarıdır (**Güç kaybı**).

Meslektaşlarına bilgiyi aktarmak veya bir bilgi tabanına çalışma sonuçlarını koymak işletme içerisinde hissedilebilen bir durumdur ve bilginin belli bir değerinin olması ve enderliğinden dolayı devrim olarak nitelendirilebilmektedir. Şayet bu değer veri tabanının diğer kullanıcıları tarafından paylaşılmaz ise, sıkıntı yaşanabilmektedir (**Devrim**).

Özellikle genç ya da deneyimi az kişiler, kendi çalışmalarının diğerleri için değerli bilgiyi temsil ettiğini tahmin edemediklerinden dolayı biraz belirsizlik hissedebilmektedir (**Belirsizlik**).

Bilgi aktarımı, zaman gerektirdiğinden ek iş olarak görülebilmektedir. Bazı çalışanlar bilgi aktarmanın yararlarına inanmadığı veya bunu denemediği için, bunun

karşılıklı yarar sağlayacağını düşünmez. Bilgi paylaşımını güçlendirmek amacıyla, çalışanları kendi kendine motive eden yaratıcılığa ihtiyaç duyulmaktadır. Herkesin bencil olmadan bilgi temin etmesi teorikte cazip gelebilir ise, bilgi paylaşımı fikri yararlı olabilmektedir. Bilgi aktarımı ve paylaşımında birey başarılı bir bağlılık sergileyemediği için pratikteki yararı çok belirsizdir (**Motivasyon**).

Bazı işletmelerde ilgili tüm bireyler tarafından kabul edilen ve bilinen, bireysel bilgiyi taşıyabilen meşru bir dilin eksikliği hissedilmektedir. Bu ortak dil, bilgi iletmeyi ve bireylerin zihninde, bakış açılarında, inançlarında, çalışma modellerinde gizlenmiş örtülü bilgiyi dışsallaştırmayı içermektedir (**Dil**).

Bilgi bazı yeni düşünceleri veya yenilikçi fikirleri içeriyor ise, çatışmadan kaçınma tutumları ve bazı tutucu alışkanlıklar bilgi transferini engelleyebilmektedir (**Çatışmadan kaçınma**).

Daha bürokratik kuruluşlar, yeni fikir ve bilgi transferini önleyen prosedürleri işaret etmektedir. Güçlü hiyerarşik işletmeler çapraz iletişimi, işbirliğini ve bilgi paylaşımını engellemektedir (**Bürokrasi ve hiyerarşi**).

Bireysel amaçlar ile organizasyon paradigmaları arasındaki tutarsızlık kişisel inançların ifade edilmesini zorlaştırabilmektedir (**Tutarsız paradigmalar**).

Paulin ve Suneson (2012)'ye göre, bilgi engelleri en az üç farklı açıdan geçerli görülmektedir (Paulin ve Suneson, 2012:83):

1. Bilgi eksikliği.
2. Belirli bir alanda veya konuda yetersiz bilgi.
3. Belirli birey ya da grupların, gelen enformasyondan yararlanmak için onu uygun hale getirecek ve bilgiye dönüştürecek algılama sistemlerinin yetersizliği.

Nonaka vd. (2000)'e göre, bilgi yaratımı ne tek başına açık bilgiden ne de örtülü bilgiden kaynaklanmaktadır; ikisi arasındaki etkileşim yoluyla bilgi üretilmektedir. Yenilik için önemli olan örtülü bilgiye sahip bireyler yenilik sürecine aktif olarak katılmaktan vazgeçerler veya bu süreçte yer almazlar ise, örtülü bilgi üretimine, paylaşımına ve transferine engeller meydana gelmektedir. Kendi örtülü bilgisini biriktirmeye ödüllendirilen bireyler bunu yapacaklardır. Uzmanlığı kabul edilen ancak başkalarına danışmanlık yapmayan ve yardımcı olmayan örgütlerde insanlar önemli bir bilgi kaynağından elde ettikleri gücü isteyeceklerdir. Yönetim, örgütlerde açık bir kültürü teşvik ederek ve daha az hiyerarşiyi sağlayarak farklı

düşünce düzeyini ayarlayabilmektedir (Seidler, Hartmann ve Gemünden, 2004:4,9). İpçioğlu ve Erdoğan (2006), ödül ve takdir sistemi ile bilginin paylaşılması arasındaki ilişkiyi inceleyerek aralarında pozitif ilişki bulmuşlardır. Yani işletmelerde çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi arttıkça işletme içindeki bireylerin gerekli bilgileri paylaşması da aynı oranda artmaktadır (İpçioğlu ve Erdoğan, 2006:19).

Bireylerin bilgiyi kendilerine saklamalarının çeşitli nedenleri vardır ve genellikle bu nedenler çok boyutlu ele alınmaktadır (Riege, 2005:23). Bilgi paylaşımı engelleri bu çalışmada Tablo 1.5'te görüldüğü gibi, bireysel, örgütsel ve teknolojik olmak üzere üç düzeyde kategorize edilerek incelenmiştir (Riege, 2005:23-29):

Bireysel Engeller: Hem sözlü hem yazılı etkili bir iletişim bilgi paylaşımı için esastır. Sözlü/yazılı iletişimin ve kişilerarası iletişim becerilerinin zayıflığı birey düzeyinde potansiyel bir bilgi paylaşımı engelidir. Paylaşımın, insanların iş güvenliğini azaltabileceği veya tehlikeye atabileceği endişe ve korkusu da başka bir olası engeldir. Bilgi gücü, statü eşitsizlikleri ve iş güvenliği eksikliği algısı potansiyel engeller olabilmektedir. Bilgi paylaşımı genellikle, işletmedeki çalışanın kurumsal konumu, güç veya statüsünün zayıflaması olarak değerlendirilmektedir. Hiyerarşik olarak üst düzeydeki yöneticilerin kendilerine göre daha alt düzeydeki çalışanlardan öğrenme hususunda direnç gösterdikleri ya da genellikle alt ve orta düzey çalışanların eğer onlardan daha bilgili oldukları ortaya çıkarsa üstlerinin kendilerini terfi ettirmeyebileceğini düşünerek bilinçli olarak bilgilerini sakladıkları ileri sürülmektedir. Bilgi paylaşımı için diğer bir engel ise, bilgi kaynakları ile alıcılar arasındaki iletişim ve etkileşim eksikliğidir. O'Dell and Grayson (1998), bilgi paylaşım engeli olarak zaman eksikliğini vurgulamıştır. Bilgi paylaşımına gereken zaman, maliyet faktörü olarak görülebilmektedir. Çalışanların etkileşim içine girebileceği resmi ve resmi olmayan alanların eksikliği de paylaşım için engel oluşturabilmektedir. Bu alanlar, insanların bilgi üretmelerine ve paylaşmalarına zaman ayırmalarına olanak sağlamaktadır. Ayrıca, güven kelimesinden bahsetmeden bilgi paylaşımından söz etmek mümkün değildir. Stauffer, (1999)'a göre, paylaşım faaliyetleri insanları ne zorlayarak ne de denetleyerek yaptırılabilir. Bilgi paylaşımı kişinin kendi isteğiyle gerçekleşen gönüllü bir eylemdir ve karşılıklı güven olmadan

bilgi paylaşımı söz konusu olamaz. Ayrıca çalışanlar arasındaki yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim düzeylerindeki farklılıklar da diğer olası engellerdir.

Örgütsel Engeller: Örgütsel düzeyde bilgi paylaşım engelleri, altyapı ve kaynak yetersizliği, resmi ve resmi olmayan toplantı alanlarına erişim ve fiziksel çevreyle ilişkilidir. Bilgi akışı ve işbirliğini destekleyen yeterli kaynakların tahsis edilmesi bilgi paylaşımı için gereklidir. Çalışanların desteğini almak için tüm hedef ve stratejiler, bilgi paylaşımının değer ve yararları çalışanlara açıkça iletilmelidir ve bu iletişimin sorumluluğu lider ve yöneticilerdedir. Ancak, çoğu kez bu bildirim ya çok belirsiz ya da çok fazla detaylıdır. Açık ve esnek bir örgüt yapısının, bilgi paylaşımını desteklediği ve örgüt yapısının, etkin bir bilgi paylaşımı için örgüt kültürü ve bilgi teknolojilerinden daha önemli olduğu bazı çalışmalarda savunulmaktadır. Hiyerarşik örgüt yapısı paylaşımı yavaşlatmakta veya engellemektedir. Bir başka temel engel ise, örgüt kültürüdür. Ayrıca, yönetici ve lider eksikliği, insanları motive edecek ödül ve takdir sistemlerinin eksikliği de bilgi paylaşım uygulamalarını kısıtlamakta veya engellemektedir. İşletme içindeki iç rekabet, işletmeler arası dış rekabet de diğer olası engellerdir. Son olarak, çalışan organizasyondan ayrıldığında beraberinde üretim faktörü olan bilgiyi de götürmektedir. Dolayısıyla, kaliteli personel tutma da bir engeldir.

Teknolojik Engeller: Teknoloji, bilginin geniş kitleye yayılmasını ve hızlı bir şekilde aktarılmasını sağlayan önemli bir role sahiptir (Altundış ve Ağca, 2011:51). Bireylerin ihtiyaç gereksinimleri ve bilgi teknolojileri sistemleri arasındaki uyumsuzluk süreçleri, bilgi paylaşım uygulamalarını kısıtlamaktadır. Ayrıca, bilgi teknolojilerine ilişkin deneyim eksikliği nedeniyle bu sistemleri kullanma isteksizliği de bilgi paylaşımında engel teşkil etmektedir.

Bilgi paylaşımını engelleyen faktörler özet şeklinde Tablo 1.5'te verilmiştir.

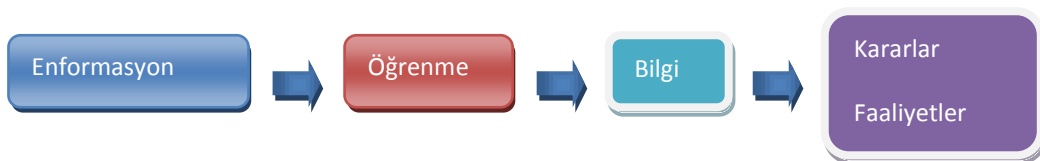
Tablo 1.5 Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler

Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler		
Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Teknolojik Faktörler
Çalışanların iş güvenliğini tehlikeye atma veya azaltma korkusu	İşletmeler arası rekabet	Bütünleşmiş bilgi teknolojileri ve süreçler ile bireylerin ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluk
Deneyim seviyesindeki farklılıklar	Çalışma ortamındaki rekabet	Bilgi teknolojilerini kullanma isteksizliği
Zamanın kısıtlı olması	Fiziksel çalışma ortamı	Paylaşımı sağlayacak içsel ve dışsal teknik desteğin yetersizliği
Sahip olunan bilginin iş arkadaşları için faydalı veya değerli olmadığını düşünme	Bilgi paylaşımını destekleyen alt yapı eksikliği	Yeni bilgi teknolojileri ve süreçleri ile ilgili çalışanların yeterli eğitilmemesi
Sosyal iletişim eksikliği	Kurumsal hiyerarşik yapı	Yeni bir sistemin mevcut sisteme göre avantajlarının yeterli düzeyde bilinmemesi
Yönetici ve iş arkadaşları tarafından önemsenmeme korkusu	Örgüt kültürünün bilgi paylaşımını yeterli ölçüde desteklememesi	
Yaş farklılıkları		

Kaynak: Köseoğlu, Gider ve Ocak, 2011: 221-222

1.3.2.5. Bilginin Kullanılması ve Uygulanması

Örgüt için belirlenen doğru bilginin örgütün süreç ve stratejilerine uygunluğu sağlanarak etkili bir biçimde doğru zamanda kullanılması ve değerlendirilmesini ifade eden son bilgi yönetim sürecidir. Bilgiden istifade edildiği sürece, bilgi örgüt için bir değer kaynağıdır ve değer katacak şekilde kullanıldığında bu varlık örgüt için anlam ifade etmektedir. Bilginin kullanılması, örgütün öğrenme süreci ile başlayan bir faaliyettir. Öğrenme yoluyla iç ve dış kaynaklardan elde edilen bilgiler örgüt hafızasına kaydedilerek örgütsel davranışlarda, faaliyetlerde ve kararlarda değişiklikler meydana gelmektedir. Başka bir ifadeyle, öğrenme süreci örgütün içselleştirdiği bilgiyi içermektedir. Örgütün hedefleri ile öğrenme sürecinde gerçekleştirdiği sonuçlar karşılaştırıldığında, eksiklikler, hatalar belirlenip giderilerek değişiklikler yapılarak sonuçların istenilenle aynı olması sağlanmaktadır (Zaim, 2005:227-228-229).



Şekil 1.8 Öğrenen Organizasyondan Bilgi Girişimcisine (Zaim, 2005:231)

İşletmeler için kritik unsur, bilginin değere dönüştürülmesidir. Bilgi yönetimindeki zorluk veya sorun, işletme için potansiyel değere sahip ve bu değeri gerçek değere dönüştüren bilginin belirlenmesidir. Organizasyonların, yöneticilerin ve bireylerin bilgi edinme için ayrılan süreye ilişkin bilinçli kararlar alması gerekmektedir (Malone, 2002:116). Bilginin değerlendirilmesi için öğrenilmesi gerekli ancak yeterli şart değildir. Öğrenme süreci ile başlayan bu faaliyet öğrendiğini uygulamayla devam etmektedir. Yani öğrenilen bilginin uygulanması, hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bilgi yönetim sürecindeki bilgiyi elde etme ve yaratma, bilgiyi saklama, bilgiyi dağıtma ve paylaşma süreçlerinde bilgi potansiyel değer taşımakta, gerçek değerini ancak kullanılıp uygulandığı zaman kazanmaktadır. Potansiyel değeri aktifleştiren, bilginin örgütte hayata geçirilmesi sürecidir. Dolayısıyla örgütteki çalışanların uzmanlık bilgileri rekabet avantajını sağlamaya tek başına yeterli gelemeyecektir. Bunun yanı sıra, örgütün sahip olduğu bilgi kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilme yeteneği ve kapasitesi örgütleri belirleyici, diğerlerinden farklılaştırıcı önemli bir unsurdur. Öyleyse bilginin somutlaştırılması, bilginin değerini artırmaktadır (Zaim, 2005:237-238-239). Bilgi yönetimindeki örgütsel etkinliği sağlayan esas sürecin, uygulama olduğu anlaşılmaktadır (Çakar, Yıldız ve Dur, 2010:88).

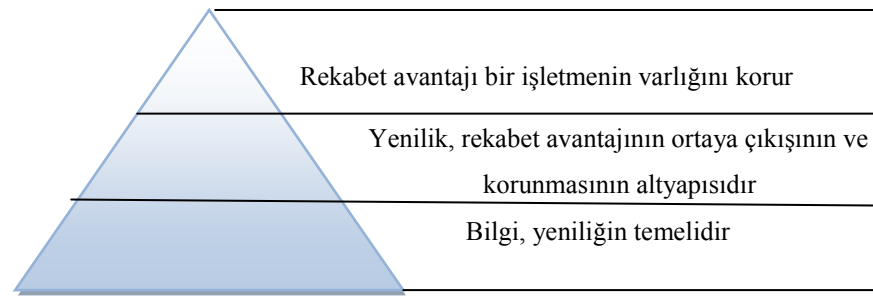
1.3.3. Bilgi Yönetimi İle Yeniliğin Desteklenmesi

Maqsood vd. (2007), yeterli bilgi yönetimi ve öğrenme faaliyetlerinin yenilikler için önkoşul/şart olarak tanımlandığını belirtmişlerdir (URL-15: Soliman, 2002:2). Bilgi yönetimi, verimli ve etkin bir yenilik yönetimi için temel oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi, bir proje düzeyi, bir bilgi düzeyi ve bir veri düzeyi olmak üzere üç düzey arasındaki etkileşimi içermektedir. Farklı düzeylerde yenilik süreçlerine katılım, modern bilgi ve iletişim araçları kullanılarak desteklenmelidir. Bilgi geliştirme sürecinin düzenlenmesi profesyonel bir yenilik yönetiminin görevlerinden biridir. Etkili yenilik yönetimi, bilgi geliştirmeden sonuçların gerçekleşmesi ve ticari kullanılmasına kadarki süreci yönetmektedir. 21.yüzyılın yenilik dinamikleri aşağıdaki faktörler aracılığıyla gelişimi önemli ölçüde etkilemektedir (URL-9: Leber, Polajnar, Pižmoht ve Palcic, 253-254):

- Hızlı pazar, küreselleşme ile birlikte süreci değiştirmektedir.
- Kısa ürün yaşam döngüsü

- Müşteri ihtiyaçlarının bireyselleştirilmesi
- İşletmelerin yeni biçimlerinin ortaya çıkışı
- Özellikle yenilik teknolojilerinde teknolojik gelişmeler

Bu faktörlerle belirlenmiş yenilik yönetimi, işletmenin gelecekteki yönetiminin kilit kavramı olacaktır. İşletmelerin kapasiteleri sınırlıdır ve bu nedenle dış kaynak işletmenin yenilikçi süreçlerine entegre edilerek önem kazanmaktadır (URL-9: Leber, Polajnar, Pižmoht ve Palcic, 254).



Şekil 1.9 Rekabet Avantajı Elde Etmenin Temelindeki Bilgi (URL-9: Leber, Polajnar, Pižmoht ve Palcic, 255)

Yenilikçi bileşenler kullanılarak görevlerin karmaşıklığındaki artış, uyumlu hale getirmek için örgüt kültürünü ve yenilik yönetimini gerektirmektedir. Bu da örgütsel, ekonomik ve teknik yönler karşısında gerçekten yararlı olabilmektedir. Yenilik yönetimi pazarı, hem ürün hem de süreç yeniliği pazarıdır (URL-9: Leber, Polajnar, Pižmoht ve Palcic, 254).

Soliman (2010)'a göre örgütsel bilgi toplulukları, bilgi yönetimi projelerini geliştiren ve/veya uygulayan işletmelerden oluşmaktadır. Pek çok işletmenin bilgi yaratma ve paylaşmayı teşvik faaliyetlerine başlaması şaşırtıcı değildir. Cavaleri vd. (2005) gibi pek çok yazar, bilgi yönetimleri girişimlerinin öğrenen örgüte dönüşümü kolaylaştırabildiğini ve dolayısıyla yetenekleri geliştirebildiğini ve sonuçta rekabet avantajlarını arttırabildiğini ifade etmiştir. Bennet (2006), bilgi ve öğrenmenin insanlarla ilgili olduğunu ve örgütsel anlamda öğrenmenin örgütün hayatta kalmasını ve rekabet etmesini sağlayan gerekli bilgiyi elde etmek için örgütün kapasitesi olarak kabul edildiğini ifade etmiştir. Bilgi ve öğrenme örgütlerin yeni stratejik zorunluluğu haline gelmiştir. Bilgi yaratma, öğrenme gibi önemli örgütsel bilgi yönetimi faaliyetidir. Beckett (2000), bilgi yaratmanın yenilik hızını etkileyebildiğini, değiştirebildiğini ve verimliliği artırmak için bilgiyi yeniden kullanabildiğini

belirtmiştir (URL-15: Soliman, 2002:3-4). Subramaniam ve Youndt (2005), sürekli yeni bilgi toplamanın ve bu bilgileri bütünleştirmenin yeniliğe yol açacağını ileri sürmüştür (Long, Ghazali, Rasli ve Heng, 2012:9560).

1.3.4. Bilgiden Öğrenmeye Geçiş

İşletmeler, sorunlarını çözebilmek, yeni fikirleri ortaya çıkarabilmek, geleceklerine yön verebilmek, yetenek ve kapasitelerini artırabilmek, geçerliliğini her gün kaybetme riski taşıyan bilgiyi güncelleyebilmek ve yeni bilgi üretebilmek amacıyla öğrenme becerilerini ve hızlarını artırmanın, öğrenme ortamları yaratmanın rekabette fark oluşturacağını bilincine varmıştır. Bu anlamda bilgiye geçiş, öğrenmeye geçişi zorunlaştırmıştır. Deneyimlerin, bilgi ve fikirlerin, başarı ve başarısızlıkların paylaşıldığı pozitif sinerjinin yaratıldığı böyle bir ortamda öğrenmeye geçiş kolaylaşmakta ve hız kazanmaktadır (Yeniçeri ve İnce, 2005:271-272). Bilgi, öğrenme sürecinin ana girişidir ve öğrenmenin epistemolojik boyutu olarak nitelendirilmektedir (De Oliveira Cabral ve Da Penha Braga Costa, 2010:6).

Çalışanlarına edindikleri bilgi veya geliştirdikleri bilgi ve becerilerini uygulama fırsatı ve buna uygun çalışma ortamı sağlanmadığı takdirde, öğrenme faaliyetinin gerçekleştirilmesinin bir anlamı olamaz. Öğrenme ve bilgi paylaşımı ile geri dönüşümü sağlayabilen işletmeler, yenilenme girişimindeki çabalarının sonucunu değer kazanarak elde etmektedir. Buradaki esas nokta, öğrenme faaliyetlerinin organizasyonun amaçlarıyla örtüşmesinin gerekliliğidir. Organizasyonun amaçlarıyla uyumlaştırılmayan faaliyetler, çalışanların öğrendiklerini iş yaşamlarına aktarsalar ve uygulama olanağı elde etseler de çaba olmanın ötesine geçemez; organizasyonel yenilenme sürecine aktif bir etki sağlayamaz. Bu uyumlaştırmada, elde edilen bilgilerin örgütün amaçlarına uygun, işletme için yarar sağlayacak şekilde dönüştürülmesinde ve örgüt genelinde yaygınlaştırılmasında

- Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının kullanımının,
- Organizasyondaki tüm birimlerin katılımının, ortak amaç doğrultusunda düşünerek hareket etmesinin, işbirliğinin gerçekleşmesinin rolü oldukça fazladır.
- Bilgi paylaşımının temelinde var olan öğrenme ile birlikte bilgi paylaşımını örgüt çapına yaygınlaştıran, bilgiyi etkin şekilde kullanan, maksimum

ölçüde bilgidен yararlanılan ve yeni bilgiler üretme bilincini benimseyen bireylerin gerekliliğine dikkat çekilmiştir.

1.4. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme, belirsiz teknolojik ve pazar koşullarında rekabet gücünü, verimliliği ve yenilikçiliği koruma ve geliştirme amacına yönelik bir faaliyettir. Belirsizlikler ne kadar fazla ise öğrenme ihtiyacı da o kadar fazladır. Belirsiz ve rekabetçi dünyaya uyum sağlamaya ve hayatta kalmaya çabalayan bireylerin öğrenmesi gibi örgütsel öğrenme de doğaldır (Dodgson, 1993:378,380).

Dibella ve Nevis (1998)'e göre örgütsel öğrenme, organizasyon içerisindeki yetenek ve süreçleri korumak veya deneyime bağlı performansı geliştirmek olarak adlandırılmaktadır. Öncelikle örgütsel öğrenme ortamında yeni beceri, tutum, değer ve davranışlar zaman içinde kazanılmaktadır. Çevredeki sürekli değişimler, yeni bilgi oluşturmak için fırsatlar sağlamaktadır. Bu bilgi yeni beceri, tutum, değer veya davranışlara dönüşürse öğrenme gerçekleşmektedir. Öğrenilen, bazı kolektif sosyal birimlerin özelliği (varlığı) haline gelmektedir (Hoe, 2007:213).

Örgütsel öğrenme bireylerin öğrenmesi ile gerçekleşen, başkalarına da erişilebilir hale gelen sosyal bir süreçtir. Birey organizasyondan ayrılrsa dahi öğrenilen, örgüt veya grup içerisinde kalmaktadır (Hoe, 2007:213).

Örgütsel öğrenmenin doğuşu şu faktörlerdeki değişime bağlıdır (Celep C., 2004):

- Üretim faktörlerinin önemindeki değişim
- Rekabetçi ortamın kaynağı olarak bilginin ilk sırada yer alması
- İş çevresindeki hızlı değişim
- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin sınırsız olması
- Yönetici ve çalışanlardaki doyumsuzluk.

Örgütsel öğrenme, tüm bir organizasyonun gerçekleştirdiği bilgiyi üretme ve yayma gibi işletmenin bir yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından bir işletmenin bilgi üretmek ve yaymak için bütün bir örgüt olarak işletmenin yeteneği olarak tanımlanır. Bu organizasyonel yetenek, değişen dış çevreye uyum sağlamak amacıyla müşterilerinden ve rakiplerinden bilgi edinme, yayma ve kullanmaktır. Bu tanımlardan örgütsel öğrenmenin bazı önemli özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Hoe, 2007:213):

1. Örgütsel öğrenme bir yetenektir.
2. Örgütsel öğrenme pek çok bilgi sürecinden oluşmaktadır.
3. Bilgiyi uygulamanın bir sonucu gibi faaliyet şeklinde organizasyon değişecektir.

Bu örgütsel öğrenme yeteneği, dış faktörlerin hızlı değişimine karşılık davranışlarını değiştirmek amacıyla bilgiyi uygulayabilen örgütlerden doğar (Hoe, 2007:213).

Örgütsel öğrenme, bireyler arasındaki etkileşimleri içeren bir süreçtir (URL-15: Soliman, 2002:4). Brown ve Duquid (1998)'e göre, ancak birbiriyle etkileşim halindeki bilgi ve öğrenmeyi teşvik edebilen bir örgüt, değer yaratabilmektedir. Baskett ve Marsick (1992)'ye göre en iyi öğrenme, günlük iş sorunları ile etkileşim içinde gerçekleşmektedir. Öğrenen ile çevresi arasında dinamik bir etkileşim söz konusudur ve çeşitli kaynaklar günlük iş kaygılarıyla yüzleşmek için profesyonel girişimler şeklinde bilinçsiz şekilde kullanılmaktadır. Bu etkileşimlerin yanı sıra dış kaynaklar da profesyonel anlayış oluşturmada rol oynamaktadır. Bu bir öğrenme döngüsüdür.

Becerra-Fernandez, Gonzalez ve Sabherwal (2004)'e göre, iş yerindeki sürekli değişimler ve günlük iş faaliyetleri örgütsel bilgi paylaşımı uygulamalarını kullanmayı ve sürekli öğrenme talebindeki artışı gerektirmektedir. Bilgi paylaşımı literatürü iki bilgi paylaşım sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar bireysel yetkinlikleri geliştirir ve iş tatminini sağlar. Bireyler çeşitli işletmeler arasında farklı bilgi, beceri ve yeteneklere sahiptir ve örgütsel performansı artırmak için etkin şekilde yönlendirilmeleri ve koordine edilmeleri önemlidir. Bu bağlamda bireysel öğrenme bağlılıkları, hem bireyler hem de örgütler için sermaye artışı sağlamaktadır. Öğrenen örgüt kültürü, çalışanları sürekli birbirlerinden öğrenmeye teşvik etmektedir. Çalışanlar, iş çevresindeki yeni değişimlere göre kendi bilgi ihtiyaçlarını uyumlaştıracaklardır. Çalışanların öğrenme bağlılığı ve yeni bilgi ve becerileri öğrenmek için istekliliği, sadece örgütün rekabet üstünlüğünü artırmak için değildir; ayrıca sürekli başarıyı da teşvik etmektedir. Performans artışı arayan işletmeler, çalışanlarını öğrenme ve paylaşmaya özendirilmeye önemli ölçüde etkisi olduğunu göz önünde tutmalıdır (Almahamid, McAdams ve Kalaldehy, 2010:328).

Pek çok araştırmacı tarafından yapılan örgütsel öğrenmenin tanımları Tablo 1.6'da verilmiştir.

Tablo 1.6 Örgütsel Öğrenme Tanımları

Yazar	Örgütsel Öğrenme Tanımı
Argyris ve Schön (1978)	Hataların bulunması ve ortaya çıkarılması olayıdır.
Duncen ve Weiss (1979) ile Nevis vd., (1995)	Bilginin işlendiği bilişsel bir süreç olarak ele almışlar ve örgütün bilgi tabanının değişmesi ve büyümesi şeklinde tanımlamışlardır.
Huber (1991), Garvin (1999), Dodgson (1993), Fiol ve Lyles (1985)	Hem bilginin işlendiği hem de eylemlerin iyileştirildiği bir süreç olarak tanımlamışlardır
Fiol ve Lyles (1985)	Daha iyi bilgi ve anlayış ile eylemleri iyileştirme ve geliştirme sürecidir.
Nonaka ve Takeuchi (1995)	Bir işletmenin bilgi üretmek ve yaymak için bütün bir örgüt olarak işletmenin yeteneği olarak tanımlanır.
Dibella ve Nevis (1998)	Organizasyon içerisindeki yetenek ve süreçleri korumak veya deneyime bağlı performansı geliştirmektir.
Hoe (2007)	Bireylerin öğrenmesi ile gerçekleşen, başkalarına da erişilebilir hale gelen sosyal bir süreçtir

1.4.1. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri ve Örgütsel Dönüşüm

Shrivastava (1993)'ya göre yenilik için öğrenme, birey, grup, örgüt ve endüstri düzeylerinde gerçekleşebilmektedir. Öyleyse örgütsel öğrenme birey, grup, örgüt ve örgütler arası düzeyleri içeren bir süreçtir (Šebestová ve Rylková, 2011:955; Therin, 2002:2).

Duncan and Weiss (1979)'un yapmış olduğu tanıma göre, örgütsel öğrenme örgüt ve çevresi arasındaki bilgiye ilişkin eylemlerin sonuç ilişkilerinin geliştirildiği bir süreçtir. Dixon özellikle bu tanımı seçme nedenini öğrenmenin bir sonuç değil, bir süreç olarak görülmesi ve öğrenmenin bireyden ziyade sisteme yani örgüte odaklanması şeklinde açıklamıştır (Dixon, 1992:31). Ancak Argyris and Schön (1978)'ün de açıkladığı gibi, bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme olamaz ve örgütsel öğrenme için bireysel öğrenme yeterli değil ancak gerekli koşuldur (Dixon, 1995:1).

Mark (2000)'e göre, bireysel öğrenme bireysel bilgiye; örgütsel öğrenme ise kolektif bilgiye neden olmaktadır. Aralarında çatışma ortaya çıkmakta ve bu çatışma yenilik ve yaratıcılık için uyarıcı olarak görülebilmektedir. Daha eski fikirler örneğin işletmedeki bireylerin birey ve grup farkını çözmeye çalışmak gibi daha yeni, daha etkili olanlara yol açmaktadır (Jha, 2007:138). Bireysel bilgiden örgütsel düzeye geçişin başarılı olabilmesi, bireyler arasındaki etkin güçlü bir iletişime bağlıdır.

Birey ve örgüt arasındaki bu geçişi kolaylaştıran bir anlamda aralarında köprü görevi gören takımların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. İnteraktif bir diyalog sürecine, iletişime değinen Crossan vd. (1999) takımlar sayesinde fikir veya bilgi paylaşımının daha hızlı olduğunu ve ortak zihinsel haritaların daha kolay oluşturulabildiğini belirtmektedir. Takımlar, örtülü bilgiyi hem formal hem de formal olmayan iletişim yoluyla açık bilgiye dönüştürmede ve açık bilgiyi örgüt çapında dağıtmada örgütlerin yardımcısıdır. Öğrenme süreci, öğrenen bireylerin varlığı ile başlamakta örgüt üyeleri arasındaki sürekli iletişimle, bireysel düzeydeki öğrenilenlerin takımlar aracılığıyla paylaşımıyla birey, takım ve örgüt düzeyini izleyen bu süreç tamamlanmaktadır (Avcı, Kılınç ve Okumuş, 2010:96-97).

Farklı bakış açılarından yola çıkılarak ortaya çıkan pek çok tema mevcuttur (Jha, 2007:138).

- Büyüme için örgütlerin sürekli öğrenmesi gerekir.
- Farklı yöntemler kullanarak, farklı sonuçlar üreterek hem bireylerin hem de örgütlerin öğrenmesi
- Bilgi depolama, bilgiyi işleme ve paylaşma önemlidir.
- Yapı ve kültür gibi örgütsel öğrenmeye katkı sağlayan bağlamlar

Öğrenen organizasyonun bilgi ürettiği, örgütün rekabet avantajını sürdürmesine yardımcı olduğu tespit edilmiştir. Ancak sadece bilgi üretme, bilginin verimli ve etkili bir şekilde kullanıldığı ya da yönetildiği anlamına gelmez. Bilgi yönetimi disiplini, örgütsel öğrenmenin bir sonucudur ve bilgi aktarımı ve paylaşımı için en uygun ortamı sağlar. Bu paylaşım hem bireysel hem de örgütsel düzeyde bilgi üretimine yardımcı olur. Birey ve takımlar, daha bilinçli karar verebilmek amacıyla bu geliştirilmiş değer katan bilgiyi kullanırlar. Bu döngü, birey ve örgütlerin yetenek ve bilgilerini iş mükemmelliğini sağlamaya yönelik sürekli yükselttiği devam eden bir süreçtir. Organizasyonlar ortak öğrenme ve bilgi üretmeyi (yaratmayı) birbirini karşılıklı güçlendirerek devam eden bir süreç olarak benimsenmediği sürece, rekabet avantajı için öğrenme/bilgi sinerjisinin kullanımı gerçek potansiyeline dönüşemez. Bilgi yaratma ve paylaşma, iş yerindeki birey ve takımlar arasındaki sosyalleşmenin gerçekleşmesine bağlıdır. Bilgi eylemleştirilmelidir; bilgi uygulamada kullanılmadığı sürece öğrenme gerçekleşemez. Bilgi yaratma ve paylaşmanın kalitesi örgütlerin kendi kültürlerindeki özel durumlara bağlıdır. Bu durumlar çeşitli liderlik, üst yönetim desteği, takım çalışması, yapılar ve iletişim teknikleri vb. olabilir.

Dolayısıyla örgütsel kültür, bireysel ve örgütsel yeteneklerin oluşumunda önemli bir role sahiptir (Jha, 2007:138-139).

Crossan vd. (1999)'e göre, örgütsel öğrenme birey, grup ve örgüt düzeyinde olmak üzere üç seviyede gerçekleşen sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma alt süreçlerini içermektedir (Crossan, Lane ve White, 1999:524). Crossan, Lane ve White modeli Tablo 1.7'de verilmiştir.

Tablo 1.7 Örgütlerde Öğrenme/Yenilenme: Üç Seviyedeki Dört Süreç

Seviye	Süreç	Girişler/Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler Hayaller Metaforlar
	Yorumlama	Dil Bilişsel Harita Sohbet/Diyalog
Grup	Bütünleştirme	Paylaşılan anlayışlar Karşılıklı uyum Etkileşim sistemleri
Örgüt	Kurumsallaştırma	Rutinler Teşhis(Tanı) Sistemleri Kurallar ve prosedürler

Kaynak: Crossan, Lane ve White, 1999:525

Sezme ve yorumlama birey düzeyinde meydana gelirken, yorumlama ve bütünleştirme grup düzeyinde, bütünleştirme ve kurumsallaştırma örgüt düzeyinde meydana gelmektedir. Her işlem her düzeyde gerçekleşmez, düzeyden düzeye yayılma olabilmektedir. Örneğin, sezgi eşsiz bireysel bir süreçtir. Bir grup veya örgütsel bağlam içinde ortaya çıkabilmektedir. Ancak bir yapı veya olasılığın tanınması bireyin içinden kaynaklanmaktadır. Örgütler sezmez; bu örgütlerin sahip olmadığı insana özgü bir niteliktir. Benzer şekilde örgütler yorumlamazlar. Yorumlama, sezgisel anlayışı artırarak geliştirmeye ilgilidir. Dil gelişimi, öncelikle interaktif bir diyalog süreci temel bir yorumlayıcı sürecidir. Bu, birey ve grup düzeylerini kapsayan ancak, örgüt düzeyine uzanmayan bir süreçtir. Eylemler çalışma grubunun diğer üyeleriyle birlikte uyum içerisinde gerçekleştiğinde, yorumlama süreci oldukça doğal bir şekilde bütünleştirme (entegre) sürecine karışmaktadır. Bütünleştirme, çalışma grubu üyelerinin paylaşılan (ortak) anlayışı geliştirmesini ve ortak harekete geçmesini gerektirmektedir. Etkili olduğu düşünülen eylemler tekrarlanacaktır. Başlangıçta çalışma grubu, biçimsel olmayan bir şekilde

hangi eylemlerin tekrarlanması gerektiğine karar vermektedir; sonunda ise resmi kural ve prosedürleri ve rutinleri oluşturabilmektedir. Bu şekilde, kurumsallaşma süreci meydana gelmektedir (Crossan, Lane ve White, 1999:525). Birçok organizasyon, bilgiyi bütünleştirmenin eşsiz yollarını bulmuştur. Örneğin, Johnsonville Foods'un bir başka bölümdeki çalışanla bir yıl geçirmek üzere her çalışanına bir gün veren bir politikası vardır. Toyota Canada'da bölümler, kendi aylık toplantılarına diğer bölümlerdeki çalışanları davet etmektedir. Honda, başka bir fonksiyondaki meslektaşıyla iki hafta süreyle işlerini değiştiren yöneticiye ihtiyaç duymaktadır (Dixon, 1995:2).

1.4.1.1. Bireysel Öğrenme, Takım Düzeyinde Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden açıkça farklıdır. Bireysel öğrenme, tek bir kişi bilgi veya beceri kazandığında ve uyguladığında gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için, bilginin bireyler ve örgütsel birimler arasında dağıtılması ve bireyin ötesinde örgütsel yapının farklı düzeylerinde işleme tabi tutulması gerekmektedir. Sonuç olarak, araştırmacılar örgütsel öğrenmenin birey, grup ve örgüt olmak üzere üç seviyede yer alması gerektiğini ifade etmişlerdir (Hoe, 2007:213). Brown ve Woodland (1999)'e göre bilgi, bireysel düzeyde hem kontrol hem de savunma için kullanılmaktadır ve eğer bireyler sahip oldukları bilginin gücünü algıarlarsa, büyük olasılıkla biriktirebileceklerinden daha fazlası olacaktır (Gubbins, Garavan, Hogan ve Woodlock, 2006:178).

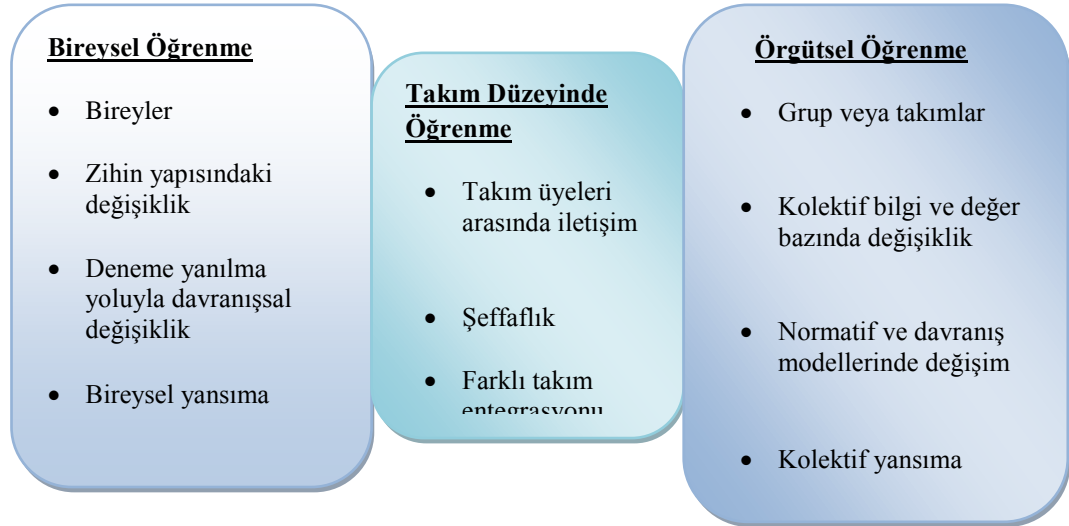
Eğer bilgi yalnızca bireylere ait ise, işletmeler sadece çalışan devri ile değişebilmektedir. Bu da, organizasyonda bilginin geçişiyle aktarıldığını göstermektedir. Fiol ve Lyles (1985)'in tespitine göre, örgütler bir beyne sahip olmayıp onların bilişsel sistem ve hafızaları vardır. Bu anlamda öğrenme, uygulanabilir strateji belirlemek için örgütlere çevrelerini anlama ve yorumlama imkanı sağlamaktadır (Liao, 2006:228). Başka bir ifadeyle, örgütteki her bireyin öğrenmesinin toplamı örgütsel öğrenmeyi yani örgütsel bilgiyi vermemektedir (Avcı, Kılınç ve Okumuş, 2010:100). Örgütsel öğrenmede bireyler organizasyonu terk etse bile bilginin organizasyonun tümünde saklanması söz konusudur yani bilgi örgütün tümünde saklanmaktadır. Organizasyon bireylerden oluşmakta ve bireyler aracılığıyla öğrenebilmektedir. Bireylerin girişimi ve grup üyeleri arasındaki

etkileşim olmadan bir organizasyonun bilgiyi edinemez, yayamaz veya kullanamaz. Bu bağlamda bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi ileriye taşımaktadır (Hoe, 2007:213). Ancak örgütsel öğrenmede zorunlu olup yeterli gelmeyen bireysel düzeydeki öğrenmeden örgütsel düzeydeki öğrenmeye geçişi, örgüt kültürü, yöneticilerin tutumu gibi pek çok unsur zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda örgüt genelinde bir bütünlük sağlamak ve ortak hafızanın oluşturulabilmesi de kolay değildir. Bu nedenle takımlar, bu iki düzey arasındaki geçiş arasında temel bir bağ olarak görülebilmektedir (Avcı, Kılınç ve Okumuş, 2010:100).

Takım düzeyinde öğrenme, örgüt üyelerinin tek tek birbirinden bağımsız öğrenmesi yerine sürekli etkileşim halindeki, işbirliği ve katılım esas alınarak, güçlü ve etkili bir iletişim süreci içerisinde interaktif diyalogla örgüt üyelerinin yer aldığı sosyal bir sürecin ifadesidir. İletişim ve diyalog, işbirliği ve katılıma destek veren faktörlerdir. Örgütlerde çalışanlarca benimsenen ortak bir amacın, paylaşılan vizyon ve kültürün, öğrenmeyi teşvik edici ödül sisteminin, takım içi ve takımlar arası diyalogların etkinliğinin, sürekli etkileşimin, takım amaçlarının açık ve anlaşılır olmasının takım ruhunun geliştirilmesine yönelik ya da takım düzeyinde öğrenmenin artırılmasında aktif rol alan unsurlardır (Avcı, Kılınç ve Okumuş, 2010:98). Lynn vd. (1999), işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli olan süreç yeniliği faaliyetlerinde kullanılan takımların öğrenme becerilerinin süreç yeniliği faaliyetlerinin başarısını etkilediği görüşündedir (Seyrek, Akgün ve Özer, 2007:18-19).

Probst ve Buchel (1997) grup düzeyindeki öğrenmeyi, örgütsel öğrenmeyi geliştirmek amacıyla grubun öğrenme sürecinde, yalnızca bireylerin kendi bireysel görüşlerini paylaşmaya hazır olduğunda gerçekleşebilen bir faaliyet olarak açıklamaktadır. Bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki boşluğu kapatan bir köprü olan takım düzeyinde öğrenme için üç koşulun olduğunu ileri sürmüşlerdir. Birinci koşul iletişimdir. Diğer takım üyeleri ile etkili bir şekilde iletişim kurulmadığı sürece bireyler bilgilerini açık hale getiremez. İkincisi, edinilen bilgin herkes için şeffaf olduğu böylece bireylerin açık bir geribildirim yapabildiği şeffaflıktır. Üçüncü şart ise, örgütsel düzeydeki öğrenmeyi daha geniş kapsamda gerçekleştirmek amacıyla takımlar arasındaki iletişime odaklanan, sistemlere grup süreçlerini bütünleştirme fikrini yansıtan entegrasyondur. Takım düzeyinde öğrenme, yalnızca organizasyona yarar sağlamaz. Ortak zihinsel model ve deneyimleri toplayarak

örgütsel bilgi deposunu artırmak ve bireysel gelişmeyi sağlamak olarak iki amaçlı rol üstlenmiştir. Bu bağlamda takım düzeyinde öğrenme, birey ve organizasyonlar için eşit şekilde faydalıdır (Aslam, Javaid, Tanveer, Khan ve Shabbir, 2011:741-742).



Şekil 1.10 Birey, Takım ve Örgüt düzeyinde Öğrenme (Aslam, Javaid, Tanveer, Khan ve Shabbir, 2011:742)

1.4.2. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi

Nonaka (1991) öğrenmeye odaklanmak yerine bilgi yaratmaya odaklanmıştır. Bilgi yaratmanın öğrenmenin bir alt kümesi olduğunu öne sürmüştür (Malone, 2002:120). Therin'e göre ise bilgi edinimi ve iletimi ile ilgili olan bilgi yönetimi, örgütsel öğrenmenin temelinde yer almaktadır (Therin, 2002:1). Farklı bilgi türlerine açık olma, onları bir araya getirerek farklı kaynaklardan yeni bilgi yaratma ve ortak anlayışı paylaşma yeteneği olarak ifade edilen bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ile yakından ilişkilidir (Hoe, 2007:214; Güçlü N. ve Sotirofski, 2006:364); aslında benzerdirler hatta aynıdır. Özellikle bilgi süreçlerinin örgütsel öğrenmeye nasıl katkı sağladığı göz önünde bulundurulmalıdır. Davenport ve Volpel (2001)'e göre, bilgi yönetimi sistematik olarak organizasyonun bilgi kaynaklarının etkin yönetimi ve kullanımı ile ilgilidir. Bu ise, bilgi etkileşiminin ve alışverişinin özgürce yapılabildiği bireyler için uygun ve bilgi akışının kolaylıkla iletildiği bir ortamı oluşturmaktan geçmektedir. Oluşturulan birçok bilgi yönetimi modelleri, süreç odaklı yaklaşımı benimsemekte ve bilgi edinimi, yayılımı ve kullanımı gibi ortak bilgi süreçlerini vurgulamaktadır (Hoe, 2007:214).

Dibella ve Nevis (1998), örgütsel öğrenmenin bilgi edinimi, yayılımı ve kullanımını içeren üç süreç döngüsü olduğunu belirttiğine göre, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin temel süreçlerini karşılaştırsak, “bilgi edinme, yayma ve kullanma” şeklinde benzerlik gösterdiği için bu iki kavram aslında aynıdır. Ayrıca örgütsel düzeyde bakıldığında, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlıdır. Çünkü ortak (kurumsal) davranışta bir değişime yol açacak bilgi etkisi, öğrenmenin başarıyla gerçekleştirildiği anlamına gelmektedir (Hoe, 2007:214).

Tablo 1.8 Örgütsel Öğrenme Süreçleri Ve Olası Havuzlarıyla Bilgi Açısından Sonuçları Arasındaki İlişki

Örgütsel Öğrenme Süreçleri	Tanım	Araç	Bilgideki değişim açısından sonuçlar	Olası havuz örnekleri
Sezgi	Kişisel deneyime bağlı bilinçaltı olasılıkların tanınması	İnsanlar	Bireysel bilgideki değişiklik	İnsanlar
Yorumlama	Dil aracılığıyla fikrin açıklanması	İnsanlar Gruplar	Grup bilgisindeki değişiklik	İnsanlar Sosyal ağ Grup
Bütünleştirme	Karşılıklı uyumla ortak bir anlayışın geliştirilmesi ve eylem koordinasyonu	Gruplar Organizasyon	Grup bilgisindeki ve eylemindeki değişiklik	İnsanlar Sosyal ağ Grup
Kurumsallaşma	Rutin eylemlerin gerçekleşeceğini garanti eden süreç	Organizasyon	Örgütsel varlık olarak bireysel ve grup bilgisinin depolanması	İnsanlar Sosyal ağ Grup Rutinler Kurallar Prosedürler Normlar Yapı Bilgi Teknolojileri

Kaynak: Steil ve Santos, 2012:9

Ortak (kurumsal) bilgi, iş dünyasında henüz keşfedilmemiş en önemli sürdürülebilir kaynak olarak görülmektedir. Keşfedilmeyi bekleyen yeni bir fikir, yeni ürünler, yeni pazarlar ve yeni stratejiler her zaman vardır. Rekabet avantajını elde etmek ve sürdürmek, işletmelerin deneyimlerinden ders çıkararak daha iyi ve

daha hızlı öğrenmelerini gerektirmektedir (Jha, 2007:134). Örgütsel öğrenmenin bir sonucu olan örgütsel bilgi, örgütsel (kurumsal) hafızanın ayrılmaz bir parçasıdır (Steil ve Santos, 2012:1).

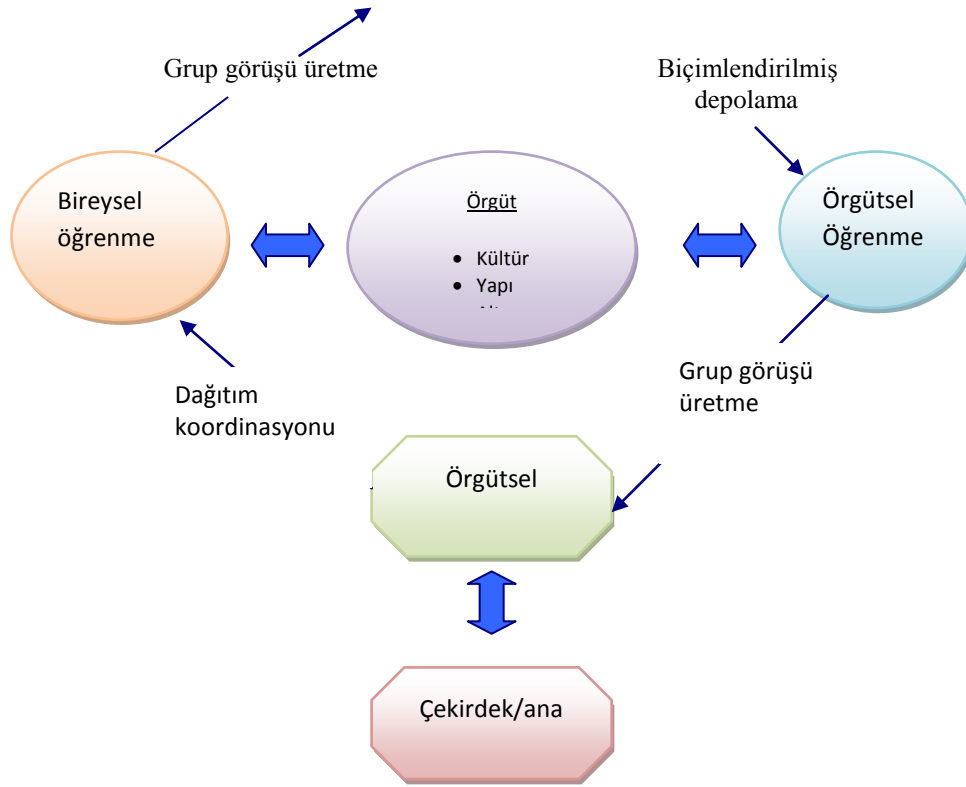
Örgütsel öğrenme ve bilginin yapısı karşılıklı birbirini güçlendiren etkileşimli bir süreçle birbirine bağlıdır ve örgütsel hafıza ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin yaratıldığı, geliştirildiği ve kurumsallaştırıldığı bir süreçtir. Bu bilgi, organizasyon içerisindeki birey veya grupların gelecekteki faaliyetlerini yönlendirmektedir. Crossan vd (1999)'a göre örgütsel bilgi varlıkları, grupların ortak anlayışı nasıl sürdürüp koruduğunu ve kurumsallaşmış bilginin örgüt üyelerine etki ve iletim sürecinde bireylerin çevrelerini nasıl yorumladığını, yeni anlayışları nasıl geliştirdiğini, kararları nasıl aldığını ve sorunları nasıl çözdüğünü etkilemektedir (Steil ve Santos, 2012:5).

Rowley (2001)'e göre öğrenme ve bilgi döngüsündeki süreçler şunlardır (Yılmaz, 2008:194):

1. Bilginin sağlanması, yaratımı ve yorumlanması,
2. Bilginin açık bir hale getirilmesi ve paylaşımı,
3. Güncellenen bilginin depolanması,
4. Bilginin yayımı, erişimi ve dağıtımı,
5. Bilginin kullanımı,
6. Bilginin gözden geçirilmesi

Benzer bir şekilde, bilginin konumunu koruması, ancak sürekli örgütsel öğrenme ile etkin bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Genel olarak araştırmacılar örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimini aynı yapı olarak ele almışlardır. Bilgi teknolojisini önemli bir olanak olarak vurgulayan bilgi yönetimi girişimleri uygulamasında ufak bir fark vardır. Bilgi yönetimi girişimleri geleneksel olarak bilgi teknolojisinin önemini çok fazla vurgulamaktadır (Hoe, 2007:214).

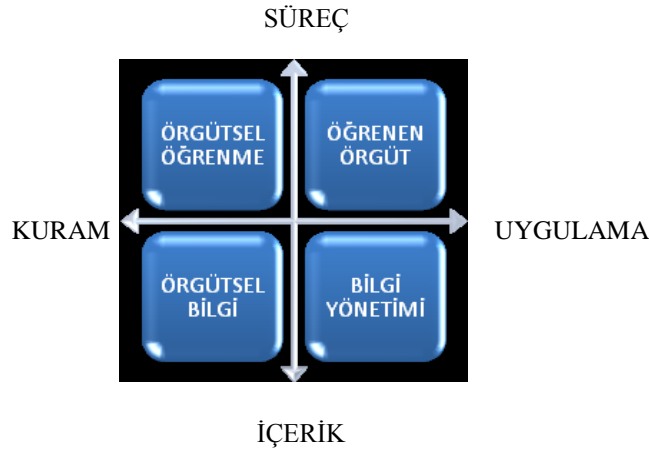




Şekil 1.11 Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki (Stonehouse ve Pemberton (1999)'dan aktaran Yılmaz M., 2008:193)

Öğrenmenin bilgi sürecine dahil olduğunu düşünen ve öğrenmenin bilginin yaratıldığı, paylaşıldığı ve kullanıldığı zaman oluştuğunu savunan araştırmacıların ortak düşüncesi, hangi açıdan bakılırsa bakılsın öğrenme ile bilgi kazanımı nasıl iç içe geçmiş ise örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin de aynı şekilde olmasıdır. Salt bilgi teknolojilerine odaklanarak öğrenmeyi dikkate almayan bakış açısı, yerini insan ve kültür odaklı bakış açısına bırakarak öğrenmenin ele alınış biçimi değişmiştir. Bilgi yaratma, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi arasında sürekli bir sinerji söz konusudur. Sürekli öğrenme süreci sonunda örtülü bilgi elde edilmektedir. Bu bağlamda bilgi yaratma, öğrenme sürecinin çıktısıdır. Dolayısıyla öğrenen örgüt, öğrenme sürecine odaklanırken; bilgi yönelimli örgüt, öğrenme sürecinin çıktılarını yani sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu sonuçları alıp yöneten ve sürdürülebilir bilgi sermayesini yaratıp bu bilgi birikiminin yönetimi için uygun çevreyi oluşturan da bilgi yönetimidir. (Kapu ve Aybas, 2008:89-90). Bilgi yönetimi, bilgi yönetiminin temelini oluşturan grup veya takımları içermektedir. Bilgi

yatırımlarının kişilerde paylaşılmasını, sadece gruplar sağlayabilmektedir (Dhondt, 2003:8).



Şekil 1.12 Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi, Öğrenen Örgütler ve Örgütsel Bilgi Matrisi (Kapu ve Aybas, 2008:92; Koç, 2009:155)

Örgütsel öğrenmede ya da öğrenen örgütte temel faktör takım çalışmaları iken, bilgi yönetiminde birey çalışmaları esas alınmaktadır (URL-13: Odabaş Hüseyin, 2009:181). Bilgi yönetiminde, kim tarafından, neyin, nasıl ve ne şekilde öğrenilmesi esastır. Örgütlerin geçmişi ile bugünkü ve gelecekteki durumunu karşılaştırmalı değerlendirebilmesi açısından bilgi yönetimi önemlidir. Dinamik değişen bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, sürekli olarak mevcut durumlarını gözden geçirmeleri ve hem olası hem de mevcut ihtiyaçlara hızlı cevap verebilmeleri önem taşımaktadır. Birbirinin tamamlayıcısı, birbirine bağımlı iç içe geçmiş örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi birbirlerinin varlığına ihtiyaç duymaktadır. Öğrenme gerçekleşmeden bilgi yaratılamayacağı gibi, bilgisiz de öğrenme gerçekleşemez. Bilgi, öğrenmeyi mümkün kılan bir olgudur. Bilgi yönetiminin temel amacının örgütsel öğrenme süreci sonunda öğrenen bir örgüt oluşturmak, örgütsel öğrenmenin de yeni bilgi yaratmak olduğunu söylemek mümkündür. Bilgi yönetimi, öğrenen örgütün alt sistemi olarak görülebilen bir kavramdır (Kapu ve Aybas, 2008:91).



Şekil 1.13 Örgütsel Öğrenme İlişki Akışı (URL-13: Odabaş Hüseyin, 2009 çalışmasından uyarlanmıştır)



Şekil 1.14 Bilgi Yönetimi İlişki Akışı (URL-13: Odabaş Hüseyin, 2009 çalışmasından uyarlanmıştır)

Bilgi yönetimi ile örgütsel öğrenme birlikte yürütüldüğü takdirde başka bir deyişle, sürekli bilgi yaratan, bilgi dağıtımını örgüt çapında etkin olarak gerçekleştiren, bilgiyi özümseyen ve bu bilgiyi mevcut ya da yeni teknolojiyle birleştirerek yeni bir ürün, hizmet ya da süreçte elde eden örgütler başarıya ulaşabilmektedir. Gerek bilgi yönetiminde gerekse örgütsel öğrenmede vazgeçilmez olan, uygun örgütsel kültür ve yapı ile artırılan, etkin bilgi yönetim sistemleri ile desteklenen yeni bilgi yaratmak ve geliştirmek için fikirlerin paylaşımıdır (Kapu ve Aybas, 2008:90-91).

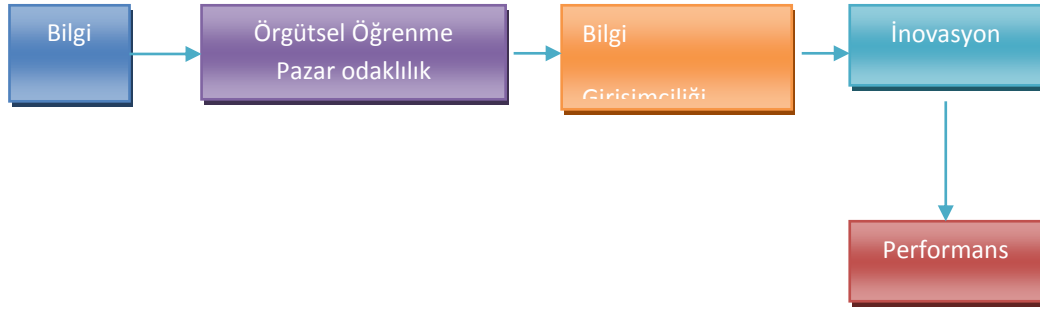
Schumpeter (1942)'e göre rekabetçi çevre, asla durağan değildir ve organizasyon, rakiplerinin önüne geçmek için çevresinin değişimi kadar değişmek zorundadır. Bu değişim, yeni ürünler geliştirme ve pazarlama, yeni süreçleri kabullenme, benimseme veya yeni pazarlara girme şeklinde olabilmektedir, örneğin yenilik. Cohen ve Levinthal (1990), Damanpour (1991), Fiol ve Lyles (1985) gibi pek çok araştırmacı, örgütsel öğrenme ve artan performans arasındaki bağlantının sürdürülmesinde yeniliğin önemini belirtmiştir. Literatür de bilginin gelişmiş örgütsel performansa yol açabildiğini desteklemektedir (McDonald, 2002:6-7).



Şekil 1.15 Yenilik (McDonald, 2002:6)

Bilgi, örgütsel öğrenme ve yenilik yoluyla performansını artırmaktadır. Literatürdeki boşluk, örgütsel öğrenme ve yenilik arasındaki bağdır, öğrendiklerine cevap olarak yenilik yapan ve yapmayan organizasyonlar arasındaki farkın anlaşılmasındadır. Bazı organizasyonlar örgütsel öğrenme yoluyla kazandıkları

bilgiyi sermayeleştirmede, aktifleştirmede daha iyidir. Bu organizasyonlar, bilgi girişimcileri olarak ifade edilmektedir. Schumpeter (1942)'e göre bilgi girişimciliği, organizasyonun yeni veya mevcut bilgiyi değerli olarak kabul etme, tepki verme ve yenilik ile onu kullanma, ondan yararlanma yeteneğidir. Bilgi terimi, avantaj yaratan organizasyonda kaynağı vurgulamak için kullanılmaktadır (McDonald, 2002:7).



Şekil 1.16 Bilgi Girişimciliği (McDonald, 2002:7)

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajının yeni bir kaynağı haline gelmiştir (URL-15: Soliman, 2002:1). Örgütsel öğrenme olmadan yenilik olamaz. Örgütsel öğrenme, yetkinlikler ve bilgi yönetimi işletmenin başarısına ve rekabet avantajına başarı sağlamak amacını taşımaktadır. Örgütsel öğrenme organize edilmesi ve beslenmesi gereken temel ortak (kurumsal) bir kaynak olarak görülmek zorundadır. Şimdi ve gelecekte paydaşlarına değer kazandıracak işletmelerin yöneticilerinin bilgi çalışanlarını öğrenme çabasına yönlendirmeleri ve değişim için politika uygulamaları gerekmektedir. Ayrıca öğrenmenin bir ürünü olarak değerlendirilmesi gereken bilginin, işletmenin başka herhangi en önemli bir faaliyetine eşdeğer önem ve yönetimini gerektiren bir süreç olduğunu işletmelerin anlamaları şarttır (Šebestová ve Rylková, 2001:959).

Organizasyonun her kademesindeki her bireyin gereksinim duyduğu bilgiye karşı bir sorumluluk bilinci olduğu takdirde, öğrenme yolu her birey için açılmış demektir. Bu ihtiyaç, ayrıca başkalarına bilgi sağlama sorumluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bir çalışanın sahip olduğu bilgi, diğer çalışan veya çalışanların ihtiyacı olan bilgi anlamına gelebilmektedir. Bu nedenle, sahip olunan ve ihtiyaç haline gelen bilgilerin neler olduğu belirginleştikçe bilgi akışı, daha sistematik ve hızlı bir şekilde gerçekleşebilecektir. Öğrenmeyi sistemlerine yerleştirmeyi başaran

işletmeler, edindikleri bilgilerle beslenerek ve bunları mevcut bilgileriyle bütünleştirerek güçlü ve zayıf yönlerini kolaylıkla belirleyebilmektedirler. Güçlü yönlerinin bilincindeki bir işletme, eksiklerini tamamlaması gereken hususlara yönelebilmekte ve böylece öğrenmeyi odaklaştırarak daha hızlı ve yararlı sonuçlara ulaşmaktadır (Drucker, 1992:401-404). Öğrenmeye odaklılık, öğrenmeye bağlılığı, paylaşılan vizyonu veya açık, motive edici örgütsel misyonu ve açık fikirlilik kültürünü kapsamaktadır (McDonald, 2002:9). Aynı zamanda öğrenmenin sürekliliğini sağlayarak ulaştığı sonuçları sisteme dahil ederek öğrendiklerini işletme açısından değer haline dönüştürebilmektedir (Drucker, 1992:405). Öğrenmeye odaklılık yeni fikirlerin değerinin arttığını veya değer kazandığını ve yeni fikirlerin özümsemesi isteğini göstermektedir. Eğer bir örgütün üyeleri örgütteki yeni fikir ve faaliyetleri benimsemeye istekli olurlarsa, bu örgüt yeniliğe açıktır. Sonuç olarak örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve yeniliğin öncesi olarak kavramlaştırılmaktadır (Liao, 2006:229).

Sinkula vd. (1997)'ye göre bir örgütsel değer olarak açık fikirlilik, mevcut düşünme yollarını unutmama ve çevrenin zihinsel modellerini değiştirme istekliliğini, arzusunu ifade etmektedir. Öğrenmeye bağlılık, organizasyonun çalışanları aracılığıyla yeni bilgiyi elde etme bağlılığıdır. Açık, motive edici örgütsel misyonu, organizasyonda kolaylıkla anlaşılabilir, yaygın olarak bilinen ve kabul edilen ortak vizyon şeklinde tanımlanmışlardır (McDonald, 2002:13-14). Uygulamaya geçirilemeyen, denenmeyen, sonuçları görülemeyen ve değerlendirilemeyen öğrenme tek başına yeterli değildir. Öğrenme ile elde edilen bilgilerin doğru şekilde kullanılması ve bir bütün olarak yönetilmesi bu bağlamda çok önemlidir (Drucker, 1992:405-406). Öğrenen organizasyonun sahi olması gereken özellikler şu şekilde açıklanmaktadır (Liao, 2006:229):

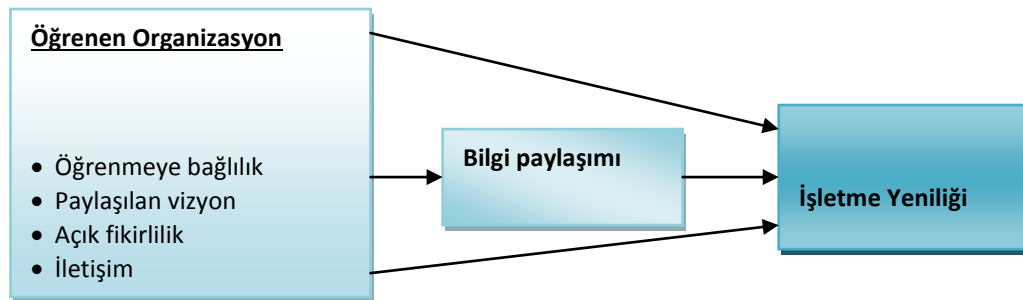
Öğrenmeye Bağlılık: Öğrenmeye bağlılık, öğrenme ortamını/içklimini desteklemek içindir. Kendilerini öğrenmeye adanmış işletmeler, kendi eylemlerinin neden ve etkilerine çok dikkat etmektedir ve uygulamada hataları belirleyerek düzeltmektedirler. Öğrenme, işletmenin yaşamı için önemli bir yatırım ve kritik bir değerdir.

Açık Fikirlilik: Açık fikirlilik, örgütün işlemsel rutin, varsayım, inanç ve yeni fikirleri kabulüne büyük ölçüdeki istekliliğidir.

Paylaşılan (Ortak) Vizyon: Evren olarak bilinen, anlaşılabilir ve kullanılan bir biçimde paylaşılan vizyon, organizasyona amaç ve yön vermektedir. Paylaşılan vizyon olmadan işletmenin bireysel öğrenmesi daha az anlam taşımaktadır. Paylaşılan vizyon ile bireylerin ortak baskın mantıkları (iş amaç veya misyonu) gerçekleşme olasılığı artmaktadır. Öğrenmenin açık yönü, işletmenin gücünü ve yetkinliğini oluşturmaktadır.

İletişim: İletişim, yeniliğe direnişin üstesinden gelmekte ve belirsizliği azaltmada önemli bir rol oynamaktadır. Geliştirilen iletişim kalitesinin, yenilikle olumlu bir ilişkisi vardır çünkü yeniliğin etkilerinin ve sonuçlarının daha fazla bilincinde olan üyelerin yeniliği kolaylaştırma olasılığı daha fazladır. İletişim, korku veya bilgi eksikliğinden kaynaklanan yenilik engellerini yıkabilmektedir. Eğer çalışanlarda diğerleriye işbirliğine karşı daha yüksek bir bağlılık varsa, bilgiyi paylaşmaları kendi çıkarları ve karşılıklı nedeni ile daha yüksek bir olasılıktır.

Güven: Sosyal ilişkilerde güven, karmaşıklığı azaltmaktadır. Blau (1964), güvenin kararlı sosyal ilişkiler için önkoşul olduğunu düşünmektedir. Kişiler arası güven, işbirliğini ve karşılıklı bağlılığı isteyen tüm sosyal durumlar için esastır. Başarılı bir işbirliği, kendini güvende hisseden çalışanın yer aldığı bir iklimin/ortamın varlığını gerektirmektedir.



Şekil 1.17 Öğrenen Organizasyondan Bilgi Paylaşımına Ve Bilgi Paylaşımından Yeniliğe; Öğrenen Organizasyondan Yeniliğe Giden Yol (Liao, 2006:229)

1.4.3. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt

Birçok durumda örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon birbirinin yerine kullanılmaktadır. Öğrenen örgüt, dış bilgiyi içeselleştiren bir sisteme sahipken; örgütsel öğrenme, bireysel bilginin ortak bilgiye dönüştüğü tüm öğrenme süreçlerini içermektedir (Song, Joo ve Chermack, 2009:46-47). Bilgi üretmede, edinmede, yorumlamada, aktarmada, bilgiyi koruyarak saklamada ve yeni bilgi ve

anlayışları davranışına yansıtarak bilinçli bir şekilde davranışını değiştirmede yetenekli bireylerden oluşan öğrenen örgütlerdir (Hoe, 2007:213). Bilgi, bireylerin hem içinde hem de dışında yer alırken; öğrenen organizasyon, öncelikle bireylerin öğrenmesi anlamına gelmektedir (Örtenblad, 2001:131). Hedberg (1981)'e göre, bireylerin kazandığı bilgi, bireylerin dışında örgütsel hafızada depolanmaktadır. Buna göre Cook ve Yanow (1993), yalnızca bireylerin öğrenmediğini, örgütlerin de sanki bir birey gibi kendi kendine öğrendikleri ileri sürmektedir (Örtenblad, 2002:90). Öğrenen organizasyonun amacı, çalışanların toplu bilgisinden yarar sağlamaktır (Sammartino, O'Flynn ve Nicholas, 2002:8). Değişimlere uyum yeteneği gelişmiş, öğrenme güdüsüyle değişen ve gelişen, deneyimlerinden hatalarından, başarı ve başarısızlıklarında, başka organizasyonların sonuçlarından çıkarımlar yaparak sürekli kendini yenileyen dinamik organizasyon yapısıyla diğer örgütlerden ayrılmaktadır (Karahan ve Yılmaz, 2010:148-149). Bu bağlamda Calcantone (2002)'e göre öğrenen organizasyon, rekabet avantajını artırmak için yaratılan ve kullanılan bilginin organizasyon çapındaki faaliyetini ifade etmektedir (Liao, 2006:228). Karahan ve Yılmaz (2010)'a göre öğrenen örgüt, çevresine duyarlı, çevresinde olup biten her başarı ya da başarısızlıkları takip edebilen ve bunlara cevap vermekte gecikmeyen ve zorluk çekmeyen yani zamanında kolaylıkla cevap verebilen, çevresiyle karşılıklı etkileşim halindeki esnek örgütlerdir.

Öğrenen örgütü yaygınlaştıran Senge, öğrenen örgütü şu şekilde tanımlamaktadır. Öğrenen örgüt, gerçekten arzu ettikleri sonuçları gerçekleştirme kapasitelerini sürekli artıran bireylerin olduğu, yeni ve geniş düşünme modellerinin beslendiği, ortak amacın serbest bırakıldığı ve birlikte nasıl öğrenileceğini sürekli öğrenen bireylerden oluşan bir örgüttür (Buck, 2004:8). Öğrenen bir örgüt, çalışanların bilgi yaratmada, elde etmede ve paylaşmada uzmanlaştığı, üstün olduğu yerdir (Garvin, 2008:110). Senge (1990) ve Garvin (1993) gibi yazarların tanımladığı gibi öğrenen bir örgüt, kendini öğrenmeye aday, öğrenmeyi üstlenen bir örgüttür. Bu bağlılıkla, mevcut bilgileri birleştirerek veya yeni bilgileri katarak yapılmı biçimlerini değiştirmeye hazır örgüttür (Šebestová ve Rylková, 2011:954). Cohen ve Levinthal (1990), öğrenme yeteneğinin yeni bir bilgi yaratmak için problem çözme becerilerini ifade eden kapasiteyi ve mevcut bilgiyi özümleme kapasitesinin geliştirilmesini içerdiğini ifade etmişlerdir. Baker ve Sinkula(1999) ise örgütsel öğrenme yeteneklerinin değerinin, öğrenmeye bağlılığın (1), açık fikirliliğin (2) ve

paylaşılan (ortak) vizyonun (3) etrafında döndüğünü ileri sürmüşlerdir. Ayrıca Liao (2006), bu üç boyutun dışında öğrenmeye teşvik etmek için organizasyonun iyi bir iletişim kanalı ve güven hissi sağlaması gerektiği belirtmiştir (Liao, 2006:228).

Senge, öğrenen örgütlerin oluşumu için bir arada olması gerekli, her birinin tek başına hayati önem taşıdığı ve birbirlerinin başarısında rol oynadığı beş temel disiplinden söz etmiştir (Senge, 1998:15; Basım, Sözen vd., 2009:68; Çakır ve Yükseltürk, 2010:503). Senge (1990), öğrenen organizasyonu geleceğini yaratma kapasitesini sürekli artıran organizasyon olarak tanımlamıştır ve başarılı bir öğrenen organizasyon için beş temel unsurdan oluşan beş disiplini önererek öğrenen organizasyon konusundaki temel varsayımları belirlemiştir. Öğrenen organizasyon bu beş temel bileşen üzerine kurulmuştur (Song, Joo ve Chermack, 2009:46).

Kişisel hakimiyet / ustalık: Kişisel görme ufkuna sürekli olarak açıklık kazandırılması, derinleştirilmesi, enerjinin odaklaştırılması, kararlılığın ve sabrın geliştirilmesi ve gerçekliğin objektif görülme disiplindir. Öğrenen bireyler sayesinde öğrenen organizasyonun öğrenme yeteneği ve isteği, çalışanlarındakinden daha fazla olamaz. Kişisel öğrenmeyi vurgulayan bu disiplin, öğrenen örgütün temel taşıdır (Senge, 1998:16; Erigüç ve Balçık, 2007:85; Basım, Sözen vd., 2009:68; Çakır ve Yükseltürk, 2010:503).

Zihni Modeller: Bireylerin kendi düşünce sistemlerini oluşturmasının yanı sıra, başkalarının fikirlerine de açık olması, düşüncelerine anlam kazandırarak düşünce ve eylemlerine yön vermesidir. Bu disiplin, kişilerin sorgulamalarını sağlayarak tekdüze varsayımlardan, genellemelerden ve kalıplardan arınmalarını sağlamaktadır (Basım, Sözen vd., 2009:68; Erigüç ve Balçık, 2007:85).

Takım halinde öğrenme: Takım halinde öğrenme disiplini, diyalogla başlamaktadır. Öğrenen organizasyonda takımlar öğrenmediği sürece, örgüt öğrenemez. Bu nedenle, diyalogla başlayan takım halinde öğrenme ile birlikte düşünme eylemi de başlamaktadır (Senge, 1998:18-19; Erigüç ve Balçık, 2007:86; Çakır ve Yükseltürk, 2010:503).

Paylaşılan vizyon oluşturma: Örgüt içerisindeki tüm çalışanların ortak bir amaç için zorlama olmadan, kendi istekleriyle bir araya gelerek öğrenme güdüsü barındırmalarıdır. Paylaşılan vizyon, geleceğe yönelik hedeflerin aynı enerji ile örgütteki tüm çalışanlarca benimsenmesidir. Ancak paylaşılan bir vizyon ile,

öğrenme eylemi etkinleşebilmektedir (Senge, 1998:18-19; Erigüç ve Balçık, 2007:85; Basım, Sözen vd., 2009:68; Çakır ve Yükseltürk, 2010:503).

Sistem düşüncesi: Öğrenen örgüt disiplinlerini bir araya getiren sistem düşüncesinde, amaç birbirinden bağımsız görünen parçaların her birini ayrı ayrı değil de birbirlerine etkilerini ve aralarındaki bağlantıları ve aynı şekilde sistemleri de parçalara ayırmadan bir bütün olarak görebilmektedir (Senge, 1998:18-19; Erigüç ve Balçık, 2007:84; Basım, Sözen vd., 2009:68; Çakır ve Yükseltürk, 2010:503).

Argyris (1977)'e göre örgütsel öğrenme, hatayı açığa çıkarıp düzeltme sürecidir. Fiol ve Lyes (1985)'e göre örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış ile eylemleri iyileştirme ve geliştirme sürecidir (Liao, 2006:228). Huber (1991)'e göre, eğer bir işletme bilgi işlem yoluyla öğrenirse potansiyel davranışları değişmektedir (Garvin, 1993:80). Huber (1991), örgütsel öğrenmeyi yeni bilginin geliştirilmesi veya davranışı etkileme potansiyeli olan anlayışların geliştirilmesi şeklinde tanımlamıştır (Liao, 2006:229). Örgütsel öğrenme için gerekli koşul bilişsel değişim iken, olası sonuç davranış değişimidir. Oysa bu sonuç öğrenen örgütlerde bir zorunluluktur (Kapu ve Aybas, 2008:83). Öğrenen bir örgüt için, örgütsel öğrenme süreçleri ne gerekli ne de yeterli koşullardır. Ancak örgütsel öğrenme süreçlerinin varlığı, örgütün öğrenmesine yardımcı olacaktır (Šebestová ve Rylková, 2011:954).

Öğrenen bir örgüt, bilgi üretmede, elde etmede, aktarmada ve yeni bilgi ve anlayışları davranışlara yansıtarak davranışlarını değiştirmede yetenekli bir organizasyondur. Bu tanım, basit bir gerçeğe başlamaktadır: Öğrenmenin gerçekleşmesi için yeni fikirler şarttır. Bazen anlayış veya yaratıcılıkla yeni bilgiler yeniden üretilir; diğer zamanlarda organizasyon dışından gelebilir veya içerdeki bilgi kişiler tarafından iletilir. Kaynağı ne olursa olsun bu fikirler, örgütsel gelişmenin tetikleyicisidir. Ancak, kendi kendilerine öğrenen bir örgüt oluşturamazlar. İşin yapılma biçiminde değişim olmadığında sadece potansiyel iyileşme ve gelişmeden söz edilmektedir. Genellikle işletmelerin yeni bilgiyi üretme veya edinmede etkin ancak, özellikle bu bilgiyi kendi faaliyetlerine uygulamada daha az başarılı oldukları söylenebilmektedir (Garvin, 1993:80).

Öğrenmenin temel bir değer olarak görüldüğü ve doğal bir süreç haline geldiği öğrenen örgütlerin özellikleri şu şekilde ele alınmıştır (Hoe, 2007:213):

- Sürekli öğrenme fırsatları sağlar.
- Amaçlarına ulaşmak için öğrenmeyi kullanırlar.

- Örgütsel performansı ile bireysel performansı birbirine bağlarlar.
- Açıkça paylaşmak ve risk almak için bireylere güvenli bir ortam oluşturarak tartışmalara teşvik ederler.
- Bir enerji kaynağı gibi yaratıcı gerilimi (gerginliği) benimserler.
- Çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler.

Örgütsel öğrenme, çeşitli düzeylerdeki herhangi bir analizde veya bir örgütsel değişim sürecinde ortaya çıkabilen belirli faaliyet çeşitlerini tanımlamak için kullanılır. Örneğin, bireysel satış elemanı müşteri ile karşılaştığında veya bir satış elamanları grubu yöneticilerine güncelleme yaptıklarında, bir haftalık satış toplantısı sırasında müşterilerin ihtiyaçları bilgisi gerçekleşecektir (Hoe, 2007:213).

Gephart, Marsick, Van Buren ve Spiro (1996) ise, sistem düzeyinde sürekli öğrenmenin altı boyutunu kullanarak öğrenen örgütün özünü yakalamışlardır (Buck, 2004:8).

- Bilgi üretme ve paylaşma
- Kritik
- Sistematik düşünme
- Tüm öğrenme kültürü
- Esneklik ve deneme ruhu
- İnsan odaklılık

Bu boyutlar öğrenen örgütü kavramsallaştırmaktadır (Buck, 2004:8).

Senge (1990)'a göre öğrenen örgüt, ideal bir örgüt için paylaşılan ve tanımlanabilir belirli bir sonuç üretmek amacıyla farklı birimlerin etkileşimini gerektiren sistem düzeyinde bir kavramdır. Örneğin, müşteri ihtiyaçları anlaşılacak satış personeli daha iyi kazançlar için müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için pazarlama, araştırma ve geliştirme ve üretim gibi diğer departmanlarla çalışmak zorunda kalacaktır (Hoe, 2007:213).

Aralarında ince bir fark olmasına rağmen, pratikte örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt genellikle birbirinin yerine kullanılmaktadır. Belirtildiği gibi örgütsel öğrenme analiz düzeylerini ifade etmektedir: bireyler, takımlar ve örgütler; öğrenen örgüt ise bu düzeyler arasındaki etkileşim anlamına gelmektedir (Hoe, 2007:214).

Garvin'e göre, bu tür işletmelerin üç yapı taşı vardır (Garvin, 2008:110):

1. Destekleyici bir öğrenme ortamı
2. Somut öğrenme süreçleri ve uygulamaları

3. Öğrenmeyi destekleyen /güçlendiren liderlik davranışı

Öğrenen örgütler, beş ana faaliyetle yetenekli ve başarılıdır (Garvin, 1993:81; Marangoz, 2010:41; Erigüç ve Balçık, 2007:83; Atak ve Atik, 2007:65):

- **Sistemik problem çözme:** Sistemik problem çözmenin altında yatan ve günümüzde yaygın bir şekilde kabul edilen fikirler, şu faaliyetleri içermektedir. Problemlerin teşhisinde tahmin yerine bilimsel yöntemlere dayanma (planlamak, yapmak, kontrole etmek, harekete geçmek, hipotez üretmek ve hipotezleri test etme teknikleri gibi); karar vermede varsayımlar yerine veriler üzerinde durmak yani varsayımlar yerine veriler dayandırma (gerçek tabanlı yönetim) ve basit istatistiksel araçları kullanma (verileri düzenlemek ve sonuç çıkarmak için) (Garvin, 1993:81).
- **Yeni yaklaşımlarla deneme:** Bu faaliyet, yeni bilgiyi sistemik aramayı ve test etmeyi içermektedir. Bilimsel yöntem kullanmak şarttır ve belirgin şekilde sistemik problem çözmeye paraleldir. Ancak problem çözmenin aksine deneme genellikle mevcut zorluklarla değil; fırsat ve yayılan fikirlerle motive edilmektedir (Garvin, 1993:82).
- **Kendi deneyimlerinden ve geçmişlerinden öğrenme:** İşletmelerin başarı ve başarısızlıklarını gözden geçirmesi, bunları sistemik şekilde değerlendirmesi, çalışanların bunları açık ve erişebilir buldukları şekilde kaydetmesi gerekmektedir. Ne yazık ki bugün pek çok yönetici, geçmişe kayıtsız hatta düşmancadır ve değerli bilginin kaçmasına neden olmaktadır (Garvin, 1993:85).
- **Başkalarının deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme:** Öğrenmenin tamamı yansıma ve öz analizden kaynaklı değildir. Bazen yeni bir bakış açısı kazanmak için en güçlü anlayışlar yakın çevrenin dışından gelmektedir. Aydın yöneticiler, yaratıcı düşünme için fikir ve katalizörlerin verimli kaynaklar olabildiği farklı alanlardaki işletmeler hakkında bile bilgi sahibidirler. Kıyaslama (Benchmarking), en iyi endüstri uygulamalarının ortaya çıkarılmasını, analiz edilmesini, benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan sürekli araştırma ve öğrenme deneyimidir. Kıyaslama dışardan bir bakış açısı kazanma yollarında biridir; aynı zamanda verimli fikirlerin kaynağı müşterilerdir. Müşteriler, güncel ürün bilgileri, rekabetçi karşılaştırmalar, değişen tercihlere dair öngörüler; kullanım şekilleri ve hizmet hakkında anında geribildirim sağlayabilmektedirler. Bazen müşteriler ihtiyaçlarını açıkça ifade edemeyebilir veya sahip oldukları ürün veya hizmetin en yakın zamandaki sorunlarını hatırlayamayabilirler. Bu durumda ise, yöneticilerin

müşterilerin eylemlerini gözlemlmeleri gerekir. Dış fikirlerin kaynağı ne olursa olsun, öğrenme sadece açık ve alıcı (reseptif) bir ortamda gerçekleşecektir. Yöneticiler savunmada olamaz ve eleştiri veya kötü haberlere açık olmak zorundadırlar. Bu zor bir mücadeledir ancak başarı için şarttır (Garvin, 1993:86-87).

- **Örgütte bilgiyi hızlı ve etkili bir şekilde aktarma:** Bilginin hızlı ve etkili bir biçimde organizasyonda yayılması gerekmektedir. Bir avuç insanın elinde tutulması yerine bilgi geniş bir şekilde paylaşıldığında, fikirler en yüksek seviyede etki taşımaktadır (Garvin, 1993:87). Bilginin yayılması yazılı, sözlü ve görüntülü olabildiği gibi bölümler arası gezilerle, eğitim programlarıyla da bilgi transferi gerçekleşebilmektedir (Öneren, 2008:172). Örgütlerin başarısı rakiplerinden daha hızlı bir biçimde bilgiyi elde etme, yeniden işleyebilme ve aktarabilme becerisine bağlıdır (Kanıbir, 2004:79) yani kolay ve hızlı öğrenmesinden geçmektedir (URL-5: Çalık, say.115). Öyleyse Yazıcı (2001)'in de belirttiği gibi, daha etkili, daha çok, daha kolay ve daha hızlı öğrenmek için bireylerin birbirleriyle etkileşim halinde olması, paylaşımcı olmalarını ve öğrenmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu etkileşim ve onun doğal sonucu paylaşım, bireylerde yaratılan sinerjik etkinin yansımasıdır (URL-5: Çalık, say.121).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütü ayırt etmek için en yaygın kullanılan iki yol vardır. Bunlardan ilki, örgütsel öğrenme, örgütlerdeki faaliyet ve süreçler iken; öğrenen örgüt, bir örgüt biçimidir. İkincisi ise, örgütsel öğrenme çaba harcanmadan da var olabilirken, öğrenen örgüt çaba sarf edilmesine gereksinim duymaktadır. Örgütsel öğrenme, öğrenen örgütteki sürekli süreçlerdir. Yani önemli öğrenme süreçlerinin olduğu bir örgüt biçimidir (Örtenblad, 2001:126). Her örgüt öğrenmektedir ancak önemli olan örgütün öğrenmeyi bilinçli bir eylem olarak görebilmesidir. Bu bağlamda öğrenmenin farkındalığı, örgütleri öğrenen örgüt haline getirmektedir (Kapu ve Aybas, 2008:83).

Öğrenen örgüt, organizasyonun belirli bir türünü ifade ederken; örgütsel öğrenme, organizasyonda yer alan belirli faaliyet türlerini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Hem eski hem yeni örgütsel öğrenme süreçler olarak görülebilmektedir. Argyris ve Schön (1978), eski örgütsel öğrenmenin organizasyon için etkenleri olarak bireylerin öğrenmesi ile ilgili olduğunu; Cook ve Yanow (1993) yeni örgütsel öğrenmenin aynı zamanda kolektif öğrenme anlamına geldiğini veya

Brown ve Duguid (1991) ise sosyal varlık olarak insanlar tarafından öğrenme anlamı taşıdığını düşünmektedir (Örtenblad, 2001:126).

Bu ayrımında, iki yönlü sorun ortaya çıkabilmektedir. Günümüz organizasyonları artık süreçler olarak görülebilmektedir. Bu da süreçleri ve örgüt biçimi arasındaki ayrımı anlamsız hale getirmektedir. Ayrıca, öğrenen örgüt bazen sürekli değişim, uyum, gelişme ve öğrenme süreçleri olarak tanımlanabilir. Bu ayrımı netleştirmek için, örgüt biçimi kavramını geleneksel bakış açısıyla düşünmek gerekir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme öğrenen örgütte süregelen süreçlerdir veya öğrenen örgüt örgütsel öğrenmenin spesifik bir türüdür yani bir şekilde öğrenme süreçlerinin önemli olduğu bir örgüt biçimidir. Diğer sorun ise, örgüt biçimi kavramının çok açık olmamasıdır. Mintzberg (1983)'ın durumsallık yaklaşımına göre, belirli bir duruma uygun bir biçimdir. Alvesson (1993)'ın tanımına göre, bazı şirketler diğerleri başka karaktere sahipken bilgi yoğun şirketler gibi organizasyonun belli bir çeşidir. Bu şekilde öğrenen örgüt, herhangi bir duruma bağlı olmayan bir örgüt biçimi olmalıdır. Bunun yerine, etkinliği, sağlık ve etiği gibi karakterleri yani etkili örgütler, sağlıklı örgütler ve etik örgütler ile karşılaştırılmalıdır (Örtenblad, 2001:126-127).

Tablo 1.9 Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

1.Öğrenen örgütler, bilgi ile ilişki içindedirler.
2.Kendilerini yenileyebilme özelliğine sahiptirler.
3.Rakiplerinden daha hızlı ve daha iyi öğrenme yeteneğine sahip oldukları için onlara karşı üstünlük sağlarlar.
4.Örgütteki her birey birer aktif katılımcıdır. Her bireyin görüş ve fikri değerlidir.
5.Yeni fikirler desteklenir ve çalışanların fikirlerini rahatlıkla sunabilmeleri için güvenli ve uygun ortam sağlanır.
6.Bilgilerin paylaşılmasından dolayı birey ve gruplar cezalandırılmaz aksine öğrenmeye teşvik edilir.

Kaynak: Öneren, 2008:167-168

1.4.4. Öğrenen Örgüt Kültürü ve İklimi

Öğrenme, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran bireyler tarafından gerçekleştirilen bir faaliyettir. Öğrenme, birbirini karşılıklı güçlendiren bilişsel mükemmelleştirme ve davranışsal uyumun bir sonucudur. Bu da yeni yaklaşımlarla denemenin teşvik edildiği ve hataların başarısızlık olarak algılanmadığı bir ortamı gerektirmektedir (Jha, 2007:139). Başarısızlık başarının habercisi olarak görülebildiği takdirde hatalara tolerans göstermek yerine teşvik edilmelidir. Hataların

hayatın bir parçası olmaktan çok hayatın ta kendisi olduğu bilincine varabilen işletmeler, başarısızlıklar ne kadar büyük olursa elde edebilecekleri başarının da o kadar etkili ve kalıcı olacağına farkındadırlar (Peters, 2008:104-105). Baker ve Sinkula (1999)'a göre, öğrenme kültürü organizasyonlara yalnızca bilgiyi sorgulatmaz. Ayrıca, kendi kişisel yaklaşımlarının (tutumlarının) yeniliğe uygulanabilir olup olmadığını da öğretmektedir (Liao, 2006:227). Örgütlerin varlıklarının sürekliliği için içsel bütünleşme ve dış çevreye uyum sağlama sürecinde karşılaştıkları sorunların çözümünde örgüt kültürünü oluşturan kolektif bir öğrenme süreci gereklidir. Örgütteki tüm üyeler tarafından paylaşılan ve onları birbirine bağlayan inanç, değer, norm, tutum, beklenti ve iş yapma biçimlerinin bir bütünü olarak değerlendirilen örgüt kültürü, onlara ortak bir kimlik kazandıran öğrenme sürecidir (Gizir, 2008:190).

Öğrenme, sadece organizasyonun yararı için değildir. Bireylerin, ortakların ve toplumun ilk öncelikleri şunlardır. Öğrenmek için özgür bir iklim, organizasyonu tanımlamaktadır. Öğrenme kısmen kurtuluşla özgürleşmeyle ilgilidir. Bilgi bireylerde veya ortak/toplu çalışanlarda kalmaktadır. Organizasyonu tek bir bireyden bağımsızlaştırma çabaları - iş rotasyonu gibi- çalışanlar tarafından reddedilecektir. Bireyler nispeten organizasyondan bağımsızdır. Bu tür özgürlüğü garanti etmek için, örgütlerin özgürlük iklimini kolaylaştıran demokratik norm ve kuralların biçimsel sistemine ihtiyaçları vardır (Örtenblad, 2002:96).

Öğrenmenin organizasyonun şartlarına ve yürütülen işe uyarlanması gerekmektedir. Her organizasyon farklıdır ancak herhangi bir organizasyonun çalışma stili dört model kapsamında ele alınmıştır. Bunlar süreç, sistem, ağ ve yetkinlik. Kısacası sistem ve süreç modelleri biraz yorum gerektiren ve rutin ayarları (zaman ve ortam) meydana getirmeye karşılık gelmektedir. Ağ ve yetkinlik modelleri ise çok daha yüksek düzeydeki kararları gerektirmekte ve doğaçlama yeteneğinin yanı sıra daha derin anlayış ve bilgi kaynağına bağlıdır (Šebestová ve Rylková, 2011:955). Örtenblad (2004), örgütsel öğrenme, işte öğrenme, öğrenme iklimi, esnek ve organik bir örgütsel yapıdan oluşan entegre öğrenen örgüt modelini göstermiştir (URL-15: Soliman, 2002:4).

Öğrenen bir örgüt oluşturmak için çalışanların öğrenmeye motive edilmeleri ve yeni edindikleri bilgiyi kullanmak ve yaymak için gerekli sistem desteğine sahip olmaları önemlidir. Bu kapasite oluşturma ve geliştirme sürecinde öğrenme bireysel

ve kolektif düzeyde gerçekleşmektedir. Sonuç ise, öğrenen kültürün oluşturulmasıyla geliştirilmiş performanstır. Bu kültür, birey ve takımlar arasındaki etkileşimlerden kaynaklanan bilgi akışı ve öğrenme ile sonuçlanan bu iki bağımsız arasındaki etkileşimin sinerjisini kolaylaştırmaktadır. İş mükemmelliğini elde etmek için bir temel oluşturmaya yardımcı olmaktadır(Jha, 2007:139-140).

Bates (2001), sürekli öğrenen bir kültürü, tüm çalışanların önemli bir sorumluluğu olarak öğrenme ile ilgili örgütün inanç sisteminin bir yansıması şeklinde tanımlamaktadır. Aynı zamanda öğrenmeyi destekleyen ve kullanan değerleri de içermektedir. Eğitime katılımı etkileme potansiyeline sahip öğrenmeye ilgili pozitif değerlerin organizasyon genelinde yaygın olarak paylaşıldığı önermesi yer almaktadır. Öğrenme kültürünün güçlü savunucularından Gilley ve Maycunich Gilley (2003), bu tür kültürlerin organizasyondaki tüm paydaşlar arasında ortak bir çabanın ve işbirliğinin sonucu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Gelişimselliğe gönüllü ve hazır, örgütsel yeteneği gelişmiş, yüksek performanslı, daha fazla çalışan bağlılığını içeren böyle bir kültürden kaynaklanabilen yararlarını belirlemişlerdir (Gubbins, Garavan, Hogan ve Woodlock, 2006:179).

Öğrenen örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı artıran temel bileşenlerden biridir. Watkins ve Marsick (1997), öğrenen organizasyon için yedi şart belirlemiştir (Jo ve Joo, 2011:5).

1. Sürekli öğrenme fırsatları yaratma
2. Sorgulamayı ve diyalogları artırmak
3. İşbirliğine ve takım halinde öğrenmeye özendirme
4. Öğrenmeyi amaçlayan ve paylaşan sistemler kurmak
5. Kolektif vizyona sahip bireyleri yetkilendirmek
6. Organizasyonun çevreyle bağlantı kurmasını sağlamak
7. Birey, takım ve organizasyon düzeyinde öğrenmeyi destekleyen

liderlerin varlığı

Bu bulgulara göre, Confessore ve Kops (1998) takım çalışması, iş birliği, yaratıcılık, kolektif anlama ve değere sahip bilgi süreçleri için örgütsel öğrenmenin yapılandırıldığı bir çevrenin gerekliliğine değinmişlerdir. Dinamik örgütsel öğrenme sürecinde organizasyonel yapı ve bireylerin ortak öğrenme düzeyi etkilidir (Jo ve Joo, 2011:5).

Sürekli öğrenmeyi, diyalog ve sorgulamayı, takım halinde öğrenmeyi, yetkilendirmeyi, stratejik liderliği benimseyen çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Bilgi paylaşımıyla ilgili normlar oluşturan bilgiyi yaratmak, paylaşmak ve kullanmak için örgüt kültürünün önemli bir faktör olduğunu ifade eden De Long ve Fahey (2000)'den sonra Cabrera ve Cabrera (2002), örgüt kültürünün bireylerin bilgilerini diğerleriyle paylaşmaya motive olduğu bir ortam yarattığını ifade etmişlerdir (Jo ve Joo, 2011:8 ve 10).

Öğrenen örgütlerde sürekli öğrenme sistem içinde kurulmuş ve sürekli öğrenme değeri örgütte üst yönetim liderliği ile benimsenmekte, yürütülmekte ve başkalarına da örnek teşkil edilmektedir. Ayrıca tüm yönetim düzeylerinde iletişim açık ve yaygındır. Her düzeyden birey karar alma sürecine dahil edilmekte ve öğrenmeye sağladığı katkı ve edinilen bilginin diğer çalışanlara yayılımı ile tanınmaktadır. GE, Johnson & Johnson, Toyota Motors, Southwest Airlines, Intel, Cisco Sistemleri, Tata Steel, Tata Motors, Infosys Teknolojileri ve daha birçok örgüt öğrenen organizasyon özellikleri gösteren başarı hikayelerinden bazılarıdır. Bu işletmelerin kurucu değerleri ve yeni ürün ve pazarlar, daha fazla müşteri değeri ve yeni yaklaşımlar oluşturmak ortak noktalarıdır (Jha, 2007:136).

Schein'in (1992) buzdağı modeline baktığımızda, su seviyesinin altında görünen veya görünmeyen büyük kısmı olmak üzere buzdağının tüm elemanlarını içermektedir. Öte yandan iklim ise, uygulamaların göstergesini ve kültürü meydana getiren inanç, anlam ve varsayımlarda davranış kalıplarını kökleştirmeyi ifade etmektedir. Örgütsel iklim ve kültür bütünsel olarak etkiledikleri ve sürdürdükleri örgütlerdeki davranışla ilgilidir. Örgütsel iklimin ve kültürün yeniliği ve yaratıcılığı destekleyen veya engelleyen unsurlar ile ilgili olduğu araştırmalarda görülmektedir (McLean, 2005:228,229,241).

Garvin, öğrenmeyi destekleyen bir ortamın aşağıda açıklanan dört belirgin özelliğe sahip olduğunu belirtmiştir (Garvin, 2008:111):

Psikolojik güvenlik: Çalışanlar otoriteye veya kendilerine denk olanlarla fikir ayrılığı yaşadıklarında dışlanmamalı veya aşağılanma korkusu yaşamamalıdır. Hatalarının sorumluluğunu kabul edebilmeli veya bakış açılarını sunabilmelidirler. Çalışmalarına ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmelidirler (Garvin, 2008:111).

Farklılıkların değer kazanması: Zıt fikirlerin farkında olan bireylerin varlığında öğrenme meydana gelmektedir. Rakip değerlerinin anlaşılması, enerji ve motivasyonu artıran alternatif dünya görüşleri, yeni düşüncelerini teşvik edilmesi uyusukluğu ve rastgele sürüklemeyi önlemektedir (Garvin, 2008:111).

Bir nesnenin ya da insanın özelliğini onun karakteristiği, tuhaflığı ya da ayırt edici niteliği olarak değerlendiren Trout ve Rivkin (2011)'e göre, bu özelliklerin karmasından oluşan bir ürün veya kişinin diğerlerine göre farklılığı bu özelliklerinin tanınmasıyla belirginleşmektedir. Bu bağlamda işletmelerin ürün ya da hizmetlerini farklılaştırmaları bir özelliği sahiplenmelerine, basit ve fayda sağlayan özelliklere odaklanmalarına bağlıdır. Bazen her şeyi bir arada yapabilmek mümkün değildir ya da doğru ve yararlı sonuçlar doğurmayabilir. Karmaşık yapıdaki ürün ve pazar ihtiyacının işletme tarafından karşılığının niceliğinden daha önemlisi niteliği, yarar sağlama potansiyeli ve bu potansiyelin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Tüm müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının kısa sürede en iyi şekilde karşılanma olasılığı oldukça zordur. Örneğin Pepsi'nin pazarda güçlü bir konuma sahip Coca-Cola'ya göre ayırt edici özelliği gençlere odaklanmasıydı. Bu şekilde pazarın lideri durumundaki ilk marka olan Coca-Cola'ya göre yeni neslin seçimi olarak konum oluşturmuştur. Burada işletmelerin dikkate almaları gerek husus rakiplerin sahiplendikleri ya da odaklandıkları özellik yanılığına düşmemektir. Farklı bir özelliği sahiplenmek, onu geliştirmek ancak avantaj sağlayabilmektedir. Ancak özelliği yararı ile birlikte güçlü bir şekilde sahiplenebildiğinde tüketicinin zihninde hem işletmeye hem de ürün veya hizmete karşı algı uyandırılması başarı getirmektedir. Bu şekilde tüketicinin de bu odak noktasından kaynaklanan çağrışımları meydana gelecektir. Örneğin, "daha koyu" bir makarna sosunun kaliteyi, yüksek besin değerini; "daha güvenli" bir otomobilin daha iyi tasarım ve mühendisliği çağrıştırmaları gibi (Trout ve Rivkin, 2011:133-134-135).

Yeni fikirlere açıklık: Öğrenme yalnızca hataları düzeltmek ve problemleri çözmekten ibaret değildir. Aynı zamanda yeni yaklaşımlarda ustalaşmaktır. Çalışanlar risk almaya, denenmemişi ve bilinmeyenini araştırıp keşfetmeye teşvik edilmelidir (Garvin, 2008:111).

Yansıma zamanı: Pek çok yönetici çalışma saatlerinin ve yerine getirdikleri görevlerin çokluğu ile değerlendirilmektedir. İnsanlar çok yoğun olduklarında, analitik ve yaratıcı düşünme yetenekleri tehlikeye düşmektedir.

Problemleri teşhis etmede ve kendi deneyimlerinden öğrenmede daha az yetenekli hale gelmektedir. Destekleyici öğrenme ortamları eylem sırasında duraklama için zaman vermekte ve örgüt süreçlerinin düşünceli incelemelerini, eleştirilerini teşvik etmektedir (Garvin, 2008:111).

1.4.5. Örgütsel Öğrenme Süreci ve Bilgi Paylaşımı

İş ortamı, artık bilginin güç haline geldiği ve başarı için stratejinin egemen olduğu bir organizasyonda yetkinlik ve yeteneğin oluşturulduğu bir bilgi dönemine girmiştir. Bilgiyi yönetmek, hızla organizasyonlar için finansal kaynaklardan, pazar konumlarından, teknoloji ve diğer maddi duran varlıklardan daha önemli hale gelmiştir. Peter Drucker'a göre çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin vb. zihinlerinde yaşayan kolektif bilgi, bir organizasyonun geleneksel üretim faktörlerinden daha fazla en önemli büyüme kaynağıdır (Jha, 2007:134-135).

Peter Senge öğrenen örgütü, üretmek istediklerini üretmek için kapasitelerini sürekli artıran geliştiren bir grup insan olarak tanımlamaktadır. Bir organizasyon her zaman teşvik edici davranış gösteren, bilgi edinen ve değişmek için nasıl uyum sağlayacağını bilen çalışanlar aramalıdır. Eğer rekabet avantajı için iş üstünlüğü sağlanırsa, bilgi ve öğrenme ele alınması gereken temel faktörlerdir (Jha, 2007:135). Örgütsel öğrenme, işletmede edinilen ve iletilen bilgiye değer katmayı amaçlayan örgütsel süreçler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme süreçleri bilginin kabullenilmesi ve özümsemesini içermektedir. Örgütsel öğrenme süreci daha iyi olduğunda, işletmelerin radikal yenilikleri geliştirebilme kapasitesinin daha fazla olacağını belirtilmektedir. Örgütsel öğrenme stratejik bir süreçtir ve öğrenen örgüt yeni veya yeniden üretilen, elde edilen temel yetkinlik ve ürünlerin geliştirilmesini sağlayacak bu sürecin çıktısıdır (Therin, 2002:2-3; Šebestová ve Rylková, 2011:954).

Üretim faktörü olarak düşünülen bilginin ve buna bağlı her varlığın yönetimi, örgütlerin önemli bir görevi haline gelmiştir. Örgütsel öğrenmenin amacı, ne bilgi eksikliği ne de aşırı bilgi fazlalığı ile örgütleri oyalamaktır; yerine zamanla ve birbirleriyle yarışan örgütler için yarar sağlayacak etkin bilgiyi sürekli bir biçimde sağlamaktır. Vurgulanmak istenilen, daha fazla bilgi veya daha fazla öğrenme yerine örgütün faaliyetine ve ihtiyacına göre etkin öğrenme ve uygun bilgidir. Örgütün

kültür ve yapısına, bilgi ve öğrenme stratejilerine uyumluluk şarttır (Kapu ve Aybas, 2008:93).



Şekil 1.18 Örgütsel Öğrenme Süreci (Kapu ve Aybas, 2008:94)

Huber'e göre, örgütsel öğrenme ile ilgili olarak "herhangi bir birim, örgüt için potansiyel yararlı olarak gördüğü bilgiyi elde ederse örgüt öğrenir" varsayımı yapılabilmektedir. Bu varsayımın sonucu, bileşenlerden her biri (örgütün her birimi) bir şey öğrense bile örgüt bir şey öğrenir demektir. Bu iki varsayım evrensel olarak değilse de yaygın bir şekilde kabul görmektedir (Huber, 1991:89). Nevis vd. (1995), üç aşamalı bir model elde etmiştir: bilgi edinimi, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımı (Therin, 2002:2). Öğrenen bir örgütün çabasız, emeksiz, zahmetsizce yetişmediğini tersine bir dizi somut adımlar ve geniş bir şekilde yayılmış faaliyetler sonucu ortaya çıktığını ifade eden Garvin'e göre, öğrenme süreçleri bilginin üretimini, toplanmasını, yorumunu ve yayılmasını kapsamaktadır. Garvin öğrenme süreçlerinin, yeni ürün ve hizmetleri geliştirme ve denemeyi (test etmeyi); rakipleri, müşterileri ve teknolojik gelişmeleri izlemek için bilgi toplamayı; problemleri belirlemek ve çözmek için analiz ve yorumlamayı ve hem yeni hem de yerleşik çalışanları geliştirmek için eğitimi içerdiğinden söz etmiştir (Garvin, 2008:111). Huber'e göre, bir işletme öğrenir ise bilgi süreci boyunca işletmenin potansiyel davranışları değişebilmektedir. Bu bilgi süreci veya örgütsel öğrenme süreci bilgi edinimi, bilgi dağılımı (bilgi yayma), bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızadan oluşmaktadır (Huber, 1991:89; McDonald, 2002:18). Huber (1991) ve Nevis vd. (1995)'e göre, bu süreçlerden örgütsel belleği anlamak en zordur (Therin, 2002:2). Nonaka ve Takeuchi (1995)'in de belirttiği gibi bilgi yaratma, örtülü ve açık bilginin etkileşimini içermektedir. Organizasyonun önceki iç bilgi tabanı ile dış bilgiyi özümsemesi, örgütsel öğrenme sürecinde önemli bir adımdır. Öğrenme aynı zamanda

yeni bir anlayış oluşturmak üzere işletmenin bir şekilde bir araya getirilen farklı alanlardaki bilgileri paylaşıldığı zaman da gerçekleşmektedir (McDonald, 2002:19).

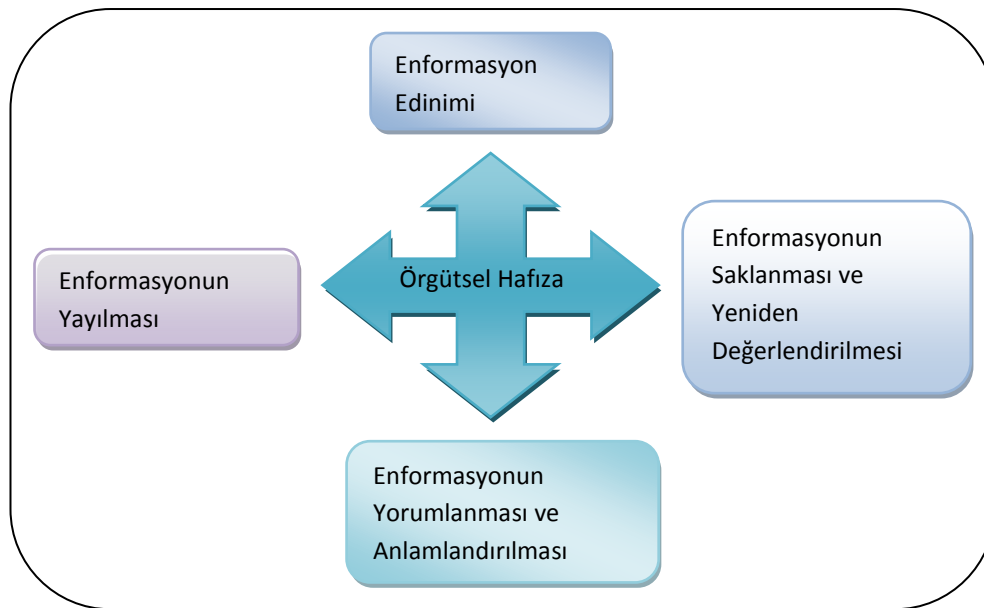
Bilgi Edinme: Bilginin elde edildiği bir süreçtir. İşletmenin işverenleri, çalışanlarını işle ilgili bilgiyi yaymaları, dağıtmaları için teşvik etmektedir (Huber, 1991:90; Chang, 2011:38). Güçlü bir örgütsel öğrenme bağlılığı, çevreden organizasyona bilgi akışını arttırmak için bir fırsat sağlamaktadır ki Huber (1991)'e göre bu bilgi edinimi şeklinde adlandırılmaktadır (McDonald, 2002:18). Bilgi edinme, örgütsel öğrenme yolundaki ilk adımdır. Bu ilk adım eski ve yeni bilgi sentezi üzerinde durmakta ve bunun gelecekteki kullanımı için yeni bilgi edinilmektedir. Her örgüt üyesinin bireysel düzeyde bilgi edindiği ve deneyimlerini öğrendiği bir adımdır (Aslam, Javaid, Tanveer, Khan ve Shabbir, 2011:740).

Bilgi Dağılımı (Bilgi Yayma): Farklı kaynaklardan gelen bilgilerin paylaşıldığı bir süreçtir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar birey düzeyinde birbirlerine edindikleri bilgileri transfer etmektedir. Bu şekilde, yeni bilgi ve anlayışlara yol açılmaktadır (Huber, 1991:90; Chang, 2011:38). Huber (1991)'e göre dış ortamdaki bilgi akışlarının yanı sıra örgütler, her etki alanında tutulan bilgiyi analiz ederek ve kullanarak, etki alanları arasında bilgiyi paylaşarak öğrenmektedirler (McDonald, 2002:18). Bilgi paylaşımı, örgüt üyeleri arasında bilginin paylaşıldığı bir süreçtir. Örgütsel öğrenme sürecindeki bu adımın amacı, sadece bilgi paylaşmak değil; aynı zamanda bilgi, davranış, zihinsel harita, norm ve değerleri daha uzun bir süre korumaktır (Aslam, Javaid, Tanveer, Khan ve Shabbir, 2011:740).

Bilgi Yorumlama: Dağıtılan bilginin bir veya daha çok yaygın anlaşılabilir yorumlar getirdiği bir süreçtir (Huber, 1991:90). Spender (1996)'ya göre bilgi, deneyimlerin ve akıl egzersizlerinin sonucudur. Huber (1991) tarafından bilgi yorumlama olarak ifade edilen veri toplama ve analizinin sonucundaki deneysel ve rasyonel bu etkileşim, bilgi yaratımı için gereklidir (McDonald, 2002:18). Chang'ın da ifade ettiği gibi bilgi yorumlama, dört aşamadan oluşmaktadır: bilginin açıklanması, yorumlanması, anlaşılır hale getirilmesi; anlayış modellerinin geliştirilmesi; anlam çıkarılması ve önemli/kilit yöneticiler arasında kavramsal şemaların bir araya getirilip toplanmasıdır (Chang, 2011:38-39). Daft and Weick, (1984)'e göre bilgi yorumlama, bilgi paylaşımı yoluyla gelen bilgiye açık bir anlam verildiği süreçtir. Bu aşama, çeşitli bilgilerin sonunda neden olduğu takım/örgüt

üyelerinin birikmiş bilgilerinde karşılıklı onayı sağlamaktadır (Aslam, Javaid, Tanveer, Khan ve Shabbir, 2011:740).

Örgütsel hafıza: Hafıza, örgütsel öğrenme sürecinin son aşamasıdır. İleride (gelecekte) kullanılmak üzere saklanılan bilgi anlamına gelmektedir (Huber, 1991:90; (Aslam, Javaid, Tanveer, Khan ve Shabbir, 2011:741). Organizasyon, bilgi ve enformasyonu toplamakta, teoriyi kullanmakta, zihinsel modeli, veri tabanını, prosedürleri, rutinleri paylaşmaktadır (Chang, 2011:38). Organizasyon üyelerinin karşılıklı bilgi paylaşımı ve yorumuyla, üretilen bilginin tam kullanımının gerçekleştirilebilmesi için standart prosedürler, taslaklar veya organizasyon üyelerinin her birinin kolaylıkla bilgiyi kullanabildiği ilkeler biçiminde bilgi saklanmak zorundadır (Aslam, Javaid, Tanveer, Khan ve Shabbir, 2011:741). Bu somut süreçler, ihtiyaç duyanlara hızlı ve etkili bir şekilde hareket eden temel bilgiyi sağlamaktadır (Garvin, 2008:112). Organizasyonun önceki bilgileri ve geçmişteki faaliyetleri veya hafızası, Langlois (1997)'ye göre sadece hangi bilginin değerli olarak kabul edildiğini değil, aynı zamanda Kogut ve Zander (1996)'ya göre, bilginin nasıl yorumlandığını da etkileyecektir. Huber (1991); Walsh ve Ungson (1991)'e göre, yeni bilgi veya dış ortamdan gelen bilgi yorumlanır yorumlanmaz, örgüt hafızasına eklenmektedir (McDonald, 2002:19).

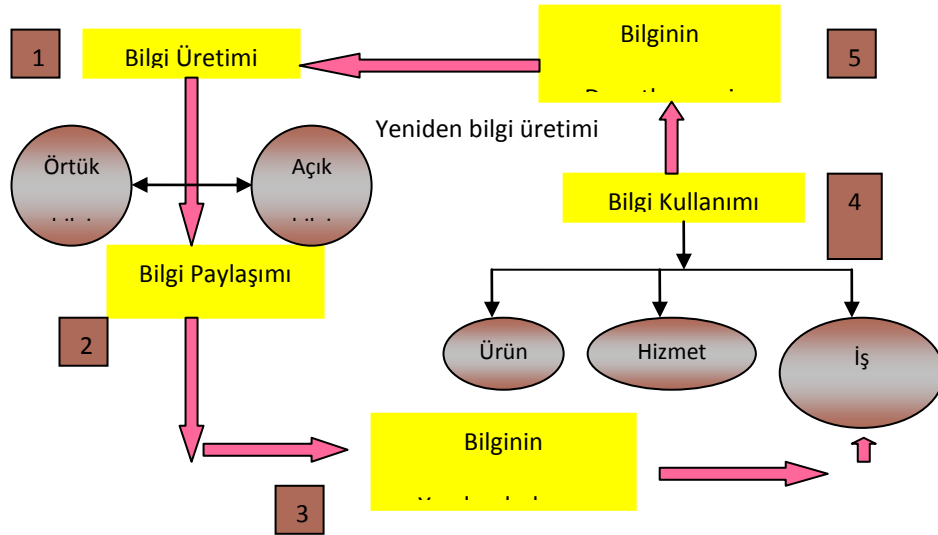


Şekil 1.19 Örgütsel Öğrenme Süreci (Kalkan, 2006:97)

Dixon, beş ana alanda değişiklik yaparak ve Huber (1991)'in sınıflamasını genişleterek örgütsel öğrenmeyi düzenlemiştir (Dixon, 1992:32).

1. Bilgi Edinme
2. Bilgiyi Dağıtma ve Yorumlama
3. Bilgiyi Anlamalı Hale Getirme
4. Örgütsel Hafıza
5. Bilgiye Erişim/Bilgiyi Geri Alma

Organizasyonel öğrenme sürecinde ilk aşama, bilginin dış kaynaklardan alınması veya işletme içerisinde yeni fikirlerin yaratılması ile başlamaktadır. İkinci aşamada ise, farklı kaynaklardan elde edilen bilgiler, işletme içinde yeni bilgiler üretmek amacıyla dağıtılmakta ve paylaşılmaktadır. Bilginin alıcı tarafından anlaşılması, yorumlanması ve bir anlam çıkartılarak içselleştirilmesi ve bu şekilde bilginin anlamlı bir hale getirilebilmesi üçüncü aşamada gerçekleştirilmektedir. Organizasyondaki bireyler, bilgiyi alıp bundan bir anlam çıkartarak, özümseyip içselleştirdikten sonra bunu, yeni bilgi üretmek için kullanmalıdırlar. Dolayısı ile bu son aşama, ilk aşamaya girdi sağlamakta ve organizasyonel öğrenme sürecinin süreklileştirilmektedir (Uzun ve Durna, 2008:38-39).



Şekil 1.20 Bilgi Yönetim Süreçleri Yaşam Döngüsü (Sağsan, 2007:108)

Koçel'e göre, organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas alan bu yapı sayesinde işletmeler, yaşadıkları

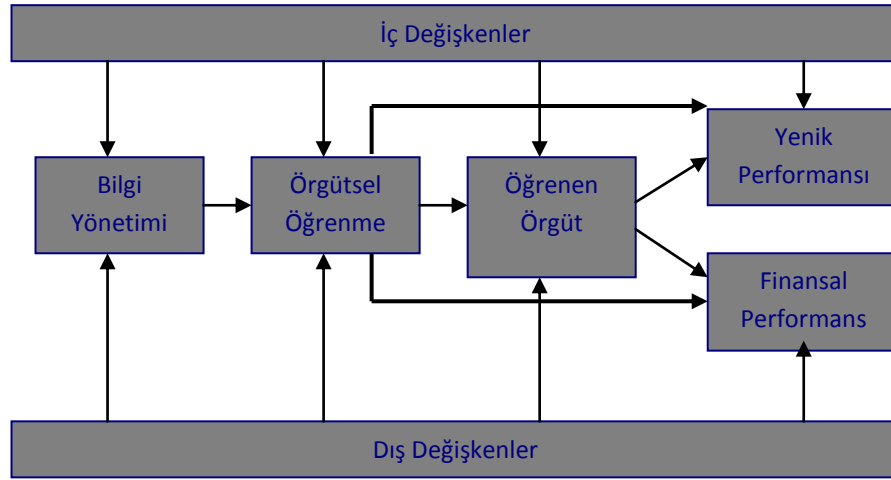
tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan nasıl rekabet edeceğini ve sorunlarını nasıl çözebileceğini öğrenecektir (Koçel, 2010:427).

1.4.5.1. Bilgi Edinme

Birey ve organizasyonlar bilgilerini arttırmak ve genişletmek, öğrendiklerini pekiştirmek amacıyla sürekli yeni bilgi kaynakları edinmek zorundadırlar (Kelley, 2007:23). Literatürde bilgi edinme, oldukça geniş yer tutmaktadır ve çok yönlüdür. Bilgi edinme yapısı, beş alt yapı veya alt süreçten oluşmaktadır (Huber, 1991:88):

1. Örgütün başlangıcında/doğuşunda bilgi kullanımı vardır.
2. Deneyimden öğrenme
3. Diğer organizasyonları gözlemleyerek öğrenme
4. Organizasyonun sahip olduğu bilgiyi değil gerek duyduğu bilgiyi kendi bileşenlerine aşılıyarak kendi yararına kullanması
5. Organizasyonun çevresi ve performansı hakkındaki bilgiyi fark etmesi veya araması

Örgütler, hem dış kaynaklardan hem de içsel bilgiyi üreterek bilgi elde etmektedir. Örgütler, 1) konferanslara katılarak, mentor çalıştırarak ve yazılı materyallerden yararlanarak, 2) diğer örgütlerden borç alma yoluyla; sosyal, ekonomik ve teknolojik trendleri takip ederek, 3) müşteriler, rakipler ve diğer paydaşlarıyla ilgili veri toplayarak, arama yoluyla, 4) diğer örgütlerle işbirliği, ittifaklar ve ortak girişimler kurma yoluyla dışardan bilgi edinmektedir. Örgütler, 1) geçerli teknolojiye ve mevcut anlayışlara dayanarak, 2) deneyimlerden öğrenerek, orijinal yenilikleri geliştirerek ve denemeler yaparak, 3) örgütlerin görevlerini yerine getirmek için yeni süreçler bularak, bilinçli denemeler oluşturarak, sürekli süreç iyileştirme ve geliştirme uygulayarak, 4) artımlı değişiklikte geri bildirim katılarak ve eleştirel düşünerek yani örgütsel varsayım ve normları bilinçli bir şekilde sorgulayarak içsel bilgi üretmektedir (Dixon, 1992:33-34). Bilgi üretme, sadece yaygın olmamalı aynı zamanda sürekli de olmalıdır. Sürekli bilgi arayışıyla örgüt üyeleri, yeni problem ve fırsatları keşfedebilmektedir (Dixon, 1995:1).

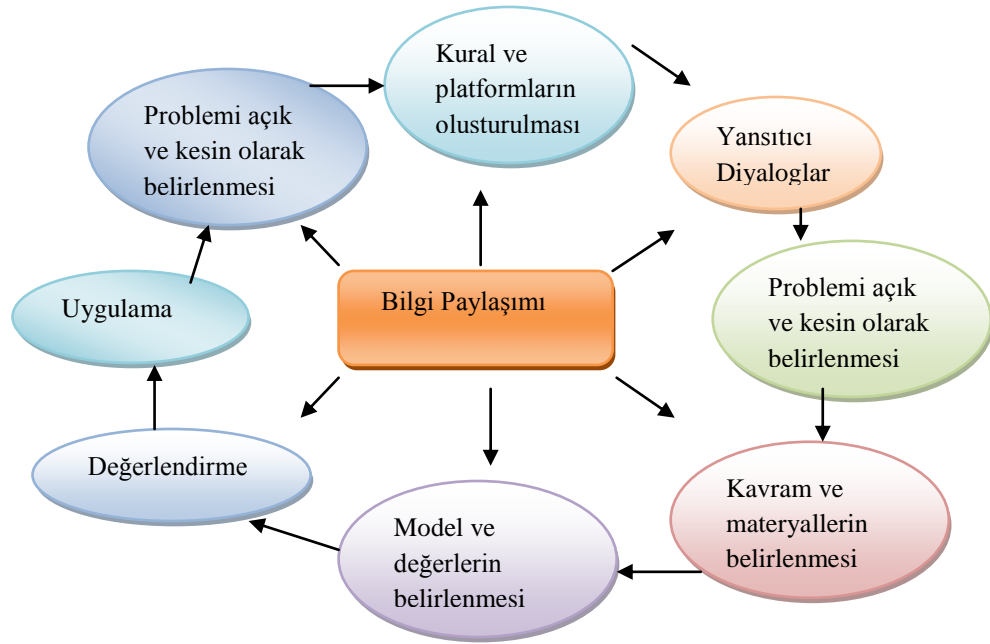


Şekil 1.21 Öğrenme ve Yenilik Genel Çerçevesi (Therin, 2002:3)

Yenilikler, birleştirici yetenekler kullanılarak mevcut bilgilerin kombinasyonunun yanı sıra yeni bilgidен de ortaya çıkabilmektedir. Öğrenme, yeni bilginin entegre edilmesi ya da değişik şekillerde mevcut bilginin karıştırılması anlamına gelmekte ve öğrenme, yeniliğe yol açmaktadır. Bu bağlamda, Şekil 1.21’de özetlendiği gibi, yenilik bir öğrenen örgüt ürünü olacaktır. Bir başka deyişle, bir öğrenen örgüt yenilikçi bir örgüttür. Eğer bir işletme yeni bilgi edinmede veya yeni bilgi ile mevcut bilgiyi bütünleştirmede iyi ise, bu işletme yenilikleri üretmekte iyi olmalıdır. Yeni fikirleri, süreçleri veya ürünleri başarılı bir şekilde benimseme veya uygulama için örgütsel yeteneğe sahip başarılı öğrenen bir örgüt, yenilik yapma kapasitesine yol açmaktadır. Yenilik işletmenin stratejisi ve çevresi ile uyumlu değilse, yenilik başarısız olabilmektedir. Bir işletmenin öğrenme odaklı olması öğrenmeye istekli olması anlamına gelmektedir (Therin, 2002:2-3).

Yeni bilgi üretmek ve paylaşmak için uygun ortamın yaratılmasında liderler önemli bir role sahiptir. Öğrenme liderleri ve modelleri gibi liderlerin sorumluluğu, organizasyonda sürekli öğrenmenin önemini açıkça ortaya koyan bir araç olarak danışmanlığı teşvik ederek kısmen gerçekleştirilmektedir (Buck, 2004:8-9). Bu bağlamda örgütsel öğrenme liderlerin davranışından güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Liderler, çalışanlara aktif bir şekilde soru sorar ve onları dinlediklerinde ve dolayısıyla diyalog ve tartışmaya teşvik ettiklerinde kurumdaki bireyler öğrenmeye teşvik edildiklerini hissetmektedirler. Şayet liderler problemin belirlenmesinde, bilgi transferinde ve denetimlerin yansıtılmasında harcanan

zamanın önemine dikkat çekerlerse bu faaliyetlerin gelişmesi mümkündür. İktidardaki bireyler kendi davranışlarıyla alternatif bakış açılarını düşünmek, bu bakış açılarıyla ilgilenmek için isteklilik gösterdiklerinde çalışanlar yeni fikir ve seçenekleri sunmaya cesaretlendirildiklerini hissetmektedirler (Garvin, 2008:112-113).



Şekil 1.22 Yansıtıcı Araştırma Süreci (URL-21)

İyi yönetilen mentorluk (danışmanlık) programları, kesinlikle öğrenme ve denemeyi ödüllendiren bir kültürü teşvik etmeye yardımcı olmaktadır. Daha yenilikçi bazı danışmanlık uygulamaları, sadece sürekli öğrenme fırsatlarını sağlamak değil, öğrenmeyi ele geçiren ve paylaşan ve araştırmaya, sorgulamaya ve diyaloga ağırlık veren bunları önemseyen bir ortam oluşturmaktır. Bu uygulamalar aynı zamanda gelişmeye giden yollar gibi yeniliğin, yaratıcı düşünmenin ve çelişkiye teşviğin önemini vurgulamaktadır. Bireysel öğrenmeyi takımına veya tüm sisteme yayma yeteneği ile organizasyonda daha çok iletişim ve açıklığı kolaylaştırmak danışmanlığın potansiyel yararlarıdır. Mentor (akıl hocası), çalışanlara organizasyonda tam katılımı öğretmektedir. Mentorluk güven oluşturmakta ve kalıcılığı teşvik etmektedir. Tüm organizasyon için bilgi üretkenliği, danışmanlık ilişkisinde üretilen ve diğerleriyle paylaşılan yeni anlayışlar olarak artırılabilir. Genel olarak, danışmanlık programı örgütsel düzeyde sürekli

öğrenmeyi sağlamak için çabaları yansıtmaktadır. Watkins (1996) tarafından ele alındığı gibi, organizasyondaki diğer çalışanların görev ve bilgilerinin kullanımı, işletmenin bilgilerini saklayan örgütsel hafızadan yararlanmaktır. Hem yeni çalışan hem de danışman, mevcut bilgi ve bilginin istenilen düzeyi arasındaki boşlukları sürekli doldurmaktadır. Öğrenmenin bazıları, fikir ve davranışları sorgulamak ve bir şeyler yapmanın yeni yollarını aramak için kullanılmaktadır. Watkins, örgütsel yeteneği oluşturmak ve örgütte gelecekte kullanmak üzere öğrenmeyi gerçekleştirmek için ne öğrenildiğini ve paylaşıldığını açıklamaktadır. Hatta bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme yeteneğini artırmaya yardımcı olabilmektedir. Bunun gerçekleşmesi için, öğrenmeyi destekleyen ve teşvik eden sistematik, sürekli bir çaba veya süreç gereklidir ki danışmanlık böyle bir süreçtir (Buck, 2004:9-10-11).

1.4.5.2. Bilgi Dağıtımı (Bilgi Yayma)

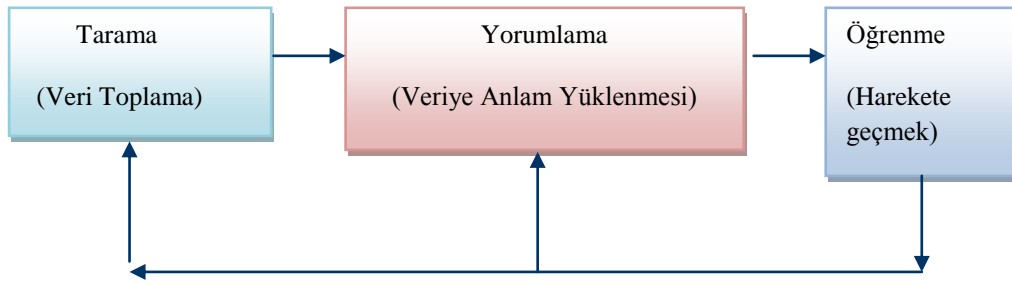
Bilgi transferi, işletmenin kurum hafızasında saklanmadığında başarısızlığı göze alabilen çeşitli süreçleri içeren karmaşık bir işlemdir. Bilgi transferi, örgütün rekabetçi konumu için önemli kabul edilmektedir. Örgütün bilgi transferinde rol oynaması ve bilgi transferini kolaylaştırması gerekmektedir (URL-15: Soliman, 2002:3-4). Bilgi dağıtımı, organizasyonun öğrendiklerinden yararlanma merkezidir. Birimlerin bilgiye nasıl sahip olduğu, bu bilgiye ihtiyaç duyan birimlerin birbirini hızlı bir şekilde ve büyük olasılıkla nasıl bulabildiği henüz açıklanamamıştır. Bilgi dağılımı, örgütsel öğrenmenin hem oluşumunun hem de yayılımının belirleyicisidir (Huber, 1991:88,100).

Örgütsel öğrenmenin oluşumu ile ilgili olarak bilgi dağılımı, daha geniş ölçüde örgütsel öğrenmeye neden olmakta ve organizasyonlara genellikle neyi bilip bilmediklerini düşündürmektedir. Örgütte bilginin geniş ölçüde dağıtılmasıyla daha fazla ve daha çeşitli kaynakların varlığı, bilgiyi tekrar elde etme çabalarının başarılı olma olasılığını ve hem bireylerin hem de birimlerin öğrenme olasılığını arttırmaktadır. Potansiyel sinerjik bilgi örgütsel birimleri, genellikle bu tür bilgilerin nerede verilebildiğinin farkında değildirler ve bu şekilde hedefleri için bu bilgiye yön veremezler. Ayrıca, sinerjik olarak bilgiyi kullanabilen birimler genelde bilginin varlığını veya nerede olduğunu bilmezler. Hem çalışan hem de işveren tarafından başlatılan bu örgütsel süreç, rutin olmayan bilgiye ihtiyacı olanların anlaşılmasını ve iç çalışan transferi bağlantısını kolaylaştırmaktadır. Farklı alt birimlerdeki bilgilerin

birleştirilmesi, sadece yeni bilgiye değil aynı zamanda yeni anlayışa da yol açmaktadır (Huber, 1991:100-101).

1.4.5.3. Bilgi Yorumlama

Yorumlama, insan odaklı örgütleri, düşük düzeydeki sistemlerden ayıran en önemli unsurdur. Hedberg (1981)'e göre örgütler, bilişsel sistem ve hafızalara sahiptir. Bireyler gelir ve gider ancak örgütler, zamana karşı bilgilerini, davranışlarını, zihinsel haritalarını, normlarını ve değerlerini korumaktadır. Örgütün bilgi faaliyeti düzeyindeki ayırt edici özelliği paylaşmaktır. Üyeler arasındaki uyum, organizasyondaki düzeni nitelendirmekte ve bir sistem olarak örgütün yorumlamasını mümkün hale getirmektedir (Daft ve Weick, 1984:285).



Şekil 1.23 Örgütsel Tarama, Yorumlama ve Öğrenme Arasındaki İlişki (Daft ve Weick, 1984:285)

Şekil 1.23'te ilk aşamada yer alan tarama, yöneticilere çevrelerini izleme ve çevresel veri sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır. Yani veri toplamaya ilişkin bir süreçtir. İkinci aşama olan yorumlama ise, bilgiye anlam verilen süreçtir. Algılar, anlayışlar paylaşılarak zihinsel (bilişsel) haritalar oluşturulmaktadır. Örgütsel öğrenme ve eylemden önce gerçekleşen yorumlama ile bilgiye anlam kazandırılmaktadır. Örgütsel yorumlama, bireyin yeni bir beceri öğrenmesine benzerdir. Üçüncü aşama olarak öğrenme ise, yoruma dayalı yeni bir tepki (cevap) ya da eylem gerektirmektedir. Öğrenme de yeni bir verinin yorumlanmasını sağlamaktadır. Yani yorumlamaya veri sağlayarak geribildirim gerçekleşmektedir. Örgütsel eylemlerden alınan geri bildirimler yeni kolektif anlayışlar kazandırabilmektedir. Bu şekilde üç aşama şeklindeki gibi bir geri besleme döngüsü ile birbirine bağlıdır (Daft ve Weick, 1984:285).

Anlaşıldığı gibi Daft ve Weick (1984), bilgi yorumlamayı, bilginin anlamlandırıldığı, bilgiye anlam verildiği süreç olarak tanımlamışlardır (Huber, 1991:102). Bir örgüt bilgiyi kullanmak için, o bilgiye anlam vermek zorundadır (Dixon, 1992:39). Ayrıca olayları dönüştürme ve paylaşılan anlayışları geliştirme sürecidir. Bilgi yorumlanması, bireysel süreç yerine organizasyonel bir süreçtir. Öğrenme, her zaman bireylerin etkinliğini ve hatta potansiyel etkinliğini arttırmaz. Öğrenme, her zaman gerçeğe uygun bilgiye yönlendirmez. Bireyler yanlış öğrenebilmekte ve yanlış doğru olarak öğrenebilmektedirler. Friedlander (1983)'a göre, öğrenme davranışta gözlenebilir değişikliklerle sonuçlanmak zorunda değildir. Yani öğrenmeden kaynaklanan değişimin, göze görülür davranış olması gerekmez. Öğrenme, yeni ve önemli anlayış ve farkındalıkları doğurabilmektedir. Bu anlamda öğrenmedeki önemli unsur, farklılıkların ve alternatiflerin bilinçli olarak farkına varılması ve bu alternatiflerden birinin bilinçli bir şekilde seçilmesidir. Bu seçim, davranışların yeniden şekillendirilmesinin aksine anlayışları değiştirmek olabilmektedir (Huber, 1991:88-89).

Örgütsel öğrenme ortak yorumlama açısından tanımlanmalı veya organizasyonun çeşitli birimleri tarafından yapılan yorumların çeşitliliği açısından tanımlanmalıdır. Daha fazla ve daha çeşitli yorumlar geliştirildiğinde, daha çok öğrenme gerçekleşmekte; çünkü böyle bir gelişme, öğrenmenin tanımıyla uyumlu olarak, organizasyonun potansiyel davranışlarını değiştirmektedir. Daha çok organizasyon birimi diğer birimler tarafından yapılan yorumların niteliğini anladıklarında, daha fazla öğrenme gerçekleşmektedir. Örneğin, daha eksiksiz tam komple anlayış ya işbirliğini arttırabilmekte ve böylece potansiyel davranışları arttırmakta ya da işbirliğini kısıtlamakta veya engellemektedir; böylece potansiyel davranışları azaltmaktadır. Her iki durumda da daha komple anlayış potansiyel davranışlarda bir değişime neden olmaktadır (örgütsel öğrenme gibi). Yorumlanabilir bilgi, birimlerin bilgiyi işleme kapasitesini yeterince aşarsa, örgütsel birimler içerisinde veya arasında yorumlama daha az etkili olmaktadır. Açıkçası aşırı bilgi, etkin yorumlamadan uzaklaştırmakta ve etkin yorumlamayı zedelemektedir (Huber, 1991:102).

1.4.5.4. Örgütsel Hafıza

Bilgi, bireylerde veya bireylerin dışında mevcut olabilir yani organizasyonun kendi içerisinde ve bilerek saklanmayabilir. Bilgi, bireylerin zihinlerinde veya duyularındadır. Bireylerin dışındaki bilgi ise, kültürde, rutinlerde veya sembollerde yer almaktadır. Bilgi, bireyler arasında diyaloglar içerisinde de yer almaktadır. Örgütsel öğrenmenin geçerli olabilmesi için bilginin örgüt hafızasında saklanması gerekmektedir. Bireyler tarafından edinilen bilgi, örgütsel hafızaya aktarılmaktadır. Sonuç olarak, bireyler öğrenmekte ve bilgi de esasen bireylerin içerisinde ve dışında yer almaktadır (Örtenblad, 2001:129-130).

Günlük gözlemler açıkça göstermektedir ki (Huber, 1991:105);

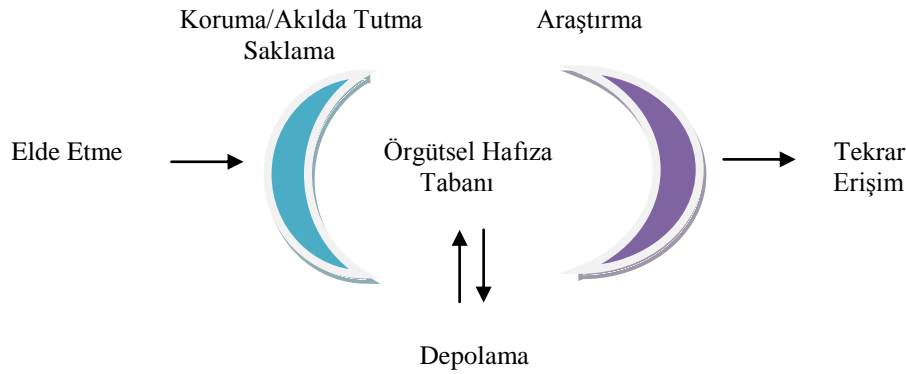
- Personel devri ,örgütsel hafıza bileşenlerini için büyük kayıp oluşturur.
- Belli bir bilgi için gelecekte beklenen ihtiyaçlar, bilginin büyük bir kısmının saklanılmasına veya yeniden ulaşabilecekken saklanılmasına neden olur
- Bilgiye ihtiyaç duyanlar veya örgüt üyeleri, diğer üyeler tarafından sahip olunan veya saklanılan bilginin varlığını ve nerede olduğunu pek fazla bilmezler.

Örgütsel hafızanın etkinliğini etkileyebilen olası değişkenler 1) Üye kaybı 2) Bilgi dağılımı ve örgütsel bilgi yorumu 3) Normlar ve bilgi depolama yöntemleri 4) Saklı bilgilerin yerini belirlemek ve bu bilgilere erişme yöntemleridir (Huber, 1991:105).

Organizasyonlar, rutin olarak bazen işletim nedeniyle bazen de diğer birim veya örgütlerin raporlama ihtiyaçlarını karşılamak için oldukça zor bilgi depolamaktadır. İşlerin nasıl yapılacağı hakkında çok sayıda örgütsel bilgi, standart çalışma prosedürü, rutin ve betik (yazılı metin) şeklinde depolanmaktadır. Uzmanlaşma, farklılaşma ve departmanlaşma nedeniyle organizasyonlar genellikle ne bildiklerini bilmemektedir. Örgütsel hafızanın bir parçası olarak bilgisayarlar, bu problemin azaltılmasında önemli bir potansiyeldir (Huber, 1991:105-106).

Örgütsel hafızanın örgütsel öğrenme üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkisi olabilmektedir. Örgütün öğrendiklerine yeniden erişimi yeni durumlara dayanmayı sağlayabildiği için olumlu bir etki oluşturmaktadır. Örgütsel hafıza geçmişte çalışan veya çalışmayan durumları içerdiğinden dolayı örgütü aynı hataları tekrar etmekten koruyan ve test edilmiş çözümleri sağlayan bir potansiyel

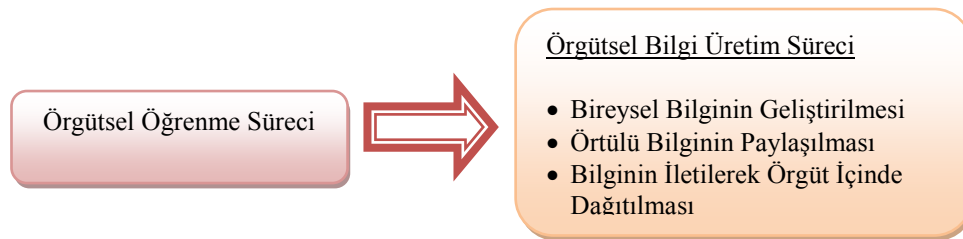
taşımaktadır. Örgütsel hafıza örgütsel hafızayı daha yararlı olabilecek alternatif açıklamaları ortadan kaldırarak olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Değişimin değerini belirleyen bilgi olmadığında kurallar katı ve değişmez hale gelmektedir. Hedberg (1981) bu bağlamda örgütsel öğrenmenin gerekli bir bileşeni olan unutmayı savunmaktadır. Unutmak örgütün eski veya yanıltıcı bilgiyi bertaraf ettiği kasıtlı bir süreçtir. Örgütsel hafızanın amacı örtük bilgiyi ele alınıp incelenebilir, itiraz edilebilir ve gerekirse atılabilir bir seviyeye yükseltmektir (Dixon, 1992:44).



Şekil 1.24 Örgütsel Hafıza Mekanizması (URL-18)

1.4.5.5. Bilgiye Erişim / Bilgiyi Geri Alma

Bilgileri geri alma (erişim) kontrollü veya otomatik olabilmektedir. Otomatik geri alma hem bireylerin hem de örgütlerin düzgün işleyişi için gereklidir. Örgütün verimli çalışması için öğrendiği kadarının çok iyi öğrenilmiş olması ve yeni öğrenmeye yer açacak şekilde bilişsel kapasitesini boşaltmaktır. Verimli işlemeye gerekli olsa da otomatik erişim örgütün farkında olmadığı hatalara da yol açabilmektedir (Dixon, 1992:45).



Şekil 1.25 Örgütsel Öğrenme Süreci ve Bilgi Paylaşımı (Kalkan, 2006:97)

Örgütsel öğrenme, örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere kullanacağı bireysel ve kolektif bilgilerden oluşan örgütsel bilgi üretimini mümkün

kılmaktadır. Örgütsel bilgi üretimi, organizasyon üyelerinin bireysel bilgilerini özellikle de örtülü bilgilerini paylaşabilecekleri bir ortamda yaratılan etkileşim ve paylaşımlar sonucunda karşılıklı güven ve işbirliği ile gerçekleştirdikleri bir süreçtir (Erigüç ve Balçık, 2007:77,82). Ancak bilgi üretimi, yalnızca örgüt içindeki örtülü ve açık bilgi kaynaklarından değil örgüt dışı kaynaklardan da faydalanmayı ifade etmektedir (URL-13: Odabaş Hüseyin, 2009:185). Örgüt çalışanlarının sahip oldukları açık ve örtülü bilgilerin çeşitliliği ve niteliği, yeni örgütsel bilginin kalitesini belirlemektedir. Bu bilgilerin örgüt içerisinde etkileşim içine girmeleri ve paylaşımları sonucunda yenileri yaratılmaktadır. İşgörenlerin birlikte çalışmaktan keyif duyduğu, işbirliğine açık ve paylaşımda özgür olduklarını bildikleri, yapısal ve fiziksel sınırlamaların olmadığı bir örgütte daha kolay ve daha hızlı öğrenmekte ve paylaşmaktadırlar (Erigüç ve Balçık, 2007:82). Tüm örgüt üyelerinin öğrenme sürecine katılımcı olmalarının gerekliliği esas alınmalıdır (Ayhan, 2010:82). Her ne kadar örgüt içerisinde üretilse de örgütsel bilgi örgütle sınırlı kalmamakta, örgütün faaliyet gösterdiği ortamda, etkileşim halinde olduğu çevresi de bu bilgidен etkilenmektedir. Organizasyon, öğrenme ve bilgiye ilişkin süreçlerini sistematik olarak yapılandırıp yönetebildiği, öğrendiklerini ve ürettiği bilgilerini doğru ve etkili bir şekilde kullanabildiği, kendi yapısına uygun uyarlayabildiği ölçüde yenilikçi özelliğini geliştirebilme fırsatlarını genişletmektedir (Kalkan, 2006:94-95).



Şekil 1.26 Örgütsel Öğrenme, Bilgi Üretimi Ve Yenilik İlişkisi (Kalkan, 2006:97)

1.5. Yaratıcılık

Amabile (1983) ve Shalley (1995)'e göre yaratıcılık, yeni ve uygun fikir, ürün, süreç veya çözümlerin üretimidir. Yeniliklerini artırmak isteyen bir işletmenin yaratıcılık kapasitesinin de yüksek olması gerekmektedir. İşletmelerin bilgi üretme ve özümseme kapasiteleri ile ilgili sorunlarını çözebilmesi için yaratıcılık şarttır (Şkerlavaj, Song ve Lee, 2010:6392). Organizasyondaki yaratıcılık yok olursa, organizasyonun potansiyel rekabet gücü olan yeni fikirler de yok olacaktır (Özçer,

2005:116). Williams ve Yang (1999)'ın ifadesine göre, yaratıcılık araştırmasında bireylerin yaratıcılığı ve her birinin kişiliği, özellikleri, yetenekleri, deneyimleri ve düşünce süreçleri temel odak noktasıdır. Amabile vd. (1996) ise sosyal çevrenin, hem yaratıcı davranışın düzeyini hem de sıklığını etkileyebildiğinden söz etmişlerdir (McLean, 2005:226).

Çalışanların yaratıcılığı söz konusu olduğunda, yöneticiler fark meydana getirebilmektedir. Ancak, yaratıcılığın sadece var olmayıp gerçekten geliştiği yenilikçi işletmelerde bu sonuç gerçekleşebilmektedir. Her bireyin içinde bulunan yaratıcılık üç bileşenden oluşan bir fonksiyondur. Bunlar uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve motivasyondur. Uzmanlık, kişinin bildiği ve geniş alanda yapabildiği işlerdir. Alanındaki tüm bilgi ve teknik yetenekleri kadar uzmanlık bireyin bilimsel düşünmeye eğilimini de içermektedir. Yaratıcı düşünme, bireylerin sorun ve çözümlere nasıl yaklaştığı şeklinde ele alınmaktadır. Yeni kombinasyonlarda mevcut fikirleri birlikte koyma yeteneğidir. Söz edilen bu beceri, bireyin kişiliğinin yanı sıra nasıl düşündüğüne ve çalıştığına da bağlıdır (URL-1: Amabile, say.2,5).

Stein (1953)'e göre yaratıcılık, bir grubun herhangi bir zamanda makul veya yararlı ya da tatminkar olarak kabul ettiği yeni bir çalışmayla sonuçlanan bir süreçtir. Leonard ve Swap'ın de belirttiği gibi yaratıcılık, yararlı olma olasılığı fazla olan yeni fikirleri geliştirme ve ifade etme sürecidir. İş hayatında yaratıcılığın bir grup uygulaması olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda yaratıcılığın ön koşulu olarak belirttikleri derin bilgi ve deneyim birikimi örgütün tümünde paylaşılmalı ve iyi analiz edilebilmeli, yöneticiler seçeneklerin değerlendirilip uygulanmasına destek vermelidir. Yaratıcılık sürecinin yönetilmesi, bu sürecin dinamikliği ve organizasyonun yaratıcılığının geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır (Leonard ve Swap, 1999:12-21). Bu bağlamda,

1. Farklı düşünerek yeni fikirler oluşturmalı,
2. Bu yeni fikirler, açığa çıkarılmalı ve diğerleriyle paylaşılmalı ki bu şekilde fikirlerin denetimi de gerçekleşebilsin,
3. Yeni fikirlerin değeri ve üzerinde yoğunlaşılması hususunda uzlaşılmalı,
4. Uygun görülen fikirler, fayda niteliği taşımaları başka bir ifadeyle yarar ve katkı sağlayacağı varsayımı ve potansiyeli oluşturmalıdır.

Yaratıcılığın bu dört önemli özelliğinden yola çıkarak, yaratıcılığın öncelikle bir süreç olduğunu, farklı düşünmeyi gerektirdiğini, bu farklılıktan yeni ve sıradışı şeylerin üretilmesi ve sürecin sonunda istek ve ihtiyaçlara göre değişen yarar sağlama olasılığı beklentisini oluşturduğu söylenebilmektedir (Leonard ve Swap, 1999:12-21).

Örgütlerde ortaya çıkan yaratıcılık ihtiyacı, organizasyonun bakış açısına bağlı olarak fırsat ya da tehdit olarak görülebilmektedir. Örgütün algısına göre değişen bu ihtiyacın çözümü en kısa sürede gerçekleşmeli ve organizasyon bu çözüme uygun stratejilerle kendisine yön vermelidir. Bu ihtiyaç karşısında başlayan yaratıcılık sürecinin sonunda yöneticiler, potansiyel yarar sağlayan somut ürün ya da hizmetle karşılaşmak istemektedir. Bu fayda, örgütün ihtiyaç ve beklentilerine göre değişmektedir. Aynı şekilde sürecin sonunda elde edilen ürün de yaratıcılık ihtiyacına kaynaklık etmektedir. Bu geri bildirim, ne kadar doğru ve hızlı bir şekilde algılanır ve değerlendirilirse ihtiyaca uygun ürün ortaya çıkarılmakta ve beklenen fayda sağlanmaktadır (Leonard ve Swap, 1999:22-28).

Motivasyon, bireylerin aslında ne yapacaklarını belirlemektedir. Dışsal motivasyonda bireyleri motive etmek için yöneticiler parayı kullanmaktadır. Ancak bu bireyleri rüşvet aldıkları ve kontrol edildikleri hissine yöneltebilmektedir. Daha da önemlisi para, çalışanları işleri hususunda heyecanlandıramaz. İçsel motivasyonda ise, bireyler dış baskılarla değil ilgi, memnuniyet ve işe meydan okuyarak motive edildiğinde daha fazla yaratıcı olacaklardır (URL-1: Amabile, 1999:6-7). İçsel motivasyon, yenilik üretmek için itici bir güçtür (Özçer, 2005:17).

Amabile (1996), içsel motivasyonu bireyin işin niteliklerine verdiği yarar sağlama, işe katılma, merak, tatmin veya olumlu rekabet olarak ortaya çıkan olumlu tepkiden kaynaklandığını ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle örgütsel amaç için bireylerin ilgi ve keyifle zevk duyarak nasıl çalışacağına dair çözüm aranırken motivasyonla örgütsel misyonun bütünleştirilmesidir. Dışsal motivasyonun ise beklenen değerlendirme, ödüle yoğunlaşma, dış yönlendiriciler gibi iş dışındaki kaynaklardan doğduğunu belirtmiştir. Örneğin para veya mevki bireyin çalışma eğilimini olumlu yönde artıran dışsal motive edicilerdir. İçsel motive edilen birey işinde çalışmaktan keyif duyar ve işinde bireysel olarak da yeni yaratıcı yolların arayışına girmektedir. Dışsal olarak motive edilen birey ise çalışmasını arttırabilir ancak yaratıcı yolların arayışına girme olasılığı oldukça düşüktür (Leonard ve Swap,

1999:210,213,215). Yalnızca dış kaynaklı motivasyon, uzun vadeli ve sürekli yaratıcılık kaynağı olarak değerlendirilemez. Yaratıcı istekliliğe en büyük kaynak içsel motivasyondur (Özçer, 2005:22,143). Organizasyonlar kendi üyelerini cesaretlendirip motive ettiklerinde çalışanların mesleki becerilerinin yanı sıra zihinsel becerilerinin de açığa çıkarılmasını sağlamaktadırlar (Kanıbir, 2004:84).

1.6. Yenilikçilik

Yenilikçilik, rakiplerinin çoğundan önce yeni teknolojileri, süreçleri ve fikirleri benimseme ve yeni, eşsiz ürün ve hizmetleri sunma istekliliği ve yeteneğidir (McDonald, 2002:14). Yenilik, yenileme ve değişim anlamına gelmektedir; ancak bugünün iş dünyasında yeni kurumsal hizmet, ürün, süreç ve yapıların geliştirilmesi anlamı taşımaktadır (URL-9: Leber, Polajnar, Pižmoht ve Palcic, say.257). Ancak bütün yenilikler değişim gerektirmesine rağmen her değişim yenilik değildir (Özçer, 2005:14). Kanter (1988) yeniliği, yeni fikirlerin yaratılması ve organizasyon yararına kullanılması şeklinde ifade ederken (McDonald, 2002:22); Thompson (1965) yeniliği yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ve hizmetlerin üretimi, kabullenmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Amabile vd. (1996) yeniliği, organizasyon içerisinde yaratıcı fikirlerin başarılı uygulaması olarak tanımlamışlardır (Liao, 2006:228). Yenilik öncelikle bilinenin sürekliliği, kalıcılaştırılması ile ilgili, organizasyonda değişimi teşvik etmek için bir savunucu, bir destekçi gerektiren bilgi yoğunluklu, belirsiz, tartışmaya açık ve girişimci bir süreç olarak açıklanmaktadır. Başka bir deyişle değişim, mevcut durumun üstesinden gelmek için bilinçli bir eylem gerektirmektedir ki bu eylem de yeniliktir (McDonald, 2002:22). Yenilikçilik, işletmelerin başarısı ve sürekliliği için çok önemlidir. Öyle ki rekabet avantajının tek önemli yapı taşı olarak görülmektedir ve yenilik faaliyetinin başlıca nedeni, işletmenin gelecekteki bağımsızlığını korumak amacıyla pazar payı oluşturmak ve işletmenin karlılığını arttırmaktır (URL 2: Auernhammer, Neumann, Leslie ve Lettice, 54).

Yenilik, bir değişim sürecini içermektedir (Quinn, Baruch ve Zien, 1997:154). Calcantone (2002), işletmenin yenilik sürecinin yeni bilgi edinimi, dağılımı ve kullanımını içerdiğini; Damanpour (1991), iç veya dış çevresindeki tepkiye değişiklik olup olmadığını veya çevreyi etkilemek için alınan önleyici bir eylem olarak yeniliğin, örgütün değişmesi anlamını taşıdığını belirtmiştir (Liao,

2006:228). Organizasyonun mevcut ürün ve kaynaklarının statükosunu pazarla ilişkili işletme ve birimleri, örgütsel yapıları, stratejik duruşu şeklinde tehdit etmektedir. Çünkü yenilikçi değişimler koşullara son derece duyarlıdır ve yönetim bu koşulların çoğunu belirlemektedir. Araştırmacılar sürekli yenilikçi organizasyonların ön koşullarını aşağıdaki gibi sırlamışlardır (Quinn, Baruch ve Zien, 1997:154):

- Değişim genellikle üst yönetimin desteğine sahiptir.
- Başarılı değişim organizasyonun eşsiz, benzersiz güç ve değerleri üzerine kurulur.
- Değişimin özellikleri zorla kabul ettirilmez.
- Değişim bütün olma eğilimindedir çünkü tüm parçalar arasındaki etkin uyumu sağlamak için kültürün değişen bir parçası diğer değişiklikleri gerektirir.
- Başarılı değişim planlı fakat çabuk olma eğilimindedir.
- Plan kendisi aşamalı, artımlı, sürekli incelenen, kontrol edilen ve değiştirilen olma eğilimi gösterir.
- Değişim sadece yüzeyde değil organizasyonun içerisinde meydana gelir.
- Başarılı işletmelerde değişim kabul edilen sürekli bir süreç haline gelir.

Değişimin kendisi aslında bir fırsattır. Yalnızca tahmin edilemezliği, en beklenmedik şeylerin olması ihtimali işletmelerin değişime karşı duyarlılaşmasını zorunlu kılmıştır. İşletmenin kendilerini dışardan görebilmesi, müşteri perspektifini yakalayabilmesi asıl sonuçların alındığı yerde öğrenmeyi başarması demektir. Bu aslında şu an itibarıyla mevcut müşterisi dışında tüm potansiyel müşterilerin de mevcut nitelik kazanabileceği bir yaklaşımdır. Daha da ötesi bu bir fırsat yakalamanın ilk adımıdır. Belirsizlik ortamında ortaya çıkabilecek potansiyel ve mevcut fırsatları öngörebilen ve bu fırsatları nasıl değerlendireceğini öğrenen ve gerçekleştiren yöneticilere gereksinim duymaktadır (Drucker, 1992:400,406).

Sternberg and Lubart (1999) yeniliği, hem yeni (orjinal, beklenmeyen gibi) hem de uygun (kullanışlı, görev kısıtlamalarına uyumlu) iş üretme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Van de Ven ve Angle (1989)'a göre, yenilik yeni bir fikir geliştirme ve uygulama sürecine ilişkindir. Herhangi yeni problem çözme fikrini kullanıma kazandırma sürecini ifade eden yenilik, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasıdır. Özellikle

işletme kapsamında yaratıcı fikirlerin alınmasına, bu fikirlerin istenilen sonuçları gerçekleştirmesine ve başarıya ulaşarak meyvesini vermesine odaklanılmaktadır. Örneğin organizasyonlarda pek çok parlak fikir, asla hayata geçirilemez (McLean, 2005:227).

Yenilik, Bates ve K. (2005)'e göre, yeni ve geliştirilmiş ürünler, hizmetler, iş süreçleri ve prosedürleri geliştirmekte uygulanan yeni fikirleri benimsemek veya oluşturmak için organizasyon yeteneği de dahil olmak üzere yeni bilginin benimsenmesi ve uygulanmasına eşdeğerdir. Yenilik, taklit edilmesi çok zor maddi olmayan bir kaynak olarak düşünülmektedir. Ancak bu kaynak, rekabet avantajı sağlayan organizasyonel bir sermaye oluşturmaktadır (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:427). Başarılı ürün, süreç veya hizmet yeniliği işletmelere rakiplerinde olmayan benzersiz bir değer kazandırmaktadır (URL-2: Auernhammer, Neumann, Leslie ve Lettice, 54).

Çeşitli yazarların yapmış olduğu yenilik tanımlamaları Tablo 1.10'da verilmiştir.

Tablo 1.10 Yenilik Tanımları

Yazar	Yenilik Tanımı
Schumpeter	Tüketicinin aşına olmadığı yeni bir mal ya da üretim yöntemi, yeni bir Pazar veya arz kaynağı, yeni bir ticari şekil, yeni bir iş organizasyonların gerçekleştirilmesidir.
Schmookler (1996)	Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme yenilik yapandır ve bu yaptığı eylem yeniliktir.
Knight (1967)	Bir organizasyon ve onun çevresi içi yeni olan değişikliğin gerçekleştirilmesidir.
Freeman (1982)	Yeni bir ürünün pazarlanması ya da yeni bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar.
Drucker (1985)	Girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan bir araçtır ve kaynaklara yeni kapasite yaratma yeteneği kazandırır.
Roberts (1987)	Yenilik=İcat + Kullanım
Porter (1990)	Şirketler rekabet avantajını yenilikle yakalar. Hem yeni teknolojileri hem de iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde yeniliği ele alırlar.
OECD ve Eurostat (2005)	İşletme içi uygulamalarda işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.

Kaynak: Güler ve Kanber, 2011:63'ten uyarlanmıştır.

Amabile vd. (1996), yenilik ve yaratıcılık arasındaki farklılığı, yaratıcılığı, herhangi bir alandaki yeni ve yararlı fikirlerin üretimi; yeniliği ise, organizasyondaki yaratıcı fikirlerin başarıyla uygulanması şeklinde tanımlayarak ifade etmişlerdir. Hiçbir yeniliğin, önemli problemleri ve fırsatları belirleme, bilgi toplama, yeni fikirleri üretme ve bu fikirlerin geçerliliğini keşfetme gibi son sürecin öncesini işaret eden yaratıcı süreçler olmadan gerçekleşmesi mümkün değildir (McLean, 2005:227). Her türlü yeniliğin arkasında yaratıcılığın olduğunu belirten Özçer (2005)'e göre, yaratıcılığın amacı buluşsa yeniliğin amacı buluşu uygulamaya koymaktır. Yaratıcı düşünce ticarileştirilerek yeniliğe dönüşmektedir. Organizasyon içerisinde yaratıcılık paylaşıldıkça organizasyonun fikir üretme gücü artmakta ve bu fikirler uygulandıkça organizasyon için katma değer üretmektedir (Özçer, 2005:15,143).

Zauss (2003)'a göre yenilikçi organizasyonlar, çalışanların bilgi ve fikirlerini müşterilerin ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetlere dönüştürebilmektedir. Söz konusu yenilikler, yeni ürün, hizmet, teknoloji ve idari uygulamada kendisini açıkça göstermektedir (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:427).

1.6.1. Yeniliğin Özellikleri

Yeniliğin özellikleri şu şekilde sınıflandırılmıştır (Uzkurt, 2008:19-26):

- Yenilik, yaşam kalitesini ve refah düzeyini artıran bir araç olarak görülmekte ve onu kullananların yaşamında değişiklik yaratmaktadır. Örneğin bilgisayar veya cep telefonlarının günlük hayata girmesiyle kullanıcıların yaşamına kolaylık ve değişim getirmesi gibi.
- Yenilik, tek seferde gerçekleşen bir faaliyet değil aksine sürekliliği olan bir süreçtir.
- Yenilik, ekonomik ve sosyal fayda yaratan bir değerdir. İnsanlar tarafından benimsenmeyip yayılmayan, insanlara bir fayda sağlamayan ve ekonomik bir getiri kazandırmayan yeni ürün, hizmet ya da süreç, yenilik olarak nitelendirilemez; buluş ve farklılığın ötesine geçemez. Yeniliğin önemli bir özelliği ticarileştirilebilir olmasıdır.
- Yenilik, yayılmacı bir özelliğe sahiptir. Yenilikler, bireyler ve işletmeler arasında yayılabildikleri ölçüde toplumsal katkı ve ekonomik katma değeri kazanabilmektedirler.

- Yenilik, en önemli rekabet araçlarından biridir. Yenilik uzun vadeli başarı için önemli bir belirleyici unsur haline gelmiş gibi görünmektedir (Liao, 2006:228).

- Yenilik, çevreye adapte olmanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracıdır. Yenilik işletmeler açısından içinde buldukları pazara, tedarikçi ve araçlara, rakiplere ayak uydurabilmelerinin; müşteriler ve toplumla bütünleşebilmelerinin de bir aracıdır. İşletmelerin hem organizasyonel hem de içinde buldukları toplumsal değişimlere ayak uydurmaları, yapılan yenilik ve değişimleri benimsemeleri ile mümkün olacaktır.

- Yenilik, onu destekleyen kültürel bir ortamın ürünüdür. Değişimi ve dinamizmi destekleyen bir kültüre sahip örgütlerin, yenilik konusunda diğerlerine göre daha avantajlı olduklarını söylemek mümkündür.

- Yenilik, bir problem çözme sürecidir.

- Yenilik, fonksiyonlar arası bütünleşmenin bir ürünüdür. Elenkov ve Manev (2005) başarılı yeniliğin, önemli üyelerin aktif ve oldukça karmaşık çabalarının koordinasyonunu gerektirdiğini belirtmiştir (Liao, 2006:228). Yenilik, sadece işletmedeki bir bölümün değil bütün bölümlerin sürece doğrudan ya da dolaylı olarak katıldığı, işletmedeki tüm birim ve çalışanları kapsayan tüm çalışanların bütünleşik ve koordineli bir şekilde yürüttükleri faaliyet olarak görülmelidir.

1.6.2. Yenilik Çeşitleri

Yenilik, icat ya da buluş kavramlarıyla iç içe geçmiş gibi görünse de her icat yenilik olarak yansımaz. Buluşlardan yararlanılarak yenilik gerçekleştirilmektedir; ancak yeterli şartı oluşturamamaktadır. Buluşun yeniliğe dönüşebilmesi başarılı bir şekilde ticarileştirilmesine ve katma değer yaratma potansiyeline bağlıdır (Güler ve Kanber, 2011:64). Yenilik icatla veya buluşla karıştırılmamalıdır. Yenilik iyi bir fikrin yaygın ve etkin kullanımına neden olan uzun süreçteki ilk adımdır. Tidd ve Ahuja, yeniliğin icadın ticarileştirilmesi anlamına geldiği hususunda hemfikirlerdir. Farklı yenilik türleri oluşabilmektedir. Örneğin, bu bir ürün, süreç veya örgütsel yenilik olabilmektedir. Yenilik alanı radikal/yıkıcıdan artımsal/evrimsel yenilik kapsamına uzanabilmektedir (URL 2: Auernhammer, Neumann, Leslie ve Lettice, 54).

Abernathy and Clark'ın modeli (1985), işletmenin bilgi birikimi ve teknolojik yeteneklerinin pazar üzerindeki etkisine göre yenilikleri sınıflandırmıştır: bu bilgi ve yeteneklerin korunması veya yıkımının ayırımıdır. Pazar özellikleri aynı kalırken işletmenin teknolojik yetenekleri demode olabilmektedir. Teknolojik yetenekleri tahrip edilmiş olsa bile, işletme pazara yeni girene karşı pazar bilgisini kullanabilmektedir. Pazar bilgisi ve teknolojik yeteneklerin bu birleşiminden yeniliğin dört çeşidi ortaya çıkmaktadır. Düzenli yenilik üreticinin mevcut teknolojik yetenekleri ve pazar bilgisi üzerine kurulmaktadır. Niş yenilikte teknolojik yetenekler korunurken pazar bilgisi geçersiz hale gelmektedir. Devrimci yenilik işletmenin teknolojik yeteneklerinin geçerliliğini yitirmesine rağmen pazar bilgisini korumasıdır. Mimari yenilik hem teknolojik hem de pazar yeteneklerinin demode olmasıdır (Popadiuk ve Choo, 2006:304).

Henderson and Clark'ın modelinde (1990), ürünlerin iki çeşit bilgi ihtiyacını oluşturmayı savunmuşlardır: bir ürünün bileşenleri bilgisi ve bileşenler arasındaki bağlantı bilgisi. Bileşenin kombinasyonu ve mimari bilgi dört çeşit yeniliği üretir. Artımlı yenilik mimari ve bileşen bilginin aynı anda geliştirildiği yeniliktir. Radikal yenilik her iki bilginin de yıkıma uğradığı, tahrip edildiği yeniliktir. Mimari yenilik bileşen bilgisinin geliştirilip arttırıldığı mimari bilginin yok edildiği yeniliktir. Modüler yenilik bileşen bilgisinin yok edilip mimari bilginin geliştirildiği yeniliktir (Popadiuk ve Choo, 2006:304).

Tablo 1.11 Yenilik Modelleri

(1) ABERNATHY ve CLARK MODEL (1985)			(2) HENDERSON ve CLARK MODEL (1990)		
Pazar bilgisi	Teknolojik yetenekler		Bileşen bilgisi	Mimari Bilgi	
	Korunmuş	Yok edilmiş		Korunmuş	Yok edilmiş
Korunmuş	Düzenli Yenilik	Devrimci Yenilik	Geliştirilmiş	Artımlı Yenilik	Mimari Yenilik
Yok edilmiş	Niş Yenilik	Mimari Yenilik	Yok edilmiş	Modüler Yenilik	Radikal Yenilik

(3) TUSHMAN vd. MODEL (1997)		
Pazar	Teknoloji	
	Artımlı	Radikal
Yeni	Mimari Yenilik	Ana ürün,hizmet yeniliği
Mevcut	Artımlı ürün, hizmet, süreç Yeniliği	Radikal Yenilik

(4) CHANDY ve TELLIS MODEL (1998)		
Yeni teknoloji	Müşteri İhtiyaç Memnuniyeti (Dolar başına)	
	Düşük	Yüksek
Düşük	Artımlı Yenilik	Pazar devrimi
Yüksek	Teknolojik devrim	Radikal Yenilik

Kaynak: Popadiuk ve Choo, 2006:304

Tushman vd. (1997)'nin modelinde, teknoloji döngüleri ve yenilik akışları ele alınırken, ayrıca pazar bilgisine ve teknolojiye etkisine göre yenilik çeşitleri de göz önüne alınmaktadır. Abernathy and Clark'ın önermiş olduğu “yıkım/yok” ve “mevcut” şeklindeki iki seviyeden çok da farklı olmayan “yeni” ve “mevcut” olarak pazar bilgisi kabul edilmektedir. İkinci boyut ise teknoloji ile ilgilidir, fakat burada “artan” ve “radikal” olarak sınıflandırılmaktadır. Bu boyutların kullanılmasıyla dört çeşit yenilik tanımlanmaktadır: Mimari yenilik teknolojiye artımlı gelişmeyle yeni pazarlar yaratmaktadır (Canon'un küçük bir fotokopi makinası, Sony'nin taşınabilir radyosu). Artımlı ürün, hizmet veya süreç yeniliğinde, pazarlar aynı kalır ancak teknolojiye artımlı gelişme söz konusudur. Ana ürün veya hizmet yeniliği, teknolojiye radikal bir değişiklik ve yeni pazarların yaratılmasıdır (DOS'tan

Windows'a geçiş; Analogtan Dijitale geçiş). Ana/Önemli süreç yeniliği, teknolojide radikal bir değişim olmasına rağmen pazarın aynı kalmasıdır. Ayrıca yazarlar beşinci bir tür yenilik olan hem pazarın hem de teknolojinin sürekli değiştiği nesiller yeniliğine işaret etmektedir (Popadiuk ve Choo, 2006:304-305).

Chandy and Tellis'in modelinde (1998), yine yenilik tanımlarının temelinde yatan iki ortak boyuta dikkat çekmişlerdir: teknoloji ve pazarlar. Birinci boyut ürünün içinde yer alan teknolojinin ne derece yeni ya da daha önceki teknolojilerden ne ölçüde farklı olduğunu belirlemektedir. İkinci boyut ise, yeni ürünün mevcut olanlardan ne derece müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşıladığını belirlemektedir. Bu iki boyutun birleşimi dört çeşit ürün yeniliğine yol açmaktadır. Teknoloji yeniliği, düşük ve müşteri ihtiyacını karşılama da düşük ise artımlı yeniliktir. Düşük teknoloji yeniliği ve yüksek müşteri memnuniyeti çığır açan bir devrim pazar anlamına gelmektedir. Yüksek teknoloji yeniliği ve düşük müşteri memnuniyeti teknolojik bir devrimdir. Radikal yenilik ise, ileri teknoloji yeniliği ve yüksek müşteri memnuniyeti arasındaki kombinasyonla ilişkilidir (Popadiuk ve Choo, 2006:305).

Amiri vd. (2011)'in yapmış olduğu çalışmada yenilik, radikal yenilik ve artımlı yenilik olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma yeniliğin yenilik ve değişim derecesine dayanmaktadır. Dewar and Dutton (1986)'ya göre, artımlı yenilik kavramını değiştirmeden bir önceki yeniliğe eklentiyken, radikal yenilik temel bir değişimdir. Artımlı yenilik, örneğin bir ürün yapmak için kullanılan materyallerin değişimi şeklinde, güncellenmiş bir tasarımla ürün geliştirme şeklinde veya ek özellik ya da seçenekler ekleyerek olabilmektedir. Artımlı ve radikal yenilik, yenilik getirilerinin derecesini göstermektedir. Bu anlamda ürün, süreç, yönetimsel/idari veya teknik gibi diğer yenilik çeşitlerinin herhangi birinin özellikleri olabilmektedir (Amiri, Jandaghi ve Ramezan, 2011:474).

Yenilik tanımı, ticarileştirme ve uygulama kavramlarını içermektedir. Yenilik, yeni bir fikir üretmeyi ve bu fikrin yeni bir ürüne, sürece veya hizmete uygulanmasını kapsamakta, ulusal ekonominin dinamik büyümesine ve yenilikçi işletme için salt kar yaratmanın yanında istihdam artışına da neden olmaktadır. Afuah'a göre yenilik, yeni bilginin ürünlere, süreçlere ve hizmetlere dahil edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, yeniliği teknolojik, pazar ve yönetimsel/örgütsel özelliklerine göre sınıflandırmıştır (Khalili, Maleki ve Mirzahosseinian, 2011:303).

Tablo 1.12 Yeniliğin Genel Sınıflandırılması

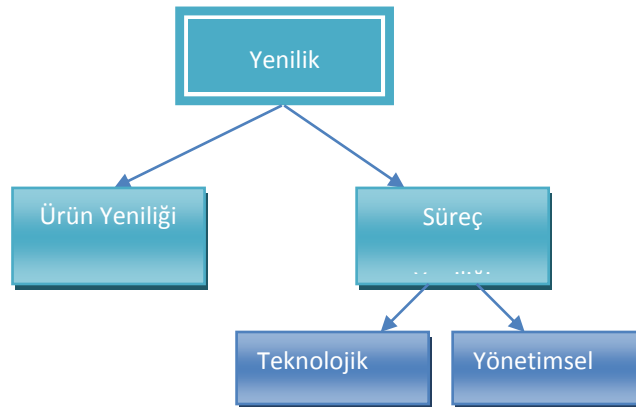
Yeniliğin Genel Sınıflandırılması		
Teknolojik	Pazar	Yönetimsel
Ürün	Ürün	Strateji
Süreç	Fiyat	Yapı
Hizmet	Yer	Sistemler
	Tutundurma	İnsanlar

Kaynak: Khalili, Maleki ve Mirzahosseinian, 2011:303

Seidler vd. (2004)'ün araştırmasına göre ise, yenilik çeşitlerinin açıklamasını dört boyutta tanımlayan Hauschildt (1993)'in tanımı genel olarak kabul edilmiştir (Seidler, Hartmann ve Gemünden, 2004:10-11):

1. Yeni nedir?-İçerik/kapsam boyutu
2. Kim için yenidir?-Öznellik boyutu
3. Yenilik nerede başlar ve nerede biter?-Süreç boyutu
4. Yenilik başarılı mı anlamına gelir?-Normatif/kuralcı boyutu

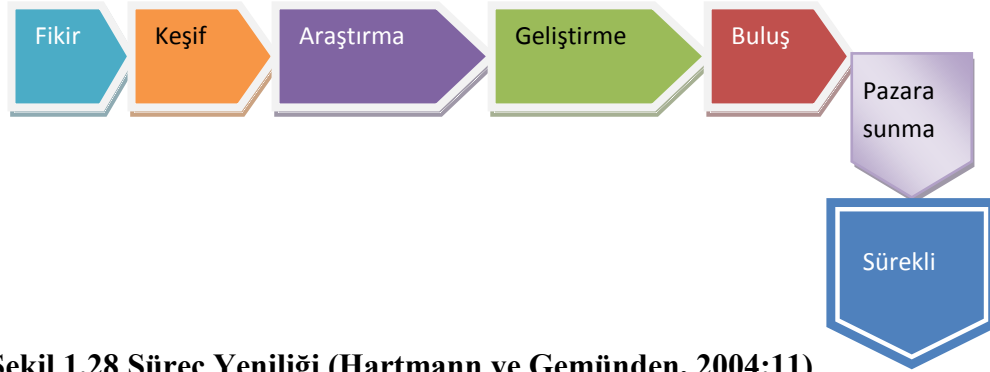
İçerik boyutuna gelince; yenilikler, mevcut bir sorunu yeni bir şekilde çözmeye ya da mevcut araçlarla yeni bir sorunu çözmeye ya da yeni araçlarla yeni sorunları çözmeye ya da daha verimli ve etkin bir şekilde geleneksel araçlarla mevcut sorunları çözmeye yardımcı olup olmamasına bağlı olarak ayrılabilir. Önemli olan, ürün veya süreç yeniliğine neden olan yeniliğin derecesidir (Seidler, Hartmann ve Gemünden, 2004:11).



Şekil 1.27 Yenilik Derecesi (Seidler, Hartmann ve Gemünden, 2004:11)

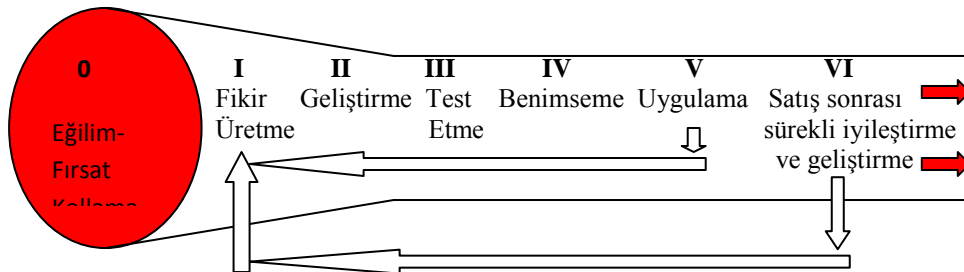
Özellik boyutunun odak noktasına gelince, bilince/farkındalığa dayanmaktadır. Teknolojideki değişiklikler önemlidir ama bu değişimleri fark etmek için bilinçli olmak gerekmektedir. Hauschildt (1993)'ün beraberinde yazarlar, bireysel, kişisel bilinç değil de girişimci bakış açısını vurgulamaktadır. İşletmeler daha önce kullanıp kullanmadıklarından bağımsız olarak yeniliği ilk kez kullandıklarında yenilikler hakkında konuşabilmektedir (Seidler, Hartmann ve Gemünden, 2004:11).

Süreç boyutuna gelince, yeniliğin başlangıç ve bitişinin gerekli olduğu açıktır. Hauschildt (1993)'a göre bu süreç, fikirle başlayan ve başarılı devam eden kullanımı ile sonlanan yedi adımdan oluşmaktadır (Seidler, Hartmann ve Gemünden, 2004:11).

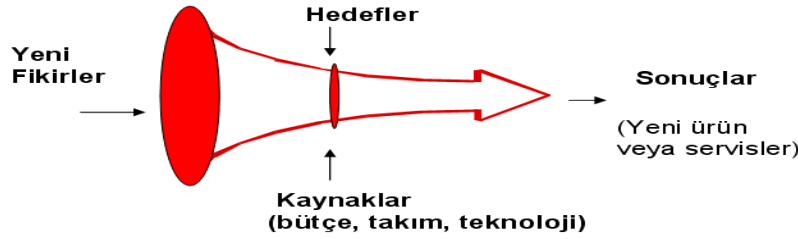


Şekil 1.28 Süreç Yeniliği (Hartmann ve Gemünden, 2004:11)

Leonard and Sensiper (1998)'a göre bu süreç, fikirle başlayan ve hizmet satışları sonrası sonlanan sadece altı adıma ayrılmaktadır. Yenilikçilik süreci, araştırma ve seçim uyumu, keşfetme ve sentez yani farklı düşünce döngülerini uyumlu takip etmektedir (Seidler, Hartmann ve Gemünden, 2004:12).



Şekil 1.29 Yenilik Hunisi (Seidler, Hartmann ve Gemünden, 2004:12)



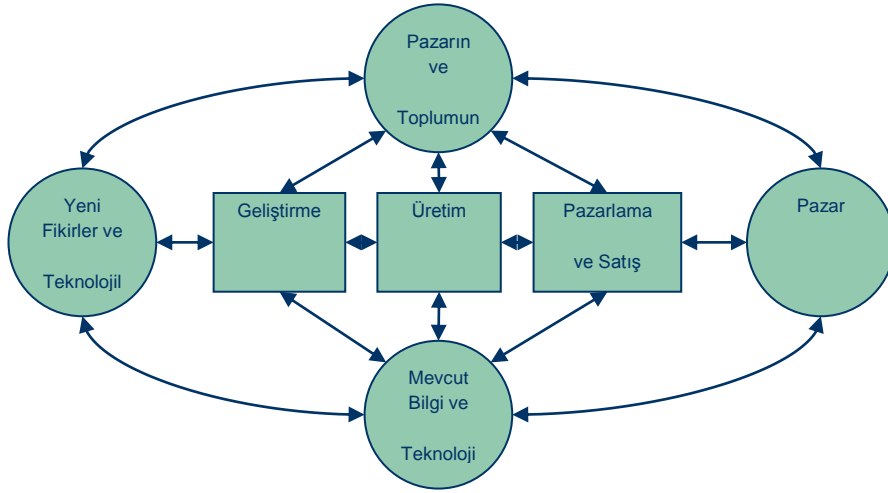
Şekil 1.30 Yenilik Hunisi (URL-19)

Yeniliğin dördüncü boyutunda yani normatif boyutunda, yeniliğin ekonomik başarısı değerlendirilmektedir. Hedef belirleme önemlidir. Hauschildt (1993)'e göre, eğer ölçülebilir faydalar gelir ve karlar veya maliyet düşürme açısından elde edilebilirse, bir yenilik bir işletme için sadece değerlidir. Yeni satış ve kar kaynağı olarak yeni ürünlere yer veren önemli işletmelerde bir değişim görülmektedir. Ancak yalnızca ekonomik faydalara neden olursa, günümüz ticari yeni ürün geliştirmenin hızlı tempolu ve oldukça rekabetçi dünyasında hız ve esneklik önemlidir (Seidler, Hartmann ve Gemünden, 2004:13-14).

Oslo Kılavuzunda (2005)'e göre, ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yenilik olmak üzere dört çeşit yenilik tanımı yapılmıştır:

Ürün Yeniliği, ürün ifadesi hem mal hem de hizmeti kapsadığı için ürün yeniliği de buna bağlı olarak mal ve hizmetlerin fonksiyonel özelliklerinde önemli iyileştirme ve gelişmeleri ifade etmektedir. Giyim eşyalarında nefes alabilir kumaş kullanımı, IP telefonlar, LCD ve LED televizyonlar, yeni işlevsel özellikteki gıda ürünleri (kandaki kolesterol seviyesini düşüren margarin gibi), hizmet olarak ele alındığında ise internet bankacılığı veya son yıllarda giderek artan internet mağazacılığı örnek olarak gösterilebilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005:51). Garanti Bankası'nın teknoloji ve internete bağlı yenilikleri, Ar-Ge sistemlerinin oluşumunda belirleyici olmuş ve Garanti Bankası sadece ürünlerde değil müşterileriyle etkileşim içinde olduğu her alanda yenilikçi ürünler yaratma çabasına girmiştir. Bu çabası, ona bankacılık sektöründe ürün ve hizmet yeniliğinde ilk olma özelliğini kazandırmıştır. Bu anlamda kredi kartlarındaki en büyük yeniliği, alışveriş kartlarıyla kredi kartlarını birleştirici, bonus adı altında müşterilere puan kazandıran, taksit olanağı sunarak tüketiciye alışverişe yönlendiren Türkiye'nin ilk çipli kredi kartı olan Bonus Card ile gerçekleştirmiştir. Aynı zamanda bonus kazanan kart sahipleri WWF (dünya doğal yaşamı koruma vakfı)'ye de destek olabildiklerinden dolayı tüketici algısı ve

bilincini de kendi lehine artırarak kurumsal itibarını da yaratmıştır (Altun, 2009:30-31).



Şekil 1.31 Ürün Yeniliği Etkileşim Ağı (URL-20)

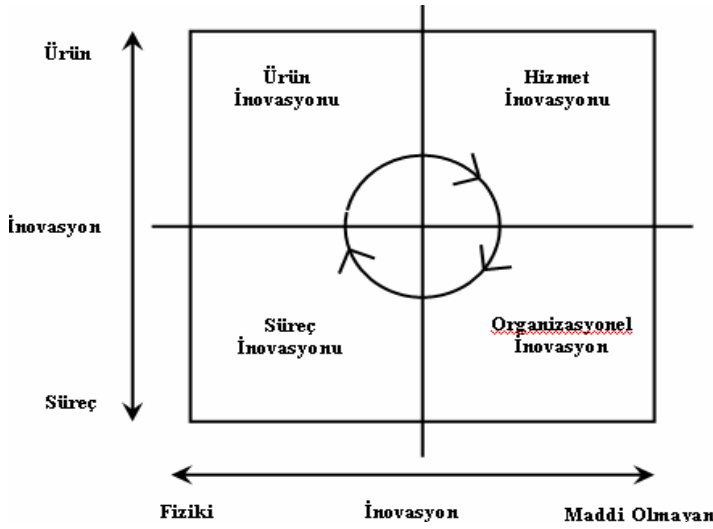
Süreç Yeniliği, üretim faktörleri kullanılarak girdilerin çıktılara dönüştürülmesinde kullanılan teknolojik araçları, ekipmanları, teknikleri ve bilgiyi kapsayan süreç yeniliği yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş üretim ya da pazarlama yönteminin uygulamaya geçirilmesidir (Oslo Kılavuzu, 2005:52). Süreç yeniliği dönemi, yeni iş süreçleri tasarımı, gerçek süreç tasarım faaliyetini ve teknolojik, bireysel ve örgütsel tüm değişim uygulamasını içermektedir (URL-6: Davenport, 1993:2). Örneğin, ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı ya da bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması süreç yeniliği olarak ele alınmaktadır. Üretim yöntemleri esas alındığında bir üretim hattında otomasyon sisteminin kullanılması, dağıtım yöntemleri dikkate alındığında ise nihai ürünlerin teslimatında kullanılan yazılım ve teknikleri ki örnek olarak barkodlu ya da aktif RTD (Radyo Frekans Teşhisi) ile mal takip sistemi verilebilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005:52). Yeniliğin amacı, işlem süresini azaltmak olabilmektedir. Örneğin ipotekli konut finansmanında zamanında kredilerin onayı, ev alıcı ve satıcıları için belirsiz süreyi azalttığı ölçüde rekabet avantajı oluşturmaktadır. Citicorp, bazı ipotek onaylarının işlem süresini on beş dakikaya kısaltmıştır. Süreç yeniliği aynı zamanda düşük maliyetli üretici stratejilerini destek sağlayabilmektedir. İşletmeler, ürün teslimatı süreçlerinin pahalı yönlerini müşterilerine tasarrufa geçirerek bertaraf edebilmektedir. Örneğin bir hayat sigortası şirketi olan USAA, telefon pazarına

bağlı bir ajansla ilişkisinin maliyetlerinden kaçınma amacı gütmektedir. USAA'nın telefon müşterileri, bu şekilde aynı sigorta hizmeti için diğer sigortacılarının sunduğundan daha düşük değerde ödeme yaparlar (URL-6: Davenport, 1993:3).

Pazarlama Yeniliği, ürün tasarımı ya da ambalajlanmasında, ürün konumlandırmasında (satış kanallarında), ürün promosyonunda (tanıtımında veya tutundurmasında) veya ürün fiyatlandırılmasındaki önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama metodunun gerçekleştirilmesidir. Potansiyel müşterileri mevcut müşteriye dönüştürmek amacıyla yeni bir görünüm kazandırarak ürünün işlevini değiştirmeden cazibesini artırmak için gıda, içecek ve deterjanlar gibi çeşitli ürünlerin ambalajlamasındaki değişiklikleri kapsamaktadır. Örneğin Coco-Cola'nın dünden bugüne şişe tasarımı ürün tasarımına ilişkin yapılan yeniliklerin en iyi örneklerinden birisidir. Müşterilerin ürünleri tamamen dekore edilmiş odalarda görmelerini sağlayan, temalara göre tasarlanmış mobilya satış odaları gibi yeni ürün sunum konseptlerinin gerçekleştirilmesi, ürün konumlandırmasına örnek verilebilmektedir. Yeni bir imaj kazandırmak amacıyla yeni bir marka sembolünün geliştirilmesi ya da sinema veya televizyon programlarında ürün konumlandırmasının ilk kez kullanımı bir pazarlama yeniliğidir. Müşterilere firmanın web sitesi üzerinde istenilen ürün özelliklerini seçmeleri ve ardından belirlenmiş ürüne ilişkin fiyatı görmeleri imkanını tanıyan yeni bir yöntemin uygulamaya geçirilmesi veya yalnızca mağazanın kredi kartı ya da ödül kartı sahiplerinin yararlanabileceği özel mağaza-içi indirimlerin ilk kez kullanılması fiyatlamaındaki yenilikler olarak değerlendirilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005:53-54-55). Dole, zaman tasarrufu yapmak isteyen, salatayla uğraşmak istemeyen ya da buna zaman ayıramayan tüketiciye ayıklanıp yıkanmış salata malzemeleriyle hızlı bir çözüm olarak hazır salatayı sunmuştur. Vittel içecek şirketi su için bebeklere özel ambalajıyla çocukların suyu içmelerine kolaylık sağlamıştır (Ateş, 2007:38,40).



Organizasyonel Yenilik, yeni tip organizasyon yapılarını ve süreçlerini ifade etmektedir (Yavuz, Albeni ve Kaya, 2009:69). İnsanların ve işin organizasyonu ile ilgilidir. İşletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerinde uygulamış olduğu yeni bir örgütsel metottur. İşletmenin çalışanlarına karar almada daha fazla özerklik veren ve onları fikirleriyle katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir organizasyonel modeli ilk kez gerçekleştirilmesi veya toplam kalite yönetim modelleri organizasyonel yeniliğe bir örnektir (Oslo Kılavuzu, 2005:55-56).



Şekil 1.32 Yenilik Türleri (Yavuz, Albeni ve Kaya, 2009:69)

1.6.3. İşletme Açısından Yeniliğin Önemi ve Gerekliliği

Değişim ve küreselleşme, işletmelerin yalnızca faaliyet gösterdikleri kendi ulusal pazarlarındaki değil; ortak bir pazar haline gelen dünya pazarındaki ikame ürün ve hizmetler sunan işletmelerden sıyrılmalarını ve onlardan ayrı kendi farklılığını ortaya koymalarını gerektirmiştir (Güler ve Kanber, 2011:62). Birçoğu için yenilik değişimle eş tutulmaktadır. Değişim farkında olup olmadığımız her zaman meydana gelmektedir. Rastgele bir olay, bir anlayış veya tesadüf yeni olabilmekte ancak bunlar yenilik olarak düşünülmemektedir. Yeniliğin düşünülmesi için daha güçlü bir anlam taşıması gerekmektedir: değer ve faydaya sahip, sürdürülebilir ve tekrarlanabilir, bilinçli olarak yaşamı, varlığı haline gelen yeni bir şeydir (Amiri, Jandaghi ve Ramezan, 2011:474).

İşletmelerin var olma amaçlarından en önemlisi değer yaratmaktır. Konum avantajı sağlamak ve bunu sürdürmek, rakiplerine göre nitelikli ve üstün kaynaklar

üretim geliştirmek ve yenilik gerçekleştirmek işletmelerin değer yaratmak için başvurduğu seçeneklerdir. Yenilik yaparak değer yaratma yolunu seçen işletmeler, pazardaki bir boşluğu fark ederek değerlendirmek, istediği bu fırsatın barındırdığı belirsizlikleri de göze almak zorundadır. Fırsat gibi görünen her boşluk, gerçekte risk de içermektedir. Bu açıdan işletmeler, algıladığı boşlukla veya değerli grdğu kaynağa sahip olma konumuna göre değil, her yenilikte var olan belirsizlik durumunu yönetme etkinliği ile değer yaratma potansiyeline sahiptir (Ateş, 2007:14-15-16).

Ayakta kalabilmenin yanı sıra varlığını garanti altına almaya çalışan işletmeler, kendilerini yenilemek zorunda ve değişime uyum sağlama mecburiyetindedirler. Sadece yerel değil küresel değişimi ve trendleri yakından izleyerek yetenek ve gelişimleri doğrultusunda uyum sürecine geçmektedirler. Bu anlamda sreklileştirildiği takdirde yeniliği, işletmelerin kurtarıcısı ya da ilacı olarak nitelendirmek mümkündür (Altun, 2009:14-15). Çevredeki değişimlere cevap verme yeteneği ve yeni ürün geliştirme faaliyeti olarak Peters ve Waterman tarafından tanımlanan yeniliğin faydalarını Mische (2001) şu şekilde belirtmiştir (Naktiyok, 2007:213-215):

- Yenilik, ğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. Öyleyse yenilikçi örgütler her zaman yeni fikir ve bilgi arayışındadır aynı zamanda bunları paylaşma ve öğrenme eğilimindedir.
- Yenilik, alışanların becerisini geliştirmektedir.
- Yenilik, örgütlerin performansını iyileştirdiği gibi; örgütler, çevrenin dinamizmini yenilikle yakalayabilmektedir.

Yenilik, yalnızca yeni ürün veya üretim süreçlerinin yaratılmasında değil aynı zamanda yeni iş ve yönetim modellerinin, yeni hizmetlerin, dağıtım kanallarının oluşturulmasında da yer almaktadır. Sadece büyümek ve hayatta kalmak için bir fırsat olmayıp pazarı etkileyecek ve oyunun kurallarını da değiştirecektir. Bu nedenle büyüme kaynağı olarak kabul edilmektedir. Davila vd. (2006)'ya göre yenilik, gelir artışıyla, güçlü net karla, gelişen müşteri ilişkileriyle, motivasyonu yüksek çalışanlarla, yüksek performanslı kurumlara ve yüksek rekabet avantajıyla sonuçlanmaktadır. Yenilik, sadece ürün ve hizmetleri değil; süreçleri, teknolojileri, örgütsel sistemleri ve pazar sektörlerini kapsayan önemli bir kavramdır. Amaç riskleri üstlenmeye ve başarısızlıklarından ders çıkarmaya, bilinmeyen alanları

keşfetmeye, üretimi, fikirlerin sürekli değerlendirilmesini ve yenilik yönetimi süreçlerinin uygulanmasını odaklaştırmaya istekli bir kültür yaratmaktır (Lopez, Lopez ve Larrañaga, 2009:40-41).

1.6.4. Yenilikte Başarı

İşletmedeki çalışanların motivasyonu, işletmelerine bağlılıkları yenilik için gerekli olan bilgi edinme ve öğrenme isteklilikleri açısından çok önemlidir. Motivasyon, çalışanları harekete geçirebilmekte hatta bu sayede işletmenin başarısı sağlanmaktadır ancak çalışanlara anlamlı gelen, işletme ile çalışanları ortak noktada ortak bir amaçta buluşturan ortak bir vizyonu kabullendiren bir işletme, başarısını artırmayı hedeflemektedir.

Rekabet yönelimi güçlü, rakiplerinden her zaman bir adım önde olmayı yeğleyen işletmeler krizlerden etkilenmemek için yeni fikirlerini hep hazırda tutarak krizleri fırsata dönüştürebilmeyi amaçlamaktadırlar. Pazardaki boşlukları, daha önce gerçekleştirilmeyeni ne kadar hızlı fark edip aynı ölçüde hızlı harekete geçen organizasyonlar aynı zamanda rakiplerinin konumlarındaki zayıflıkları da tespit ederek bu alanda kendilere değer yaratabilecek fırsatları yaratabilmektedirler. Örneğin, 1929 krizi Türkiye’deki dolmuş fikrinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bir başka kriz ürünü de Simit Sarayıdır. Bu iş modeli büyük şehirlerdeki simitçilerin önündeki yoğunluğun artmasıyla doğmuştur (Altun, 2009:18-19). Zorluklarla karşı karşıya kalan işletmelerin yenilikteki başarısı, mücadelenin bir sonucudur. İşletmelerin yenilik serüveni çoğu kez sektörün zor bir süreçten geçtiği anlarda başlamaktadır. Dönem dönem yaşanan krizler, elde edilen başarısız deneme ve yanlışlar yenilik arayışlarına eğilimi artırabilmektedir yani yenilik için tetikleyici bir unsurlar olabilmektedir. Zorda kalmadıkça işletmeler, yenilik yapma gereksinimlerine duyarsızlaşabilmekte ya da yenilik algıları zayıflayabilmektedir. Ancak bu her işletme için genelgeçer kabul görmüş bir anlayış değildir. Aynı kriz veya gerçekleştirilen aynı deneme yanlış, işletmeye göre farklılık gösterebilmektedir. Nasıl ki aynı pazardaki her değişim her işletmede aynı etkiyi yaratmadığı gibi, her işletme de aynı değişime aynı tepkiyi verememektedir. İşletmeleri asıl sıradanlaştıran ise pazarın değişimine sadece cevap vermeye odaklanmaları ve bu tepkiyi süreklileştirememeleridir. Pazarın değişimi hızla devam ederken işletmelerin aynı kalma eğilimleri artmakta ve işletmeler değişimlere karşı

isteksizlikten ziyade tutarsızlık göstermektedir. Çevrelerindeki değişimle işletmelerin tepkisi arasındaki bu orantısız ilişki, bu dengesizlik, onları diğerlerinden ayırtamaz (Taylor, 2011:57).

1.7. Yenilikçi İşletmelerde Yenilik Yönetimi

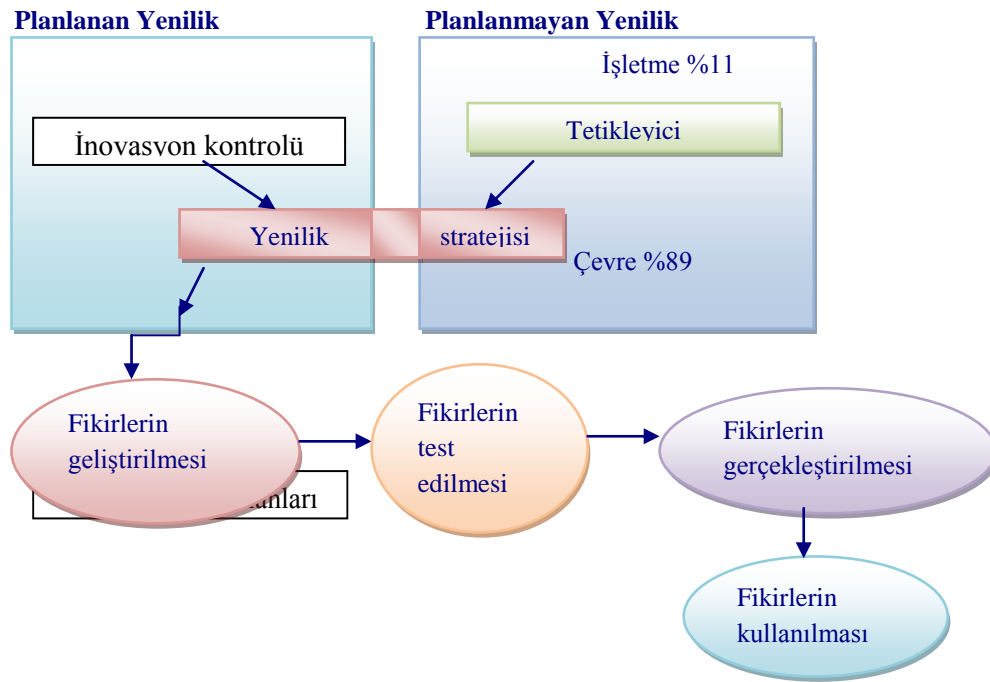
Yenilik, bir fikri yayma ve bu fikrin yeni bir ürün, hizmet veya müşterilere faydalı olabilecek iş modeline dönüştürme eylemidir. Yenilik yönetimi ise, gelişen strateji ve fikirlerin nihai ürün veya hizmete dönüşümünü kolaylaştıran süreçleri içermektedir. Yenilik liderliğini yeniliğin en önemli yürütücüsü olarak tanımlayan Bell (2010), yenilik liderleri olmadan yeniliğin olmadığını ifade etmiştir (URL-15: Soliman, 2002:5). İşletmeye fayda sağlayabilmesi ve yenilik faaliyetlerinin en verimli şekilde gerçekleştirilebilmesi için yeniliğin en iyi şekilde yönetilmesi çok önemlidir (Ünver, 2009:179). Her yenilik, başarıyla sonuçlanmamaktadır. Buradaki en önemli sorun yeniliğin yönetilmesidir.

İç ve dış değişimlere örgütü uyumlaştırma amaçlı gerçekleştirilen örgütlerde yeniliklerin amaçları, yeni ürün ve hizmet üretme, ürün veya hizmetlerdeki kaliteyi arttırma, yeni pazarlara girme veya yeni pazar yaratma, pazardaki konumunu koruma ve güçlendirme, üretim süreçlerini iyileştirme, işgücü, dağıtım ve işlem maliyetlerini azaltma şeklinde sıralanabileceği gibi, örgütsel yenilikler uygulanırken işletme içerisinde ve dışında değişim ve yenilenmelere neden olabilmektedir. İşletmenin kendisi değişir ve yenilenirken çevresini de değişime zorlayabilmektedir. Bu açıdan işletmeler yeniliklerden etkilenen ve yenilikleri etkileyen bir varlıktır. Bu varlığın değişimlerden en yüksek düzeyde fayda sağlaması ve en az zararla varlığını süreklileştirmesi için, yenilik sürecinin en iyi şekilde yönetilmesi şarttır (Uzkurt, 2008:94).

Yenilik yönetimi temel stratejisi, sonunda yeni bir ürün, hizmet veya süreç şeklini alan yeniliği, yenilik, süreç ve sonuçlar arasındaki önemli bir kombinasyon olarak tanımlamaktadır. Nihai sonuca giden dört adım vardır (URL-9: Leber, Polajnar, Pižmoht ve Palcic, 255):

1. Fikirlerin üretimi
2. Fikirlerin testi
3. Fikirlerin uygulanması
4. Fikirlerin değerlendirilmesi

Yenilik projelerine ivme kazandıran kaynaklar iki farklı şekildedir. Gündelik iş faaliyetlerinde ortaya çıkan planlanmayan yenilik genellikle yeni bir müşteri projesinin aşamalı artan (artımlı) bir sonucudur. Aktif olarak bilgi kaynaklarını kullanan, bu bilgi kaynaklarından yararlanan planlanan yenilik ise yeni değer yaratan projelerin gelişimindeki işletmeler içindir (URL-9: Leber, Polajnar, Pižmoht ve Palcic, 255-256).



Şekil 1.33 Bir İşletmedeki Farklı Yenilik Faaliyetleri (URL-9: Leber, Polajnar, Pižmoht ve Palcic, 256)

Periyodik yenilik kontrolleri, işletmenin çevresindeki trend ve gelişmelerle ilgili durumunun yanı sıra işletmenin temel yetkinlik durumunu analiz etmek için hizmet vermektedir. Daha sonra sonuçlar yenilik stratejisini geliştirmek veya değiştirmek ve yenilik projelerinin kapsamını ve amaçlarını tanımlamak için kullanılmaktadır. Uygulamada yenilik süreci/projesi aşağıdaki aşamalara ayrılabilir (URL-9: Leber, Polajnar, Pižmoht ve Palcic, 256):

- Fikirlerin geliştirilmesi
- Fikirlerin test edilmesi
- Fikirlerin gerçekleştirilmesi
- Fikirlerin yarar sağlayacak şekilde kullanılması

Yenilik, yenileme ve değişim anlamına gelmektedir; ancak bugünün iş dünyasında yeni kurumsal hizmet, ürün, süreç ve yapıların geliştirilmesi anlamı taşımaktadır. Yeni bilginin geliştirilmesi ve uygulanması, yenilik için bir temel oluşturmaktadır ve yenilikle bilgi arasındaki gücü vurgulamaktadır (URL-9: Leber, Polajnar, Pižmoht ve Palcic, 257).

Yeniliği destekleyen ve engelleyen güçler Tablo 1.13'te gösterilmektedir (Polat ve Öner, 2000:13).

Tablo 1.13 Yeniliği Destekleyen Ve Engelleyen Güçler

	Fikir Yayılımı	Önemi, Seçimi ve Desteklenmesi	Problem Çözme
Yeniliği Engelleyen Güçler	Yeniliğin süzülmesi ve önüne geçilmesi Potansiyel yeniliğin algılanan tehditleri	Yönetimin kısa vade karlara yoğunlaşması	Önemli insanların kaybedilmesi Beklenmeyen problemler
	Dar olarak tanımlanmış roller, Seçici algılama	Örgüt politikaları	Fikir birliğine, uzlaşmaya varamamak
Yeniliği Destekleyen Güçler	Motivasyon: 1. Yeniliği destekleyici politikalar 2. Organizasyonun geçmiş yenilik başarıları		

Kaynak: Polat ve Öner, 2000:13

1.7.1. Yenilikçilikte Bilgi ve Bilgi Paylaşımı

İşletmelerin hızı ve yeniliği, daha fazla bilgiye ve yaratıcılığa bağlıdır. Bilgi çabuk eskidiğinden çalışanlar, yeni fikir ve çözümler üretmeli ve bu fikirleri ürün ve hizmetlere dönüştürmelidir (Dhondt, 2003:8). Tidd (1997)'e göre sürekli artan rekabet baskısı ve küresel pazarlar, organizasyonları daha yenilikçi olmaya zorlamaktadır (McAdam, 2000:233).

McAdam (2000), yeniliğin bilgi ile nasıl ilgili olduğunu sorgulamaktadır. Ona göre bilgi yönetimi, yeni bilgi yapısını, bilginin düzenlenerek somutlaştırılmasını, bilginin yayılmasını ve bilginin faydalı hale getirilerek kullanımını içermektedir. Quintas vd. (1997), mevcut ihtiyaçları karşılamak, mevcut bilgiden yararlanmak ve yeni fırsatları geliştirmek için bilgi yönetiminin kritik bir süreç olduğunu saptamışlardır. Bu bağlamda, bilgi yönetiminin organizasyonlarda yenilik için bir katalizör olma potansiyeli taşıdığı anlamı çıkarılabilmektedir (McAdam, 2000:233-234).

Yenilik, işletme için değer üreten, ürün süreç veya hizmetler olarak dönüştürülen veya uygulanan yeni fikirlerden oluşmaktadır. Fikirler, bilgi üretimi sağlamaya uygun koşullardaki ortamlarda, insanlar arasındaki derin etkileşim aracılığıyla oluşmaktadır (Khalili, Maleki ve Mirzahosseinian, 2011:303).

Sosyal yapılandırılmış bilgiyi kabullenen örgütler tarafından bilginin üretimi kısıtlanamaz. Sosyal yapılandırılmış bilgiyi kabullenen örgütler, yönetim tarafından üretilen bilgi ile sınırlı değildir. Örgütün tüm düzeyinden ve hatta örgüt dışından (müşteriler, tedarikçiler gibi) bilgi elde edilebilmektedir. Nonaka ve Takeuchi (1995) bu yeniliği sınırlı bilgi yapısı olarak tanımlamaktadır. Bilgi hem sosyal hem de bilimsel temel yenilik süreçleri üzerinde yapılandırılmaz ise, örgütlerde somutlaştırılmayacak ve yayılmayacaktır. Bu başarısızlık, yeni ürünlerde bütün haline getirilip somutlaştırılmayan bilgi ile sonuçlanacaktır. Oysa, somut bilgi yeni bilgi yapısı üzerinde yapılandırılabilen ve örgüt içerisinde yenilik sürecine daha fazla dahil olmasını sağlayabilmektedir (McAdam, 2000:234 ve 236).

Bilgi yapısı, bilimsel karakterin yanı sıra sosyal olarak da yapılandırılmış bilginin oluşturulması ve tanınmasını içermektedir. Organizasyonda tanınan ve uygulanan yeni bilgi çeşitlerine izin veren yaklaşımdaki örgütler yenilikçidir. Nonaka ve Takeuchi (1995) ve Boisot (1989), bilginin yapılandırılmasında çalışanların aktif olarak görüldüğü sosyal etkileşimden gelen yenilikçi tanımı ve bilgi kullanımını fark etmişlerdir. Bu yönüyle bilgi, yenilikçi bilgi kaynakları veya yapıları olarak kabul edilen pratik ve deneysel öğrenme süreçlerini içermektedir. Bu nedenle çalışanlar arasındaki etkileşim, bilgi yaratma olarak görülebilmektedir (McAdam, 2000:234).

Bilgi yaratma, işletme için yeni yeteneklere yol açan bilginin üretimine ve uygulanmasına odaklanmaktadır. Yenilik aynı zamanda bu yeni yeteneklerin pazarda ekonomik değere sahip ürün ve hizmetlere nasıl dönüştüğü ile ilgilidir. Pazara ilişkin bilgi, yenilik sürecinin önemli bir unsuru haline gelmektedir. Teknik bilgi ve pazar bilgisinin sürekli etkileşimi, bir işletmenin yenilik yapma ve dolayısıyla artan rekabet ortamında başarılı olma yeteneğini tanımlayacaktır (Khalili, Maleki ve Mirzahosseinian, 2011:304). Buna göre, bilgi yaratma ile yenilik kıyaslaması Tablo 1.14'te gösterilmiştir.

Tablo 1.14 Yenilik ile Bilgi Yaratmanın Karşılaştırılması

	Yenilik	Bilgi Yaratma
Tanım	Fikir üretilmesi ve bu üretilen fikirlerin organizasyon, tedarikçi ve müşterilere değer yaratmak için uygulanmasıdır.	Sonuçlarının toplam değere neden olduğu zihinsel (menta) paylaşma, duygusal ve etkin bilgidir.
Genel Sınıflandırma	Teknolojik: ürün, süreç, hizmet Pazar: ürün, fiyat, tutundurma (promosyon), yer Yönetimsel: strateji, yapı, sistem, kültür	Örtülü Açık Kültürel
Spesifik Sınıflandırma	İki boyut Pazar bilgisi + teknik yetenekler Bileşen + mimari bilgi Pazar yönelimi + teknolojideki değişim Radikal, Artımlı, Mimari, Düzenli, Niş	Prosedürel (Usül), Nedensel, Koşullu, İlişkisel
Bakış açısı	Teknolojik-Pazar-Yönetimsel	Birey, Grup, Örgüt, Örgütler arası
İlkeler	Sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamayı amaçlayan kaynak ve yeteneklerin kombinasyonu	Öğrenme, deneyimlerin paylaşılması
Süreç	Fikir aşaması, fizibilite aşaması, yetenek aşaması, girişim aşaması	Sosyalleştirme, Dışsallaştırma, Kombinasyon, İçselleştirme
Zaman	Sürekli veya geçici - Kısa veya uzun vadeli	Sürekli
Uygulama	Rekabet ortamı, dinamik Pazar, liderlik, konumlandırma, farklılaştırma, politika, strateji, etkililik/fayda, değişiklikler, kriz	Planlama, karar verme, anlamlandırma / sezme, anlayış, uyum, etkileşim, yenilik yapma ihtiyacı, kriz
Nerede gerçekleşir?	Genellikle işletmelerin faaliyet alanlarında-daha çok yerel	Teknolojisi, süreçleri, yönetimi, aşılması/yerleştirilmesi, kültürü, sistemleri, yapısı dahil olmak üzere tüm işletmede
Nasıl gerçekleşir?	Mikro ve makro sosyal, kültürel, politik, ekonomik etkiler göz önüne alınarak planlanan süreç. Toplantı, tartışma, seminer	Sürekli öğrenme süreci Eğitim, toplantı, tartışmalar, seminerler, etraflıca düşünme, beyin fırtınaları
Sağlayacak koşullar	Örgütsel amaç, özerklik, değişme ve yaratıcı kaos, bilgi fazlalığı, gereken çeşitlilik, temel yetenek, sistemler, süreçler, yapılar, kaynaklar ve yetenekler.	Örgütsel amaç, özerklik, değişme ve yaratıcı kaos, bilgi fazlalığı, gereken çeşitlilik, temel yetenek
Kaynakları	İç değer zinciri, tedarikçi dış katma zinciri, müşteriler, üniversiteler, kamu, rakipler, özel laboratuvarlar, sanayi	İç değer zinciri, tedarikçi dış katma zinciri, müşteriler, üniversiteler, kamu, rakipler, özel laboratuvarlar, sanayi
Sonuçları	Yeni somut ürünler, süreçler, hizmetler	Yeni fikirler, zorluklar /sorunlar, yenilikçilik
Ölçüm	Kar, gelir, pazar payı, müşteri memnuniyeti, imaj	Çalışan memnuniyeti, iklim, eğitim, çalışanı elde tutma, özerklik, yeni fikirler

Kaynak: Popadiuk ve Choo, 2006:30; Khalili, Maleki ve Mirzahosseinian, 2011:304

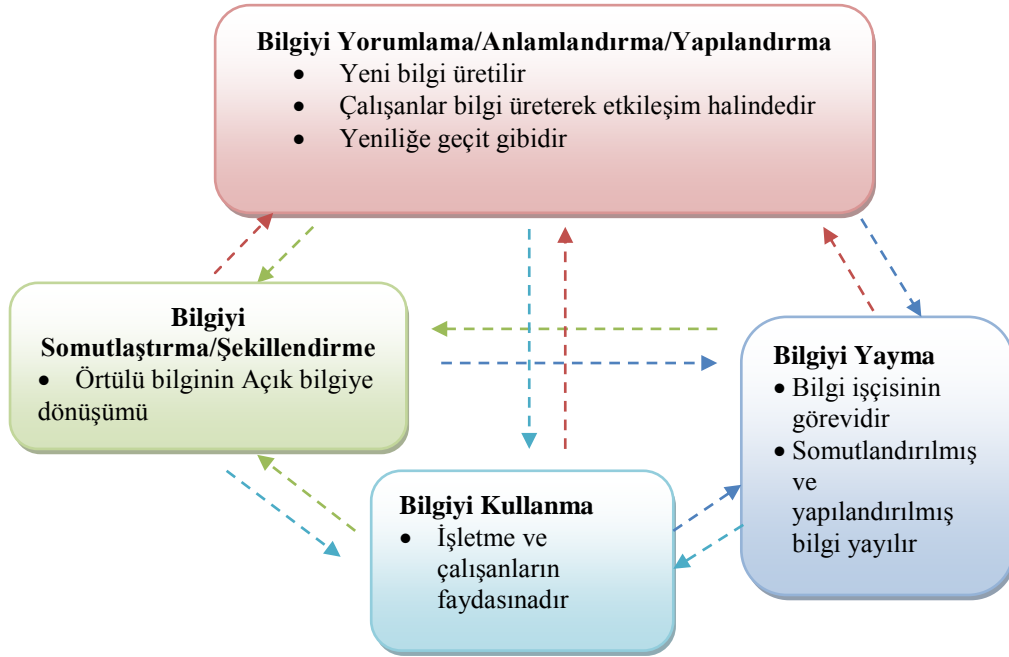
Örgütler yeni bilgi yapısı ile yenilik süreçlerinin başlamasını sağlayabilirlerse, bu bilginin daha sonra örgüt içerisinde düzenlenip bir bütün haline

getirilerek somutlaştırılması gerekmektedir. Yeni somut bilgi, örgütün vazgeçilmez bir parçası haline gelen yeniliği sağlayacaktır (McAdam, 2000:234).



Şekil 1.34 Rekabet Avantajı Olarak Bilgiye Odaklanma: Bilgi Yaratma, Sürekli Yenilik ve Rekabet Avantajı Sırası (URL-11: Nonaka ve Takeuchi, 1995:6)

McCartney (1998), yeniliği doğuran faaliyetlerin aslında bilgi akışları yönetimi olduğunu ifade etmiştir. Yeni bilgiyi somutlaştırma girişimleri, yenilikçi örgütsel yapılara neden olmalıdır. Ancak, yenilikçi örgütsel yapı somut yeni bilgi için tek başına yeterli değildir. Örgütteki bireylerin rollerinde de aynı anda (eşzamanlı) yenilikçi ortak gelişmelerin olması gerekmektedir. Zuboff (1988), bu çalışanları bilgi işçileri şeklinde tanımlamıştır. Örgüt içerisinde yeni bilgiyi somutlaştıran, yenilik sürecini geliştiren ve ilerleten bilgi işçilerinden sonra örgüt kültürünün ele alınması gerekmektedir. Örneğin 3M, örtülü bilgi kültürünü yenilik için temel zorunluluk görmüştür. Handy (1989), örgütün bilgi işçilerinin fikirlerine kapalı olması yerine, açık ve bu fikirleri kabul edebilir olması gerektiğini belirtmiştir. Pitt(1998), grup etkileşimine ve paylaşımına özendirme için açıklığa ve özgürlüğe ihtiyaç olduğunu saptamıştır. Millar (1998), kusurların serbest ve deneysel yaklaşımların olduğu açık fikirlilik olarak tanımlamaktadır. Brand (1998)'e göre, bu yenilikçi çevrede hataların tolere edilebilmesi gerekmektedir. Açıklık, öğrenme ve işbirliği kültürüdür (McAdam, 2000:234-235). Bilgi akışları ile yenilik arasındaki ilişki Şekil 1.35'deki gibi özetlenmektedir.



Şekil 1.35 Bilgi Yönetiminde Yenilik Yöneticileri (McAdam, 2000: 240)

Yenilik yönetimi, farklı bilgi bileşenlerinin kombinasyonu ve entegrasyonu ile yeni görevler için çabalayan süreçlerin yönetimini içermektedir. Açık bilginin yanında, örtülü bilginin işletmelerin yenilik süreçlerinin başarısında önemli bir etkisi vardır. Yenilik, bilgi dönüşümünün dört farklı modunun ifade edildiği örtülü ve açık bilgi arasındaki sürekli diyalog yoluyla ortaya çıkarıldığı için örtülü bilginin tek başına kullanımı, örgütsel bilgi gibi etkili bir yenilik sürecini garanti edemez. Ancak örtülü bilgi, yenilik sürecinde önemlidir ve uygulanması yenilik sürecini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, bir işletmenin kaynağı ve başarı faktörü olarak rol oynamaktadır. Bu bağlamda Seidler vd. (2004), başarılı bir yenilik yönetimi örtülü bilginin etkisine yönelik bulgular elde etmişlerdir (Seidler, Hartmann ve Gemünden, 2004:2,20).

Bilgi işçileri ayrıca örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek ve diğerlerine örtülü bilgiyi aktararak yeniliği artırmaktadır. Wetlaufer (1999) bu süreci açık ve elverişli ortamda çalışanlar arasında sonsuz küçük grup tartışmaları olarak görmektedir. Brand (1998), bu paylaşma istekliliğinin organizasyonun tümüne nüfuz etmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu bağlamda bilgi işçileri, bilgiyi yayma yoluyla yeniliği artırmayı sağlayıcı önemli bir role sahiptirler. Müşteri ve tedarikçilerle etkileşim arttığında bilgi işçisi örgütsel sınırların çok ötesinde yeni bilgiyi yayacak ve somutlaştıracak, artan yenilikçi ortaklıklara ve ittifaklara yöneltecektir (McAdam,

2000:235-236). Organizasyon, yeni bilgiyi örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşim ve dönüşüm yoluyla yaratmaktadır (Khalili, Maleki ve Mirzahosseinian, 2011:303).

Daha etkin ve daha rekabetçi organizasyonlar, geçmiş deneyimlerinden öğrenmeyi, çalışanlar arasındaki öğrenmeyi ve kazanılan bilgiyi geliştirmeyi destekleyen bir alan yaratmaya heveslidirler. Bu alan, bilgi paylaşım kültürünün temel bir parçasıdır ve bu kültür, bilgi yaratma ve dönüştürme süreçlerini desteklemekte, birey ve takımların yaratıcı değerini artırmaya ve yenilik engellerini azaltmaya yardımcı olmaktadır (Kokavcová ve Malá, 2009:49).

Bilgi dönüşüm ve bilgi paylaşım sürecinin özellikleri (Kokavcová ve Malá, 2009:50):

- En değerli bilgi, organizasyondaki birkaç çalışanın aklındadır. Bu çalışanları belirlemek, onları gözetmek, onların özel yetkinliklerini geliştirmek, onları eğitmek gerekmektedir (Kokavcová ve Malá, 2009:50).
- Bilgiyi yönetmek, neredeyse imkansızdır; bilgi paylaşımını ve bilgi dönüşümünü destekleyen yöneticiler, sadakat, güven, yaratıcılık, açık fikirlilik, dürüstlük ve açıklık ile karakterize edilmiş bir ortam yaratmak zorundadırlar (Kokavcová ve Malá, 2009:50).
- Bilgi paylaşımı, aslında psikolojik bir çıkarımdır. Bilgi sahipleri uzun süreli pratik deneyimlerine dayanan fikri haklarını sunabilmeye ve değiştirebilmeye istekli ve hazır olmak zorundadırlar. Sadece vermek için değil aynı zamanda kazanmak (belki daha fazla) için de ikna edilmeleri gerekmektedir (Kokavcová ve Malá, 2009:50).
- Bilgi ve iletişim teknolojileri, ortak paylaşım noktaları üzerinden erişilebilir veritabanları, depolar, kütüphaneler yaratma olanağı sağlamanın yanı sıra örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürme araçlarıdır (Kokavcová ve Malá, 2009:50).
- Bilgi paylaşımı ve öğrenme, yeni fikirlerin ve yeniliklerin temel önkoşuludur. Bilgi paylaşımı ile öğrenme arasında çok dar bir ilişki vardır. Davenport (2009), bilgi yönetimini bir başka fonksiyonu (ki büyük olasılıkla insan kaynakları, örgütsel öğrenme ve yetenek yönetimi) ile birleştirmeyi savunmuştur (Kokavcová ve Malá, 2009:50).

Bilginin giderek artan önemi iş örgütlerinde düşüncemize ilişkin yenilikte bir değişim gerektirmektedir. Bu bir teknik yenilik, ürün, süreç veya hizmet yeniliği ya da stratejik veya örgütsel yeniliktir. Yenilik, örgütsel bilgi yaratımının önemli bir

şeklidir; ancak bilgi işleme (süreç) veya sorun çözme açısından yeterince açıklanamaz. Nonaka (1994)'e göre yenilik, organizasyonun sorunları yarattığı ve tanımladığı daha sonra da etkin bir şekilde bu sorunları çözmek için yeni bilgi geliştirdiği bir süreç olarak daha iyi anlaşılabilir. Bilgi, bireyler ve organizasyonlar arasındaki sosyal etkileşimlerde üretildiğinden dinamik olarak tanımlanmaktadır. Bilgi, bir organizasyon için ya yenidir ya da örgüt içinde icat edilmekte veya dış kaynaklardan elde edilmektedir. Burada söz edilen örtülü ve açık bilgi olmak üzere iki bilgi çeşidi vardır. Bir kodda veya dilde somutlaşan ve sonuç olarak nispeten kolaylıkla iletişim kurularak aktarılabilen, işlenenilen, saklanabilen ve iletilebilen (yayılabilen) açık bilgidir. Veriler, bilimsel formüller, kılavuzlar vb. şeklinde paylaşılabilir. Buna karşılık örtülü bilgiyi eylem, prosedürler, bağlılık, değerler ve duygular gibi formüle etmesi bireysel ve zordur. Örtülü bilgi kodlanmamıştır, bir dilde iletilmemiştir, deneyim paylaşımıyla, gözlemle ve taklit ederek kazanılmaktadır. Ayrıca rahatlıkla örtülü bilginin iletişim yoluyla aktarılması için belirli bir düzeydeki kişisel yakınlık veya samimiyet gereklidir. Bilgi yaratımı için gerekli olan hem açık ve hem de örtülü bilgi birbirinin tamamlayıcısıdır. Örtülü anlayış olmaksızın açık bilgi hızla anlamını kaybetmektedir. Nonaka vd. (2000)'e göre, bilgi yaratımı ne tek başına açık bilgiden ne de örtülü bilgiden kaynaklanmaktadır; ikisi arasındaki etkileşim yoluyla bilgi üretilmektedir. Yenilik için önemli olan örtülü bilgiye sahip bireyler yenilik sürecine aktif olarak katılmaktan vazgeçerler veya bu süreçte yer almazlar ise, örtülü bilgi üretimine, paylaşımına ve transferine engeller meydana gelmektedir. Kendi örtülü bilgisini biriktirmeye ödüllendirilen bireyler bunu yapacaklardır (Seidler, Hartmann ve Gemünden, 2004:3-4,9).

Her organizasyonun bilgi yönetim süreci kendi örgütsel yapısına özgü olsa da bilgi paylaşımı, bu sürecin ortak noktası olarak görülmektedir. Bilginin yaratılması, etkin şekilde paylaşılması ve uygulamaya geçirilerek bilgiden istifade edilmesi, organizasyona hem başarı hem de rakiplere karşı üstünlük kazandırmaktadır. Bilgi sürekli paylaşıldığı ve kullanıldığı sürece, organizasyon için anlam taşımakta ve değer kazanmaktadır (Mısırdalı, 2006:35-65).

Reid (2003)'e göre bilgi paylaşımı, organizasyon açısından iç organizasyonun ihtiyacını karşılamak amacıyla yeteneklerini en üst düzeye çıkarmak için bir şanstır. Bilgi paylaşımı, örgüt üyeleri arasında bilgi aktarımı, deneyim ve

becerilerini içeren sosyal etkileşim kültürü olarak tanımlanabilmektedir. Her türlü bilgi paylaşımı, birey (örgüt üyeleri) ve organizasyonun kendisi olmak üzere her iki düzeyde gerçekleşebilmektedir. Lin (2007)'nin de belirttiği gibi, bireysel düzeyde bilgi paylaşımı, tüm çalışanların birbirine daha çok yardımcı olduğu ve örgütsel görevleri üstlenmede daha etkinleşebildiği bir iletişim faaliyetidir. Organizasyon için ise bilgi paylaşımı, organizasyondaki bilgi tabanlı deneyimleri elde etme, yönetme, yeniden kullanma ve aktarmayı içeren ve bilgiye ihtiyaç duyan herkes için bilgiyi erişilebilir hale getiren bir süreçtir. Bilgi paylaşımı, organizasyonun yenilik çalışmasını başarmasını ve gereksiz öğrenme sürecini kısaltmasını kolaylaştıracaktır (Rahab, Sulistyandari ve Sudjono, 2011:113).

Bilgi paylaşım sürecinde, alıcı ile verici arasında yorumlamanın kişiye özgü olması nedeniyle iki taraf arasındaki bilgi, aynı şekilde yorumlanmayabilmektedir. Ayrıca bilginin organizasyon içerisindeki diğer bireyler tarafından elde edilebilir hale gelmesi şeklinde tanımlanan bilgi paylaşımında, alıcının bilgi üretmesinin zorunluluğuna dikkat çekilmiştir. İletilen ve paylaşılan bilgi, alıcının mevcut bilgisi ve kişiliğine bağlı olarak yeniden düzenlenerek yeni şekle dönüşmekte, yeni bilgiler elde edilmekte ya da bilgilerin doğruluğu pekişmekte ve bu şekilde değerli hale gelmektedir (Mısırdalı, 2006:35-37).

Bilgi paylaşımının gerçekleşmesinde gerekli temel faktörler (Mısırdalı, 2006:37):

- Bilgi paylaşımı sürecine katılan bireyler, tamamen kendi istekleri ile paylaşım katılıma göstermektedir. Diğer bir ifadeyle bireylerin bilgi paylaşımına gönüllülüğü temel unsurdur (Mısırdalı, 2006:37). Üst yönetim desteğinin çalışanların bilgiye yönelik olumlu tutum ve değer yaratmasını; bu tutum ve değerleri sürdürmesini etkilediği çok açıktır. Her çalışan, kendisine fayda sağlayacağına inandığı faaliyeti gerçekleştirmek için isteklidir. Bilgi paylaşımı bu anlamda istekli ve bilinçli gerçekleştirilen bir faaliyettir (Aulawi, Sudirman, Suryadi ve Govindaraju, 2009:2240,2242).

- Organizasyon üyelerinin en üst düzeyde hem birbirlerine hem de organizasyona karşı güven duymaları, ortak hareket etmelerini ve işbirliğini kolaylaştırıcı bir faktördür (Mısırdalı, 2006:37). Schein (1991) ve Laine-Sveiby (1991)'ye göre bilgi yönetimi uygulamasında aşılması en zor engel, bilgi paylaşmaya direnen iç kültürdür. Örgüt üyelerince paylaşılan temel değer, inanç ve varsayımların

daha derin düzeyde olduğu bir kültürde üyelerin faaliyetleri bu değer, inanç ve varsayımları etkilemekte ve bireylerin davranışlarında gözlenmektedir. Güven ve işbirliği kültürü, bilgi paylaşımını ve örgütsel etkinliği artırmaktadır. Güven ve etkinlik, takım işbirliği için temel unsurlardır. Ayrıca Huener, Krogh ve Roos (1998), organizasyondaki güven düzeyinin bilgi paylaşmaya istekliliği etkileyen en önemli faktör olarak kabul etmektedir (Sveiby ve Simons, 2002:4). Güven düzeyi, kabul edilen bilginin doğruluğuna ilişkin endişeyi azaltmakta etkilidir. Böylece kazanılan bilginin doğruluğunu sorgulama eğilimi de güven sayesinde azalacaktır (Aulawi, Sudirman, Suryadi ve Govindaraju, 2009:2240). Güven, bireysel amaçların örgütsel amaçların gerisinde kalmasını sağlayarak süreci hızlandırmaktadır. Özellikle örtülü bilginin açığa çıkarılıp paylaşılmasında ve bireysel bilginin kolektif bilgiye dönüşmesinde aktif role sahiptir (Mısırdalı, 2006:37).

- Bilgi paylaşımı bireyler arasındaki etkileşim ile gerçekleştiğinden dolayı, etkin ve güçlü bir iletişim şarttır. Bilgi paylaşımını destekleyen iletişim faktörü ile bireyler arasında kurulan bağ, bilgi akışını hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı etkisiyle sinerji yaratmaktadır (Mısırdalı, 2006:37-38). Çalışanlarına daha geniş sorumluluk veren organizasyon yapısı, çalışanların yatay ve açık iletişimi destekleyecek; bilgi ve öneri sunma çabası üzerinde daha fazla duracaktır (Aulawi, Sudirman, Suryadi ve Govindaraju, 2009:2241). İletişim kanalları çok yönlü olarak kullanılması geribildirim yoluyla bu süreç içerisindeki yanlış anlamaları, hataları, değişiklikleri, eksiklikleri görme ve düzeltme olanağı sağlamaktadır (Mısırdalı, 2006:38). İletişim süreçleri ve bilgi akışı örgütlerdeki bilgi paylaşımı içerisinde yer almaktadır (Alavi ve Leidner, 2001:119).



Şekil 1.36 İletişim Ve Güvenin Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisi (Mısırdalı, 2006'dan uyarlanmıştır).

Bilginin eyleme dönüşebilmesi için, bilginin mesleki uygulamalara yerleştirilmiş yani gömülü olması gerekmektedir. Diyaloglar, bilginin tüm oluşum sürecine önemli ve yaygın öğrenmeyi kazandırmaktadır. Gerçek bir işlemsel değişim için paydaş ve çalışanların işbirliğinin, bu sürece dahil olmasının ve katılımının gerekliliğinden yola çıkılmaktadır. Diyalog, aynı zamanda uygulamaya ilişkin kendi anlayışını geliştiren bir araç olarak görülebilmektedir. Burada vurgulanmak istenen, taraflar arasındaki değişimi sağlamak için söz konusu etkileşim ve dengeli tartışmadır (URL-21).

- Paylaşımdaki bilginin temelinde, bireysel öğrenme ve öğrenen örgütler yer almaktadır. Bireylerin bilgilerini gözden geçirme, kendi hatalarını görme veya doğrularını pekiştirme için bilgi paylaşımı bir fırsat olarak düşünüldüğünde, organizasyonun yanı sıra bireyler için de önem taşımaktadır. Öğrenme ile bilgi paylaşımı hız kazanmakta ve bireyler bilgi paylaşmaya eğilim göstermektedir (Mısırdalı, 2006:38).

Yeniliğin amacı ekonomik bir değer, bir fayda sağlamak olduğuna göre, bir “iş, para kazanmak için yapılır” Amerikan felsefesinin Türkiye’deki öncülerinden biri olan FİBA yönetim kurulu başkanı Hüsnü Özyeğin girişimcilere özellikle bilmedikleri işlere tek başına değil iyi bir ekiple girmelerinin gerekliliğini vurgulamaktadır (Altun, 2009:21,22,23). Ancak sadece para kazanmak için yola çıkan işletmeler, ne para kazanabilmekte ne de değer yaratabilmektedir. Yaratıcı ve yenilikçi yöntemlerle ihtiyaçların karşılanması, sorunların çözülmesi amacıyla değer yaratmak isteyen işletmelerin para kazanma olasılığı daha fazladır (Seelig, 2010:30).

Ekip kurmanın da tek başına yetersiz kaldığını ifade eden Özyeğin’e göre, işin başında iyi bir ekip ne kadar uzun süre tutulabilirse başarı yolu o kadar kısalmaktadır. Bir işletmede ulaşılabilen tepe yöneticisinin olduğu, en alt çalışan ile CEO’nun bağlantı kurabildiği, hiyerarşinin az olduğu, insanlara değer verilen, hızlı karar verilen, fırsatların değerlendirildiği, değişik düşünme anlayışlarına önem veren, yenilenme becerilerini kullanabilen işletmelerde bilgi akışının, bilgi paylaşımının kaçınılmaz olduğuna dikkat çekmiştir (Altun, 2009:21,22,28).

1.7.1.1. Bilgi Paylaşımında Motivasyon Etkisi

Stewart (2001), bilgi paylaşımının faydasının pek çok araştırmada vurgulandığını ifade ederken; Argote ve Ingram (2000), bilgi paylaşımı etkisinin

işletmeler arasında önemli oranda değiştiğini belirtmiştir. Değerli bilgi, insanlarda gömülüdür ve hemen rekabet avantajı olarak aktarmak çok zordur. İnsanların etkileşimlerindeki gömülü bilgi ile işletmeler bu özelliği stratejik olarak kullanabilmektedir. Aynı zamanda iç bilgi transferini gerçekleştirmek de çok zordur (Sveiby ve Simons, 2002:3-4).

Bilgi paylaşımı, organizasyon için yeterli bir norm (örgüt kültürü), bir kimlik duygusu (örgütsel bağlılık) ve gönüllü fedakarlık (örgütsel vatandaşlık davranışı) gerektirmektedir (Jo ve Joo, 2011:3).

Bilgi paylaşımında gönüllülük esastır ve taraflar arasında herhangi bir zorlama olmaksızın bilgiye sahip olan kaynak ve bu bilgiyi elde edecek hedef arasında uzlaşma yoluyla bilginin değişimi de söz konusudur. Bilgi transferinde veya dağıtımında söz konusu bilginin hedefine ulaşip ulaşmadığı önemli değil iken bilgi paylaşımında oldukça önemlidir (Demirel, 2007:253-254).

Bilgi paylaşımını iki yönden inceleyen araştırmalar, bilgi paylaşımının en önemli faktörlerini belirlemeye odaklanmışlardır. Bilgi paylaşımını kolaylaştıran birçok kritik faktör öne sürülmüştür: Collins ve Hitt (2006) tarafından öne sürülen faktör paylaşılan bilginin özellikleri; Osterloh ve Frosy (2002), bireysel motivasyon; Kolekofski (2008), inanç ve tutumlar ve Hsted (2002), kültürdür (Jo ve Joo, 2011:4).

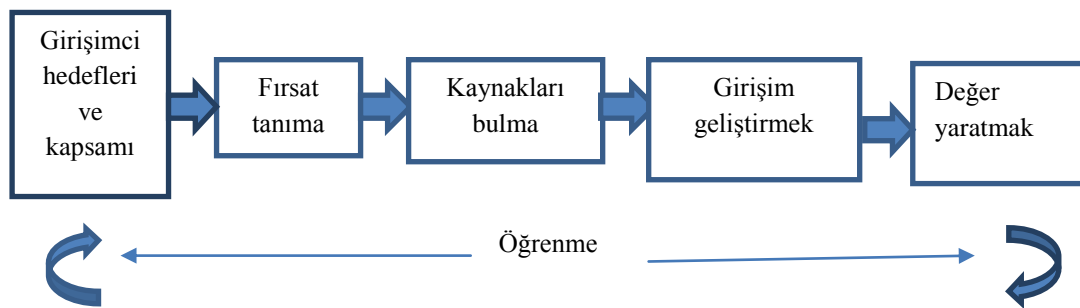
Kavramsal bir model oluşturmak için çalışan ikinci grup araştırma ise birçok faktörün biraraya getirilmesi ve/veya bu faktörler arasındaki ilişkilerin açıklanması yönündedir. Ipe (2003), bireylerin bilgi paylaşımını etkileyen bilginin niteliği, bireysel motivasyon, fırsatlar, çalışma ortamı kültürünü kapsayan dört ana faktörü belirlemiştir (Jo ve Joo, 2011:4).

Sosyal etkileşim esasına dayanan bilgi paylaşımı işletmeye göre farklı seviyelerde farklı şekillerde gerçekleşmekte ve işletmeler bilgi paylaşımını yaygınlaştırmak üzere ödüllendirme sistemlerinden istifade etmektedirler (Demirel, 2007:253-263-264). Bilgi yönetiminin başarısında teşvik sisteminin önemi yadsınamaz. Para ödülü, promosyon veya çalışma fırsatı gibi dışsal faydalar sağlanarak bireylerin bilgi paylaşımına ilişkin olumlu tutumları artacaktır. Paylaşmaya niyetli bireylerin yer aldığı organizasyonda bireyler bilgiyi paylaşma davranışı geliştirerek yenilik yeteneği kazanacaklardır (Aulawi, Sudirman, Suryadi ve Govindaraju, 2009:2242).

Ancak bireysel ödüllendirme uygulanırken bireylerin ödül alma kaygısı ile sahip olduğu bilgileri paylaşmak yerine kendisi kullanma yolunu seçme ihtimali işletmenin dikkat alması gereken bir unsurdur. Benzer şekilde, grup ödüllendirmelerinde de grup üyeleri grup performansı yerine bireysel performansı dikkate alarak bu şekilde bilgilerini paylaşmazlarsa ödüllendirme sistemi motive etme özelliğini kaybeder. Buna karşın, işletmeler çeşitli yaptırım veya ceza sistemleri ile bu gibi olumsuzlukların önüne geçme yolları aramalıdır. Bu nedenle bilgi paylaşımında karşılıklı işbirliği ve güven ortamının sağlanması öncelikli gerekliliklerdendir (Demirel, 2007:265-272).

1.7.2. Yenilik Yönetimi Süreci

Yenilik süreçlerinin önemli özelliği olarak belirsizliği azaltmanın yolu, bilgi ve bu bilgiyi kullanabilecek insan gücüdür. Yenilikçi örgüt kültürünün benimsenmesi ile yenilikçi örgütler yaratılabilmektedir. Örgüt içerisinde departmanlar arası iletişim ve işbirliği güçlendikçe, aralarındaki uyum ve koordinasyon da o oranda etkinleşmektedir. Yeni fikirlerin üretilmesine ve paylaşılmasına zemin hazırlayan yenilikçi örgüt kültürünün sağlanması ise, örgüt üyelerinin katılımına, değişimi destekleyen ve motive eden yönetime, işletme içinden ve dışından elde edilen bilgilerin değerlendirilmesine ve değişime yönelik ödüllendirme sisteminin varlığına bağlıdır. Yenilik, bilgi üretimi, paylaşımı ve yorumuna dayanan bilgi temelli bir süreçtir (Uzkurt, 2008:142,206-207). Yeniliğin özünde dört temel kavram bulunmaktadır(URL-3: Bessant ve Tidd, 2011:15-16).



Şekil 1.37 Yenilik Yönetimi Süreci (URL-3: Bessant ve Tidd, 2011:29)

- Fırsat tanıma
- Kaynakları bulma

- Gelişim geliştirmek
- Değer yaratmak

Fırsatları tanıma: Yenilikçi fikirler, ilham kaynaklı olabildiği gibi; başka bir kavramdan aktarılabilen, kullanıcı ihtiyaçlarına kulak verilmesinden, öncü araştırmalardan veya mevcut fikirlerin yeni şeylerde bir araya getirilmesinden doğabilmektedir. Ayrıca geleceğin alternatif model yapılarıyla ve yenilikçiliğe açılan seçeneklerin arayışı ile yenilikçi fikirler oluşmaktadır. Girişimcileri başarılı kılan, olasılıklar içinden kilit fırsatı bulabilme yeteneğidir (URL-3: Bessant ve Tidd, 2011:16).

Amabile (1988) ve Kanter (1988), örgütsel öğrenmenin doğal sonucunun işletme için fırsat ve tehditlerin tanınması olacağını belirtmişlerdir. Değerli bilginin bu iki örneği, organizasyonun yeniliği benimsemesini sağlayabilmektedir. Fırsatlar mevcut müşteriler için yeni ürün ya da hizmetleri, mevcut ürünler için yeni pazarları içerdiği gibi, aynı zamanda ürünleri etkin bir şekilde üretme veya dağıtma yöntemini de içerebilmektedir. Pazara giren yeni bir rakip gibi, stratejik bir konu veya müşteri şikayetlerinin sayısal artışı gibi işlemsel seviyedeki bir şey, bir tehdit olabilmektedir. Amabile (1988)'e göre bu darbeler, sarsıntılar, genellikle yenilik için itici güçtür yani yeniliğe ivme kazandırmaktadır. Fırsat ve tehditleri algılamasını sağlayan bir organizasyonun çevresine ilişkin farkındalığı, bilgi girişimciliğinin temel taşıdır (McDonald, 2002:22).

Kaynak Bulma: Kaynakları bir araya getirmeden önce bile bir plana ihtiyaç duyarız. Bu noktada, neye ihtiyacımız var ve ne zaman soruları önemlidir. Bundan önce hangi fırsatı neden geliştireceğimiz hususunda net olmamız gerekmektedir. Ne yapacağız ve neden yapacağız sorularını sorarken en iyisini seçmek basittir ve uygulamadan en iyisini bilemeyeceğimizi kabulleniriz. Yenilik, belirsizlik ve varsayım ile doludur ve onu geliştirmek gerekmektedir (URL-3: Bessant ve Tidd, 2011:16).

Girişim geliştirmek: Yeni bir ürün, hizmet veya süreç önerme üzerinden bir projeyi yönlendirirken bile bireylerin bunu benimseme ve geniş kapsamda yayma garantisi yoktur (URL-3: Bessant ve Tidd, 2011:16).

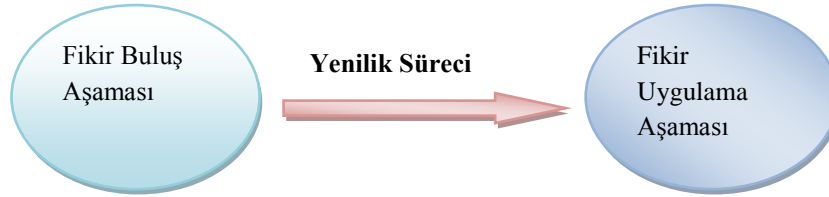
Değer Yaratmak: Yeni bir şeyler yaratabilmeyi başardığımızda bundan nasıl değer elde edebiliriz? Dünyayı değiştirmeye çalışırken nasıl sosyal kazançlar

sağlayabiliriz? Başarısızlığımızda bile gelecekte yapabileceğimiz için başarı şansımızı artırabilmek amacıyla yenilik sürecinin nasıl işlediğine dair öğrendiklerimizi nasıl elde edebiliriz sorusu önem kazanmaktadır (URL-3: Bessant ve Tidd, 2011:16).

Yenilik, bağlantıları görme, fırsatları bulma ve onlardan avantaj sağlama yeteneği ile sürdürülmektedir. Bazen bu, tamamen yeni olasılıklardır ki; örneğin teknolojiadaki radikal yenilikleri kullanarak gerçekleştirilmektedir (URL-3: Bessant ve Tidd, 2011:7). İşletmeler kendilerine sunulan bu fırsatları fark edebildiklerinde ya da fırsatlara dönüştürebilecekleri sorunların arayışına girdiklerinde, en fazla değeri yaratmak için mevcut görüş ve düşünceleri sorgulamalı, yeni ihtimalleri saptamalı, çevrelerinin her zaman çözümlere ihtiyaç duyan sorunlarla olduğu bilinciyle hareket etmelidirler. İşletmeler belirledikleri ya da karşılaştıkları sorunları yaratıcı çözümler bekleyen birer fırsat olarak değerlendirmeli ve olasılıklarla dolu dinamik bir çevrede bulduklarını asla unutmamalıdır. Çevrenin değişimi ile uyum içerisinde olması, çevreye duyarlı olması, çevresini yakından takip etmesi bir işletmeye, sadece kendi edindiği bilgi ve deneyimlerle sınırlanamakta hatta başkalarının bilgi ve deneyimleriyle birlikte sorunlarla başa çıkma yollarını da görme imkanı sunmaktadır. Bu süreç, her zaman fırsata dönüşüp başarı ile sonlanma garantisi içermemekte aksine belirsizlik ve risk taşımaktadır. Başarı kadar başarısızlığı da kapsayan öğrenme ve deneyim süreci, işletmelerin amaçlarına ulaştırabileceği yeni seçenekler yeni yollar keşfetmelerini sağlayacaktır (Seelig, 2010:7-50). Levinthal ve March (1993)'e göre değişim için, güçler arasında doğal bir çatışma vardır. Bu belirsizlik ve çatışma karşısında yenilik belli bir miktar risk taşımaktadır. Senge (1990)'a göre, organizasyon dürüstçe başarısızlığı kabul etmeye istekli olmalıdır. Ayrıca, başarısızlık öğrenme için bir fırsattır (McDonald, 2002:26). İşletmenin başarısı, kendisine uygun doğru seçenekleri belirleme, öğrendiklerinden ve deneyimlerinden ders çıkarma yeteneği ve edindiği yeni bilgiyle seçimlerini uygulama becerisidir. Google'ın başarısı, zorlu gördüğü sorunları belirlediği çözüm yollarını, seçimlerini hayata geçirme becerisidir (Seelig, 2010:7-50).

Yenilik, hem bir yenilenme sürecini hem de bu süreç sonunda ortaya çıkan bir sonucu ifade etmektedir. Ancak daha önce hiç yapılmamış bir şey ortaya çıkarıldığında veya daha önce ortaya çıkarılmış bir şeyin ilk kez bir işletmede ya da herhangi bir endüstri dalında kullanılması durumunda yenilikten söz etmek

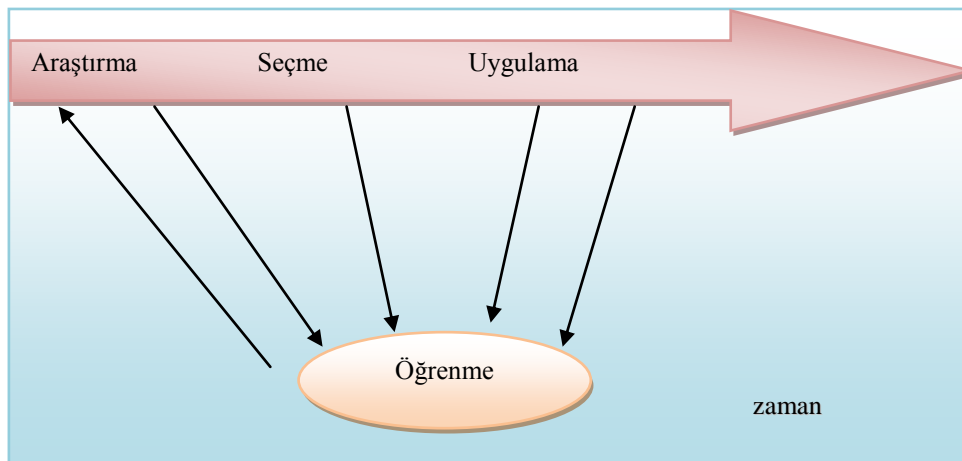
mümkündür. Yapılan araştırmaların ortak sonucu olarak yenilik süreci, kaynağında ilham ve hayal gücü yatan yeni fikirlerin ortaya çıkması ile başlamaktadır. Bilginin kullanımını kapsayan bu süreçte Barutçugil (1981)'in de belirttiği gibi araştırma geliştirme ve üretim aşamaları da mevcuttur. Ancak var olan veya yeni elde edilen bu bilgi kullanılarak yeni ve faydalı bir ürün ya da hizmetin yaratılıp pazara sunulması ile hayata geçirilmelidir (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011:62; Naktiyok, 2007:213).



Şekil 1.38 Yenilik Süreci

Sürekli ve her aşamasında geri besleme olan bir süreci ifade eden yenilik sürecini Tidd vd.(2005) şu şekilde üç temel aşamada değerlendirmiştir (Top, 2008:219).

- Araştırma
 - Değerlendirme, seçme
 - Uygulama
- } Öğrenme



Şekil 1.39 Yenilik Süreci (Top, 2008:219)

Araştırma aşamasında, değişim için gereken teknolojik fırsatlardan ya da pazardaki değişimlerden kaynaklanabilecek çevresel dinamiklerin araştırılarak ortaya çıkarılmasını; değerlendirme ve seçme aşamasında belirlenen teknolojik ve pazar

fırsatları arasından örgütlerin kendileri için en uygun olanını değerlendirerek seçmelerini ve aynı zamanda fırsatlarının yanı sıra riskleri de içerisinde barındıran yenilik sürecinde bu riskleri en aza indirmek için işletme stratejileri ile uyumlu fırsatları değerlendirmelerinin gerekliliğini; uygulama aşamasında ise, seçilen bu potansiyel yenilik fikirlerinin yeni ürün, hizmet, süreç veya iş modellerine dönüştürülmesini kapsamaktadır. Ancak örgüt bünyesinde benimsenemeyen ve yayılamayan bu ürün, hizmet, süreç ya da iş modelleri yenilik sürecinin gerçekleşmediğinin göstergesidir. Bu bağlamda Rogers (1995), yenik sürecinin en önemli aşamasının yeniliklerin örgüt tarafından benimsenip örgüt içerisinde yayılması süreci olduğunu belirtmiştir (Top, 2008:220-221; Uzkuurt, 2008:103-104).

- Başarılı bir yenilik yönetimi için gerekli olanlar şu şekilde sıralanabilmektedir (URL-3: Bessant ve Tidd, 2011:18):

- Neyi yönetmeye çalıştığımızı anlamak
- Başarılı yenilik yönetimini sağlayan kilit iletileri anlamak
- Net bir amaç ve yön duygusu-Yenilik çalışmasına şekil veren

bir strateji

- Dinamik yapıli yeniliğı yönetirken hareketli hedefi tanımak

- Başarılı bir yenilik süreci için gereklilikler ise (Güleş ve Bülbül, 2004:192) :

- İşletme içinden ve dışından farklı bakış açılarına yer vererek buradan elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesi. Hem işletmenin tüm fonksiyonlarının katılımının hem de işletme dışında yer alan müşteri ve tedarikçilerin desteğinin sağlanması.

- Paralel çalışmanın gerçekleştirilmesi. Tüm işletme fonksiyonlarının birarada birbirine paralel çalışması yenilik sürecinde önemlidir.

- Bilgi ve öğrenmenin etkin bir şekilde sağlanması. Kazanılan bilgi ve deneyimlerle hataların tekrarlanmaması, zaman ve maliyet avantajı kazandırması, eksikliklerin hızlı bir şekilde fark edilmesi, fırsatların değerlendirilmesi yenilik sürecinde başarıyı getirmektedir.

1.7.3. Yenilik Stratejileri

Bilginin niteliğinin her geçen gün değişime açık olması, bilginin karmaşık ve esnek yapısına karşın bilgi akışı daha kolay daha hızlı ve daha ucuz hale

gelmektedir. Dolayısıyla ürün, hizmet ya da sürecin tümüyle yeniliği giderek zorlaşmakta hatta imkansızlaşmaktadır. Bu nedenle işletmeler yenilikte başarı için tümünü ele almak yerine fark yaratacak çekirdek özelliğe odaklaşmayı ve diğer unsurları taklit etmeyi daha akıllıca bir yaklaşım olarak öngörmektedirler (Altun, 2011:111). Ya doğadan esinlenip ya başka işletmelerin en iyi uygulamalarını örnek alarak ya da kendi bilgi birikimlerinden yola çıkarak kendi amaçları doğrultusunda bilgisini artırma yoluyla kendi işletmesine uyarlayan rekabetin dinamik ortamından uzaklaşmak istemeyen işletmeler, bir şekilde kendilerini yenilik faaliyetleri içerisinde bulmaktadırlar. Yenilik çalışmalarında işletmelerin kendilerine yol gösterecek, kendilerini yönlendirecek, yapılarına uygun bir yenilik stratejisi belirlemeleri gerekmektedir (Altun, 2011:107; Güleş ve Bülbül, 2004:175). İşletmelerde başarılı bir yenilikçi yönetiminin ön koşulu organizasyonun açık ve net bir yenilik stratejisine sahip olmasıdır. Bu bağlamda Tidd ve Bessant (2009)'a göre, strateji seçimine şu aşamalar gerçekleştirildikten sonra geçilebilmektedir. Başka bir ifadeyle, yenilik hedeflerini başarıyla gerçekleştirmek için gerekli stratejiler şu şekilde sıralanmıştır (URL-4: Ceylan, 2009:55; Lopez, Lopez ve Larrañaga, 2009:43):

- İşletmede teknik olarak yenilikçiliğin yeterli olup olmadığı, yenilik için talebin olup olmadığını belirleyerek mevcut taleplerin nitelikleri incelenerek pazarın değişen ihtiyaçlarını ve fırsatları saptamak, rakipleri ve yasal düzenlemeleri araştırıp tanımlanmalıdır (URL-4: Ceylan, 2009:55). Organizasyonlarda yeni bakış açıları ve özgün vizyon geliştirmeye elverişli yenilik alanları, ortamları oluşturmak (Lopez, Lopez ve Larrañaga, 2009:43).

- İşletmenin genel stratejisi ile sahip olduğu bilgi ile uyumlu teknolojik ve pazar fırsatları seçilmelidir (URL-4: Ceylan, 2009:55). İşletmeler, üniversiteler, araştırma merkezleri, mühendislik ve danışmanlık firmalar arasındaki bilgi ve yenilikçi girişimlerin koordineli kullanımını sağlamak (Lopez, Lopez ve Larrañaga, 2009:43).

- Ürün ve hizmetlere ilişkin yeni teknolojilerin etkisini ve çevredeki değişikliklerin ve trendlerin sürekli teknolojik takibini üstlenmek (Lopez, Lopez ve Larrañaga, 2009:43). İç ve dış kaynaklardan edinilen bilgiler ve alınan kararlar doğrultusunda üretilen fikirler ürün, süreç ya da iş modelinde hayata geçirilmelidir (URL-4: Ceylan, 2009:55).

- Hayata geçirilen yeni fikirlerin sonucunda ticari başarı ve değerlerin kazanılması. Olumlu ya da olumsuz her sonucun deneyime dönüştürülerek öğrenme sürecine geçilmesi ve bu sürecinin sürekliliğinin sağlanması (URL-4: Ceylan, 2009:55).
- Yaratma ve keşif için güçlü kapasiteli takımlar kurmak (Lopez, Lopez ve Larrañaga, 2009:43).
- Her kurum düzeyindeki yenilikçi ürün, hizmet veya yeni iş projeleri üretmek için düzenli olarak hedefleri belirlemek. Örneğin, her iki yılda bir ürün veya hizmet yeniliği veya yılda kurumsal marka başına yeni bir ürün (Lopez, Lopez ve Larrañaga, 2009:44).

Yenilik stratejileri, aşağıdaki şekilde sınıflandırılarak açıklanmıştır:

Saldırgan Yenilik Stratejisi: Faaliyette bulunduğu pazarda öncü olma amacı güden işletmeler, yenilikleri ürün veya üretim sürecine uyarlayarak ve bunu rakiplerinden önce pazara en iyi şekilde sunarak saldırgan stratejiyi benimsemişlerdir. Ancak bu stratejiyi benimseyen ve uygulayan işletmeler, yüksek getiriler kadar yüksek risklere de hazırlıklı, üst yönetimin desteği ile çalışanlar risk ve sorumluluk almaya istekli, bilgi alt yapısı güçlü, hem içsel hem dışsal iletişimi hızlı, organizasyon yapısı esnek, değişime açık olmalıdır (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011:63; Güleş ve Bülbül, 2004:176). Risk almaya ve yeniliklere açık bu işletmeler yoğun bir şekilde AR-GE çalışmalarına yer vermektedir (URL-17: Zerenler, Türker ve Şahin, 663)

Savunmacı Yenilik Stratejisi: Savunmaya yönelik stratejiyi uygulayan işletmeler, saldırgan stratejinin aksine riskleri göze almaktan kaçınmakta ancak yeniliklerin de gerisinde kalmamaktadırlar. Temkinli davranan bu işletmeler, faaliyette buldukları pazarın öncüsü olma amacı gütmek yerine pazarın öncüsünün yaptığı hatalardan ve yarattığı fırsatlardan istifade etmek istemektedir. Bu işletmelerin satış, reklam, tutundurma ve hizmet faaliyetlerinde başarılı olmaları beklenmektedir. Bu tür işletmeler, Ar-Ge çalışmalarını da ihmal etmemekle birlikte yapılan yeniliklerin takipçileri olmaktan vazgeçmezler. Sadece ilk olmaya odaklanmadan yenilik öncesi yapılan hataları ya da eksiklikleri önceden görüp yenilikleri zamanlayarak gerçekleştirmektedirler (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011:63; Güleş ve Bülbül, 2004:176-177; URL-17: Zerenler, Türker ve Şahin, 663).

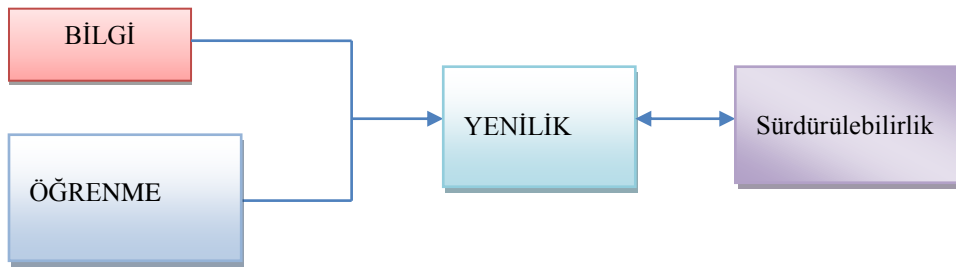
Taklitçi ve Bağımlı Stratejileri: Taklitçi stratejiyi takip eden işletmeler, mevcut bilgi ve teknolojileri kullanarak, yenilikleri oldukları yerden izlemeyi tercih etmektedirler. Ar-Ge çalışmalarına önem vermeden, kaynak ayırmadan lider konumundaki işletmelerin ürünlerinden faydalanmayı tercih etmektedirler. Bağımlı işletmeler ise, faaliyetlerinde ve faaliyet sonuçlarında herhangi bir değişiklik yapma veya en iyileri taklit etme gibi yenilik girişiminde bulunmayan küçük işletmeler olup genellikle güçlü işletmelerin bağlı alt kuruluşlarıdır (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011:63; Güleş ve Bülbül, 2004:177).

Geleneksel ve Fırsatları İzleme Yenilik Stratejileri: Geleneksel yenilik stratejileri, değişim talebinin az olduğu dolayısıyla yenilik ihtiyacının da fazla olmadığı, rekabetin yoğunlaşmadığı durağan pazarlarda işletmelerin uyguladığı stratejilerdir. Bu durumda işletmeler, değişime ve rekabete zorlanmadığı için yenilik yapma ihtiyacı da hissetmemektedir. Başka bir deyişle, yenilik algısı gelişmeyen işletmelerdir. Bu tür işletmelerin yaptıkları teknoloji yerine moda anlamında tasarım değişiklikleridir. Fırsatçı stratejiler ise, pazarda görülen ve hissedilen eksikliklerin, boşlukların izlenerek cevaplanmamış ya da cevaplamakta gecikilmiş ihtiyaçların karşılanmasında yenilik ortaya konması suretiyle bu açığın kapatılmasına yönelik benimsenen stratejilerdir. Rakiplerin zayıf yönlerini ve pazarda keşfedilmemiş alanları bulmaya odaklanma söz konusudur. Bu stratejileri uygulayan işletmelerin yaratıcılığı ve girişimciliği ön planda, dış çevreyle ilgilenen, dış ortamı izleyen ve pazar fırsatları arayışını süreklileştiren işletmelerdir (Güleş ve Bülbül, 2004:178).

1.7.4. Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Paylaşım Sürecinin İşletmenin Yenilik Yeteneğine Etkisi

Rekabet ortamında kalmak isteyen örgütler için son derece önemli olan yenilik, Thompson (1965) tarafından yeni fikir, süreç, ürün ya da hizmetlerin üretimi, kabulü ve uygulanması şeklinde tanımlanmıştır. İşletmenin yenilik sürecinin yeniliğin araştırılması, değerlendirilmesi, kullanılması ve güçlendirilmesi olarak dört temel bileşene ayrılabilmesini ifade eden Guimaraes ve Langley (1994), yönetimin örgüt içerisinde fırsatları, ödül ve yenilikleri yaratması gerektiğini de eklemiştir. Reagans (2003)'a göre bilgi paylaşımının etkisi, çalışanları kendi örgütlerinde yenilik yapmalarına neden olan fikir ve düşüncelerini paylaşmaya teşvik edebilmektir. Darroch ve McNaughton (2002)'ye göre örgütün bilgiyi

dönüştürebilme ve kullanabilme yeteneği, örgütün yenilik düzeyini belirleyebilmektedir. Storey ve Kelly (2002) ise bilgi paylaşımı eksikliğinin, yenilikçi bir örgüt için engel olabildiğini tespit etmiştir (Long, Ghazali, Rasli ve Heng, 2012:9559-9560).



Şekil 1.40 Kaynaklar, Yenilik Ve Sürdürülebilirlik İlişkisi Modeli (De Oliveira Cabral ve Da Penha Braga Costa, 2010:12).

Bu modele göre yenilik, farklılaştırılmış bilgi kaynaklarının ve öğrenme süreçlerinin bir fonksiyonudur (De Oliveira Cabral ve Da Penha Braga Costa, 2010:12). Öğrenme ve yenilik yapma yeteneği, organizasyonlar için önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır (URL-10: MacDonald ve Crossan, 2). Öğrenme, doğası gereği çatışmacıdır. Öğrenme hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gerçekleşecektir. Öğrenme, mevcut bilgiyi değiştirmek ve arttırmakla ilgilidir. Yenilikçiliğin amacı ise, yeni bilgi yaratmaktır. Yenilik, yeni bir fikri yeni bir sürece, ürün veya hizmete dönüştürmektir. Yenilikçi bir örgüt, pazarlanabilir mal veya hizmetlere yeni bilgi ve fikirleri geliştireceklerdir. Bu yeniliklerin bir değeri olmalıdır. Yenilikçiliğin amacı bir rekabet avantajı elde etmektir (Sammartino, O'Flynn ve Nicholas, 2002:2-3,5-6). Hakanson (1987), yenilik ve bilgi üretmenin etkileşimli ve kümülatif (birikimli, toplam) bir süreç olarak görüldüğünü belirtmiştir (Fischer, 2000:11). Örgüt tarafından değil, bireyler tarafından gerçekleştirilen bilginin önemini vurgulayan (Fischer, 2000), paylaşılmayan veya grup düzeyinde güçlendirilmeyen bilginin örgüt seviyesine çıkamayacağını ileri sürmüştür (Fischer, 2000:9). Bilgi, yeniliği olanaklı hale getiren soyut bir kavramdır (Aslan ve Özata, 2007:17) ve işletmelerin varlığını süreklileştirmede hangi bilginin nerede, ne zaman, ne şekilde, neden ve ne ölçüde kullanılacağı bilinci belirleyici bir unsurdur (Köseoğlu, Gider ve Ocak, 2011:220). Garcia-Morales vd. (2008), Nonaka and

Takeuchi (1995) and Senge vd., (1994) için bir örgüt, temel bilgi (açık ve örtülü), dışardan elde edilen bilgi (bilgi özümseme) veya örgüt içerisindeki mevcut bilgi (kullanılan bilgi ve bilgi bolluğu) şeklinde bilgi sirkülasyonu olarak anlaşılmalıdır. Bu dolaşım, çeşitli dönüşüm süreçleri ile (örgütsel öğrenme) bir bilgi akışı oluşturmakta ve yarattığı yeni bilgi uygulandığında örgüt için yenilik meydana gelmektedir (De Oliveira Cabral ve Da Penha Braga Costa, 2010:3).

Bayraktar (2006), bilgi paylaşımının bilgiyi saklamaktan daha zor önemli olduğunu ve bilgi paylaşım kültürü ile yaratıcılığı, yenilikçiliği ve verimliliği arttırabildiğini ileri sürmektedir. Bu kapsamda, bilgiye odaklanmak değer yaratabilmektedir (Bayraktar, 2006:65). Bilgi yönetim sistemleriyle, organizasyonlar ihtiyaç duydukları bilgiyi gerekli olduğu anda kolayca bulabildikleri ve kullanabildikleri için, bilgilerini güncellemekte, geliştirmekte, eksikliklerini belirlemekte ve öğrenmekte zorluk yaşamazlar (Çakır ve Yükseltürk, 2010:507-508). Bu da bilginin hızlı yayılmasına ve herkesin ulaşabileceği bir hale gelmesine neden olmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, bilgi en önemli rekabet unsuru ve kıt kaynak olarak işletmeler için değerli bir üretim faktörüdür. Bilginin etkinleşmesi ise, bir araya gelen bilgi işçilerinin uzmanlıklarını ortak bir nihai ürüne uygulamalarına bağlıdır. Bu şekilde etkileştirilen bilgi ile kolektif bir organizasyona erişmek mümkündür (Drucker, 2003:205,218).

Her işin başlangıç noktası bir fikir olduğuna göre, işin geliştirilmesi, başarısı yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin süreklileştirilmesine bağlıdır. Ancak Arie de Geus'un da ifade ettiği gibi, pek çok yönetici ürün ve hizmet üretmeye yönelik sadece ekonomik faaliyetlere odaklanmışlardır. Organizasyonun bilançodaki değerlerden ziyade insanlardan oluşan üretici topluluk olduğunu unutmuşlardır. Oysa ki sürdürülebilir rekabetçi avantaj rakiplerden daha hızlı öğrenebilmektir (URL-23). İşletmelerin ne kadar kazandıkları değil nasıl kazandıkları onların değerinin belirleyicisidir (Altun, 2009:112). Bilgi, yenilik yaratmak için önemli bir kaynaktır ve giderek ticari bir değer olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin yoğun bir şekilde bilgiyi yönetmeleri gerekmektedir. Bilgi yönetimi, stratejik organizasyonel bir kaynak haline gelmektedir. Bilgi yönetiminde bilgiyi elde etme, paylaşma ve saklama gibi bazı faaliyetler yer almaktadır ki Bartol ve Srivatava (2002)'ye göre en önemlisi bilgi paylaşımıdır (Ipe, 2004:399; Susanty ve Wood, 2011:159).

Başarılı yenilik, önemli üyelerin aktif ve oldukça karmaşık çabalarının koordinasyonunu gerektirmektedir. Hurley ve Hunt, örgütsel yenilikçiliğin yenilik öncesinde örgütsel kültürün bir yönü olarak kavramsallaştırılabildiğini göstermişlerdir. Eğer bir örgütün üyeleri örgütteki yeni fikir ve faaliyetleri benimsemeye istekli olurlarsa, bu örgüt yeniliğe açıktır. Bilgi paylaşımı, kişinin kendi bilgisini örgütteki diğer üyelere yayma davranışdır. Burdaki sorulması gereken, bilgi paylaşarak katma değer yararlar yaratmak için bir örgütün ana odağı nasıldır sorusudur. Bu bağlamda, bilgi yenilik süreci için kritik bir öneme sahiptir. Dış bilgiden yararlanma yeteneği, önemli bir yenilik yeteneği bileşenidir. Böylece önceki bilgi, yeni bilginin değerini anlama, özümseme ve uygulama yeteneği kazandırmaktadır. Müşteri ihtiyaçları, pazar değişimleri, rakiplerin davranışları / eylemleri ve teknolojik gelişimler hususundaki bilgi ve enformasyon paylaşımı rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadır (Liao, 2006:228).

Uzun vadeli başarı için önemli bir belirleyici haline gelmiş gibi görünen yenilik (Liao, 2006:228), bir ya da daha fazla düzeyde katma değer sağlarken örgütsel öğrenme, çoğu zaman istenilen, amaçlanan herhangi bir yarar olmaksızın gerçekleşebilmektedir. Crossan vd. (1999)'a göre, örgütsel öğrenmeye benzer şekilde yenilik, hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Ayrıca Anderson vd. (2004)'ün belirttiği gibi, örgütsel öğrenmeye benzer şekilde yenilik, birey ve grup sonuç ve süreçlerinin temeli üzerine kurulmuştur. Sosyal süreçler bakımından yenilik, ekonomik ve sosyal alanlarda bir yeniliğin öğrenilmesi, yorumlanması, entegrasyonu ve kurumsallaştırılması ile katma değerdir. Bireylerin ve sosyal süreçlerin etkileşimi, yeniliğin benimsenmesini ve yerleşmesini (gömülmesini) kolaylaştırmakta veya kısıtlamaktadır (örgütsel öğrenme); katma değer sağlamaktadır (yenilik). Bu nedenle yenilik, sonucu bir standarda (katma değere) göre değerlendirilen bir örgütsel öğrenme sürecidir ve birçok düzeyde, belli bir ölçüde zihinsel ve davranışsal değişimi gerektiren katma değer sağlamaktadır (URL-10: MacDonald ve Crossan, 2-3). Öyleyse, yenilik bir öğrenme sürecidir ve öğrenme, organize edilmiş bir düzen içerisinde meydana gelen kolektif bir süreçtir. Lam, çalışmalarında yenilikçi işletmelerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Lam, 2004:31; Lam, 2011:174):

Örgütsel yapı biçimleri ve yenilikçilik arasındaki ilişki: Tüm örgütler öğrenebilmekte ve bilgi üretebilmektedir; ancak öğrenme biçimleri ve yenilikçi özellikleri değişmektedir (Lam, 2004:17; Lam, 2011:170). Dewar ve Dutton (1986)

ve Ettlle (1983)'e göre yeniliğin derecesi, yeni bilginin yenilikte ne ölçüde yerleşmiş (gömülü) olduğunu yansıtmaktadır. Calantone vd. (2002) ve Zaltman vd. (1973), daha fazla yenilik yeteneğine sahip işletmelerin örgütsel performansı artırmak ve sürdürülebilir rekabet avantajını pekiştirip sağlamlaştırmak için gerekli yetenekleri daha kolay elde ederek çevreden daha iyi tepki alacağını ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle de yeni ürün, hizmet veya süreçleri arayan işletmenin tüm üyelerinin yenilikçi kültürü geliştirmeleri gerekmektedir (Şkerlavaj, Song ve Lee, 2010:6392).

Örgütsel öğrenme ve bilgi yaratma süreci olarak yenilik: Cohen and Levinthal (1990), yenilikçi çıkışların yeni bilginin özümsemesini ve kullanılmasını sağlayan önceki bilgi birikimine bağlı olduğunu savunmaktadırlar. Yeniliğin desteklenmesi ya da engellenmesinde örgütsel öğrenmenin rolünün anlaşılması son derece önem kazanmaktadır. Yenilikçi bir işletme, Glynn (1996); Woodman vd. (1993)'ne göre zeki ve yaratıcıdır, Senge (1990); Agyris ve Schon (1978)'e göre, etkili öğrenme yeteneğine ve Nonaka (1994), Nonaka ve Takeuchi (1995), Nonaka ve Von Krogh (2009)'a göre, yeni bilgi üretme yeteneğine sahiptir (Lam, 2004:12; Lam, 2011:168).

Castells (1996)'ya göre örgütsel bilgi üretimi, dört farklı bilgi dönüşüm modunun şekillendirdiği açık ve örtülü bilgi arasındaki sürekli ve dinamik etkileşim ile karakterize edilen doğrusal olmayan bir süreçtir. Bu örgütsel bilgi yaratma süreci, yenilik sürecinde çalışanların katılımını gerektirmektedir ki böylece sadece kendi yararları için örtülü bilgiyi saklamasınlar (Fischer, 2000:9).

Örgütsel öğrenme ve bilgi üretme teorilerinin merkezi, örgütlerin bireysel anlayış ve bilgileri kolektif bilgi ve örgütsel yeteneğe nasıl dönüştürdüğüdür. Bazı araştırmacılar, öğrenmenin bireysel bir faaliyet olduğunu savunurken örgütsel öğrenme teorilerinin çoğu örgütsel yeteneğin bir kaynağı olarak kolektif bilginin önemi üzerinde durmaktadır. Kolektif bilgi, organizasyonun üyeleri arasındaki etkileşime ve problem çözme faaliyetlerine yol açan kurallarında, rutinlerinde, paylaşılan normlarında ve prosedürlerinde saklanan organizasyonun bilgi birikimidir. Walsh and Ungson (1991)'a göre kolektif bilgi, örgütün hafızasına veya kolektif zihnine benzemektedir. Kolektif bilgi, bireylerin içerisinden ziyade bireyler arasındadır. Bireylerdeki bilginin büyük bir kısmı öznel ve örtüldür; kolayca ait olduğu kişiden bağımsız olarak kodlanamaz ve transfer edilemez. Dolayısıyla bilgi transferi, sosyal etkileşim ve ortak anlayış ve ortak yorumsal programların

geliştirilmesini gerektirmektedir. Örgütsel bilgi, aslında işletme içerisindeki bilgi paylaşımını ve transferini kolaylaştıran paylaşılan zihinsel programları ve dağıtılan (yayılan) ortak anlayışı ifade etmektedir. İşletmeler yaptıkları işte ısrar etme eğilimindedirler çünkü öğrenme ve bilgi sosyal ilişkilerde, ortak zihinlerde ve mevcut yapma yollarında gömülüdür (Lam, 2004:14-15; Lam, 2011:168-169).

Huber (1991); Slater ve Narver (1995)'e göre örgütsel öğrenme, yeni bilgi geliştirme ve davranış değiştirme potansiyeline sahip karmaşık bir süreci ifade etmektedir. Murray ve Donegan (2003) ise, bunun bireysel ve örgütsel davranış değişimini içeren bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Garvin (1993) ve Huber (1991)'e göre işletmeler, yeni bilgi ve anlayışı yansıtan davranışları değiştirmenin yanı sıra bilgi yaratmada, elde etmede ve transfer etmede iyi olan güçlü bir öğrenme kültürü geliştirmişlerdir. Bu yüzden organizasyonlar, örgütsel öğrenmeyi vurgulayarak öncelikle enformasyon elde etmeli, anlamını tam olarak kavramak için yorumlamalı ve bilgiye dönüştürmelidir (Şkerlavaj, Song ve Lee, 2010:6392).

Örgütsel öğrenmedeki esas zorluk, eski belirliliklerin, kesinliklerin kullanılması ve yeni olasılıkların araştırılıp keşfedilmesinin yani rakip hedeflerin dengelenmesidir. Bilgi yaratma, genellikle mevcut bilgiyi yeniden birleştirmek ve mevcut bilgi tabanından yeni uygulamalar oluşturmak için bir organizasyonun yeteneğinin bir ürünüdür. Yeni bilgi, mevcut bilgi tabanı füzyonu, sentezi ve kombinasyonu ile üretilmektedir (Lam, 2004:16; Lam, 2011:170).

Değişim ve adaptasyon için örgütsel kapasite: Kısa ürün döngüsü ile yüksek hızlı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için örgütsel değişim, hızlı ürün yeniliği açısından çok önemli bir yetenek/özelliğe haline gelmektedir. Sürekli örgütsel uyum ve değişim kuramları örgütsel değişimin şekillenmesinde yönetsel eylem ve stratejik seçim rolüne odaklanmaktadır. Örgütsel değişim, pasif doğal bir seçim sürecinin sonucundan ziyade bir aktörün kararlarının ve öğrenmesinin bir ürünüdür. Yazarlar, sürekli değişim ve ürün yeniliklerinin örgütsel yapı tarafından desteklendiği sonucuna varmışlar ve bunu da düzen ve kaosu dengeleyen mekanik ve organik özelliklerin kombinasyonundan oluşan yarı yapılar olarak ifade etmişlerdir (Lam, 2004:30; Lam, 2011:173). Örgütsel öğrenme, organizasyonların dinamik çevresel koşullara uyum sağlama sürecinde önemli bir mekanizma olarak kabul edilmekte ve örgüt kültürü ile etkileşim halindedir. Örgütsel öğrenme, örgüt kültürünün oluşumunda, yapılandırılmasında aktif bir rol oynamaktadır. Örgütlerin

kendilerine özgü kültürleri, örgütsel değişimdeki davranış ve tepkilerinin de farklı olması anlamına gelmektedir. Yani her örgüt, değişim karşısında farklı davranışlar sergilemekte ve farklı tepkiler vermektedirler. Bu anlamda, örgütsel değişimin başarıya da başarısız sonucunda ve değişim süresinde örgüt kültürünün etkisi kaçınılmazdır (Gizir, 2008:184,185 ve 192).

Teknolojik yenilik, örgütsel değişimi tetiklemektedir çünkü teknolojik yenilik, rekabet ortamını değiştirmekte ve örgütlerin yeni taleplere uyumunu güçlendirmektedir (Lam, 2004:33; Lam, 2011:175).

Rahab vd. (2011) yeniliği, yeni fikirlerin başarıyla uygulandığı, yeni süreç ve ürünlerin yer aldığı bilgi paylaşım faaliyetlerini bir bütün olarak içeren bir süreç olarak tanımlamıştır (Rahab, Sulistyandari ve Sudjono, 2011:118). Nelson ve Winter (1982)'ye göre yenilik, bilgi yoğunluklu örgütsel bir süreçtir ve bu yüzden örgütsel öğrenmenin olası bir sonucu olabilmektedir. Yenilik, örgütsel öğrenmenin otomatik bir sonucu değildir. Bu ikisini birbirine bağlayan aracı bir süreç olmak zorundadır. Yenilikte daha iyi olan organizasyonlar, bilgi girişimciliğinde daha iyi olmak için cevap olarak öğrenmeyi ifade etmektedirler. Bilgi girişimciliği, öğrenmeye cevap vermek, bir fırsattan yararlanmak veya yeniliği benimseyerek bir tehdite karşı korumak için örgütsel yeteneği açıklamaktadır. Başarılı bir yenilik kabulü, yeni veya yeniden yorumlanabilen bilgiyi ele alan organizasyondaki süreci yönetmek için örgütsel yeteneği gerektirmektedir. Ancak örgütsel öğrenmeden kaynaklanan yani örgütsel öğrenme sonucundaki bilginin değeri ve potansiyel etkisi belirsizdir (McDonald, 2002:22,24). Henderson ve Clark (1990)'a göre, mevcut bilgi kombinasyonu örgütün yetenekleri kullanılarak yenilik yaratabildiği gibi, yenilikler yeni bilgilerden kaynaklanmaktadır. Bu şekilde yenilik, örgütsel öğrenmenin bir ürünü olacaktır. Bu bağlamda, öğrenen bir örgütün yenilikçi bir örgüt olduğu anlaşılabilir. (Therin, 2002:2; Šebestová ve Rylková, 2011:955). İşletmelerin sahip olduğu ya da elde etmek istediği bilgi potansiyel güç ise, bu gücü kaybetmek de geliştirmek de işletmenin bilgi paylaşma performansı ile orantılıdır (Köseoğlu, Gider ve Ocak, 2011:226). Pitt (1998)'in belirttiği gibi, eğer örgütler yeniliğe ulaşmak için sistematik bir şekilde yeni bilgiyi yayabilirler ise örgüt, örgütün müşterileri ve tedarikçileri kapsamında kilit süreçlerin belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin Nonaka ve Takeuchi (1995), yeni bilgi örgütün tüm alanlarına yayıldığı için yeni ürün geliştirme sürecini seçmişlerdir. McCartney (1998), bu süreçlerin bilgi akış

yönetimi veya örgüt boyunca yayılımı için şart olduğunu tespit etmiştir. Bu ortak süreçler, yeni bilginin artan yayılımı için hızlı taşıyıcı araçlar olarak rol oynayacaktır. Etkin bir şekilde yeniliği yayabilen örgütler bir şekilde somutlaşan yeni bilgiyi temin etmek zorundadır ve sürekli yenilik sürecini etkinleştirdiklerinde örgüt içerisinde bu bilgiyi yaymak zorundadırlar (Mc Adam, 2000:236). Dolayısıyla bilgi yönetimindeki tüm faaliyetlerden en önemlisi bilgi paylaşımıdır. Hem bireyler hem de bireylerin çalıştıkları işletmeler tarafından sahiplenilen bilginin paylaşımı, organizasyonların bilgi yönetiminde kritik bir değer taşımaktadır. Bilgi paylaşımı faaliyetini daha etkin kılmaya odaklanmak işletmelere rekabet avantajı yaratacaktır (Susanty ve Wood, 2011:159; Ipe, 2004:399). Christensen (2007)'e göre, bilgi paylaşımı, belirli işler başka bir şekilde çözüleceğinden daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz çözmek için bu bilgiyi aktarmak ve kullanmak üzere mevcut bilginin kullanımının, mevcut ve erişilebilir bilginin belirlenmesinin amaçlandığı bir süreçtir (URL-15: Soliman, 2002:1).

Türüne bağlı olarak, yenilik sürecinde bilginin rolü çok önemlidir. Çok farklı bağlamlardan üretilen veya uygulanan yeni bilgi ihtiyaçları, daha radikal yenilikler içindir. Artımlı yenilikler için, ürün tasarımının, üretiminin ve teslimatının birçok yönünden mevcut bilginin yeniden kullanımı daha önemlidir. Örgütü özellikle yeni bilgiyle besleyen çeşitli mekanizmalar mevcuttur. Örneğin, uygulama toplulukları, teknik dergileri okuma toplulukları, müşteri ve tedarikçilerle görüşmeler gibi (URL-2: Auernhammer, Neumann, Leslie ve Lettice, 54-55).

Garvin'e göre maksimum etki için, bilginin sistematik ve açık bir şekilde paylaşılması gerekmektedir. Bireyler, gruplar veya tüm örgütler arasında gerçekleşebilen paylaşımında bilgi, işletmede yatay veya dikey olarak hareket edebilmektedir. Bir proje tamamlandıktan hemen sonra bu süreç, benzer görevlerdeki diğer çalışanlarla paylaşıldıktan sonra denetimleri ve değerlendirmeleri gerektirebilmektedir. Bu bağlamda bilgi paylaşımı süreci, içten odaklı olabilmektedir. Bilgi paylaşımı, dışa yönelik de olabilmektedir. Örneğin, işletmenin faaliyetleri veya zorlukları üzerinde bakış açılarını kazanmak için konunun uzmanlarını veya müşteriler ile düzenli olarak planlanan yerleri içeren bir süreç olabilmektedir (Garvin, 2008:111-112).

Organizasyonlar bilgiyi elde etmek veya yaratmakla yetinmeyip düzenlediği bilgiyi kendisi için nitelikli hale getirip yararına kullanabildiği ve bu şekilde ürettiği

her bilgiyi faaliyetlerine aktarabildiği bilgi paylaşımını destekleyen, kolaylaştıran öğrenmeye açık ve öğrenmeyi teşvik eden bir yapı oluşturmali ve süreklileştirmelidir. Kastedilen organizasyon, örgüt üyelerinin bilgi ve deneyimlerini paylaşabildiği dinamik öğrenen organizasyonlardır. Bu sayede daha yaratıcı ve yenilikçi nitelik kazanan örgüt yapısı oluşmaktadır.

Literatür, yenilik üretmek için yeni dış bilgiye ihtiyaç olduğu görüşünü desteklemektedir. Dış bilgi tanımı, sanayi ve müşterilerle yakın irtibat halindeki satış ile başlamaktadır. Bu bağlamda, satış müşteri ilişkisinde başarılı ve başarısız faktörlere ilişkin sonuçlara ulaşmak için gerekli tüm iletişim ve etkileşim verilerini içermektedir. Ayrıca, yenilik için yararlı bilgiler organizasyon içindeki diğer iç birimlerden de gelebilmektedir. Yani farklı organizasyonlarda bilgi ve kaynakları beslemek ve üretmek için belirli uygulama takımları bulunmaktadır. İhtiyaç duydukları bilginin derinliğini sorgulayabilen çalışanlar olarak personel veritabanına sınırsız erişim mümkündür (URL-2: Auernhammer, Neumann, Leslie ve Lettice, 55).

Bireylerin sahip oldukları bilgiyi diğerleriyle paylaşmadan örgütsel bilgiye çok zor dönüştürebildikleri varsayımına dayanan bilgi paylaşımı, son yirmi yıldır büyük ilgi görmektedir. Collins ve Hitt (2006)'in de ifade ettiği gibi bilgi paylaşımı, örgütün sosyal sermaye birikiminin bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Eğer yeterli sermaye varsa, örgüt üyesinin sahip olduğu bilgi kolay ve verimli bir şekilde paylaşılabilir. Lin (1999) ve Von Krogh (2003), örgüt üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı istekliliğinin örgütün sosyal ilişkileri ve yapısındaki saklı kaynaklara bağlı olduğunu belirtmektedirler (Jo ve Joo, 2011:3).

Lin ve Lee (2005), Nonaka ve Takeuchi (1995) ve Gloet ve Terziovski (2004) gibi birçok araştırmacı, bilgi yönetimini yeniliğin öncüsü olarak ortaya çıkan önemli bir kavram şeklinde kabul etmiştir (Hung, Lien, Fang ve Mclean, 2010:428). Bilgi yönetiminin temel taşı olarak görülen bilgi paylaşımı, organizasyonlar için ekonomik ve rekabetçi değere dönüştürülen örgütsel düzeydeki bireylerin bilgi aktarımı aracılığıyla bireyler ile örgütleri birbirine bağlamaktadır (Ipe, 2004:399). Bu bağlamda Lagerstrom ve Anderson (2003)'e göre bilgi paylaşımı, bireyler ve iş birimleri arasındaki etkileşime ve iletişime bağlı bir faaliyettir (Liao, 2006:228). Rakiplerine göre daha fazla ve daha hızlı öğrenmenin gerekliliğini anlayan liderler başkalarının fikirlerini kendileriyle paylaşımaya açık oldukları kadar kendi fikirlerini de paylaşmaya hevesli olmalıdırlar (Taylor, 2011:332-333). Bir organizasyondaki

birey ve gruplar arasındaki bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminde en zorlu, en yıldırıcı görev olabilmektedir. Güven eksikliği, farklı kültürler, zaman ve görüşme yerleri eksikliği, bilgi sahiplerine giden statü ve ödüller, hatalara karşı fazla tolerans, bilginin belirli gruplar için öncelikli, ayrıcalıklı olması (inanç) gibi bilgi paylaşımına engel görülen unsurlar da belirlenmiştir (Kokavcová ve Malá, 2009:50). Değişim var olduğu sürece çalışanlar, liderler ve örgütler için öğrenme vazgeçilmez olacaktır. Öğrenmeye hevesli ve öğrendiklerini paylaşabilmenin yollarını arayan işletmeler başarılı olacaktır.

Yeniliği destekleyen ortamların oluşturulmasına dikkat çeken Amabile (1988), potansiyel fikirlerin üretilmesinde ve başarıyla gerçekleştirilmesinde örgüt içerisindeki iletişime odaklanılarak yaratıcılık ve yeniliğin değer kazandığını açıkça göstermiştir (URL-15: Soliman, 2002:5). Ancak, bilgi paylaşımı örgütlerde sorunsuz bir şekilde gerçekleşen bir faaliyet değildir. Hendriks (1999)'a göre, uygulamada bilgi paylaşımı ile ilgili sorunlar örgütlerde etkin bilgi yönetiminde önemli bir engel olarak belirlenmiştir. Literatürdeki bilgi paylaşımıyla ilgili belirgin fikir, bireylerin isteyerek kolaylıkla bilgiyi paylaşmamaları ve öncelikle finansal teşviklerle bildiklerini paylaşmaya motive edildikleridir (Ipe, 2004:399).

Örgütün kabiliyeti, örgütün yenilik düzeyini belirleyebilen bilgiye dönüştürmeye ve bu bilgiden yararlanmaya açıktır. Çalışanlar örgüte bilgi katkısında bulunmak üzere diğerleriyle işbirliğine istekli olduğunda organizasyonlar önce bilgi kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmeye başlayabilirler. Darroch ve McNaughton (2002)'ye göre bilgi yayma, zamanla örgütsel bilgiye dönüşen bireysel bilgiyi görmeyi amaçlamaktadır. Çalışanları bilgi katkısında bulundurmaya özendirir bir işletme, yeni fikirler üretmekte ve yeni iş fırsatları yaratmaktadır. Böylece yenilik faaliyetleri kolaylaşmaktadır. Yeni fikirlerin üretimi ve işletme ürünlerinin gelişimi, daha iyi bir emilim kapasitesi nedeniyle yenilik performansını artırmaktadır. Janturen (2005), bilgi paylaşım kültürünün işletmenin yenilik yeteneğini geliştirmesinde yardımcı olduğunu göstermiştir (Rahab, Sulistyandari ve Sudjono, 2011:115 ve 118). Shuen ve Ming (2007) işletme kapsamında, paylaşılan bilgiden yararlanma başarısının işletmenin paylaşılan bilgiyi absorbe etme ve yönetme yeteneği ile ilişkilendirmişler; eğer işletme paylaşılan bilgiyi öğrenme ve bu bilginin değerini özümsemeye başarısız ise, işletme kendi sorunlarını çözmek için bu bilgiyi uygulama olasılığının azaldığını da belirtmişlerdir. Dolayısıyla, işletme için paylaşılan bilginin

hem öğrenilmesi hem de ondan yararlanılması, tedarikçi ve müşterilerden elde edilen bilgi üzerinde etkilidir sonucuna ulaşmışlardır. İşletmelerin yeteneklerinin ve bilgi tabanlarının heterojen olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, endüstriyel bir kümedeki farklı işletmeler, belirli bir bilgi paylaşımı sürecinde farklı özümseme kapasitesine sahiptirler. Güçlü bir özümseme kapasiteli işletmelerin paylaşılan bilgiyi öğrenme, özümseme ve kullanma yetenekleri daha fazla olacaktır. Güçlü bir özümseme kapasiteli bu işletmeler, daha yüksek bilgi paylaşım etkinliği deneyimi kazanacaklardır (URL-14: Shuen ve Ming, 2007:696).

Bilgi paylaşımı, bireylerin bildiklerini diğerlerine sunma sürecidir. Davenport (1997), “gönüllü” olarak tanımlamış ve raporlamadan ayırmıştır. Raporlama, bazı rutinlere veya yapılandırılmış formatlara dayalı bilgi alışverişini bilgi değişimini içerirken, paylaşım hiçbir zorlama olmadığı halde bilgi alışverişine katılan bireyin gönüllü hareketi anlamına gelir. Hendriks (1999)’a göre, bilgi paylaşımı en az iki taraf arasında bir ilişki ortaya koymaktadır. Bir taraf bilgiye sahipken diğer taraf ise bilgiyi elde edendir. Çalışanların özellikle bilgi yoğun işçilerin kendi deneyim ve bilgilerini paylaşmaya nasıl teşvik edileceği, işletmenin rekabetçi konumunu korumakta önem taşımaktadır. Bilgi paylaşımının başarısı Lagerstrom ve Anderson (2003)’e göre, çalışanlar ile bilgiyi kullanma istekliliğine ve yeteneği arasındaki etkileşimin miktarına ve kalitesine bağlıdır. Liao (2006:228)’ya göre, bilgi paylaşımı işletmenin resmi bir görevi değildir. Organizasyonlarda bireyler her zaman bilgiyi oluşturmakta ve paylaşmaktadır böylece bilgi paylaşımı otomatik olarak gerçekleşen bir etkinlik olarak kabul edilmiştir (Ipe, 2004:399; Liao, 2006:228).

İşletmeler, yenilik yeteneklerini geliştirmek için neden bilgi yönetimi uygulamalarına odaklanırlar sorusu önem kazanmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamaları ve yenilik süreçleri arasındaki ilişkiyi anlama ve bundan yarar sağlama yeteneği, küresel ve ulusal pazarlarda sürdürülebilir başarıyı sağlayan hızlı değişimle karşılaşan dinamik yeteneğin önemli bir faktör olduğu rekabet çevresinde artan öneme sahiptir. Yenilik çalışmaları, yenilik üretmek için ayırt edici örgütsel imza şeklindeki bilgiyi yayan işletmeye özgü faaliyetlerini keşfetmekle ilgilidir. Bu da göstermektedir ki örgütsel kültür, yönetim tarzı ve rutin faaliyetlerdeki bilgi birikimi ve deneyim ile tanımlanan evrimsel yolda bir bağımlılık söz konusudur (Coombs, Hull ve Peltu, 1998:6).

Naktiyok'un çalışmasında, örgütlerin yenilik yönelimli olabilmesinin takım çalışmasını, bilgi paylaşımını, esnekliği destekleyici örgüt yapıları ile mümkün olacağı sonucuna varılmıştır. Örgüt çalışanlarının bir bütün halinde yeniliği amaç olarak görmeleri sonucunda örgütün yenilik sürecini başarıyla gerçekleştirebildiği tespit edilmiştir. Buna göre (Naktiyok, 2007:226-227);

- Yenilik için gerekli zaman ve kaynak ayrılmalı
- Yenilikçi bireylere ödül, sorumluluk, teşvik ve terfi sağlanmalı
- Örgüt içi iletişim, işbirliği ve katılım en yüksek düzeyde sağlanmalı
- Risk alımı teşvik edilmeli ve bu bağlamda başarılar ödüllendirilirken başarısızlıklar da cezalandırılmamalıdır.

1.7.5. İşletmelerde Yenilik Örneklemeleri

Yenilikçi olduklarını belirten örgütler, etkin bir bilgi yönetimi sistemine sahiptirler. Örneğin, 3M'in misyonu dünyadaki en yenilikçi şirket olmaktır ve etkin bilgi yönetimini bu amaca ulaşmak için bir yol olarak görmektedir (McAdam, 2000:236). Yenilikçi işletmenin benzersiz ürün, yapı veya işlemleri oluşturduğunu ileri süren Molleman ve Broekhuis (2001), işletmenin benzersiz fonksiyonlarının bilgi ve yetenek çeşitliliğini gerçekleştirmek için gerektiğini belirtmişlerdir (Liao, 2006:228).

Yenilik için yüksek maliyetleri gözden çıkarmaya, büyük fikirlere sahip olmaya gerek yoktur. Bazen çözüm küçük ayrıntılarda, basit fikirlerde gizlidir (Altun, 2009:41-42). Rakiplerinden farklı bir yol izleyerek, küresel düşünüp yerel davranarak da yenilikçi bir vizyon benimsenebilmektedir. Türkiye'nin ilk ve en büyük pizza franchising zinciri konumuna gelen Pizza Pizza yepyeni lezzet halkalarıyla büyümeye devam etmektedir (Altun, 2009:47-48-49).

Yenilikçi işletmelerin başarıyı garanti etmesinde, sahip olması gereken bir başka önemli özelliği de farkındalığıdır. Pazardaki en güçlü rakiplerinin zayıf noktalarını tespit edebilen işletme için önemli bir rekabet avantajı demektir. İlk marka olmasının getirdiği üstünlükle pazardaki lider konumundaki Coca-Cola'ya karşı geliştirdiği "yeni neslin seçimi" sloganıyla genç kitleyi hedef seçen Pepsi kendisine pazarda pay yaratmıştır. Diğerlerinden farklılaşmak özellikle de markaların ya da ürünlerin birbirinden ayırt edilemez hale geldiği durumlarda rekabet üstünlüğü sağlamanın bir yoludur. Herkesten ayrılmak, rakiplerinin gittiği yolun aksini izlemek

bu anlamda bir farklılıktır. OMO “OMO varsa kirlenmek güzeldir” sloganıyla fark yaratmıştır (Altun, 2009:62).

Büyük yeniliklerin hayatı kolaylaştırıcı, değiştirici ortak bir noktası vardır. İpod birdenbire gençlerin ilgisini çekmiştir. Youtube, Facebook gibi sanal dünya yaratıcıları, kuyrukta bilet almak için uzun süren bekleyişlere son veren elektronik biletleme Biletix bunların en iyi örnekleri arasındadır (Altun, 2009:76-77-78).

Çalışanların fikirlerine önem veren, onlara her konuda yeni fikirler üretmelerini sağlayan bir ortam yaratan ve örgüt içi iletişimi destekleyen Henkel’in yenilik çalışmaları, insanların yaşamlarını kolaylaştırıcı ve daha güzel hale getirebilecek fikirlerle başlamıştır. Örgütteki iletişimi çalışanlarla da sınırlamayıp müşterilerin de görüşlerine yer veren, hem çalışanlarının hem de müşterilerinin fikirlerini paylaşmasına teşvik eden Henkel, çalışanlarına yenilik düşünme tekniklerini öğreterek çalışanların işlerine ve işletmelerine en yüksek katkıyı sağlamaları hedeflenmektedir. İlk çamaşır makinesi deterjanı olan Persil, ilk stick yapıştırıcı Pritt, ilk yerel sıvı deterjan Pril, ilk yerel çamaşır yumuşatıcısı Vernel, çalışanlarını, fikirlerini paylaşmaları için teşvik eden Henkel’in yenilik ürünleridir (Altun, 2009:97-98-99).

Yeniliği, işletmenin başarısı için tetikleyen itici güç gibi değerlendiren 3M’in Post-it ve Scotch-Brite gibi günlük yaşamı kolaylaştıran yenilikçi ürünleridir. 3M’in yaratıcılığının kaynağı insanların ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi ve yeni teknolojileri kullanarak bu gereksinimlere göre sürekli cevap verebilme yeteneğidir (Altun, 2009:105-106). Mutfak eşyalarında emaye ürünlerin artık tercih edilmediği, demode olduğu düşünülürken, dış yüzeyleri renkli desenlerle canlandırılmış, iç yüzeyinde yapışmaz taban teknolojisi kullanılarak leke ve iz bırakmayan “Eternity” markasıyla yeniden emaye tencere, demlik gibi mutfak ürünlerinde hayat bulmuştur. Mutfak ürünlerindeki çiçek desenleri artık Eternity markasını çağrıştırmaktadır (Altun, 2009:129).

Bazen de kriz ortamında yapılan bir girişim, ileride yapılacak yenilik için zemin hazırlamaktadır. 1971’de kurulan Federal Express, 1973 yılında jet yakıt fiyatlarının arttığı bir dönemde adını duyurmuş, Microsoft ise 1975 krizinde kurulmuştur (Taylor, 2011:20). Bu da göstermektedir ki ekonomik krizler işletmelerin hayallerini sınırlamalarına veya risk almalarına engel değildir. Rakipleriyle aralarındaki mesafeyi sınırlayan işletmelerin kendi yaratıcılıkları,

enerjileri ve hayal güçleridir. Çalışanların enerji ve yaratıcılıklarından yararlanan, çalışan, motivasyonu ve işletme içi iletişim ile her türlü bilgi ve fikirle karşılaşan, kendi alanları dışında bilinmeyende fikir arayışı içine giren, sınırları esnek tutan, olasılıkları düşünebilen ve gerçekleşmesi mümkün seçenekleri, dış kaynaklı fikirleri de uygulamaya koyabilen işletmelerin başarılı olabilmesi başarısızlık ihtimalinden daha yüksek görünmektedir. Belli bir sektörde kabullenilen, yerleşik anlayış ve fikirler, başka bir sektöre uyumlaştırıldıklarında yenilik için güçlü araçlara dönüşebilmektedirler (Taylor, 2011:129). Bir sektördeki fikirler, başka sektör için yenilik kaynağı olabilmektedir. Bazen bu şekildeki fikirler, sektör değiştirdiğinde genelgeçer bilgi ve varsayımların karşısında durarak onlara adeta meydan okurlar. At gözlüklerinden kurtulan, geniş alanda düşünebilen, mevcut görüşleri sorgulayabilen, ezberbozan işletmeler, yeniliğin altında ezilmezler. “Bilinenler, hayal edilebilecekleri sınırlandırır” sözü, işletmelerin ancak sorgulamacı yaklaşımla hayallerini gerçekleştirebileceklerini ifade etmektedir.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, modeli, değişkenleri, hipotezleri, kapsamı ve kısıtları, örnekleme ve veri toplama yöntemi açıklanmıştır.

2.1. Araştırmanın Konusu

Rekabetçi iş ortamında bilgi, hem ekonomik bir kaynak hem de rekabet avantajının tek kaynağı haline gelmiştir. Bireylerin dolayısıyla örgütlerin verimliliğini artırmak için, bilgi akışı ve paylaşımı kolaylaştırılmalıdır (Sharma, Singh ve Neha, 2012:35). İşletmedeki bireyler, organizasyonda bilgiyi aktararak ve örgütsel rutin ve eylemlere entegre ederek, organizasyonun öğrenmesini sağlayacak şekilde öğrendiklerini paylaşmaktadırlar. Günümüz işletmelerinde, hızlı ve kolay bir şekilde bilgi elde etmek ve bilgiyi en kısa sürede harekete geçirmek, son derece önemli hale gelmiştir. Bilgi paylaşımı, bilgiye ihtiyaç duyan kişilerin bilgiyi hızlı bir şekilde erişebilmesini ve kullanabilmesini mümkün kılmaktadır (Gephart, Marsick, Van Buren ve Spiro, 1996:38). Bilgi paylaşımı, yenilikçi düşüncenin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Bilgi paylaşımında paylaşılan bilgi türleri farklılaştıkça, yenilik yaratma olasılığı da artacaktır. Rekabet avantajının sürekliliğinde etkili olan örgütsel öğrenme, örgüt içerisinde bilginin uyarlanmasını ve kullanılmasını daha mümkün hale getirecektir (Yalçın, Seçkin ve Demirel, 2009:51).

Yenilik sürecinin yıllardır üzerinde çalışılmasına rağmen, rekabetin daha da şiddetlenmesiyle pek çok firma, yeniliğe daha fazla önem vermeye başlamıştır. Yeniliğin önemli bir odak noktası da, bilgi transferine bağlı olan yaratıcılığın gelişimidir. Bu bağlamda, yeniliğin değişim ve öğrenme ile ilgili olduğu açıktır (King, 2001:18).

Araştırmanın konusu; otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üç firma esas alınarak, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisini belirlemektir. Sanayileşen ülkelerde ekonominin lokomotifleri olarak görülen otomotiv sanayinin üretmiş olduğu ürünlerin gerek iç gerekse dış pazarda sunumunu sağlayan işletmeler ile bu sanayiye lojistik ve diğer hizmet kollarında destek veren diğer işletmeler de dikkate alındığında ortaya “Otomotiv Sektörü” kavramı çıkmaktadır (URL-7: Dikmen, 2006:1). Küresel rekabet ortamına duyarlı otomotiv sektörünün

oluşabilecek yeni fırsatları değerlendirmesi açısından rekabetçi konumunu koruması değil, bunu sürdürülebilir kılması gerekmektedir (URL-24).

İşletmeleri bir şeyler yapmaya zorlayan itici bir güç olarak nitelendirilen yenilik, hem bir süreç hem de bir sonuç şeklinde değerlendirilmektedir. Yenilik sürecini etkin bir şekilde yürütebilen işletmelerin yenilik faaliyetlerinden elde ettiği başarı yüzdesi de artmaktadır. Yenilik çalışmalarından verim alabilmek ve işletme için faydalı çıktının oluşturulabilmesi de yeniliğin etkin bir şekilde yönetimini gerektirmektedir (URL-16: Ünver, 2009:179; Gökcek, 2007:44).

Müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği gelişen rekabetçi ortamda otomotiv sektöründe yer alan işletmelerin mevcut yapıları ile rekabetçi güçlerini koruyabilmeleri oldukça zordur. Sürekli değişen ve gelişen teknoloji ile beklentilere karşılık veren rakiplerine karşılık, yenilik sürecine geçmeden tepkisiz ve duyarsız kalmak kaybetmeyi kabullenmek ile eşdeğerdedir. Otomotiv sektörü gibi diğer sektörlerle sürekli etkileşim halinde ve ekonomide önemli bir yeri olan bir sektör için yenilik kaçınılmaz bir süreç ve sonuçtur.

Yeniliğin en iyi şekilde yönetilmesinde, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmeye uyumlu örgüt yapıları önemli bir unsurdur. Yeniliğin risk taşıdığı düşünüldüğünde, bu riski fırsata dönüştürebilecek, bilgi erişimi kısıtlanmayan, bilgi paylaşımı kolaylaştırılan ve öğrenilenlerin uygulanabilir hale getirilerek eksik veya hataların kolaylıkla görüldüğü bir yapı ile desteklenmesi yaratıcılığı ve yeniliği etkinleştirmektedir. Aksi takdirde örgüt yapılarını değiştirmeyen, değişen şartlara göre bilgisini güncellemeyen, yeniden anlamlandırmayan ve kullanmayan işletmeler, değişimin yıkıcı etkisinden kendisini koruyamaz ve rekabet dünyasında sürekli kaybetmeye hazır demektir (Demirel, 2008:2; Yalçın, Seçkin ve Demirel, 2009:52).

2.2. Araştırmanın Amacı

Garvin (1993)'e göre, birçok organizasyon bilgi yaratan, elde eden, aktaran ve yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde davranışını değiştiren bir öğrenen örgüt kültürüne sahip olmaya çalışmaktadır. Birçok fonksiyonda rol oynayan örgütün yaratılmasında insan sermayesinin veya bireysel bilginin öneminin bilinci giderek artmaktadır. İnsan sermayesi, öğrenen örgüt kültürüne ve örgütsel öğrenme sürecine bağlıdır. Joo ve Yang (2007)'e göre, örgütte böyle bir kültürü destekleyen öğrenme olmadığında, bireysel öğrenme ve gelişim edinme çabaları beklenen sonuçları

doğuramayacaktır. Bu şekilde organizasyonlar örgütsel öğrenme kültürünü destekleyerek, yüksek bireysel öğrenme ve gelişim için elverişli bir ortam oluşturan teşvik edici unsurlara sahiptir (Song, Joo ve Chermack, 2009:43-44).

Tidd, Bessant ve Pavitt (1997)'in de tanımladığı gibi yenilikçilik, fırsatların pratik kullanıma dönüştüğü bir süreçtir ve Schumpeter (1934)'in belirttiği üzere gerçekten pratikte benimsenip kabullenildiğinde söz konusudur. Freeman (1987), Kline ve Rosenberg (1986) yenilikçiliğin işletmelerin müşterilerle, tedarikçilerle ve bilgi kurumları ile etkileşim içinde olduğu interaktif bir süreç olduğundan söz etmişlerdir (Şkerlavaj, Song ve Lee, 2010:6392).

Dewar ve Dutton (1986); Ettlíe (1983)'e göre, yeniliğin derecesi yeni bilginin ne ölçüde yenilikle bütünleştiğini yansıtmaktadır. Calantone vd. (2002) ve Zaltman vd. (1973)'e göre, daha fazla yenilik yeteneğine bağlı işletmeler örgütsel performansı artıran ve sürdürülebilir rekabet avantajını pekiştiren gerekli, özellikleri daha kolay elde ederek çevrelerinden daha iyi tepkiler alacaktır. Bu nedenle tüm işletme üyelerinin yeni ürün, hizmet veya süreçleri aradığı yenilikçi işletme kültürünü artırma gereksinimi kaçınılmazdır. Amabile (1983) ve Shalley (1995)'in yaratıcılık yeni ve uygun fikir, ürün, süreç veya çözümlerin üretimidir tanımlamaları, yaratıcılık ile yenilik arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır. Öyleyse yeniliklerini artırmak isteyen bir işletmenin yüksek yaratıcılık düzeyinde bir kapasiteye gereksinimi vardır. Yaratıcılık gereklidir ki, işletmeler bilgi üretme ve özümleme kapasitesi ile ilgili sorunlarını çözebilsinler (Şkerlavaj, Song ve Lee, 2010:6392).

Bu çalışmanın amacı, bazı organizasyonların bilgiyi neden diğerlerinden daha iyi kullandığını araştırmak, bu yeteneğe sahip organizasyonların özelliklerini, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca, çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile bilgi paylaşımı boyutları, örgütsel öğrenme boyutları ve yenilikçilik ile ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin yenilik sürecine etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada, araştırmacıların yaratıcılık ve yenilikçiliğe bakış açıları ele alınarak işletmenin sahip olduğu bilgiyi doğru şekilde doğru zamanda kullanarak ve bilgi paylaşımıyla kazandıkları yeteneklerle gerçekleştirdikleri yenilikçilik üzerinde durulmuştur. Bu araştırmanın temel odağı, işletmelerin gerek kendi bünyesinde gerekse faaliyetlerini gerçekleştirdiği pazarda sahip olduğu öğrenme

yetisi ve bilgi paylaşımını göz önünde bulundurarak bu unsurların yenilikçi yapısına dair ayrıntılı bir bakış açısı sağlayabilmektir.

2.3. Araştırmanın Önemi

Bilgi, yalnızca pazar araştırmalarından toplanmaz; aynı zamanda çalışanların kendilerini işletmenin diğer üyeleriyle değerli ve yenilikçi fikirlerini paylaşmasıyla da kazanılmaktadır. Bu bilgiler, daha sonra ileride işlenmek ve kullanılmak üzere saklanmaktadır (Mundra, Gulati ve Vashisth, 2011:17). İşletmeler, yenilik yaparken sektöre de yeni bir soluk getirerek bir anlamda yön vermektedirler. Bir işletme uyguladığı yeniliklerden ne kadar başarılı sonuçlar elde ederse, daha çok öğrenme eğilimi gösterecektir. Dolayısıyla kendini teşvik eden, öğrenme motivasyonunu artıran bu tür işletmeler, öğrendiklerini başkalarına öğretmekle sektörü de öğrenmeye zorlamaktadırlar.

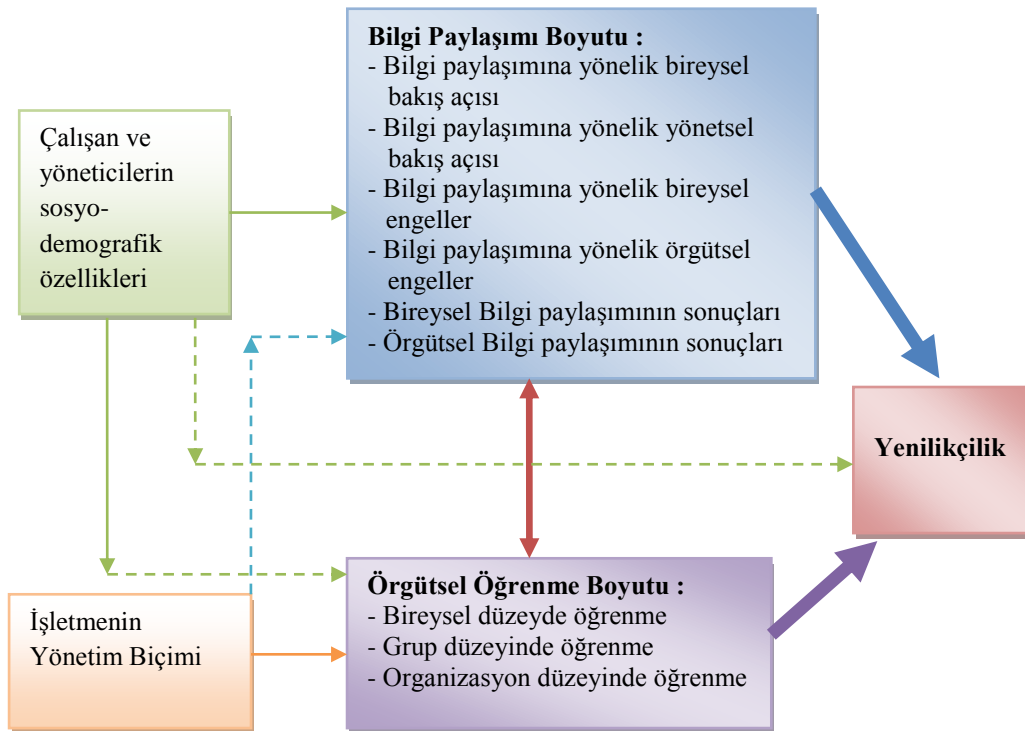
Öğrenme yoluyla, organizasyonlar bilgi edinmekte ve yenilik yapan organizasyonlar için özellikle de teknolojik yeniliklerin uygulanmasında örgütsel öğrenme yeteneğinin rolü oldukça önemlidir (Mat ve Razak, 2011:221). Örgütsel öğrenme yeteneği sayesinde işletmeler, örgütsel rekabet avantajını destekleyen mevcut teknolojiyi nasıl geliştireceğini veya değiştireceğini öğrenmektedir. Yenilik bir işletmenin rekabet avantajını güçlendirdiğinden dolayı bilgi, örgütsel öğrenmeyi ve yenilik faaliyetlerini birleştiren bir unsurdur (Mat ve Razak, 2013:931-932). Bu bağlamda, Schumpeter (1936)'ın tanımladığı gibi yenilik, mevcut bilginin yeni kombinasyonları ve örgütsel öğrenme anlamına gelmektedir. Kogut ve Zander (2002) için, sadece mevcut bilginin değil, aynı zamanda üretilen bilginin de kombinasyonlarıdır. Dolayısıyla bilgi ve öğrenme, yeniliğin iki önemli mekanizmasıdır (De Oliveira Cabral ve Da Penha Braga Costa, 2010:3).

Bu araştırma, işletmedeki bireylerin öğrendiklerini kişisellikten bağımsızlaştırarak işletmenin yararına kullanarak, işletme içi ve işletme dışı bilgi paylaşımına giderek, işletmeye yenilikçi kimliğini kazandırıp kazandırmadığını anlamaya yönelik bir çalışmadır. Hem örgütsel öğrenme hem de bilgi paylaşımını esas alarak, yenilikçilik üzerindeki etkisini bir arada inceleyen bir çalışma olarak literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu tez çalışmasının örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının örgüt etkinliğine bağlı olarak yenilikçilik konusunda örgütlere ve çalışanlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu anlamda gerek çalışanlar gerek

yöneticiler gerekse örgütler açısından yararlanılacak bir araştırma olacağı umulurak daha sonra yapılması düşünülen araştırmalar için önemli ipuçları içereceği düşünülmektedir.

2.4. Araştırma Modeli

Aşağıdaki Şekil 2.1’de araştırmanın modeli yer almaktadır. Araştırma modelinde, bilgi paylaşımı boyutuyla ilgili değişkenler (bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller, bireysel ve örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları), örgütsel öğrenme boyutuyla ilgili değişkenler (bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve organizasyon düzeyinde) ve yenilikçiliğe ilişkin değişkenler yer almaktadır.



Şekil 2.1 Araştırma Modeli

Araştırma modelinde görüldüğü gibi, yenilikçilik üzerinde bilgi paylaşımına ve örgütsel öğrenmeye yönelik değişkenler etkili olmaktadır. Ayrıca araştırma modelinde çalışan ve yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin değişkenler de yer almaktadır. Aynı zamanda beşli Likert ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) ile

düzenlenmiş yargılarla bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve yenilikçiliğe ilişkin çalışan ve yöneticilerin görüşleri alınmıştır.

2.4.1. Araştırmanın Değişkenleri

2.4.1.1. Çalışan ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

İşletmedeki çalışan ve yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine bağlı olarak konuyla ilgili belirtecekleri görüş ve düşünceleri farklı olabilecektir. Bu nedenle çalışan ve yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri açık uçlu ve çoktan seçmeli sorular aracılığıyla tespit edilmiştir. Bu bağlamda, çalışanların sosyo-demografik özelliklerini cinsiyet, eğitim durumu, yaş, sektördeki çalışma süresi, aynı işletmedeki çalışma süresi, görev ve maaş olarak özetleyebiliriz.

2.4.1.2. İşletmenin Yönetim Biçimi

Bu bölümde araştırma kapsamına alınan işletmelerin yönetim biçimleri ile ilgili değişkenler (yol gösterici yönetim, katılımcı yönetim, otoriter yönetim, müşteri ve çalışan odaklı yönetim ve diğer) yer almaktadır. İşletmelerin yönetim biçimlerini belirlemek amacıyla kapalı uçlu sorular kullanılmıştır.

2.4.1.3. Bilgi ve Bilgi Paylaşım Boyutu

İşletme çalışan ve yöneticilerinin bilgi paylaşımına bakış açıları, bilgi paylaşma düzeyleri ve çalışmakta oldukları işletme ile bilgi paylaşımı arasındaki uyumuna ilişkin görüşleri ele alınmıştır. Bu bölümdeki değişkenlerin oluşturulmasında Tablo 2.1’de belirtilen kaynaklardan faydalanılmıştır. Ayrıca bu değişkenlerin ölçümünde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

2.4.1.4. Örgütsel Öğrenme Boyutu

Araştırma modelinde görüldüğü gibi, örgütsel öğrenme birey düzeyinde, grup düzeyinde ve organizasyon düzeyinde olmak üzere üç boyut olarak ölçülmüştür. Bu üç boyuta ilişkin katılımcıların düşüncelerinde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel öğrenmenin temelini oluşturan bu üç boyut, ilgili literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır. Örgütsel öğrenme boyutunun oluşumunda kullanılan ölçeklerin hazırlanmasında yararlanılan kaynaklar Tablo 2.1’de verilmiştir.

2.4.1.5. Yenilikçilik

Tek boyutta incelenen değişkenlerin ölçümünde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Yenilikçiliğin oluşumunda kullanılan ölçeklerin hazırlanmasında Tablo 2.1'deki kaynaklardan yararlanılmıştır.

Tablo 2.1 Ölçeklerin Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynaklar

Bilgi ve Bilgi Paylaşım Boyutu	Değişken Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Bireysel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	6	Holste, 2003; Wang 2010
Örgütsel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	7	
Bilgi paylaşımına Bireysel Bakış Açısı	13	
Bilgi paylaşımına Yönelik Bireysel Bakış Açısı	3	
Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller	10	Demirel, 2007; Özçınar ve Karadal, 2003.
Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller	9	
Örgütsel Öğrenme Boyutu	Değişken Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Bireysel Düzeyde Örgütsel Öğrenme	13	Dellaneve, 2007
Grup Düzeyinde Örgütsel Öğrenme	6	
Organizasyon Düzeyinde Örgütsel Öğrenme	24	
Yenilikçilik	Değişken Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Yenilikçilik	24	Göktan, 2005

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırılmanın modeli ve amacına bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir:

1. H_1 : Bilgi Paylaşımının boyutları ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.
 - H_{1a} : Bilgi paylaşımına bireysel ve yönetsel bakış açısı ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.
 - H_{1b} : Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.
 - H_{1c} : Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.
 - H_{1d} : Bireysel bilgi paylaşımının sonuçları ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.

- H_{1e} : Örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.
- 2. H_1 : Örgütsel öğrenmenin boyutları ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.
 - H_{1a} : Bireysel düzeyde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.
 - H_{1b} : Grup düzeyinde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.
 - H_{1c} : Organizasyon düzeyinde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.
- 3. H_1 : Genel olarak bilgi paylaşımının boyutları yenilikçiliği etkilemektedir.
- 4. H_1 : Genel olarak örgütsel öğrenmenin boyutları yenilikçiliği etkilemektedir.
- 5. H_1 : Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.

Araştırma modeli doğrultusunda ve faktör analizi sonucuna göre geliştirilen araştırma hipotezleri ve hipotezleri test edebilmek amacıyla kullanılan istatistikî analizler Tablo 2.2’de özet olarak verilmiştir.

Tablo 2.2 Hipotezlerin Analizinde Kullanılan İstatistikî Analizler

Araştırma Hipotezleri	İstatistikî Analizler
1. H_1 :Bilgi paylaşımının boyutları ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
2. H_1 :Örgütsel öğrenmenin boyutları ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
3. H_1 :Genel olarak bilgi paylaşımının boyutları yenilikçiliği etkilemektedir.	Regresyon Analizi
4. H_1 :Genel olarak örgütsel öğrenmenin boyutları yenilikçiliği etkilemektedir.	Regresyon Analizi
5. H_1 :Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi

2.6. Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları

Bilgi paylaşımının ve örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi üzerine yapılan bu çalışma İç Anadolu Bölgesindeki Aksaray ve Eskişehir illerindeki işletmeler arasından otomotiv sektöründe faaliyet gösteren çeşitli büyüklükteki üç işletmeyi kapsamaktadır. Araştırmanın ana kütlelerini bu üç işletmede görev yapan çalışan ve yöneticiler oluşturmuştur. Yeniliklere açık olmaları ve önem vermeleri nedeni ile araştırma kapsamında bu sektör tercih edilmiştir.

Zaman ve maliyet kısıtlamalarından dolayı araştırma evreni otomotiv sektörünün geneline kapsayacak şekilde ele alınamamıştır. Elde edilen verilerin sadece bu iki ille sınırlı olması ve sadece otomotiv sektöründe yer alan üç işletmedeki çalışanları kapsaması araştırmanın en önemli kısıtlarındandır. Anket sayısının çok yüksek olmayışı ve anket dışındaki veri toplama tekniklerinden yararlanılmaması da çalışmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu kısıtlara rağmen, araştırma sonuçlarının hangi sektörde olursa olsun yenilikçi tüm işletmelerin yönetici ve çalışanlarına bu konuyla ilgili önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

2.7. Araştırmanın Örnekleme

Yeniliğe açık ve yenilikçi uygulamalarıyla otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, bu çalışma için belirleyicidir. Bu nedenle, faaliyet gösterdiği alanda yenilikçi işletmeler arasından nicel araştırma yöntemine uygun olarak kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiş ve örneklemeden hareketle, belirlenen işletmelerde gönüllülük esasına dayalı olarak çalışan ve/veya yöneticilerden oluşan katılımcılardan araştırma verileri toplanmıştır.

2.8. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma için literatür taraması ve alan araştırması olarak iki yöntem kullanılmıştır. Öncelikle literatür taranarak araştırma için gerekli bilgiler edinilmeye çalışılmış; sonrasında anket uygulanmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikleri belirleyici unsurlar ele alınmış, ikinci bölümde bilgi paylaşımına ilişkin, üçüncü bölümde örgütsel öğrenmeye ilişkin ve son bölümde ise yenilikçiliğe ilişkin bilgiler edinilmeye çalışılmıştır.

Seçilen üç otomotiv işletmesinden Temmuz 2012 ve Kasım 2012 tarihleri arasında, bu işletmelere 250 anket dağıtılmış olup, toplam 196 adet anket uygulanarak veri elde edilmiştir. Anket formlarının itinayla doldurulmasında ve geri dönüşümünde zaman açısından esnek davranılmaya özen gösterilmiştir.

BÖLÜM III

VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada toplanan verilerin analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara, bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Öncelikle çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar, daha sonra analiz sonucunda elde edilen bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin hem yenilikçilik ile ilişkisinin hem de yenilikçiliğe etkisinin bulgu ve yorumları verilmiştir.

3.1. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Anket formlarıyla elde edilen veriler, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda analizlere tabi tutulmuştur. Herhangi birçok değişkenli istatistik analize başlamadan önce veriler güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilere güvenilirlik analizi uygulandıktan sonra faktör analizi aracılığıyla geçerlilik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden sonra araştırmanın hipotezlere yönelik testler yapılmıştır. Araştırmanın ilk iki hipotezi ve son hipotezi Pearson Korelasyon analizi ile, üçüncü ve dördüncü hipotezleri ise Regresyon analizi ile test edilmiştir. Kısacası, araştırma bulguları katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik-geçerlilik analizi, korelasyon ve regresyon analizi ile verilmiştir.

3.1.1. Araştırmaya Katılan Çalışan ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırma örneklemini oluşturan çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar aşağıdaki Tablo 3.1’de özetlenmiştir.

Tablo 3.1 Çalışanların Sosyo-demografik Özellikleri ve İşletmenin Yönetim Biçimi

	Özellikler	Sayı	Yüzde (%)		Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	10	5,1	Görevi	Yönetici	6	3,1
	Erkek	186	94,9		Çalışan	190	96,9
	Toplam	196	100		Toplam	196	100
Yaş	18'den az	2	1,0	Eğitim Durumu	İlköğretim	31	15,8
	18-25	31	15,8		Lise	85	43,4
	26-30	33	16,8		Yüksekokul	50	25,5
	31-35	48	24,5		Fakülte	26	13,3
	36-40	30	15,3		Yüksek Lisans	4	2,0
	41-45	24	12,2		Doktora	-	-
	46 ve üstü	28	14,3		Toplam	196	100
	Toplam	196	100				
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıldan az	4	2,0	Maaş	500-1000	15	7,7
	1-3 yıl	29	14,8		1000-1500	96	49,0
	4-7 yıl	43	21,9		1500-2000	35	17,9
	8-10 yıl	41	20,9		2000-2500	13	6,6
	10 yıldan fazla	79	40,3		2500 ve yukarısı	37	18,9
	Toplam	196	100		Toplam	196	100
	İş yerinde çalışma süresi	1 yıldan az	5		2,6	Yönetim biçimi	yol gösterici-yönlendirici
1-3 yıl		35	17,9	katılımcı	17		8,7
4-7 yıl		42	21,4	otoriter	82		41,8
8-10 yıl		43	21,9	müşteri ve çalışan odaklı	60		30,6
10 yıldan fazla		71	36,2	diğer	14		7,1
Toplam		196	100	Toplam	196		100

Tablo 3.1'de görüldüğü gibi, toplam 196 katılımcının 10'unun kadın (% 5,1), 186'sının erkek (% 94,9) olduğu; % 24,5'inin 31-35 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, büyük çoğunluğun lise (% 43,4) ve yüksekokul (% 25,5) mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların aynı sektörde çalışma süreleri incelendiğinde % 40,3'ünün 10 yıldan fazla, % 21,9'unun 4-7 yıl arası, % 20,9'unun 8-10 yıl arası olduğu; aynı kurumda çalışma sürelerinin ise, % 36,2'sinin 10 yıldan fazla, % 21,9'unun 8-10 yıl arası, % 21,4'ünün 4-7 yıl

arası olduğu saptanmıştır. Ayrıca yönetim biçimlerine bakıldığında, en fazla yoğunluğun % 41,8 ile otoriter yönetim biçiminde toplandığı belirlenmiştir.

3.1.2. Ölçeklerin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, geçerlilik analizinde ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bilgi paylaşımının Cronbach's Alpha katsayısı ,924, örgütsel öğrenme ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise ,984 ve yenilikçilik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise ,986'dır. Ölçeklerin geçerlilik analiz sonuçları ise Tablo 3.2, Tablo 3.3 ve Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.2 Bilgi Paylaşımına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=196)

Değişkenler	Faktör ve Yük Değerleri				
	1	2	3	4	5
Diğer çalışanlar ile bilgilerimi paylaşmam arzu edilir	,752				
Diğer çalışanlar ile bilgi paylaşmaktan keyif duyarım	,789				
Diğer çalışanlar ile bilgi paylaşımı yararlıdır	,769				
Diğer çalışanlar ile bilgi paylaşımı mantıklıdır	,773				
Diğer çalışanların benden bilgi paylaşmamı beklediğini bu nedenle bilgilerimi paylaşmam gerektiğini hissediyorum	,716				
Diğer çalışanların beklentisi bilgi paylaşımımı çoğu zaman olumlu etkiler	,808				
Yöneticim bilgimi diğer çalışanlarla paylaşmam gerektiğini düşünür	,770				
İş arkadaşlarım bilgimi diğer çalışanlarla paylaşmam gerektiğini düşünür	,775				
İş arkadaşlarımla bilgi paylaşmak için kişisel çaba gösteririm	,807				
İş arkadaşlarımla çeşitli sorunların çözümü için bilgimi paylaşırım	,760				
Çalışma raporlarımı ve resmi belgeleri diğer çalışanlar ile gelecekte daha fazla paylaşma niyetindeyim	,770				
Klavuzları, yöntemleri ve iş analiz modellerini çalışanlar ile her zaman paylaşma niyetindeyim	,816				
Gazete, magazin, dergi ve iş ile alakalı şeylerden elde ettiğim bilgileri çalışanlar ile paylaşmayı isterim	,741				
Tecrübelerimi veya teknik bilgilerimi işyerindeki diğer çalışanlar ile ileride daha fazla paylaşma niyetindeyim	,809				
Kendi teknik ve yöntemlerimi geliştirmek için her zaman diğer çalışanların isteklerini uygulayırım	,613				
Eğitimimden veya çalışmalarımından elde ettiğim uzmanlığımı diğer çalışanlarla daha etkili bir şekilde paylaşmaya çalışacağım	,690				

İşletme içi aşırı bürokrasi vardır			,696		
Bilgi paylaşım sistemi organizasyon yapısıyla uyumlu değildir			,807		
İşletme içi iletişim zayıftır			,884		
İşletme kültürü bilgi paylaşımına uygun değildir			,887		
İşletmenin farklı departman veya bölümlerinde bilgi paylaşımı düşüncesi farklılık gösterir			,834		
Bilgi paylaşımı ile iş problemleri arasında anlamlı bir bağ yoktur			,650		
Mevcut kaynaklar bilgi paylaşımı için yeterli değildir			,852		
Bilgi paylaşımı hedefleri tam olarak ölçülememektedir			,774		
Bilgi paylaşım vizyonu ve misyonu açık değildir			,623		
Bilgi paylaşımıyla işletme bireyleri zaman zaman kendilerini belirsizlik içinde hissederler			,686		
Bilgi paylaşımım işletme içi verimliliği artırır			,819		
Bilgi paylaşımım işletmenin performans hedeflerinin başarılmasına yardımcı olur			,868		
Bilgi paylaşımım işletmedeki diğer çalışanlar ile aramızdaki bağları güçlendirecektir			,832		
Bilgi paylaşımım işletme içindeki yeni çalışanlara kendimi daha güzel bir şekilde tanıttacaktır			,821		
Bilgi paylaşımım diğer işletme çalışanları ile işbirliği yaptığım faaliyet alanının genişlemesini sağlar			,757		
Bilgi paylaşımım gelecekte işletmenin önde gelen çalışanları ile düzgün bir işbirliği kurmayı sağlayacaktır			,809		
Bilgi paylaşımım işletme içerisinde ortak çıkarılara sahip kişiler arasında güçlü bir işbirliği kurmayı sağlayacaktır			,805		
Birisini dinlerken sıkılırım				,752	
Bilgi paylaşımında bulunursam gücümü kaybederim				,860	
Bilgi paylaşımı konusunda diğer çalışanlara güvenmiyorum				,726	
Bilgi paylaşarak riske girmek istemem				,872	
Bilgi paylaşımını vakit kaybı olarak görüyorum				,872	
Bilgi paylaşımı için karşımdaki kişi yeterli bilgi birikimine sahip değildir				,585	
Bilgi paylaşımı için herhangi bir katkı sağlamam				,803	
Bilgimi paylaşmam benim işletme içerisindeki imajımı artırır					,751
Bilgimi paylaşmam benim tanınırlılığımı artırır					,799
Bilgimi paylaştığımda çalıştığım insanlar bana saygı gösterir					,800
Bilgimi paylaştığımda yöneticim beni över					,796
Bilgi paylaşımım diğer çalışanlara işletme içerisindeki problemlerin çözülmesinde yardımcı olur					,710
Bilgi paylaşımım işletme için yeni iş fırsatları yaratır					,711
Cronbach's Alpha	,958	,937	,941	,909	,935
Açıklanan Varyans	22,434	14,583	12,036	10,534	9,536
Açıklanan Toplam Varyans	69,122				

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (KMO)	,878
Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square	8815,045

$p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Faktör 1: Bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı; Faktör 2: Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller; Faktör 3: Örgütsel Bilgi Paylaşımının Sonuçları; Faktör 4: Bilgi paylaşımına bireysel engeller; Faktör 5: Bireysel Bilgi Paylaşımının Sonuçları

Tablo 3.2’de araştırma kapsamına dâhil edilen çalışanların bilgi paylaşımına yönelik kullanılan ölçeğin geçerlilik analizine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bilgi paylaşımının beş temel faktörle % 69,122 toplam varyansla açıklandığı belirlenmiştir. Faktörlere ilişkin Cronbach’s Alfa katsayılarının faktör 1 için ,958 ; faktör 2 için ,937 ; faktör 3 için ,941 ; faktör 4 için ,909 ve faktör 5 için ,935 olduğu, ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısının ise ,878 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda 0,05 düzeyinde, ölçeğe ilişkin tüm değerler dikkate alındığında ölçeğin içsel tutarlılığının veya geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.3 Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=196)

Değişkenler	Faktör ve Yük Dğerleri	
	1	2
İşletmemiz tüm çalışanlarına öğrendiklerini kullanabilir hale getirir	,788	
İşletmemiz eğitime harcanan kaynakları ve zamanı ayarlar	,778	
İşletmemiz inisiyatif kullanan kişileri takdir eder	,781	
İşletmemiz iş dağılımlarında kişilere seçim hakkı verir	,776	
İşletmemiz kişilerin işletmenin vizyonuna katılmalarını ister	,813	
İşletmemiz işlerini yapmak için gerekn kaynakların kontrolünü kişilerin kendisine verir	,742	
İşletmemiz bilinçli olarak risk alan çalışanları destekler	,766	
İşletmemiz farklı düzey ve çalışma grupları arasında vizyon uyumunu sağlar	,774	
İşletmemiz çalışanların iş ve aile dengesine yardımcı olur	,738	
İşletmemiz kişileri küresel bir bakış açısı ile düşünmeye teşvik eder	,806	
İşletmemiz herkesi,müşterilerin görüşlerini karar verme sürecine kazandırmaya teşvik eder.	,805	
İşletmemiz kararların çalışanların morali üzerinde etkili olduğunu düşünür	,787	
İşletmemiz karşılıklı ihtiyaçları karşılamak için toplumla birlikte çalışır	,738	
İşletmemiz kişileri,sorunları çözerken cevapları örgüte açıklayıp anlatmaya teşvik eder	,779	
İşletmemizde liderler genellikle öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini desteklerler	,788	
İşletmemizde liderler genellikle rakiplerine, sanayi eğilimlerine/trendlerine ve örgütsel yönelimlere ilişkin güncel bilgileri çalışanlarla paylaşırlar	,806	
İşletmemizde liderler işletmenin vizyonunu gerçekleştirmek için diğerlerini yetkilendirir/güçlendirirler	,840	

İşletmemizde liderler yönettiklerine danışmanlık(akıl hocalığı) ve koçluk ederler	,745	
İşletmemizde liderler öğrenmek için sürekli fırsat ararlar	,785	
İşletmemizde liderler organizasyonun eylemlerinin organizasyonun değerleri ile uyumlu/tutarlı olmasını sağlarlar.	,784	
İşletmemizde bireyler yapılan hatalardan ders çıkarmak için bu hataları açıkça tartışır.		,654
İşletmemizde bireyler gelecekteki iş görevleri için ihtiyaç duyacakları becerilerini belirlerler.		,745
İşletmemizde bireyler birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar.		,779
İşletmemizde bireyler öğrenmelerini destekleyen para ve diğer kaynakları alabilirler.		,657
İşletmemizde bireylere öğrenmeyi destekleyecek zaman verilir		,780
İşletmemizde bireyler işlerindeki sorunları, öğrenmek için bir fırsat olarak görürler.		,379
İşletmemizde bireyler öğrenmelerinden dolayı ödüllendirilir.		,718
İşletmemizde bireyler birbirine açık ve dürüst geri bildirimde bulunurlar.		,781
İşletmemizde bireyler konuşmadan önce başkalarının görüşlerini/fikirlerini dinlerler.		,802
İşletmemizde bireyler, bireyin mevkisi ne olursa olsun “neden” sorusunu sormaya teşvik edilir		,813
İşletmemizde bireyler ne zaman görüşlerini belirtse diğerlerinin de ne düşündüğünü sorarlar		,775
İşletmemizde bireyler birbirine saygılı davranırlar.		,766
İşletmemizde bireyler birbirine güven duyacak zamanı ayırırlar		,760
İşletmemizde takımlar/gruplar amaçlarını gerektiğinde uyumlaştırmada özgürdürler		,683
İşletmemizde takımlar/gruplar mevkileri, kültürleri ya da başka farklılıkları ne olursa olsun üyelere eşit davranırlar.		,773
İşletmemizde takımlar/gruplar hem grubun görevine hem de grubun ne kadar iyi çalıştığına odaklanırlar		,733
İşletmemizde takımlar/gruplar grup tartışmalarını veya toplanan bilgilerin bir sonucu olarak düşüncelerini gözden geçirip düzeltirler.		,745
İşletmemizde takımlar/gruplar bir takım/grup olarak başarılarından dolayı ödüllendirilirler.		,741
İşletmemizde takımlar/gruplar işletmenin onların önerilerine göre hareket edeceğinden emindirler.		,724
İşletmemizde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten panoları veyabelediye/açık toplantılar gibi iki yönlü iletişim kullanılır		,687
İşletmemiz herhangi bir zamanda bilgiye gereksinim duyan kişilere hızlı ve kolayca olanak tanır.		,746
İşletmemiz çalışanların becerilerini güncel tutar		,744
İşletmemiz mevcut ve beklenen performans arasındaki boşlukları ayarlamak için sistemler oluşturur		,753
Cronbach's Alpha	,968	,983
Açıklanan Varyans	35,684	37,215
Açıklanan Toplam Varyans	72,899	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (KMO)	,961	
Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square	11705,474	

$p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Faktör 1: Örgüt düzeyinde Örgütsel Öğrenme ve Faktör 2: Bireysel düzeyde ve Grup/Takım düzeyinde Örgütsel Öğrenme

Tablo 3.3'te örgütsel öğrenmeye ilişkin ölçeğin geçerlilik analizine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Örgütsel öğrenmenin iki temel faktörle % 72,899 toplam varyansla açıklandığı belirlenmiştir. Faktörlere ilişkin Cronbach's Alfa katsayılarının faktör 1 için ,968 ve faktör 2 için ,983 olduğu, ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısının ise ,961 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda 0,05 düzeyinde, ölçeğe ilişkin tüm değerler dikkate alındığında ölçeğin içsel tutarlılığının veya geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.4 Yenilikçiliğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=196)

Değişkenler	Faktör ve Yük Değerleri
	1
İşletmemiz yeni yöntem ve teknolojileri deneyerek sektörde ilk olmaya odaklıdır.	,855
İşletmemiz üretimde en son teknolojiyi kullanmaya odaklıdır	,867
İşletmemiz yeni ekipman ve makinedeki sermaye yatırımlarına odaklıdır	,847
İşletmemiz süreç yeniliklerinde lider konumundadır	,905
İşletmemiz önemli mali kaynaklar ayırarak yeni ürün geliştirmeye büyük önem verir	,899
İşletmemiz yeni ürün çeşitliliği geliştirir veya mevcut ürünlerde çarpıcı değişiklikler yapmıştır	,908
İşletmemiz pazara yeni ürün tanıtım oranını artırmıştır	,891
İşletmemiz pazara yeni ürün geliştirmek ve pazarlamak için genel bağlılığı artırmıştır	,874
Ürünlerimiz radikal yenilikçidir	,886
Geliştirdiğimiz teknolojiler radikal yenilikçidir	,930
Üretim/imalat yöntemlerimiz radikal yenilikçidir	,913
Yeni arz kaynaklarını kökten/radikal bir şekilde buluruz	,924
İşgücü maliyetlerimizi azaltan yeni köklü yollar buluruz	,865
Üretim esnekliği geliştirerek yeni köklü yollar buluruz	,884
Malzeme tüketimini azaltan yeni köklü yollar buluruz	,861
Enerji tüketimini azaltan yeni köklü yollar buluruz	,863
Sektörümüzdeki diğer işletmelere göre pazara daha sık yeni ürün sunarız	,903
Sektörümüzdeki diğer işletmelere göre daha sık işletmemizde yeni süreçleri başlatırız	,904
İşletmemiz sık sık yeni süreçlere geçilmesine büyük önem verir	,894
İşletmemiz sık sık yeni ürün sunulmasına/çıkarılmasına büyük önem verir	,907
Bu işletmede yeni ve yenilikçi fikirler üretmekte başarılıyız	,872
Rakiplerimize göre fikir üretmekte daha iyiyiz	,852
Bu işletmede sürekli yeni fikir ve bilgiler üretilir	,871
Cronbach's Alpha	,986
Açıklanan Toplam Varyans	78,539

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (KMO)	,962
Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square	7274,333

p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Faktör 1: Yenilikçilik

Tablo 3.4'te yenilikçilik ölçeğinin geçerlilik analizi sonuçları görülmektedir. Yenilikçilik, tek temel faktörle % 78,539 varyansla açıklanmıştır. Faktöre ilişkin güvenirlik katsayısının ise oldukça yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) ,962 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda 0,05 düzeyinde, ölçeğe ilişkin tüm değerler dikkate alındığında ölçeğin içsel tutarlılığının veya geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Kısacası ölçeğin bir bütün olarak yüksek düzeyde geçerlilik düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

3.1.3. Hipotezlerin Analizi

Araştırmanın bulgularını açıklayabilmek için, SPSS 20.00 programı kullanılarak araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test edebilmek amacıyla istatistik analizler yapılmıştır.

3.1.3.1. Bilgi Paylaşımının Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Bilgi paylaşımı boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmış ve Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3.5 Bilgi Paylaşımının Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Faktörler		Yenilikçilik
Bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı	r	,193**
	p	,007
Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller	r	-,325**
	p	,001
Örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları	r	,186**
	p	,009
Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller	r	,098
	p	,172
Bireysel bilgi paylaşımının sonuçları	r	,638**
	p	,001

Korelasyon ilişkisi p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.5'te çalışanların bilgi paylaşımı boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analiz sonuçları yer almaktadır. Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller dışındaki bilgi paylaşımı alt boyutları ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bireysel bilgi

paylaşımının sonuçları ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r = ,638$) ve örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r = ,186$); bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile yenilikçilik arasında ise negatif yönlü bir ilişki ($r = -,325$);; bilgi paylaşımına bireysel ve yönetsel bakış açısı ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r = ,193$) olduğu tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımına bireysel engeller ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 3.6 Bilgi Paylaşımı Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki İlişkiye Yönelik Özet Sunumu

Bilgi Paylaşımı Boyutları / Yenilikçilik	Yenilikçilik
Bilgi paylaşımına bireysel ve yönetsel bakış açısı	Pozitif İlişki ($r = ,193$)
Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller	İlişki yoktur
Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller	Negatif İlişki ($r = -,325$)
Bireysel bilgi paylaşımının sonuçları	Pozitif İlişki (Güçlü) ($r = ,638$)
Örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları	Pozitif İlişki ($r = ,186$)

Long vd. (2012), bilgi paylaşımı kültürü ile yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Collins and Smith (2006)'ın yapmış oldukları çalışmaya göre, işletmelerin yenilik yetenekleri ile bilgi paylaşımı arasında olumlu bir ilişki vardır (Mathuramaytha, 2012:287). Lin (2007)'in çalışması ise, çalışanın bilgi dağıtmaya ve toplamaya istekliliği ile işletmenin yenilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Lin (2007), yeniliğin yeni fikir, süreç, ürün ya da hizmetlerin uygulanmasını sağlayan bilgi paylaşım sürecini içerdiğini belirtmiştir. Bu bağlamda Jantunen (2005)'e göre, pozitif bir bilgi paylaşım kültürü işletmenin yenilik yeteneğinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Lin, 2007:326). Connelly ve Kelloway (2003)'ye göre, bilgi paylaşımı örgütsel yeniliği arttırabilmektedir. Tsai (2001); Smith vd. (2005), bilgi paylaşımının pozitif yeniliklere yol açacağını belirtmişlerdir. Hargadon ve Sutton (1997), bilgi örgüt içerisindeki çalışanlar arasında aktarıldığında çalışanlardan fikirler üretildiğini ve bu fikirlerin yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını mümkün hale getirdiğini belirlemişlerdir (Long, Ghazali, Rasli ve Heng, 2012:9560). Shuen ve Ming (2007:696) ise, müşterilerle bilgi paylaşımının yenilikle pozitif ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Aslan ve Özata (2007), çalışanların bilgi teknolojilerini kullanma düzeyleri ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

3.1.3.2. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmış ve Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7 Örgütsel Öğrenmenin Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Faktörler		Yenilikçilik
ÖÖF2: Bireysel düzeyde ve Grup düzeyinde örgütsel öğrenme	r	,897
	p	,001
ÖÖF1: Örgüt düzeyinde örgütsel öğrenme	r	,780
	p	,001

Korelasyon ilişkisi $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.7’de çalışanların örgütsel öğrenme boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analiz sonuçları yer almaktadır. Örgütsel öğrenme iki temel faktörle açıklanmaktadır. Birincisi bireysel düzeyde ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme, ikincisi ise örgüt düzeyinde örgütsel öğrenmedir. Örgütsel öğrenmenin alt boyutları ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu boyutlar içerisinde örgüt düzeyinde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasındaki pozitif ilişkinin en yüksek düzeyde ($r = ,897$) olduğu tespit edilmiştir. Yani işletme içerisindeki örgütsel öğrenme arttıkça, işletmenin yenilikçiliği de artmaktadır.

Tablo 3.8 Örgütsel Öğrenme Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki İlişkiye Yönelik Özet Sunumu

Örgütsel Öğrenme Boyutları / Yenilikçilik	Yenilikçilik
Bireysel düzeyde ve Grup düzeyinde örgütsel öğrenme	Pozitif İlişki (Güçlü) ($r = ,897$)
Örgüt düzeyinde örgütsel öğrenme	Pozitif İlişki (Güçlü) ($r = ,780$)

Lam (2011), yeniliğin bir öğrenme süreci olduğunu, öğrenmenin de düzen ortamında gerçekleşen kolektif bir süreç olduğunu ileri sürmüş; yeniliğin bir örgütsel öğrenme ve bilgi yaratma süreci olduğunu ifade etmiştir. Salim ve Sulaiman (2011), yapmış oldukları ampirik çalışmanın bulgularının, işletmenin öğrenme eğilimi ile yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren daha önceki çalışmalar ile uyumlu olduğunu belirtmişler; örgütsel öğrenmenin yenilik için önemli

olduğunu ortaya koymuş ve örgütsel öğrenmenin yenilik ile anlamlı ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Šebestová ve Rylková (2011:955), öğrenen örgütün yenilikçi bir örgüt olduğunu ve örgütsel öğrenme ile yeniliğin pozitif ilişkili olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

3.1.3.3. Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisi

Bilgi paylaşımı boyutlarının yenilikçilik üzerine olan etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.9’da verilmiştir. Bilgi paylaşımı boyutları bağımsız değişkenler olarak, yenilikçilik ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 3.9 Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisi

	F	p	R	R ²	β	T	p
	34,338	,001	,689	,475			
Sabit değer						3,238	,001
BPF1 : Bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı					-,053	-,779	,437
BPF4 : Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller					,161	2,644	,009
BPF2 : Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller					-,272	-4,042	,001
BPF5 : Bireysel bilgi paylaşımının sonuçları					,554	7,704	,001
BPF3 : Örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları					,144	2,252	,025

p<0,05; Bağımlı değişken: Yenilikçilik; Bağımsız değişkenler: Bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı, Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller, Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller, Bireysel bilgi paylaşımının sonuçları ve Örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları.

Tablo 3.9’da bilgi paylaşımı boyutlarının yenilikçilik üzerine olan etkisini ortaya koyan regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarını değerlendirirken p ve F değerlerini dikkate aldığımızda, modelin p < 0,05 düzeyinde bir bütün olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engellerin ($\beta= ,161$ ve p= ,009 anlamlılık düzeyinde), örgütsel bilgi paylaşımının sonuçlarının ($\beta= ,144$ ve p= ,025 anlamlılık düzeyinde) ve bireysel bilgi paylaşımının sonuçlarının ($\beta= ,554$ ve p= ,001 anlamlılık düzeyinde) yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği; bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engellerin ($\beta= -,272$ ve p= ,001 anlamlılık düzeyinde) yenilikçiliği olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Bilgi paylaşımına yönelik bireysel yönetsel bakış açılarının ise yenilikçilik üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir. Söz konusu boyutların yenilikçiliği açıklama oranı % 47,5’dir.

Tablo 3.10 Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisine Yönelik Özet Sunumu

Bilgi Paylaşımı Boyutları / Yenilikçilik	Yenilikçilik
Bilgi paylaşımına bireysel ve yönetsel bakış açısı	Etkisi yoktur
Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller	Olumlu etki ($\beta=,161$)
Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller	Olumsuz etki ($\beta=-,272$)
Bireysel bilgi paylaşımının sonuçları	Olumlu etki ($\beta=,554$)
Örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları	Olumlu etki ($\beta=,144$)

Kuruluşlarla yapılan işbirliği ile ortaya çıkan öğrenme ve bilgi yayınının yenilik performansının en temel kaynağını oluşturduğunu ifade eden Güler (2011), yenilik faaliyetleri ile ilgili kuruluşlarla işbirliği yapmanın yenilik performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Liao (2006), çalışmasında bilgi paylaşımı davranışının yeniliğe etkisi incelemiş ve bilgi paylaşımı davranışının işletmenin yeniliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Mathuramaytha (2012) ise, çalışanların organizasyonda bilgiyi bir araya getirdiği ve paylaştığı zaman yeniliğin meydana geldiğini ifade etmiştir. Aulawi vd. (2009), bilgi paylaşımı davranışının bireysel yenilik yeteneğini olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir.

3.1.3.4. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisi

Örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerine olan etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.11’de verilmiştir. Örgütsel öğrenme boyutları bağımsız değişkenler olarak, yenilikçilik ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 3.11 Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisi

	F	p	R	R ²	β	t	p
	422,820	0,001	,902	,814			
Sabit değer						,685	,001
ÖÖF1 : Örgüt düzeyinde örgütsel öğrenme					,159	3,012	,003
ÖÖF2 : Bireysel düzeyde ve Grup düzeyinde örgütsel öğrenme					,769	14,597	,001

p<0,05; Bağımlı değişken: Yenilikçilik; Bağımsız değişkenler: Bireysel düzeyde, Grup düzeyinde ve Organizasyon düzeyinde örgütsel öğrenme.

Tablo 3.11’de örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerine olan etkisini ortaya koyan regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarını değerlendirirken p ve F değerlerini dikkate aldığımızda, modelin p < 0,05 düzeyinde

bir bütün olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Organizasyon düzeyindeki örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği olumlu etkilediği ($\beta = ,159$ ve $p = ,003$) tespit edilmiş ancak bireysel ve grup düzeyindeki örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki olumlu etkisinin yüksek düzeyde ($\beta = ,769$ ve $p = ,001$) olduğu belirlenmiştir. Söz konusu boyutların yenilikçiliği açıklama oranı % 81,4 'dir.

Tablo 3.12 Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisine Yönelik Özet Sunumu

Örgütsel Öğrenme Boyutları / Yenilikçilik	Yenilikçilik
Bireysel düzeyde ve Grup düzeyinde örgütsel öğrenme	Olumlu etki (yüksek düzeyde) ($\beta = ,769$)
Örgüt düzeyinde örgütsel öğrenme	Olumlu etki ($\beta = ,159$)

Chen vd. (2009), öğrenme ve özümseme kapasitesi arasındaki pozitif ilişkinin yenilik performansını olumlu etkilediğini ve yenilik performansının rekabet avantajı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermişlerdir (De Oliveira Cabral ve Da Penha Braga Costa, 2010:11). Eshlaghy (2011), çalışmasında öğrenme yöneliminin işletmenin yenilikçiliği üzerinde oldukça önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Liao (2006)'nın çalışmasında, örgütsel öğrenme boyutlarının (Senge'nin 5 disiplinini esas alarak) öğrenme bağlılığı dışındaki alt boyutların işletme yeniliği üzerinde önemli etkisi olduğunu bulmuştur. Koçoğlu vd. (2011), çalışmalarında örgütsel öğrenmenin yeniliği olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Therin (2002) ise, örgütsel öğrenme süreçlerinin varlığının güçlü bir şekilde yenilik performansını etkilediğini ve yeni bilgi eklemenin ve bu bilgiyi kullanmanın daha fazla yeniliğe yol açtığını ileri sürmüştür. Salim vd. (2011), çalışmalarında örgütsel öğrenmenin yenilik üzerindeki etkisini tespit etmiş ve örgütsel öğrenmenin yeniliği % 49,2 oranında açıkladığını ifade etmişlerdir.

3.1.3.5. Çalışanların Sosyo-demografik Özellikleri ile Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmış ve Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13 Çalışanların Sosyo-demografik Özellikleri ile Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Sosyo-demografik Değişkenler / Bilgi Paylaşımı – Örgütsel Öğrenme – Yenilikçilik		Eğitim	Yaş	Sektör süre	İş yeri süre	Maaş	Yönetim Biçimi
Yenilikçilik	r	,115	-,140	-,148	-,154	-,042	,041
	p	,035	,008	,006	,004	,446	,447
Bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı	r	-,009	-,042	-,064	,001	,105	,136
	p	,870	,428	,239	,988	,055	,013
Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller	r	-,153	-,101	-,070	-,099	-,150	,047
	p	,006	,058	,203	,072	,007	,401
Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller	r	-,139	-,006	,062	,100	-,019	,032
	p	,012	,915	,260	,067	,732	,559
Bireysel bilgi paylaşımının sonuçları	r	,124	-,037	-,060	-,062	,107	,103
	p	,027	,490	,282	,265	,055	,066
Örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları	r	,048	,104	,126	,128	,105	,005
	p	,391	,052	,024	,020	,060	,932
Bireysel düzeyde ve Grup düzeyinde Örgütsel Öğrenme	r	,132	-,125	-,124	-,137	-,012	,088
	p	,016	,017	,023	,011	,831	,107
Örgüt düzeyinde Örgütsel Öğrenme	r	,138	-,048	-,066	-,087	,027	,034
	p	,012	,356	,223	,109	,622	,537

Korelasyon ilişkisi $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.13'te çalışanların sosyo-demografik özellikleri (eğitim, yaş, sektördeki çalışma süresi, iş yerindeki çalışma süresi ve maaşı) ile bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analiz sonuçları yer almaktadır. Bu çıkarımlar, şu şekilde ifade edilebilmektedir:

Çalışanların eğitim durumu ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r: ,115$); bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile negatif yönlü bir ilişki ($r: -,139$); bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller ile negatif yönlü bir ilişki ($r: -,153$); bireysel bilgi paylaşımının sonuçları ile pozitif yönlü bir ilişki ($r: ,124$); örgüt düzeyinde örgütsel öğrenme ile pozitif yönlü bir ilişki ($r: ,138$); bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme ile pozitif yönlü bir ilişki ($r: ,132$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların eğitim düzeyi arttıkça yenilikçilik, bireysel bilgi paylaşımı sonuçları, bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme ve örgütsel düzeyde öğrenme de artmakta; bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller ise azalmaktadır. Ayrıca, çalışanların eğitim durumu ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel bakış açısı ve örgütsel bilgi paylaşımı sonuçları arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Erigüç ve Balçık (2007), örgütsel öğrenmenin (bireysel, grup/takım ve örgütsel) boyutları ile ilgili değerlendirmelerin eğitim

durumuna göre farklı olduğunu saptamışlardır. Yalçın ve Ay (2011)'in yapmış oldukları çalışmada ise, öğrenen örgütün tüm boyutlarında çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Yeniçeri ve Demirel (2007:230), çalışanların eğitim durumu ile bilgi paylaşımına yönelik engeller arasında negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Çalışanların yaşı ile yenilikçilik arasında negatif yönlü bir ilişki ($r: -,140$); bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme ile negatif yönlü bir ilişki ($r: -,125$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların yaşı arttıkça yenilikçilik, bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme azalmaktadır. Ayrıca, çalışanların yaşı ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller, bireysel ve örgütsel bilgi paylaşımı sonuçları ve organizasyon düzeyindeki örgütsel öğrenme arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Therin (2002), yaşın örgütsel öğrenme ve yenilik performansı ile negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Eriğüç ve Balçık (2007)'nin çalışmasında, örgütsel öğrenme boyutları ile ilgili değerlendirmelerin yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Köseoğlu vd. (2011)'nin yapmış oldukları çalışmada, katılımcıların bilgi paylaşımını engelleyen faktörlere ilişkin tutumlarının katılımcıların yaşına göre değişmediği tespit edilmiştir. Yeniçeri ve Demirel (2007:230), çalışanların yaşı ile bilgi paylaşımına yönelik engeller arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Çalışanların sektördeki çalışma süresi ile yenilikçilik arasında negatif yönlü bir ilişki ($r: -,148$); örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r: ,126$); bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme arasında negatif yönlü bir ilişki ($r: -,124$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların sektördeki çalışma süresi arttıkça yenilikçilik ve bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme azalmakta, örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları artmaktadır. Ayrıca, çalışanların sektördeki çalışma süresi ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller, bireysel bilgi paylaşımı sonuçları ve organizasyon düzeyindeki örgütsel öğrenme arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Yeniçeri ve Demirel (2007:230), çalışanların sektördeki çalışma süreleri ile bilgi paylaşımına yönelik engeller arasında negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Çalışanların aynı iş yerindeki çalışma süresi ile yenilikçilik arasında negatif yönlü bir ilişki ($r: -,154$); örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r: ,128$); bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme arasında negatif yönlü bir ilişki ($r: -,137$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların aynı iş yerindeki çalışma süresi arttıkça yenilikçilik ve bireysel ve grup düzeyinde örgütsel öğrenme azalmakta, örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları artmaktadır. Ayrıca, çalışanların aynı iş yerindeki çalışma süresi ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller, bireysel bilgi paylaşımı sonuçları ve organizasyon düzeyindeki örgütsel öğrenme arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Erigüç ve Balçık (2007)'nin çalışmasında, örgütsel öğrenme boyutları ile ilgili değerlendirmelerin kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Köseoğlu vd. (2011)'nin yapmış oldukları çalışmada, katılımcıların bilgi paylaşımını engelleyen faktörlere ilişkin tutumlarının kurumdaki tecrübelerine göre değişmediği tespit edilmiştir. Yeniçeri ve Demirel (2007:230), çalışanların aynı işyerindeki çalışma süreleri ile bilgi paylaşımına yönelik engeller arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Çalışanların maaşı ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasında negatif yönlü bir ilişki ($r: -,150$) olduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların maaşı arttıkça bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller azalmaktadır. Ayrıca, çalışanların maaşı ile yenilikçilik, bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller, bireysel ve örgütsel bilgi paylaşımı sonuçları, birey, grup ve organizasyon düzeyindeki örgütsel öğrenme arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Ayrıca, işletmenin yönetim biçimi ile sadece çalışanların bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r: ,136$) olduğu ancak yenilikçilik, bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller, bireysel ve örgütsel bilgi paylaşımı sonuçları, bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde örgütsel öğrenme ile arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 3.14 Sosyo-demografik Özellikler İle Yenilikçilik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiye Yönelik Özet Sunumu

Sosyo-demografik Özellikler/ Yenilikçilik-Bilgi Paylaşımı-Örgütsel Öğrenme	Eğitim	Yaş	Sektör Süre	İş Yeri Süre	Maaş	Yönetim Biçimi
Yenilikçilik	Pozitif İlişki (r=,115)	Negatif İlişki (r=,140)	Negatif İlişki (r=,148)	Negatif İlişki (r=,154)	İlişki yoktur	İlişki yoktur
Bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur	Pozitif İlişki (r=,136)
Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller	Negatif İlişki (r=,153)	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur	Negatif İlişki (r=,150)	İlişki yoktur
Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller	Negatif İlişki (r=,139)	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur
Bireysel bilgi paylaşımı sonuçları	Pozitif İlişki (r=,124)	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur
Örgütsel bilgi paylaşımı sonuçları	İlişki yoktur	İlişki yoktur	Pozitif İlişki (r=,126)	Pozitif İlişki (r=,128)	İlişki yoktur	İlişki yoktur
Bireysel Düzeyde ve Grup Düzeyinde Örgütsel Öğrenme	Pozitif İlişki (r=,132)	Negatif İlişki (r=,125)	Negatif İlişki (r=,124)	Negatif İlişki (r=,137)	İlişki yoktur	İlişki yoktur
Örgüt Düzeyinde Örgütsel Öğrenme	Pozitif İlişki (r=,138)	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur	İlişki yoktur

Hipotezlerin analizlerinden elde edilen bulgulara göre, araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi ise Tablo 3.15'te verilmiştir.

Tablo 3.15 Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Sunumu

Kurulan Hipotezler	Hipotez Sonucu
1.H ₁ :Bilgi paylaşımının boyutları ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır	Kısmen desteklenmektedir.
2.H ₁ :Örgütsel öğrenmenin boyutları ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.
3.H ₁ :Ge yenilikçilik genel olarak bilgi paylaşımının boyutları yenilikçiliği etkilemektedir.	Kısmen desteklenmektedir.
4.H ₁ :Genel olarak örgütsel öğrenmenin boyutları yenilikçiliği etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
5.H ₁ :Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasında bir ilişki vardır.	Kısmen desteklenmektedir.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE TARTIŞMALAR

Bu bölümde, araştırmanın bulguları özetlenmiş, bulgulara dayalı olarak çıkarılan sonuçlara ve daha sonraki araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

4.1. Sonuçlar

İşletmeler için önemli bir rekabet unsuru olan yeniliğin temelinde, bilginin etkin kullanımı yatmaktadır. Ancak bilginin varlığı, bilginin aktif kullanımı için yetersiz kalmaktadır. Bilgiyi etkinleştiren, değerleştiren onun kullanılması ve paylaşılmasıdır. Paylaşıldığı sürece yeniden anlamlandırılabilen bilgi, yeni bilgilerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Her yeni bilgi, organizasyonun amaçları ile bütünleştirilerek özümsemiğinde somutlaşmakta ve uygulanabilmektedir. Bireyler arasındaki paylaşım ve etkileşim, açığa çıkarılan yeni bilgilerin, yeni ürün, hizmet veya süreçlere dönüştürülmesine imkan sunmaktadır. Öğrenmeye ve paylaşımına açık bireylerin var olduğu işletmelerde, işletmeye katma değer sağlayan yeniliklerin benimsenmesi ve yerleşimi de kolaylaşmaktadır. Dolayısıyla böyle bir işletme, pazarda rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmektedir. Bu noktada işletme için önemli olan, elde ettiği bu avantajın sürekliliğini sağlayabilmektir.

Çalışmamızda yapılan analizler sonucunda, işletmeler için etkin bir rekabet güç unsuru olarak görülen yenilikçilik ile bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bilgi paylaşımına açık ve örgütsel öğrenme süreçlerini benimseyen, hem çalışan hem müşteri odaklı yani insan odaklı işletmelerde yenilik, rakiplere karşı fark yaratmada güçlü bir faktör şeklinde değerlendirilmektedir. Sürekli öğrenen ve öğrendiklerini, kazandığı deneyimlerini paylaşmayı teşvik eden örgütler, iç ve dış değişimlere adapte olmakta zorlanmaz ve bunlara reaksiyon göstermekte gecikmezler. Bu, değişim sürecini daha verimli kılar ve bu süreç en az zararla atlatılmaktadır. Değişim, işletmeleri yenilikçiliğe yönelttiği gibi aynı zamanda yenilikçiliğin de doğal bir sonucudur. Aslında değişimi, yeniliği en iyi şekilde gerçekleştiren işletme belirlemektedir. Yani yeniliğin öncüsü, değişimi tetiklemekte ve etkinleştirmektedir. Burada yenilikçilik ile değişim arasında bir geri bildirim söz konusudur. Bu etkileşim, sadece yeniliği yapan ile değişim arasında

gerçekleşmez; diğerlerini de dolaylı ya da doğrudan etkileyerek onları rekabete zorlamaktadır.

Bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin yenilikçiliğe etkisini araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmadaki varsayımların somut deliller ile desteklenmesi için literatürden uyarlanarak hazırlanan anketler, Aksaray Organize Sanayi Bölgesinde ve Eskişehir’de faaliyet gösteren çeşitli büyüklükteki üç otomotiv firmasında uygulanmıştır. İlgili değişkenler arasında etki ve ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla, anketler SPSS programında analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar regresyon ve korelasyon testlerine göre değerlendirilmiştir.

Bilgi paylaşımı boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi belirleyen korelasyon analizi sonuçları, Tablo 3.5’de verilmiştir. Bu verilere göre, bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı boyutları ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, **H_{1a}**: Bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. Bilgi paylaşımına gerek bireysel gerekse yönetsel bakış açısı arttığında yenilikçilik de artacaktır. Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller ile yenilikçilik arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılrken; işletmelerdeki örgütsel engeller ile yenilikçilik arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir. Bu verilere göre, **H_{1b}**: Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiş**, **H_{1c}**: Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. Bireysel engeller artsa da azalsa da yenilikçilik değişim göstermez. Bu sonuca göre, bireysel engellerin yenilikçilik ile ilişkilendirilemediği görülmüştür. Ancak, örgütsel engeller arttığında yenilikçilik azalır ya da örgütsel engeller azaldığında yenilikçilik de artmaktadır. Bilgi paylaşımının diğer bir boyutu olan bireysel ve örgütsel bilgi paylaşımı sonuçları ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. **H_{1d}**: Bireysel bilgi paylaşımının sonuçları ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiş**, **H_{1e}**: Örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. Gerek bireysel gerekse örgütsel bilgi paylaşımı sonuçları arttığında yenilikçilik artmakta veya azaldığında yenilikçilik de azalmaktadır. Ancak bu durum bireysel bilgi paylaşımı sonuçlarında daha güçlüdür. **H₁**: Bilgi paylaşımı boyutları ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kısmen kabul edilmiştir**.

Araştırmanın ikinci hipotezi, örgütsel öğrenme boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin varlığıdır. Aralarındaki ilişkinin varlığını belirlemek için Tablo 3.7’de korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu verilere göre, bireysel, grup ve organizasyon düzeyi olmak üzere örgütsel öğrenmenin her üç boyutu ile yenilikçilik arasında pozitif güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bireysel düzeydeki, grup ve örgüt düzeyindeki örgütsel öğrenme arttıkça yenilikçilik de artmaktadır. Buna göre, **H_{1a}**: Bireysel düzeyde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. **H_{1b}**: Grup düzeyinde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. **H_{1c}**: Organizasyon düzeyinde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. Öyleyse, **H₁**: Örgütsel öğrenme boyutları ile yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kabul edilmiştir**. Mohanty ve Kar (2012)’ye göre, rekabetçi ve sürekli değişen iş ortamında başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için işletmelerin sürekli öğrenme yeteneğinin olması gerekmektedir. Ancak süreklileştirilen bir öğrenme süreci, sürdürülebilir bir rekabet avantajı getirebilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin yeniliklerin denendiği bir öğrenme kültürü yaratmaları gerekmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi, bilgi paylaşımı boyutlarının yenilikçilik üzerine etkisi, Tablo 3.9’daki regresyon analizi sonuç tablosundaki değerlere göre, bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı yenilikçilik üzerinde etkisizdir ve bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller yenilikçiliği olumsuz etkilemekte ancak bireysel engeller olumlu etkilemektedir. Bilgi paylaşımında bireysel engeller söz konusu olduğunda yeniliklerin olumlu etkilenmesi şu şekilde açıklanabilir: Örgütsel engel var olmadığı sürece, birey kişisel nedenle bilgisini paylaşmakta isteksiz ise işletmedeki yeniliği engellenmediği gibi yenilik olumlu etkilenmektedir. Bireysel ve örgütsel bilgi paylaşımı sonuçları ise yenilikçiliği olumlu etkilemektedir. Buna göre, **H₁**: Bilgi paylaşımının boyutları yenilikçiliği etkilemektedir **hipotezi kısmen kabul edilmiştir**. Bilgi paylaşımı boyutları yenilikçiliği % 47,5’ini açıklamaktadır. Kamaşak ve Bulutlar (2010)’un çalışmasında, bilgi paylaşımının yenilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gözlenmiştir. Yu, Yu ve Yu (2013) ise, çalışmalarında bilgi paylaşımının çalışanların yenilikçi davranışı üzerinde önemli etkiler yarattığını saptamışlardır.

Araştırmanın dördüncü hipotezi, örgütsel öğrenme boyutlarının yenilikçilik üzerine etkisi, Tablo 3.11’deki regresyon analizi sonuç tablosundaki değerlere göre,

örgütsel öğrenmenin boyutlarının yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Buna göre, **H₁**: Örgütsel öğrenmenin boyutları yenilikçiliği etkilemektedir **hipotezi kabul edilmiştir**. Örgütsel öğrenme boyutları yenilikçiliği % 81,4'ini açıklamaktadır. Darvish ve Nazari (2013), çalışmalarında örgütsel öğrenme kültürünün yenilik üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Noruzy vd. (2012), çalışmalarında örgütsel öğrenmenin örgütsel yeniliği doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, Garcia-Morales vd. (2010) ile Bolivar-Ramos vd. (2011) de örgütsel öğrenmenin yeniliği olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Araştırmanın son hipotezi ise, çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi görmek için Tablo 3.13'deki korelasyon analizi sonuçlarına bakılırsa, çalışanların maaşı ve işletmenin yönetim biçimi ile **yenilikçilik** arasında bir ilişki olmadığı ancak çalışanların eğitimi ile **yenilikçilik** arasında pozitif bir ilişki varken çalışanların yaşı, sektördeki çalışma süreleri ve aynı iş yerindeki çalışma süreleri ile **yenilikçilik** arasında negatif bir ilişki olduğu; işletmenin yönetim biçimi ile **bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı** arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu; ancak çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile **bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve yönetsel bakış açısı** arasında bir ilişki olmadığı; çalışanların yaşı, sektördeki ve aynı iş yerindeki çalışma süreleri ve işletmenin yönetim biçimi ile **bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller** arasında bir ilişki olmadığı, ancak çalışanların eğitimi ve maaşı ile **bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller** arasında negatif bir ilişki olduğu; çalışanların yaşı, sektördeki ve aynı iş yerindeki çalışma süreleri, maaşı ve işletmenin yönetimi biçimi ile **bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller** arasında bir ilişki olmadığı ancak çalışanların eğitimi ile **bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller** arasında negatif bir ilişki olduğu; çalışanların sadece eğitimi ile **bireysel bilgi paylaşımının sonuçları** arasında pozitif bir ilişki olduğu, ancak diğer sosyo-demografik özellikleri ve işletmenin yönetim biçimi ile arasında ilişki olmadığı; çalışanların sadece sektördeki çalışma süreleri ve aynı iş yerindeki çalışma süreleri ile **örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları** arasında pozitif bir ilişki varken, diğer sosyo-demografik özellikleri ve işletmenin yönetim biçimi ile arasında ilişki olmadığı; çalışanların maaşı ve işletmenin yönetim biçimi ile **bireysel ve grup düzeyindeki örgütsel öğrenme** arasında bir ilişki olmadığı, ancak

çalışanların eğitimi ile **birey ve grup düzeyindeki örgütsel öğrenme** arasında pozitif bir ilişki varken çalışanların yaşı, sektördeki çalışma süreleri ve aynı iş yerindeki çalışma süreleri ile **bireysel ve grup düzeyindeki örgütsel öğrenme** arasında negatif bir ilişki olduğu; çalışanların sadece eğitimi ile **örgüt düzeyindeki örgütsel öğrenme** arasında pozitif bir ilişki olduğu, ancak diğer sosyo-demografik özellikleri ve işletmenin yönetim biçimi ile arasında ilişki olmadığı görülmektedir. Buna göre, **H₁**: Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasında bir ilişki vardır **hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

4.2. Öneriler

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulguların dışında, araştırmanın birtakım sınırlılıkları ve kısıtları olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu araştırmadaki en önemli kısıt, yenilik, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme ile ilgili olarak elde edilen bilgilerin sadece önceden belirlenmiş otomotiv sektöründeki üç işletmede faaliyet gösteren çalışanlara ait olmasıdır. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, sektörü yalnızca otomotiv ile sınırlandırmayıp araştırma sahasını genişleterek çalışmayı zenginleştirebileceklerdir. Ayrıca, zaman ve maliyet unsurları kısıtlanmayıp tüm iller göz önüne alınarak Türkiye genelinde araştırma yapılır ise, elde edilecek veriler genelleme yapılmasına imkan tanıyacaktır. Bu şekilde farklı ölçeklere ulaşılabilir ve farklı örnekler üzerinde testler gerçekleştirilir ise, sonuçlar daha ayrıntılı elde edilebilecektir.

KAYNAKÇA

- Akgün, A. E., Keskin, H. Ve Günsel A., (2009, Eylül). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler* (1. Baskı). Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Almahamid, S., Mcadams, A., ve Kalaldehy, T., (2010). The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability and Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, (5), 327-356.
- Alavi, M., Leidner, D. E., (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Communications of AIS*, 1(7), 1-37.
- Alavi, M., Leidner, D.E., (2001, March). Knowledge Management And Knowledge Management Systems Conceptual Foundations And Research Issues. *Mis Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Altındış, S., Ağca, V., (2011). Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 45-61.
- Altun, Ş., (2009). *Büyük Olma Muhteşem Ol* (2. Baskı). Ankara: Elma Yayınevi.
- Altun, Ş., (2011, Ekim). Doğanın İnovasyonu İnovasyon İçin Doğadan İlham Al, Ankara: Elma Yayınevi.
- Amiri, A. N., Jandaghi, G., Ramezan, M., (2011). An Investigation to the Impact of Intellectual Capital on Organizational Innovation. *European Journal of Scientific Research* ISSN 1450-216X, 64(3), 472-477.
- Ardichvili, A., (2008). Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541-554.
- Aslam, H. D., Javaid, T., Tanveer, A., Khan, M., Shabbir, F., (2011, May). A Journey From Individual To Organizational Learning (Exploring the linking bridge: Team Learning). *International Journal Of Academic Research*, 3(3), 738-745.
- Aslan, Ş., Özata M., (2007). KOBİ'lerde Bilgi Teknolojisi Kullanımının, Rekabet Gücü, Yenilikçilik, Girişimcilik ve Pazarlama Kapasitesiyle İlişkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 15-28.
- Atak, M., Atik, İ., (2007, Ocak). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-70.

- Ateş, M. R., (2007). *İnovasyon Hayat Kurtarır*. İstanbul: Doğan Yayıncılık.
- Aulawi, H., Sudirman, I., Suryadi, K., Govindaraju, R., (2009). Knowledge Sharing Behavior, Antecedent and Their Impact on the Individual Innovation Capability. *Journal of Applied Sciences Research* , 5(12), 2238-2246.
- Avcı, U., Kılınç, İ., Okumuş, F., (2010). Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10 (1), 95-115.
- Ayhan, U., (2010, Ocak-Mart). Öğrenen Örgütler Ve Kamu Kuruluşları. *Sayıştay Dergisi*, (76), 77-99.
- Barrett, B. (2011, January). Impact of Knowledge Management Created by Communities of Practice in Virtual Learning Environments. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital*, 75-81.
- Barutçugil, İ., (2002). *Bilgi Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. N., Sözen, H. C., Yeloğlu, H. O., Sağsan, M., Şeşen, H. ve Çetin, F., (2009, Ağustos). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Baskett, H. K. M., Marsick, V. J., (1992). Confronting New Understandings About Professional Learning And Change. *New Directions for Adult and Continuing Education*, (55), 7-15.
- Bayraktar, B. B., (2006). *Bilgi Yönetimi* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 43-70.
- Beijerse, R. P., (1999). Questions In Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-109.
- Bhatt, G. D., (1998). Managing Knowledge Through People. *Knowledge and Process Management*, 5(3), 165-171.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., Mihi-Ramírez, A., (2011). Influence Of Technological Distinctive Competencies And Organizational Learning on Organizational Innovation to Improve Organizational Performance. *Economics And Management*, (16), 670-675.
- Brown, J. S., Duquid P., (1998, Spring). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111.
- Buck, A., (2004, June). Mentoring: A Promising Strategy For Creating And Sustaining A Learning Organization. *Adult Learning / Adult Education Across The Disciplines*, 15(3-4), 8-11.

- Celep, C., (2004, Temmuz). Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Chang, C., Tsai, M. C., Tsai, M. S., (2011). Influences of the Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments on the Effects of Organizational Learning in Taiwan. 2010 International Conference on E-business, Management and Economics IPEER, (3), 37-41.
- Coombs, R., Hull, R., Peltu, M., (1998). Knowledge Management Practices For Innovation: An Audit Tool For Improvement. Cric, The University of Manchester, Cric Working Paper, (6), 1-30.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution. Academy of Management Review, 24(3), 522-537.
- Çakar, N. D., Yıldız, S., Dur, S., (2010). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. Ege Akademik Bakış, 10(1), 71-93.
- Çakır, R., Yükseltürk, E., (2010, Mayıs). Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme. Kastamonu Eğitim Dergisi, 18(2), 501-512.
- Daft, R. L., Weick, K. E., (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. Academy of Management Review, 9(2), 284-295.
- Darvish, H., Nazari, E. A., (2013). Organizational Learning Culture - The Missing Link between Innovative Culture and Innovations (Case Study: Saderat Bank of Iran). Economic Insights – Trends and Challenges, 2(1), 1-16.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., Beers, M. C., (1997, January). Building Successful Knowledge Management. Center of Business Innovation Working Paper, 1-24.
- Dellaneve, J. R., (2007, October). The Relationship Between Organizational Learning And Organizational Change: Analyzing Adult Learning and Organizational Learning Factors. A Dissertation In Submitted In Partial Satisfaction Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Education In Organizational Leadership, Pepperdine University, 1-184.
- De Oliveira Cabral, J. E., Da Penha Braga Costa, M., (2010). An Analytical Model Of The Relationship Knowledge, Learning, Innovation And Sustainability. XVI International Conference On Industrial Engineering And Operations Management, São Carlos, SP, Brazil 1-15.
- Demirel, Y., (2007, Ekim). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

- Demirel, Y., (2008, Nisan). Örgütsel Öğrenme Kültürü Ve İş Tatminin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694 – 528X, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız, Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat, Kırgızistan, (14), 1-22.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., (2008). Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4(8), 107–122.
- Disterer, G., (2001). Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, 1-7.
- Dixon, N. M., (1992, Spring). Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals. Human Resource Development Quarterly, 3(1), 29-49.
- Dixon, N., (1995). A Practical Model for Organizational Learning. Issues & Observations, 15(2), 1-4.
- Dodgson, M., (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. Organization Studies, 14(3), 375-394.
- Drucker, P. F. (Çeviren Fikret Üçcan), (1992). *Gelecek İçin Yönetim*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Drucker, P. F. (Çeviren Mehmet Zaman), (2003). *Geleceğin Toplumunda Yönetim*. İstanbul: Promat Basım Yayın.
- Erigüç, G., Balçık, P. Y., (2007). Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 10(1), 75-106.
- Eshlaghy, A. T., Maatofi, A., (2011). Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran. European Journal of Social Sciences, 19(1), 114-122.
- Fiol, C. M., Lyles, M. A., (1985). Organizational Learning. Academy of Management Review, 10(4), 803-813.
- Fischer, M. M., (2000). Innovation, Knowledge Creation and Systems of Innovation. 40th European Congress of the Regional Science Association, Barcelona, Spain, 1-22.
- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., Llorens-Montes, F. J., (2010). Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. Technology Analysis & Strategic Management, 19(4), 527-558.

- Garvin, A. D., (1993, July-August). Building A Learning Organization. Harvard Business Review, 78-91.
- Garvin, D.A., Edmondson, A. C., Gino, F., (2008, March). Is Yours A Learning Organization?. Harvard Business Review, 109-116.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M., (1996, December). Learning Organizations Come Alive. Training and Development, 35-45.
- Gizir, S., (2008, Aralık). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(2), 182-196.
- Gold, A. H., Malhotra, A., Segars, A. H., (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. Journal of Management Information Systems, 18(1), 185-214.
- Gökşen, Y., Yıldırım, F. K., (2007). Bilgi Teknolojilerinin İşletme Stratejileri ve Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi ve Karşılaştırmalı Bir Alan Araştırması. Review of Social, Economic and Business Studies, 7(8), 309-330.
- Göktaş, A. B., (2005, August). The Role Of Strategy In The Innovation Process: A Stage Approach. Dissertation Prepared for the Degree of Doctor Of Philosophy, University Of North Texas, 1-194.
- Gökçek, O., (2007). Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gubbins, C., Garavan, T., Hogan, C., Woodlock, M., (2006, January). Enhancing the Role of the HRD Function: The Case of a Health Services Organisation. Irish Journal of Management, 27(1), 171-206.
- Güçlü, N., Sotirofski, K., (2006, Güz). Bilgi Yönetimi, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 4(4), 351-371.
- Güler, E.Ö., Kanber, S., (2011). İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: İmalat Sanayi Uygulaması. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(1), 61-76.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H., (2004). *Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, İstanbul: Nobel Yayın.
- Quinn, J. B., Baruch, J. J. ve Zien, K. A., (1997). *Innovation Explosion*. USA: The Free Press.
- Hoe, S. L., (2007). Organizational Learning: Conceptual Links to Individual Learning, Learning Organizational and Knowledge Management. Journal of Information & Knowledge Management, 6(3), 211-217.

- Holste, J. S., (2003). A Study of the Effects Of Affect-Based Trust and Cognition-Based Trust on Intra-Organizational Knowledge Sharing and Use, (Unpublished Ph. D. Thesis). Regent University.
- Huber, G. P., (1991, February). Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Fang, S. C., Mclean, G. N., (2010). Knowledge As A Facilitator For Enhancing Innovation Performance Through Total Quality Management. *Total Quality Management*, 21(4), 425-438.
- Ipe, M., (2004). Knowledge Sharing Organizations: An Analysis of Motivators and Inhibitors. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD), 399-406.
- İpçioğlu, İ., Erdoğan, B. Z., (2006, Haziran). İşletmelerde Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(26), 11-23.
- Jarrar, Y. F., Zairi, M., (2010). Knowledge Management: Learning for Organisational Experience. European Center For Best Practice Management Research Paper: RP—ECBPM/0021, 1-10.
- Jha, V., Joshi, H., (2007). Transforming Knowledge Assets For Creating A Learning Organization: A Conceptual Approach For Moving Towards Business Excellence. *International Journal Of Business Research*, 7(3), 134-142.
- Jo, S. J., Joo, B. K., (2011, August). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 353-364.
- Kalkan, V. D., (2006, Haziran). Öncülleri ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, ISSN: 1303-2860, 8(2), 86-103.
- Kamaşak, R., Bulutlar, F., (2010). The Influence of Knowledge Sharing on Innovation. *European Business Review*, 22(3), 306-317.
- Kanıbir, H., (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye Ve Organizasyona Performansa Yansımaları. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(3), 77-85.
- Kapu, H., Aybas, M., (2008). Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar Ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi. *KMU İİBF Dergisi*, 10(15), 80-100.
- Karadal, H., Özçınar, M. F., (2003). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması, 2. Ulusal Bilgi Ekonomi Kongresi, Kocaeli Üniversitesi, İzmit.

- Karahan, A., Yılmaz, H., (2010, Nisan). Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Bir Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(1), 147-174.
- Kelley, T., (2007). *10 İnovasyon Emri* (2. Baskı). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri (Mediacat).
- Khalili, H. A., Maleki, A., Mirzahosseinian, M., (2011). Innovation and Knowledge Creation as Parts of Knowledge Management. 2011 International Conference on Innovation, Management and Service IPEDR, IACSIT Press, Singapore, (14), 302-306.
- King, W. R., (2001). Strategies For Creating A Learning Organization. Information Systems Management, 18(1), 12-20.
- Koç, U., (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terim Arasındaki Kavramsal Ayrımlar Ve Davranışsal Yaklaşım. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 11(1), 151-165.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z., İnce, H., (2011, June). The Relationship Between Organizational Learning And Firm Performance: The Mediating Roles Of Innovation And Tqm. Journal of Global Strategic Management, (9), 72-88.
- Kokavcová, D., Malá, D., (2009). Knowledge Sharing – the Main Prerequisite of Innovation. ISSN 1392-1142 Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai: 2009.51, 47-56.
- Köseoğlu, M. A., Gider, Ö., Ocak, S., (2011, Nisan). Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 215-243.
- Kulaklı, A., (2005). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi Ve Değer Yarattığına Olan Katkıları. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 265-271.
- Lam, A., (2004, April). Organizational Innovation. Brunel University Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics, Working Paper, (1), 1-44.
- Lam, A., (2011, 6-8 April). Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation. DIME Final Conference, Maastricht, 163-175.
- Leonard, D. ve Swap, W. (Çeviren Bingöl İ.), (2005, Şubat). *Kıvılcıklar Uçuşurken*. İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Liao, L. F., (2006). A Learning Organization Perspective On Knowledge-Sharing Behavior and Firm Innovation. Human Systems Management, (25), 227–236.

- Lin, H-F., (2007). Knowledge Sharing And Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Long, C. S., Ghazali, N. I., Rasli, A., Heng, L. H., (2012). The Relationship between Knowledge Sharing Culture and Innovation Capability: A Proposed Model. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 9558-9562.
- Lopez, U., Lopez, S., Larrañaga, I., (2009). Innovation In Industrial Cooperatives: Special Features And Potential Of The Mondragon Model. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 8(1), 39-56.
- Malone, D., (2002). Knowledge Management A Model For Organizational Learning. *International Journal of Accounting, Information Systems*, (3), 111–123.
- Marangoz, M., (2010, Ocak/Şubat). Öğrenme Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Açısından Önemi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 39-48.
- Mat, A., Razak, R. C., (2011). The Influence of Organizational Learning Capability on Success of Technological Innovation (Product) Implementation with Moderating Effect of Knowledge Complexity. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 217-225.
- Mat, A., Razak, R. C., (2013, March). Technological Innovation Implementation: A Proposed Model On Organizational Learning Capability With Moderating Effect Of Knowledge Complexity. *African Journal of Business Management*, 7(12), 926-935.
- Mathuramaytha, C., (2012). Developing Knowledge-Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations – a Theoretical Model. Singapore, 2012 International Conference on Education and Management Innovation IPEDR, (30), 285-291.
- McAdam, R., (2000). Knowledge Management As A Catalyst For Innovation. *Knowledge and Process Management*, 7(4), 233-241.
- Mcdonald, R. E., (2002). Knowledge entrepreneurship: Linking Organizational Learning and Innovation, A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Phisology At The University Connecticut, 1-182.
- Mclean, L. D., (2005, May). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Mısırdalı, F., (2006). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen A.Ş.'de Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

- Mohanty, K., Kar, S., (2012, January-March). Achieving Innovation and Success: Organizational Learning. SCMS Journal of Indian Management, 36-42.
- Mundra, N., Gulati, K., Vashisth, R., (2011). Achieving Competitive Advantage Through Knowledge Management and Innovation: Empirical Evidences from the Indian IT Sector. The IUP Journal of Knowledge Management, 9(2), 7-25.
- Naktiyok, A., (2007, Haziran). Yenilik Yönelimi Ve Örgütsel Faktörler. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(2), 213-215.
- Noruz, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., Rezazadeh, A., (2012). Relations between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, And Organizational Performance: An Empirical Investigation Of Manufacturing Firms. Int J Adv Manuf Technol, (64), 1073–1085.
- OECD, (2005). Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler (3.Baskı).
- Öneren, M., (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), 163-178.
- Örtenblad, A., (2001). On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization. The Learning Organization, 8(3), 125-133.
- Örtenblad, A., (2002, March). Organizational Learning: A Radical Perspective. International Journal of Management Reviews, (4), 87-100.
- Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A., (2011). Kobilere İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 12(1), 58-73.
- Özçer, N., (2005, Nisan). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik* (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Paulin, D., Suneson, K., (2012, January). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM. Electronic Journal of Knowledge Management, 10(1), 81-91.
- Peters, T., (2008). *İnovasyon Çemberi İhtişama Giden Yolu Kısaltamazsınız*. (1.Baskı). İstanbul: Ledo Yayıncılık.
- Polat, M., Öner, M. A., (2000). Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü MBA Programı, 1-57.
- Popadiuk, S., Choo, C. W., (2006). Innovation and Knowledge Creation: How are These Concepts Related?. International Journal of Information Management, (26), 302–312.

- Rahab, Sulistyandari, ve Sudjono, (2011). The Development Of Innovation Capability Of Small Medium Enterprises Through Knowledge Sharing Process: An Empirical Study Of Indonesian Creative Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), 112-123.
- Rangamiztousi, A., Kian, N. T., (2012). Identifying Barriers of Knowledge Sharing in Malaysian Small and Medium Sized Enterprises (SMEs). *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, 2012, (2), 992-1000.
- Riege, A., (2005). Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal Of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Rizescu, M., (2011). Organizational Culture Influences On The Organizations' Functionality. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 1(61), 75-82.
- Sağsan, M., (2007, Aralık). Uygulamadan Disiplin Bilgi Yönetimi ve Bir Alan Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4), 103-131.
- Sağsan, M., (2010, Eylül). *Bilgi Yönetimi Disiplini ve Uygulamaları*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 35-52.
- Salim, I. M., Sulaiman, M., (2011). Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118-125.
- Sammartino A., O'Flynn J., Nicholas, S., (2002). The Innovation and Learning Advantage Diversity: A Business Model For Diversity Management. *Australian Centre For International Business*, 1-8.
- Šebestová, J., Rylková, Z., (2011). Competencies and Innovation Within Learning Organization. *Economics and Management* ISSN 1822-6515, 954-961.
- Seelig, T., (2010, Şubat). *İnovasyon Girişimcilik Üzerine Yaratıcı Çalışmalar*. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- Seidler, R., Hartmann, E., Gemünden, H. G., (2004, January). The Role Of Tacit Knowledge In Innovation Management. In *Information Zwischen Kultur und Marktwirtschaft*. Chur, Switzerland: Proceedings ISI, 1-23.
- Senge, P. M., (Çeviren Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), (1998, Şubat). *Beşinci Disiplin* (5. Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayınları.
- Seyrek, İ.H., Akgün, A.E., Özer, G., (2007). Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 17-31.
- Sharma, B. P., Singh, M. D., Neha, (2012). Knowledge Sharing Barriers: An Approach of Interpretive Structural Modeling. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 10(3), 35-52.

- Škerlavaj, M., Song, J. H., Lee, Y., (2010). Organizational Learning Culture, Innovative Culture And Innovations In South Korean Firms. *Expert Systems with Applications*, (37), 6390–6403.
- Song J. H., Joo B-K.(B.), Chermack T. J., (2009, Spring). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43-64.
- Steil, A. V., Santos, J. L., (2012, February). Building Conceptual Relations Between Organizational Learning, Knowledge, And Memory. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 2(2), 1-9.
- Susanty, A. I., ve Wood, P. C., (2011). The Motivation to Share Knowledge of The Employees. 2011 International Conference on Social Science and Humanity IPEDR, Singapore, (5), 159-162.
- Sveiby, K.-E., Simons, R., (2002). Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work – an Empirical Study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 1-23.
- Taş Y., (2011). İş Tatmini Ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 117-131.
- Taylor, W. C., (Çeviren Şeyda Odabaş ve Zeynep Kökkaya Chalar), (2011, Eylül). *Değişim Manifestosu*. İstanbul: Mediacat Yayıncılık.
- Therin, F., (2002). Organizational Learning And Innovation In High-Tech Small Firms, *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)*, 1-8.
- Trout, J. ve Rivkin, S., (Çeviren Banu Adıyaman), (2011). *Farklılaş Ya Da Öl*. İstanbul: Mediacat, Marka Yayınları, 133-147.
- Tiwana, A., (2001). *The Essential Guide to Knowledge Management*, United States Of America: Prentice Hall PTR, 22-71.
- Top, S., (2008). *İşletmelerde Yenilik Ve Yaratıcılık Yönetimi* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Uzkurt,C., (2008, Ocak). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Uzun, H., Durma, U., (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(1), 33-40.
- Wallace, R. B., (2010, May). The Relationship of Organizational Learning to Knowledge Management and its Impact on Innovation. A Dissertation Submitted to The Faculty of The School of Engineering and Applied Science of

the George Washington University In Partial Satisfaction Of The Requirements For The Degree Of Doctor of Science, 1-137.

- Wang, X., (2010). An Empirical Investigation of Personal and Social Factors on Knowledge Sharing in China, (Unpublished Master's Thesis). University of Twente.
- Yalçın, B., Ay, C., (2011, Mart). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması. Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 15-36.
- Yalçın, İ., Seçkin, Z., Demirel, Y., (2009, Haziran). Bilgideki Değişimin Örgütsel Değişime Etkisi Üzerine Bir İnceleme. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(1), 48-69.
- Yavuz A., Albeni, M., Kaya, D.G., (2009). Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 65-90.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce, M., (2005, Aralık). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik* (1. Baskı). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., (2007, Haziran). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 12(9), 221-234.
- Yılmaz, M., (2008). Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yu, C., Yu, T.-F., Yu, C.-C., (2013). Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis of Effects. *Social Behavior and Personality*, 41(1), 143-156.
- Zaim, H., (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları.

İnternet Kaynakları

- URL-1**, Amabile, T. M., (1999). *Harvard Business Review On Breakthrough Thinking*. USA: Harvard Business School Press, 1-28. <http://books.google.com.tr/books?id=v2AdHsUcL9AC&printsec=frontcover&dq=Harvard+Business+Review+On+Breakthrough+Thinking.&hl=tr#v=onepage&q=Harvard%20Business%20Review%20On%20Breakthrough%20Thinking%2C&f=false> Erişim Tarihi: 02.01.2012.
- URL-2**, Auernhammer, K., Neumann, M., Leshe, A. ve Lettice, F., Creation of Innovation By Knowledge Management-A Case Study Of A Learning Software Organisation. <http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings28/GI-Proceedings.28-12.pdf> Erişim Tarihi: 12.12.2011.

- URL-3**, Bessant, J. ve Tidd, J., Innovation and Entrepreneurship. http://books.google.com.tr/books?id=u_9-YI2j0gEC&pg=PA41&dq=BESSANT+J&hl=tr#v=onepage&q=BESSANT%20J&f=false Erişim Tarihi: 24.04.2012.
- URL-4**, Ceylan, C., (2009, Nisan-Haziran). Rekabette Başarı İçin İşletmelerde Yenilikçiliği Yönetmek. <http://www.dijimecmua.com/index.php?c=sw&v=25&s=501&p=54> Erişim Tarihi: 07.05.2011.
- URL-5**, Çalık T., Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları, 115-130. yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-09.pdf Erişim Tarihi: 23.09.2011.
- URL-6**, Davenport, T. H., (1993). Process Innovation, http://books.google.com.tr/books?id=kLIOMGaKnsC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false Erişim Tarihi: 22.12.2011.
- URL-7**, Dikmen, I., (2006, Kasım). Otomotiv Sektörü Ve Rekabet, 1-4. http://www.kalder.org.tr/genel/15kongre/sunumlar/isik_dikmen.doc Erişim Tarihi: 23.01.2013.
- URL-8**, Kanagasabapathy, K. A., Radhakrishnan, R., Balasubramanian, S., (2006). Empirical Investigation Of Critical Success Factor And Knowledge Management Structure For Successful Implementation Of Knowledge Management System – A Case Study İn Process Industry, <http://hosteddocs.ittoolbox.com/kkrr41106.pdf> Erişim Tarihi: 21.03.2013.
- URL-9**, Leber, M., Polajnar, A., Pižmoht, P., Palcic, I. , Supporting Innovation with Knowledge Management, 253-260. www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/253-260.pdf Erişim Tarihi: 21.03.2013.
- URL-10**, Macdonald, P., Crossan, M., Learning To Innovate: The Process Of Learning, 1-22. http://www.cba.neu.edu/uploadedFiles/Site_Sections/OLKC_2010/Program_Overview/Parallel_Sessions/110_Crossan_Full%20Paper_283_Learning%20to%20Innovate.%20The%20process%20of%20learning%20between%20diverse%20organizations.pdf Erişim Tarihi: 21.03.2013.
- URL-11**, Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). The Knowledge Creating Company, <http://books.google.com.tr/books?id=B-qxrPaU1-MC&printsec=frontcover&dq=nonaka&hl=tr#v=onepage&q=nonaka&f=false> Erişim Tarihi: 24.04.2012.
- URL-12**, Nonaka, I., (2007). The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, 162-171.

<http://zonecours.hec.ca/documents/H2010-1-2312839.NONAKA-TheKnowledge-CreatingCompany.pdf> Erişim Tarihi: 12.03.2013.

URL-13, Odabaş, H., (2009). Örgütlerde Enformasyon Bilgi Yönetimi ve Süreci, 177-189. <http://odabashuseyin.files.wordpress.com/2011/04/c3b6rgc3bctlerde-enformasyon-e28093-bilgi-yc3b6netimi-ve-sc3bcreci.doc> Erişim Tarihi: 21.03.2013.

URL-14, Shuen, M., Ming, N., (2007). Knowledge Sharing and Innovation: Evidence from Wuhan Optoelectronic Cluster, 695-699. <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/200911/2007qyczhy4z3a1.pdf> Erişim Tarihi: 12.03.2013.

URL-15, Soliman, F., (2002). From Knowledge Management to Learning Organization to Innovation: Role of Transformational Leadership, 1-11. www.wbiconpro.com/438-Fawzy.pdf Erişim Tarihi: 10.03.2013.

URL-16, Ünver, İ., (2009, Eylül). İşletmelerde Yenilik ve Yönetimi, 178-182. http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_28.pdf Erişim Tarihi: 23.01.2013.

URL-17, Zerenler, M., Türker, N., Şahin, E., Küresel Teknoloji, Araştırma - Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Muammer%20ZERENLER%20-%20Necdet%20T%C3%9CRKER%20-%20Esen%20C5%9EAH%C4%B0N/ZERENLER,%20MUAMMER%20VD.pdf Erişim Tarihi: 28.09.2011.

URL-18, http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/1570070301002.png Erişim Tarihi: 25.03.2012.

URL-19, <http://www.turkcadcaml.net/rapor/UrGe-CADCAM/29.jpg> Erişim Tarihi: 26.03.2012.

URL-20, <http://people.sabanciuniv.edu/ertekg/sebil/inovasyon/Inovasyon.ppt> Erişim Tarihi: 26.03.2012.

URL-21, <http://www.socwork.net/sws/article/view/7/26> Erişim Tarihi: 29.03.2012.

URL-22, <http://books.google.com.tr/books?id=bkQSRweOBzsC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false> Erişim Tarihi: 25.01.2012.

URL-23, [http://www.ssm.gov.tr/anasayfa/hizli/duyurular/etkinlikler/torenler/Documents/Ekber_Onuk_\(Yonca_Onuk\).pdf](http://www.ssm.gov.tr/anasayfa/hizli/duyurular/etkinlikler/torenler/Documents/Ekber_Onuk_(Yonca_Onuk).pdf) Erişim Tarihi: 09.04.2012.

URL-24, http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/otomotiv_sektoru_strateji-23052011142305.pdf Erişim Tarihi: 23.01.2013.

EK-1: ANKET FORMU

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ PAYLAŞIMININ YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU						
<p>Sayın Yönetici / Değerli Çalışan; Bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin yenilikçilik ile ilişkisine yönelik olarak, “Bilgi Paylaşımının ve Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma ” isimli bir yüksek lisans çalışması yapmaktayız. Çalışmamıza katkıda bulunmanız amacıyla düzenlenen bu anket çalışması, sizlerin değerli görüşlerine sunulmuştur. Direkt olarak uygulamanın içerisinde bulunan siz değerli çalışanların, çalışmamıza oldukça faydalı olacağı görüşündeyiz. Elde edilen veriler, cevaplayıcı ismi verilerek kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacaktır. Bu nedenle anketle ilgili sorulara içtenlikle cevap verebilirsiniz. Anket formuna lütfen isminizi yazmayınız. Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.</p>						
<p>Doç. Dr. Yavuz DEMİREL Aksaray Üniversite İ.İ.B.F. E-mail: ydemirel75@gmail.com Tel: 0382 215 66 93 Fax: 0382 215 66 91 39</p>			<p>Öğr. Gör. Zeynep İSKAN Aksaray Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü E-mail: zeynepiskan@mynet.com Tel: 0382 280 15 10 Gsm : 0506 715 98</p>			
Sosyo-Demografik özelliklerinizle ilgili aşağıdaki ifadeleri lütfen değerlendiriniz.						
1.	Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
2.	Eğitim Durumunuz?	<input type="checkbox"/> İlköğretim, <input type="checkbox"/> Lise, <input type="checkbox"/> Yüksekokul, <input type="checkbox"/> Fakülte, <input type="checkbox"/> Yüksek lisans, <input type="checkbox"/> Doktora				
3.	Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 18'den az <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-45 <input type="checkbox"/> 46 ve üstü				
4.	Bu sektörde çalışma süreniz?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-7 yıl <input type="checkbox"/> 8-10 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla				
5.	Bu işyerinde çalışma süreniz?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-7 yıl <input type="checkbox"/> 8-10 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla				
6.	Göreviniz?					
7.	Maaşınız?	<input type="checkbox"/> 500-1000 <input type="checkbox"/> 1000-1500 <input type="checkbox"/> 1500-2000 <input type="checkbox"/> 2000-2500 <input type="checkbox"/> 2500 ve yukarısı				
8.	İşletmenizin yönetim anlayışını lütfen belirtiniz.	<input type="checkbox"/> Yol gösterici-yönlendirici yönetim, <input type="checkbox"/> Katılımcı yönetim, <input type="checkbox"/> Otoriter yönetim, <input type="checkbox"/> Müşteri ve çalışan odaklı yönetim, <input type="checkbox"/> Diğer.....				
Aşağıdaki sorulara katılıp katılmama durumunuza göre cevap veriniz						
	1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1.	Diğer çalışanlar ile bilgilerimi paylaşmam arzu edilir.					
2.	Diğer çalışanlar ile bilgi paylaşmaktan keyif duyarım.					
3.	Diğer çalışanlar ile bilgi paylaşımı yararlıdır.					
4.	Diğer çalışanlar ile bilgi paylaşımı mantıklıdır.					
5.	Diğer çalışanların benden bilgilerimi paylaşmamı beklediğini bu nedenle bilgilerimi paylaşmam gerektiğini hissediyorum					
6.	Diğer çalışanların beklentisi bilgi paylaşımımı çoğu zaman olumlu etkiler.					
7.	Yöneticim bilgimi diğer çalışanlarla paylaşmam gerektiğini düşünürler.					
8.	İş arkadaşlarım bilgimi diğer çalışanlarla paylaşmam gerektiğini düşünür.					
9.	İş arkadaşlarımla bilgi paylaşmak için kişisel çaba gösteririm.					
10.	İş arkadaşlarımla çeşitli sorunların çözümü için bilgimi paylaşıyorum.					
11.	Çalışma raporlarımı ve resmi belgeleri diğer çalışanlar ile gelecekte daha fazla paylaşma niyetindeyim.					
12.	Kılavuzları, yöntemleri ve iş analiz modellerini çalışanlar ile her zaman paylaşma niyetindeyim.					
13.	Gazete, magazin, dergi ve iş ile alakalı şeylerden elde ettiğim bilgileri çalışanlar ile paylaşmayı isterim.					
14.	Tecrübelerimi veya teknik bilgilerimi işyerindeki diğer çalışanlar ile ileride daha fazla paylaşma niyetindeyim.					

15.	Kendi teknik ve yöntemlerimi geliştirmek için her zaman diğer çalışanların isteklerini uygulayım				
16.	Eğitimimden veya çalışmalarımın elde ettiğim uzmanlığımı diğer çalışanlarla daha etkili bir şekilde paylaşmaya çalışacağım.				
17.	Bilgimi paylaşmam benim işletme içerisindeki imajımı artırır.				
18.	Bilgimi paylaşmam benim tanınırlığımı artırır.				
19.	Bilgimi paylaştığımda çalıştığım insanlar bana saygı gösterir.				
20.	Bilgimi paylaştığımda yöneticim beni över.				
21.	Bilgi paylaşımım diğer çalışanlara işletme içerisindeki problemlerin çözülmesinde yardımcı olur.				
22.	Bilgi paylaşımım işletme için yeni iş fırsatları yaratır.				
23.	Bilgi paylaşımım işletme içi verimliliği artırır.				
24.	Bilgi paylaşımım işletmenin performans hedeflerinin başarılmasına yardımcı olur.				
25.	Bilgi paylaşımım işletmedeki diğer çalışanlar ile aramızdaki bağları güçlendirecektir.				
26.	Bilgi paylaşımım işletme içindeki yeni çalışanlara kendimi daha güzel bir şekilde tanıttacaktır.				
27.	Bilgi paylaşımım diğer işletme çalışanları ile işbirliği yaptığım faaliyet alanının genişlemesini sağlar				
28.	Bilgi paylaşımım gelecekte işletmenin önde gelen çalışanları ile düzgün bir işbirliği kurmayı sağlayacaktır				
29.	Bilgi paylaşımım işletme içerisinde ortak çıkarlara sahip kişiler arasında güçlü bir işbirliği yaratacaktır.				
30.	İşletme içi aşırı bürokrasi vardır.				
31.	Bilgi paylaşım sistemi organizasyon yapısıyla uyumlu değildir.				
32.	İşletme içi iletişim zayıftır.				
33.	İşletme kültürü bilgi paylaşımına uygun değildir.				
34.	İşletmenin farklı departman veya bölümlerinde bilgi paylaşımı düşüncesi farklılık gösterir.				
35.	Bilgi paylaşımı ile iş problemleri arasında anlamlı bir bağ yoktur.				
36.	Mevcut kaynaklar bilgi paylaşımı için yeterli değildir.				
37.	Bilgi paylaşımı hedefleri tam olarak ölçülememektedir.				
38.	Bilgi paylaşım vizyonu ve misyonu açık değildir.				
39.	Bilgi paylaşımıyla işletme bireyleri zaman zaman kendilerini belirsizlik içinde hissederler.				
40.	Değişime karşı direnç gösteririm				
41.	Birisini dinlerken sıkılırım				
42.	Bilgi paylaşımında bulunursam gücümü kaybederim				
43.	Bilgi paylaşımı konusunda diğer çalışanlara güvenmiyorum				
44.	Bilgi paylaşarak riske girmek istemem				
45.	Bilgi paylaşımını vakit kaybı olarak görüyorum.				
46.	Bilgi paylaşımı için karşımdaki kişi yeterli bilgi birikimine sahip değildir.				
47.	Bilgi paylaşımı için herhangi bir katkı sağlamam.				
48.	Bilgi paylaşımında taraflar ortak bir dil konuşmalıdır.				
49.	İşletmemizde bireyler yapılan hatalardan ders çıkarmak için bu hataları açıkça tartışırlar.				
50.	İşletmemizde bireyler gelecekteki iş görevleri için ihtiyaç duyacakları becerilerini belirlerler.				
51.	İşletmemizde bireyler birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar.				
52.	İşletmemizde bireyler öğrenmelerini destekleyen para ve diğer kaynakları alabilirler.				
53.	İşletmemizde bireylere öğrenmeyi destekleyecek zaman verilir				
54.	İşletmemizde bireyler işlerindeki sorunları, öğrenmek için bir fırsat olarak görürler.				
55.	İşletmemizde bireyler öğrenmelerinden dolayı ödüllendirilir.				
56.	İşletmemizde bireyler birbirine açık ve dürüst geri bildirimde bulunurlar.				

57.	İşletmemizde bireyler konuşmadan önce başkalarının görüşlerini/fikirlerini dinlerler.					
58.	İşletmemizde bireyler, bireyin mevkisi ne olursa olsun “neden” sorusunu sormaya teşvik edilir.					
59.	İşletmemizde bireyler ne zaman görüşlerini belirtse diğerlerinin de ne düşündüğünü sorarlar.					
60.	İşletmemizde bireyler birbirine saygılı davranırlar.					
61.	İşletmemizde bireyler birbirine güven duyacak zamanı ayırırlar.					
62.	İşletmemizde takımlar/gruplar amaçlarını gerektiğinde uyumlaştırmada özgürdürler.					
63.	İşletmemizde takımlar/gruplar mevkileri, kültürleri ya da başka farklılıkları ne olursa olsun üyelere eşit davranırlar.					
64.	İşletmemizde takımlar/gruplar hem grubun görevine hem de grubun ne kadar iyi çalıştığına odaklanırlar.					
65.	İşletmemizde takımlar/gruplar grup tartışmalarını veya toplanan bilgilerin bir sonucu olarak düşüncelerini gözden geçirip düzeltirler.					
66.	İşletmemizde takımlar/gruplar bir takım/grup olarak başarılarından dolayı ödüllendirilirler.					
67.	İşletmemizde takımlar/gruplar işletmenin onların önerilerine göre hareket edeceğinden emindirler.					
68.	İşletmemizde düzenli olarak öneri sistemleri,elektronik bülten panoları veya belediye/açık toplantılar gibi iki yönlü iletişim kullanılır.					
69.	İşletmemiz, herhangi bir zamanda bilgiye gereksinim duyan kişilere hızlı ve kolayca olanak tanır.					
70.	İşletmemiz çalışanların becerilerini güncel tutar.					
71.	İşletmemiz mevcut ve beklenen performans arasındaki boşlukları ayarlamak için sistemler oluşturur.					
72.	İşletmemiz tüm çalışanlarına öğrendiklerini kullanabilir hale getirir.					
73.	İşletmemiz eğitime harcanan kaynakları ve zamanı ayarlar.					
74.	İşletmemiz insiyatif kullanan kişileri takdir eder.					
75.	İşletmemiz iş dağılımlarında kişilere seçim hakkı verir.					
76.	İşletmemiz kişilerin işletmenin vizyonuna katılmalarını ister.					
77.	İşletmemiz işlerini yapmak için gereken kaynakların kontrolünü kişilerin kendisine verir.					
78.	İşletmemiz bilinçli olarak risk alan çalışanları destekler.					
79.	İşletmemiz farklı düzey ve çalışma grupları arasında vizyon uyumunu sağlar.					
80.	İşletmemiz çalışanlarına iş ve aile dengesine yardımcı olur.					
81.	İşletmemiz kişileri küresel bir bakış açısı ile düşünmeye teşvik eder.					
82.	İşletmemiz herkesi, müşterilerin görüşlerini karar verme sürecine kazandırmaya teşvik eder.					
83.	İşletmemiz kararların çalışanların morali üzerinde etkili olduğunu düşünür.					
84.	İşletmemiz karşılıklı ihtiyaçları karşılamak için toplumla birlikte çalışır.					
85.	İşletmemiz kişileri, sorunları çözerken cevapları örgüte açıklayıp anlatmaya teşvik eder.					
86.	İşletmemizde liderler genellikle öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini desteklerler.					
87.	İşletmemizde liderler genellikle rakiplerine,sanayi eğilimlerine/trendlerine ve örgütsel yönelimlere ilişkin güncel bilgileri çalışanlarla paylaşırlar.					
88.	İşletmemizde liderler işletmenin vizyonunu gerçekleştirmek için diğerlerini yetkilendirir/güçlendirirler.					
89.	İşletmemizde liderler yönettiklerine danışmanlık(akıl hocalığı) ve koçluk ederler.					
90.	İşletmemizde liderler öğrenmek için sürekli fırsat ararlar.					
91.	İşletmemizde liderler organizasyonun eylemlerinin organizasyonun değerleri ile uyumlu/tutarlı olmasını sağlarlar.					
92.	İşletmemiz yeni yöntem ve teknolojileri deneyerek sektörde ilk olmaya odaklıdır.					
93.	İşletmemiz üretimde en son teknolojiyi kullanmaya odaklıdır.					

94.	İşletmemiz yeni ekipman ve makinedeki sermaye yatırımlarına odaklıdır.					
95.	İşletmemiz süreç yeniliklerinde lider konumundadır.					
96.	İşletmemiz önemli mali kaynaklar ayırarak yeni ürün geliştirmeye büyük önem verir.					
97.	İşletmemiz yeni ürün çeşitliliği geliştirir veya mevcut ürünlerde çarpıcı değişiklikler yapmıştır.					
98.	İşletmemiz pazara yeni ürün tanıtım oranını artırmıştır.					
99.	İşletmemiz yeni ürün geliştirmek ve pazarlamak için genel bağlılığı artırmıştır.					
100.	Ürünlerimiz radikal yenilikçidir.					
101.	Geliştirdiğimiz teknolojiler radikal yenilikçidir.					
102.	Üretim/imalat yöntemlerimiz radikal yenilikçidir.					
103.	Yeni arz kaynaklarını kökten/radikal bir şekilde buluruz.					
104.	İşgücü maliyetlerimizi azaltan yeni köklü yollar buluruz.					
105.	Üretim esnekliği geliştirerek yeni köklü yollar buluruz.					
106.	Malzeme tüketimini azaltan yeni köklü yollar buluruz.					
107.	Enerji tüketimini azaltan yeni köklü yollar buluruz.					
108.	Sektörümüzdeki diğer işletmelere göre pazara daha sık yeni ürün sunarız.					
109.	Sektörümüzdeki diğer işletmeler göre daha sık işletmemizde yeni süreçleri baş					
110.	İşletmemiz sık sık yeni süreçlere geçilmesine büyük önem verir.					
111.	İşletmemiz sık sık pazara yeni ürün sunulmasına/çıkarılmasına büyük önem ve					
112.	Bu işletmede yeni ve yenilikçi fikirler üretmekte başarılıyız.					
113.	Bu işletmede yaratıcı ve yenilikçi fikir eksikliği var.					
114.	Rakiplerimize göre fikir üretmekte daha iyiyiz.					
115.	Bu işletmede sürekli yeni fikir ve bilgiler üretilir.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Zeynep İSKAN

Doğum Yılı : 23.08.1983

Eğitim Durumu

Lisans : Kırıkkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Elektrik-Elektronik
Mühendisliği Bölümü, 2006

Yüksek Lisans :

Haberleşme Bilgileri

Adres : Aksaray Üniversitesi Aksaray Teknik Bilimler MYO/ AKSARAY

Telefon : 0 506 715 98 39

E-posta : zeynepiskan@mynet.com