

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Gökçen METE
YÜKSEK LİSANS
İŞLETME

GEBZE

2007

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Gökçen METE

YÜKSEK LİSANS

İŞLETME

Danışmanı

Doç. Dr. Adnan CEYLAN

GEBZE

2007

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ:
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ

Gökçen Mete

Günümüz organizasyonları değişen ve gelişen teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlardaki değişime uyum sağlayabilmek için formüller aramaktadır. Bu organizasyonlardan yeniliklere hızlı bir şekilde uyabilenler yarının organizasyonları olarak yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Öğrenen organizasyonlar değişimi yakalayabilen ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerektiği anda gerçekleştirerek yenilebilen organizasyonlardır.

Bu araştırmanın amacı “Yenilikçi İş Davranışı”nın örgütsel öğrenme üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyarak bunun organizasyonlar tarafından anlaşılmasına katkıda bulunmaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde, kavramsal bir çerçeve oluşturacak olup, küreselleşme, yeni ekonomi ve bilgi toplumu kavramlarına yer verilecektir, böylece örgütsel öğrenme sürecinin işletmeler için önem kazanmasının nedenleri tartışılması amaçlanmıştır. İkinci bölümde ise işletmelerin bilgi konusuna bakışları, çalışan ve müşteri memnuniyeti, kalite ve verimlilik olguları öğrenme kavramı bağlamı bağlamında tartışılacaktır. Örgütsel öğrenmenin sağlayacağı yararlar ve ortaya çıkaracağı yenilikçi iş davranışları çalışmanın ikinci bölümün konusunu oluşturmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise, Demir-Çelik sektöründe faaliyet gösteren özel bir kurum olan İsdemir A.Ş.’de yenilikçi iş davranışını örgütsel öğrenme üzerinde etkisini ortaya koyabilmek amacıyla anket yöntemi kullanılarak yapılmış ampirik bir araştırma ile konunun pratikteki durumu analiz edilmiştir.

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ/SUMMARY

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Gökçen Mete

Today's organizations are searching for ways to adjust to changing and developing technological, social and economic fields. Organizations that are able to adapt to these changes and innovations will be able to continue existing as the organizations of the future. Learning organizations are those which are able to keep up with changes and perform the necessary changes when they are needed.

The purpose of this research is to portray the positive effects that "Innovative Work Behaviour" has on organizational learning and to assist in organizations' understanding of this effect.

In the first section of this research, theoretical framework will be laid down and explanations for the terms globalization, new economy and information society will be given. Thus it is aimed to provide an argument regarding the reasons that organizational learning is important for businesses. In the second section, the viewpoints businesses have regarding information will be analyzed and discussed in context with workforce and customer satisfaction, quality and efficiency. The advantages of organizational learning and the innovative work behavior that is induced by organizational learning is the subject of the second section of this study. In the third and final section, empirical research performed with the use of a questionnaire in İsdemir A.S., a private corporation operating in the iron and steel industry, provides an analysis of the subject in practice.

TEŞEKKÜR

Günümüz organizasyonları değişen ve gelişen teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlardaki değişime uyum sağlayabilmek için formüller aramaktadır. Bu organizasyonlardan yeniliklere hızlı bir şekilde uyabilenler yarının organizasyonları olarak yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Bu gelişmelerle öğrenen organizasyonlar ve yenilikçi iş davranışının önemi artmıştır. Yapılan bu çalışmanın sonuçlandırılmasın da desteğini esirgemeyen sevgili Hocam Doç.Dr.Adnan CEYLAN'a ,maddi ve manevi olarak hep yanımda olan Müdürüm Ayhan AKIN'a ve aileme çok teşekkür eder çalışmamızın ilgililere yardımcı olmasını dilerim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	i
SUMMARY.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	iv
TABLolar DİZİNİ.....	x
1.GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: BİLGİ TOPLUMU, KÜRESELLEŞME VE MODERN İŞLETME ANLAYIŞI.....	7
2.1. Ekonomik Sistemin Aktörü Olarak İşletme Olgusu	7
2.1.1 İşletmenin Ekonomi İçindeki Yeri.....	10
2.1.2 İşletmenin İşlevleri.....	11
2.1.3 İşletme ve Birey.....	13
2.2. Yeni Ekonomi Kavramı ve İşletme Anlayışında Yeni Yönelimler.....	19
2.2.1. Yeni Ekonomi Bağlamında Nitelikli İşgücü.....	26

2.2.2. Bilginin Önem Kazanması ve Birey Olgusu.....	28
2.3 Bilgi Toplumu.....	31
3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI.....	37
3.1. Öğrenen Organizasyon Olgusu.....	37
3.1.1. Öğrenme verilmiş bir şey değildir.....	39
3.1.2. Örgütlerin çoğunda öğrenmeyi kısıtlayan yapılar mevcuttur.....	39
3.1.3. Öğrenme hem liderliği hem de yönetimi kapsar.....	40
3.1.4. Verimli bir öğrenme için koridorlar esastır.....	41
3.1.5. Öğrenmeye ilişkin insan ve iş yaklaşımlarının arasında bir bağ mevcuttur.....	41
3.1.6. Öğrenmenin kendisi bir yetenektir.....	42
3.1.7. Öğrenen bir kültür oluşturmanın anahtarı, "neden" sorusunu yanıtlamaktan geçer.....	42
3.1.8. Öğrenme, yönetilmesi gereken bir süreçtir.....	43
3.1.9. Öğrenme, uzun vadeli bir süreçtir.....	43
3.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı.....	44
3.3. Örgütsel Zeka.....	48

3.4.Örgütsel Öğrenme Süreci.....	51
3.5.Örgütsel Öğrenme Sürecinde Amaçlar ve Aşamalar.....	53
3.6. Örgütsel Bilgi Üretimi.....	56
3.6.1. Bireysel Bilginin Geliştirilmesi.....	56
3.6.2.Örtülü Bilginin Paylaşılması.....	57
3.6.3. Kavram Yaratma.....	57
3.6.4. Kavramların Sınanarak Doğrulanmaları.....	58
3.6.5. Arketip (İlk Örnek) İnşa Etme.....	59
3.6.6. Bilginin İletilerek Örgüt İçinde Dağıtılması.....	59
3.7.Örgütsel Öğrenme Bağlamında; Toplam Kalite Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon.....	60
3.7.1.Öğrenen Bir Toplam Kalite Yönetimi Organizasyonu Yaratmak	61
3.7.2. Öğrenen Organizyon Sürecinde Temel Stratejiler.....	63
3.8. Örgütsel Öğrenmenin İşletmeler Açısından Yararları.....	69
3. 8.1. Müşteri Memnuniyeti ve Örgütsel Öğrenme.....	69
3.8.2. Sürekli İyileştirme ve Örgütsel Öğrenme.....	70

3.8.3. İşgören Memnuniyeti, Ekip Çalışması ve Örgütsel Öğrenme.....	71
3.9. Öğrenen Organizasyonlarda Yenilikçilik Kavramı.....	72
3.9.1. Yenilikçilik (Innovation) Ekonomisi.....	72
3.9.2. Öğrenme Kavramı ile Yenilikçilik İlişkisi.....	77
4.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ.....	81
4.1.Yöntem.....	81
4.1.1. Araştırmanın Modeli.....	82
4.1.2. Evren ve Örneklem.....	82
4.1.3. Veriler ve Toplanması.....	82
4.1.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	83
4.2. Ölçeğin Güvenirliğinin Geçerliliğinin ve Faktör Yapısının Test Edilmesi	84
4.2.1 Ölçeğin Güvenilirliğinin Test Edilmesi.....	84
4.2.1.1. Ölçeğin Güvenilirlik Analizleri.....	85
4.2.2. Ölçeğin Faktör Yapısının Belirlenmesi.....	97
4.2.3. Ölçeğin Geçerliliğinin Belirlenmesi.....	100

4.3. Yenilikçi Örgütsel Davranışı Oluşturan Faktörlere İlişkin Bulgular.....	102
4.3.1. Yenilikçi Davranış Faktörüne İlişkin Bulgular.....	102
4.3.2. Yenilikçi Firma Faktörüne İlişkin Bulgular.....	103
4.3.3. Öğrenme Yaklaşımı Faktörüne İlişkin Bulgular.....	103
4.3.4. Ortak Vizyon Faktörüne İlişkin Bulgular.....	104
4.3.5. Açık Fikirlilik Faktörüne İlişkin Bulgular.....	105
4.3.6. Bilgi Paylaşımı Faktörüne İlişkin Bulgular.....	105
4.3.7. Ölçeğin Genel Ortalamasına İlişkin Bulgular.....	106
4.4. Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisine İlişkin Bulgular.....	106
4.4.1. Yenilikçi Firmanın Yenilikçi İş Davranışına Etkileri.....	107
4.4.2. Öğrenme Yaklaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkileri.....	108
4.4.3. Ortak Vizyonun Yenilikçi İş Davranışına Etkileri.....	109
4.4.4. Açık Fikirliliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkileri.....	110
4.4.5. Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkileri.....	111
4.5 Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik Ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisine İlişkin Bulgular.....	113

4.5.1Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı Ortak, Ortak Vizon, Açık Fikirlilik Ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisine İlişkin Bulgular Çoklu Regresyon Yardımıyla Test Edilecektir.....	113
--	------------

5. SONUÇ.....	118
----------------------	------------

KAYNAKÇA.....	121
----------------------	------------

ÖZGEÇMİŞ.....	126
----------------------	------------

ANKET.....	127
-------------------	------------

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1 Yenilikçi İş Davranışı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	85
Tablo 4.2 Yenilikçi İş Davranışı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	86
Tablo 4.3 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	86
Tablo 4.4 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	87
Tablo 4.5 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	87
Tablo 4.6 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	88
Tablo 4.7 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	88
Tablo 4.8 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	89
Tablo 4.9 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	89
Tablo 4.10 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	89
Tablo 4.11 Öğrenme Yaklaşımı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	90
Tablo 4.12 Öğrenme Yaklaşımı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	90

Tablo 4.13 Ortak Vizyon Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	91
Tablo 4.14 Ortak Vizyon Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	91
Tablo 4.15 Ortak Vizyon Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	91
Tablo 4.16 Ortak Vizyon Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	92
Tablo 4.17 Ortak Vizyon Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	92
Tablo 4.18 Ortak Vizyon Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	93
Tablo 4.19 Açık Fikirlilik Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	93
Tablo 4.20 Açık Fikirlilik Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	93
Tablo 4.21 Bilgi Paylaşımı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	94
Tablo 4.22 Bilgi Paylaşımı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	94
Tablo 4.23 Bilgi Paylaşımı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	95
Tablo 4.24 Bilgi Paylaşımı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri.....	95
Tablo 4.25 Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri.....	96

Tablo 4.26 Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri.....	96
Tablo 4.27 Ölçeği Madde Bütün İstatistikleri.....	97
Tablo 4.28 Asal Bileşen Matrisi.....	98
Tablo 4.29 Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi.....	99
Tablo 4.30 Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları.....	100
Tablo 4.30 Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları (Devam).....	100
Tablo 5.1. Yenilikçi Davranış Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	103
Tablo 5.2. Yenilikçi Firma Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	103
Tablo 5.3. Öğrenme Yaklaşımı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	104
Tablo 5.4. Ortak Vizyon Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	104
Tablo 5.5. Açık Fikirlilik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	105
Tablo 5.6. Bilgi Paylaşımı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	106
Tablo 5.7. Bilgi Paylaşımı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	106

Tablo 5.8. Yenilikçi Firmanın Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – ANNOVA.....	107
Tablo 5.9. Yenilikçi Firmanın Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – Model Özeti.....	108
Tablo 5.10. Öğrenme Yaklaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – ANNOVA.....	108
Tablo 5.11. Öğrenme Yaklaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – Model Özeti.....	109
Tablo 5.12. Ortak Vizyonun Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – ANNOVA.....	110
Tablo 5.13. Ortak Vizyonun Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – Model Özeti.....	110
Tablo 5.14. Açık Fikirliliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – ANNOVA.....	111
Tablo 5.15. Açık Fikirliliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – Model Özeti.....	111
Tablo 5.16. Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – ANNOVA.....	112
Tablo 5.17. Yenilikçi İş Davranışına, Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik ve Bilgi Paylaşımı Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	112
Tablo 5.18. Yenilikçi İş Davranışına, Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik ve Bilgi Paylaşımı Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	114
Tablo 5.19. Yenilikçi Firma ,Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik ve Bilgi Paylaşımının , Yenilikçi İş Davranışına Etkisi-Model Özeti.....	115

Tablo 5.20. Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik ve Bilgi Paylaşımının,115

Tablo 5.21. Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik ve Bilgi Paylaşımının, Yenilikçi İş Davranışına Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Katsayıları.....116

1.GİRİŞ

Küreselleşme olgusu üzerinde farklı tartışmalar yapılması yanında, söz konusu olgunun özellikle son yirmi yılın fenomeni olduğu, şüphe götürmez bir gerçektir. 1980’li yıllardan itibaren özellikle de soğuk savaşın bitimi ile birlikte, küresel ekonomi, küresel aktörler, küresel politikalar şeklindeki analizler oldukça sık gündeme gelmeye başlamıştır. Deyim yerinde ise hemen her olgunun önüne “küresel” kavramı getirilir olmuş ve mevcut tartışmalar artık küreselleşme üzerinden sürdürülmeye başlanmıştır.

Küreselleşme kavramı, üzerinde tanımsal ve yapısal bir uzlaşmaya varılamasa da öncelikle dünyada son yıllarda yaşanan dönüşümleri açıklayan bir süreçtir. Özellikle iletişim teknolojilerindeki devrim sayılabilecek yenilikler küreselleşmeyi besleyen yegâne unsurdur. İletişim teknolojilerinin sağladığı kolaylıklar, bugün global ekonomik ya da sosyal dünyadan bahsedebilmemize olanak tanımıştır. Teknolojik yenilikler (internet, Telekom ve benzeri bilişim sektörü ile ilgili birçok yenilik) sayesinde uzaklıklar bir tür engel olmaktan çıkmıştır.

Günümüzde uluslararası ekonomik ilişkiler için uzaklık, maliyeti arttıran bir sebep olmaktan çıkmış, bilgiler ve iktisadi faaliyetler saniyelik eylemler haline dönüşmüştür. Aynı zamanda toplumsal ve siyasal olarak bireyler, gruplar ve genel anlamda toplumlar teknolojik ilerleme ile birlikte (internet gibi) birbirlerinden haberdar olmaya başlamıştır. Eskiden ulus devletin tekelinde olan ve ona güç veren ulusal sınırlar; bilgiyi edinme ve iletişim faaliyetleri gibi olgularla eski önemini göreceli olarak kaybetmiştir.

Bu açıklamalar ışığında küreselleşme, teknolojinin sağladığı yararlarla birlikte, ekonomi temelli bir sürecin siyasal ve kültürel yansımasıdır. Bu tanımdan

da anlaşılacağı üzere küreselleşmenin, iktisadi küreselleşme, siyasal küreselleşme, kültürel küreselleşme ve teknolojinin küreselleşmesi gibi farklı boyutları bulunmaktadır. Söz konusu bu olgular ise birbirleriyle ilişkili ve etki alanındaki unsurları dönüştürerek küreselleşmeye şekil vermektedir.

Küreselleşme kavramına ilişkin tartışmalar bu çalışmanın konu ve kapsamı içerisinde bulunmakla birlikte, araştırmanın sınırlılıkları göz önünde bulundurularak, küreselleşme kavramı ile ilgi olarak hangi süreçlerden geçtiğimiz konusunun aydınlatılması yeterli görülmüştür. Ancak küreselleşme kavramının konumuz ile ilgili bir boyutu bulunmaktadır ki, aydınlatılması konunun sağlam bir zeminde tartışılabilmesi için gerekli olacaktır. Günümüzde hem çalışan hem de müşteri konumundaki birey tipolojisinin analizini yapmak, küreselleşme ile birlikte hem kurumlar hem de bireylerin istek ve taleplerinde farklılaşma yaşandığı düşüncesinin ortaya konulabilmesi açısından faydalı olacaktır.

Geleneksel olarak, İnsanlar içerisinde buldukları farklı ortamlarda (özel hayat, iş yaşamı vb) farklı statü ve rolleriyle bağlantılı olarak, farklı davranış kalıpları geliştirirler. Özellikle modern yaşamda bireylere toplum tarafından farklı roller yüklenmekte ve bu bağlamda farklı beklentiler oluşmaktadır. Modern toplumlardaki insanlar gündelik yaşamlarında farklı davranış kalıpları sergilemektedirler.

Bireyler, sosyal yaşamındaki farklı statü ve buna bağlı davranış kalıplarının yanında, özellikle günümüz bilgi toplumlarında profesyonel iş yaşamına bağlı olarak, farklı iş davranışları sergilemektedirler. Bu olgu bireyin sosyal yaşamında bir şekilde kendiliğinden oluşan toplumsal rol ve davranışlardan farklıdır. Aynı zamanda bireyler gündelik yaşamlarında da kişilik yapıları ve statülerini göre farklılaştırmaktadırlar. Bu durum elbette ki bireylerin zevk ve tercihlerini de etkilemektedir. Farklı tutum ve davranışlar, müşteri tercihlerine de yansımaktadır.

Günümüzdeki gelişmiş toplumlarda artık sanayileşme sürecinde farklı olarak bilgi toplumu kavramından söz edilmektedir. Bilginin kullanımı gerek üretim tarzı gerekse profesyonel iş yaşamında ağırlıklı bir yer tutmaktadır. Modern toplumların çoğu gerek bürokrasi de gerekse işletmelerde “bilgi” olgusuna önem vermektedir.

Bu bağlamda, bilgiyi işlemek ve belli yöntem ve tekniklerin kullanımı günümüz toplumlarının temel referansı olmaktadır. Elbette ki günümüz modern yönetim anlayışında da bilgiyi kullanmak önemli hale gelmiştir. İşletmelerin pazara yönelik belirledikleri stratejilerde, bilgi ve bilimsel yaklaşım ve yöntemler önem kazanmıştır. İşletmelerin pazara, hedef kitleye ve çalışanlarına yönelik politikaları (müşteriye yönelik pazarlama teknikleri, satış anlayışları vb), günümüz koşullarına uygun olarak şekillenmektedir.

İşletmelerde, müşteri ya da hedef kitleye yönelik yapılan çalışmaların yanında, örgüt içindeki çalışanlara yönelik kurumsal çabalar (insan kaynakları planlamalarındaki yenilikler düşünüldüğünde) da önem kazanmıştır. Bilindiği üzere günümüz bilgi toplumlarındaki kurum ve kuruluşlar belli sistematik kurallar çerçevesinde işleyişlerini sürdürmektedirler.

Örgüt içi çalışanlar arası ilişkiler, çalışanların sahip oldukları görev, yetkiler ve bunların kullanımı ile beraber çalışanların memnuniyeti de önem kazanmıştır. Artık firmalar için müşteri ya da hedef kitleye ilişkin politikalar yanında örgüt içi alana yönelik politikalar geliştirilmekte olup, bunların çoğu yenilikçi politikalarla, günümüz koşullarına uygun olarak şekillenmektedir. Günümüz de toplumsal yaşamın daha da karışık hale gelmesi, bireylerin birden fazla statü ve rolü üstlenerek yaşamlarına yön vermeleri, işletme plan ve faaliyetlerini de etkilemektedir.

Pratikte işletmelere ilişkin yeni uygulamalar geliştirilmekle birlikte, işletme bilimi ile ilgili yeni alanlarda da çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar, gerek içinde bulunulan koşulları açıklamak, gerekse geleceğe yönelik öngörülerini netleştirmek çabasını yansıtmaktadır.

Geleneksel işletme yapıları, yani aile şirketleri anlayışından, günümüz kurumsal ve sistematik örgüt yapısına evrilen süreçte, işletmeler hem kimlikleri hem mevcut hedef ve politikaları ile farklılaşmışlardır. Modern toplumsal yapı ve ekonomik alanda yaşanan dönüşümlerle birlikte günümüz işletmelerinin mevcut politikalarının analizi, ayrı ayrı ve detaylı bir araştırma konusunu gerektirse de çalışmanın ana konusu itibariyle “örgütsel öğrenme ve yenilikçi iş davranışları” ekseninde incelenecektir. İşletmenin günümüz ekonomik sisteminde bilgiyi işleme ve yönetme anlayışı önem kazandıkça, örgütsel öğrenme olgusu da temel referanslardan bir haline dönüşmüştür.

Yukarıda da belirtildiği gibi, günümüzde içinde bulunduğumuz toplumsal yapı daha karmaşık hale gelmiştir. Özellikle küreselleşme süreci (iletişim teknolojilerindeki gelişmeler) ile birlikte bireysel tutum ve davranışlar da farklılaşmıştır. Artık işletmeler, satış ve pazarlama tekniklerini planlar ve uygularken, özel olarak bireysel tercihleri göz önüne alan, genele yönelik politikalar uygulamaktadır.

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, hedef pazarlarda yer alan müşteri ve tüketicilerin ihtiyaçlarını, rakiplerine göre daha iyi tatmin etmelerine bağlıdır. Bahsedilen bu husus, pazarlama anlayışının özünde var olan, işletmenin tüm bölümleri ve çalışanları tarafından benimsenmesi gereken bir anlayıştır. Aksi takdirde, müşteri ve tüketici tatminini sağlamak mümkün olamayacaktır.

Öncelikle küreselleşme kavramı yeni bazı olguları beraberinde getirmiştir. Bu olgu; global ekonomidir. Global ekonominin temel özellikleri birinci bölümde de tartışılacak olmakla beraber bu sürecin yarattığı en önemli konu bilgidir. Günümüz ekonomik sisteminin temel dinamikleri artık bilgiye dayalı olarak şekillenmektedir.

Geçtiğimiz yüzyılda ya geleneksel olarak ağır sanayi ya da fabrika üretimlerinden ziyade global ekonominin ana eksenini üzerinde özellikle hizmet sektörüne dayanmaktadır. Ana üretim faaliyeti ise özellikle gelişmiş ülkelerde “yüksek teknoloji” (high technology) olarak tanımlanan sektördür. Günümüz ekonomik faaliyetleri gerek hizmet gerekse mal üretim pazarında yüksek teknoloji ürünlerinin yaratılması ve üretilmesi üzerine kuruludur.

Bu gelişmeler ise bilgi kavramını gündeme getirmekte ve günümüz firmaları ve buna bağlı işletmecilik anlayışı bilgi ekonomisi bağlamında gelişmektedir. Bilgi ekonomisi ya da yeni ekonomi olarak adlandırılan süreçte firmalar hayatta kalabilmek ve pazardaki etkinliğini arttırabilmek için ister istemez bu sürece uyum sağlamak zorundadırlar. Günümüz bilgi ekonomisi zorunlu olarak yeni yöntemleri gündeme getirmektedir. Özel sektör ve kamu sektörü ve bu unsurların alt birimleri, sürece uyum sağlamak için modern yöntemler benimsemekte ve uygulamaktadır.

Günümüz ekonomik sisteminde kamu kurumları ve özel sektör alanındaki kurumlar, bilgiye dayalı olarak mevcut politikalarını şekillendirmektedir. Bu nedenle öğrenme, işletmelerin belki de can damarı haline gelmiştir. Özellikle yeniliklere uyumu kendisine referans edinen modern işletmecilik anlayışı bağlamında öğrenme, özellikle örgüt içi iletişim, verimlilik, çalışanları örgütün amaç ve misyonuna entegre etmek bakımından önem kazanmıştır. Örgütsel öğrenme olgusu da bilgi ekonomisi ve modern işletme yönetimi yaklaşımı bağlamında gündeme gelmektedir.

Örgütsel öğrenme süreci yönetim literatüründeki temel tartışma başlıklarından birini oluşturmaktadır ve daha iyi anlaşılması örgütler açısından önem taşımaktadır. Her ikisi de örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde yer alan örgütsel zekâ ve örgütsel bilgi üretimi, öncül ve sonuç rolleri itibarı ile, örgütsel öğrenme ile ilişkilidir. Bununla birlikte, örgütsel zekâ ve örgütsel bilgi üretimi kavramlarının her birine ilişkin literatür görece bağımsız bir gelişim içindedir. Öncül niteliğinde bir yeterlilik olarak örgütsel zekâyı ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan kritik bir sonuç olarak örgütsel bilgi üretimini örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde değerlendiren bir yaklaşımın geliştirilmesi örgütsel öğrenme sürecinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Bu noktaya kadar olan değerlendirilen bilgiler ışığında “Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi İş Davranışları” konusu şu şekilde incelenecektir:

Birinci bölümde, kavramsal bir çerçeve oluşturulacak olup, küreselleşme, yeni ekonomi ve bilgi toplumu olgularına yer verilecektir, böylece örgütsel öğrenme sürecinin işletmeler için önem kazanmasının nedenleri tartışılmış olacaktır.

İkinci bölümde ise işletmelerin bilgi konusuna bakışları, çalışan ve müşteri memnuniyeti, kalite ve verimlilik olguları öğrenme kavramı bağlamında tartışılacaktır. Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin tartışmalar ve yaklaşımlar örnekleri ile bu bölümde tartışılacaktır. Örgütsel öğrenmenin sağlayacağı yararlar ve ortaya çıkaracağı yenilikçi iş davranışları çalışmanın ikinci bölümünün konusunu oluşturmaktadır.

Üçüncü bölümde ise örgütsel öğrenme bağlamında yapılan ampirik araştırmanın örnekleri sunulacaktır. Yöntem ve tekniklere ilişkin bilgilerin sunulacağı bu bölümde örgütsel öğrenme ve yenilikçi iş davranışları tartışılmış olacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: BİLGİ TOPLUMU, KÜRESELLEŞME VE MODERN İŞLETME ANLAYIŞI

2.1. Ekonomik Sistemin Aktörü Olarak İşletme Olgusu

Sürekli gelişen ve değişen dünya düzeni, ekonomik anlamda örgütlerin de bünyelerinde değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Bu nedenle son yıllarda ön plana çıkan liderlik ve bilgi yönetimi stratejilerinin ne gibi etkiler ortaya çıkardığının incelenmesi önem kazanmaktadır.

İşletmeler için bilginin öneminin her geçen gün arttığı, iş dünyasında bilinen bir gerçektir. Buna bağlı olarak işletmelerde bilgi yönetimi fonksiyonu ise bilgiden maksimum düzeyde katma değer yaratmayı sağlayacak süreç ve teknikleri içermektedir. Ayrıca etkin bir bilgi yönetiminin temelinde iyi bir yönetim ve kültürle birlikte iyi tasarlanmış bir altyapı bulunmaktadır. Bugün içinde bulunduğumuz bilgi çağında hızla küreselleşen, farklılaşan, çok kültürlü, çok merkezli dünyada, geleceği görebilmek için sahip olunması gereken özellikler, yeni çağın liderlik becerileri olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde gerek duyulan bilginin, örgütün rekabet gücünü artırabilir hale gelebilmesi için akılcı, yenilikçi, yaratıcı, bilgi paylaşımını ön plana çıkaran bir kurum kültürü gerektiği tartışılmaktadır. Bu da, bilgiye ve insana yapılan yatırımın, en kazançlı yatırım olduğunun bilincinde olan yöneticilerle gerçekleşmek durumundadır. Aksi halde teknoloji ve süreçler ne kadar gelişmiş olursa olsun, 21. yüzyılda stratejik bir önem taşıyan bilgiden kaynaklanan rekabet üstünlüğü artık sağlanamayacaktır. Bu nedenle örgütsel stratejinin en önemli iki türü olan liderlik ve bilgi kültürü stratejilerinin örgütler açısından çok önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Bilgi yönetiminde insan faktörü denildiği zaman ilk olarak, yönetimde çalışanların motivasyonu, özlük hakları, tazminat, insan-teknoloji etkileşimi sayesinde oluşan sorunlar ve yenilikler, üretkenlik/verimlilik ve yenilik, takım çalışmaları ve yarattığı potansiyel sorunlar ile sakıncaları gibi hususlar akla gelmektedir. Aslında “çalışan” olmanın getirdiği yaklaşımlardan pek de farklı olmayan bu özellikler, günümüzde örgütsel öğrenme alanı içerisine girmektedir. Farklı bir ifade ile işletme faaliyet alanı ve çevresi ile olan ilişkilerde insan unsuru ve bu unsurun yönetilebilirliği gündeme gelmektedir.

Değişen ekonomik alan ve işletme faaliyetlerini tartışmadan önce işletme anlayışını genel anlamda da olsa değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ekonomik sistem temelde, kıt kaynakların toplumun talepleri doğrultusunda etkin kullanımı olarak tanımlanabilir. Ekonomik sistem içinde faaliyet gösteren aktörlerinde temel görevi, söz konusu ihtiyaçları karşılamaktır.

İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü gereksinmelerini karşılamak amacıyla türlü çabalarda bulunarak geçinirler. İnsan gereksinmelerini; zorunlu gereksinimler ve istekler olarak iki grup altında toplamak olasıdır. *Zorunlu gereksinimler*; yeme, içme barınma gibi insanın yaşamını sürdürebilmesi için zorunlu olan şeylerdir. İstekler ise; insanların sahip olmayı arzuladıkları ancak yaşamlarını devam ettirmeleri açısından zorunlu olmayan gereksinimlerdir. Örneğin, araba, eğlence, tatil ve benzeri gibi. (Alpugan, Demir, Oktav, Üner:1987,1)

Maslow'un “gereksinimlerin sıra düzeni” kuramı açısından ele alındığında, insan gereksinimleri, a) Fizyolojik gereksinimler, b) güvenlik gereksinimleri c) sosyal gereksinimler, d) takdir edilme gereksinimleri, e) benliğini idrak etme gereksinimleri, olarak beş grup altında toplanmaktadır. Buna göre, toplumların kaynakları, bireylerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla kullanılır. Ancak, gereksinimleri karşılamada kullanılan kaynakların sınırlı olması nedeniyle toplum

için nelerin üretileceğine, birilerinin karar vermesi gerekmektedir. Bu kararların alınabilmesi için öncelikle aşağıdaki sorular yanıtlanmalıdır.

- Hangi mallar ve hizmetler ne miktarda üretilmelidir?
- Üretilecek mallar ve hizmetler nasıl ve kimler tarafından üretilmelidir?
- Üretilen malları ve hizmetleri kimler kullanmalıdır?
- Üretim ve dağıtım sonucu yaratılan değerlerin üretim faktörlerinin sahipleri arasındaki dağıtımını nasıl gerçekleştirilmelidir? (Alpugan, Demir, Oktav, Üner:1987,1)

Yukarıda tartışılan konular bağlamında insan ihtiyaçları incelendiğinde, bu sıralamalarda öncelik sırası değişebilmekte, hatta tümü bir arada bulunabilmektedir. Günümüzde bireyler arasında ırk, cinsiyet, din ve benzeri genel ayrımlaşmalar yanında toplumsal statü ve roller itibariyle de farklılaşma yaşanmaktadır.

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren yaygınlaşan küreselleşme hareketleri ve onun ekonomik, siyasal, kültürel ve teknolojik etkileri toplumsal ve ekonomik yapıları etkilemektedir. Toplumsal yaşamdaki gelişmelere karşı duyarlı olan ya da onu izleyip adaptasyon sağlayan, bazen onu yönlendiren işletmeler de küreselleşme sürecinden etkilenmektedir. Küreselleşme olgusuna yönelik değerlendirmeler sonraki bölümlerde tartışılacak olsa da sürecin işletmelerin politikalarını farklı yönlerden etkilediğini ve onların politikalarına yön verdiğini belirtmek şimdilik yeterli görülmektedir.

Bireysel tercihler ve işletmelerin geliştirdikleri stratejik pazarlama yöntemlerini tartışmadan önce işletmelerin ana niteliklerini ve pazarlama olgusunu incelemek araştırmanın konusu açısından yararlı olabilir. Böylece yukarıda ifade

edilen bireylerin temel gereksinim ve isteklerinin niteliği ve işletme politikaların oryantasyonu daha doğru bir zeminde tartışılabilecektir.

2.1.1 İşletmenin Ekonomi İçindeki Yeri

Bilim adamları ekonomiyi bir insana ya da bir canlıya benzetmektedir. Nasıl bir canlı, hücre veya hücre gruplarından oluşuyorsa, ekonomide değişik büyüklükteki işletme ve işletme gruplarından oluşmaktadır. Bu işletmeler ekonominin değişik alanlarında çalışmalarını sürdürürler ve işlevlerini yerine getirirler. Ekonomi içerisinde iki farklı alan bulunmaktadır: Birincisi, “mal ve hizmet pazarları”, ikincisi ise, “üretim öğeleri pazarı”. İşletmeler ise her iki alan arasında faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmeler bu bağlamda, hem üretici hem de tüketici konumundadırlar.

İşletmeler, ürettikleri malları ve hizmetleri mal ve hizmet pazarına sunarken, üretim öğeleri pazarından da işgücü, sermaye gibi unsurları satın alırlar. Halk da aynı şekilde mal ve hizmet pazarından işletmelerin ürün ve hizmetlerini istemekte ve üretim öğeleri pazarına işgücü, sermaye gibi üretim öğelerini sunmaktadır. Bu yönü ile işletmeler mal ve hizmet pazarında *üretici*, üretim öğeleri pazarında ise *tüketici* konumundadır. (Alpugan, Demir, Oktav, Üner:1987,1) işletmelerin bu niteliği, üretici ve tüketicisi oldukları ekonomik alanda, hedef kitlelerine yönelik pazarlama stratejilerini etkilemektedir.

İşletmeler canlı bir organizma olarak tanımlanan ekonomik ortamda önemli bir rol oynarlar. Deyim yerinde ise sisteme kan pompalarlar. Bu nedenle, dinamik bir yapıda olan işletmeler için üretimlerini sundukları ve tüketicisi oldukları alana yönelik politikaları önemlidir. Bu düşünceden hareketle belki de akla gelen ilk kavram pazarlamadır. İşletmelerin ürettikleri mal ve hizmeti piyasaya sunmaları ya da satmaları belli bir pazarlama stratejisi ile mümkün olabilir.

Özellikle günümüz rekabet koşulları altında, pazarlamanın mantığı ve yöntemleri hayati bir önem kazanmaktadır. Pazarlama olgusunu belirleyen farklı unsurlar bulunmakla birlikte (şirketin var oluş nedeni , misyonu , misyonu , içsel ve dışsal aktörler ile olan ilişkisi vb.) bunların içinde günümüzde en fazla benimsenen anlayış müşteri odaklılık kavramıdır.

Bu anlayışın tanımı ve etki alanı tartışılacak olmasına karşın, bu aşamada, işletmelerin temel stratejilerinin mevcut ve gelecekte oluşacak muhtemel hedef kitlesi bağlamında ele alınmaktadır. Yani özelden genele benimsenen bu anlayış içinde müşterilerin tercihleri ve bu tercihlerin belirlenme şekilleri önem kazanmıştır. (Alpugan, Demir, Oktav, Üner:1987,1)

Bireyi sadece ürün ya da hizmeti, gereksinimleri nedeniyle satın alan bir obje şeklinde görmek yerine, onu tüm üretim ve pazarlama ilişkilerin yani sürecin merkezine alan bir yaklaşım benimsenmektedir. Bu durum ise günümüz kurumsal şirketlerin vazgeçilmez referansı haline dönüşmüştür. O halde müşteri odaklılık anlayışını tartışabilmek için işletmenin tüketicisi kavramından ziyade işletmede insan ögesi olgusunu tartışmak gerekmektedir. Bireyin işletmeleri için önemi incelendiğinde, müşteri odaklılık kavramının önemi de ortaya konulmuş olacaktır.

2.1.2.İşletmenin İşlevleri

Amaçlarına ulaşabilmek için işletmeler belirli işlevleri yerine getirirler. İşletmelerin yerine getirdikleri ya da üstlendikleri işlevler çeşitlidir. Kimi işlevler (fonksiyonlar) bütün işletmelerde uygulama olanağı bulunurken, kimileri de yalnız belirli türlerdeki işletmeler için geçerli olur. Konu üzerinde çalışmalarda bulunan bilim adamlarının işletme işlevlerini türlü biçimlerde gruplandıkları görülmektedir. Yönetmel teorinin kurucusu Henri Fayol, bir işletmede yer alan çalışmaları;

- a) Teknik çalışmalar (üretim)
- b) Ticari çalışmalar (satın alma, pazarlama, değiştirme)
- c) Finansal çalışmalar (fonların sağlanması ve yönetimi)
- d) Güvenlik çalışmaları (fonların sağlanması ve yönetimi)
- e) Muhasebe çalışmaları (envanter hesapları, gelir-gider tablosu, maliyetleri)

Yönetim çalışmaları (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol), olmak üzere altı grup içerisinde toplanmıştır. Fayol'un yirminci yüzyılın başında yaptığı bu gruptan temelde pek değiştiği söylenemez. Günümüzde de işletmeler, kimi ilavelerle, yukarıda sayılan çalışmaların hepsini yerine getirmek zorundadırlar (Alpugan, Demir, Oktav, Üner:1987,1).

İşletmenin fonksiyonlarını belirleyen standart bir gruplama olmadığından bilim adamları bunları değişik biçimlerde gruplarlar. Kimileri işletmelerin yerine getirdikleri işlevleri; üretim, finansman, pazarlama, personel yönetimi, kontrol ve muhasebe diye gruplarken, kimileri de üretim, pazarlama ve finansman olarak en yalın biçimde sınıflandırır.

Şayet konu girişimin temel işlevi açısından ele alınırsa, işletmenin temel işlevlerini; a) üretim, b) pazarlama, c) finansman olarak gruplamak olasıdır. Bu durumda, temel işlevlerin yerine getirilmesi için gerekli olan personel yönetimi, muhasebe, halkla ilişkiler, araştırma ve geliştirme destekleyici işlevlerdendir.

Bu değerlendirmeler ışığında işletmenin temel fonksiyonlarından olan pazarlama olgusunun tanımsal ya da kavramsal boyutunun incelenmesi

gerekmektedir. Böylece pazarlama stratejisi ve satış olgusunun müşteri odaklılık bağlamında tartışılmasına uygun bir zemin hazırlanmış olacaktır.

2.1.3. İşletme ve Birey

İşletme evreninde insanın oynadığı rollerin netleşmesi, insan kaynakları planlaması kavramları için önem taşımaktadır. İşletmeler, girişimci, tüketici, yönetici ve iş gören olarak insanlara; insanlarda gereksinimleri karşılayacak malları ve hizmetleri satın alabilmek ve çalışmak için işletmelere gereksinim duyarlar. İşletmenin çalışmada bulunduğu, toplumun yapısı ekonomik ve siyasal sistemi ne olursa olsun insan ögesinin önemi hep aynıdır. (Alpugan, Demir, Oktav, Üner:1987,1)

İşletmenin faaliyeti çıkar ve görüşleriyle ilişkili olarak her işletmede birbirinden farklı üç grup bulunmaktadır. İşletme yöneticisi, her grubun çıkarlarını olası olduğu kadar doyumak ve bu istekler arasında bir denge oluşturmak zorundadır. Bu gruplar; işletme sahipleri (girişimciler), işletmede çalışanlar (işgörenler) ve tüketiciler (halk) olarak ana başlıklarda toplanabilir. Sözü edilen bu grupların belli başlı istekleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

İşletme sahipleri için,

- Uzun sürede en büyük (maksimum) kazancın sağlanması,
- İşletmenin verimli çalışması ve işletmenin faaliyetlerinden bilgi edinilmesi
- İşletmede ki mevcut sermaye ve üretim öğelerinden mümkün olduğu kadar çok yararlanılması
- Kazancın işletme sahipleri arasında eşit bir şekilde dağıtılması.

İşgören (personelin) istekleri,

- Emeğin karşılığının alınması
- Geleceğinden emin olunması
- İşten tatmin sağlanması
- Sosyal hakların verilmesi

Tüketicinin (Halkın) istekleri,

- Malların ve hizmetlerin pazarda bulunabilmesi ve bunların uygun fiyatlarla satılması
- Mal ve hizmetlerin standartlara uygun ve kaliteli olması
- İşçi ve işveren arasında anlaşmazlıkların olmaması.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüleceği üzere, işletmedeki grupların istekleri birbirinden oldukça farklı olmasının yanı sıra, bu isteklerin çoğunluğu birbiriyile çatışan niteliktedir. Söz konusu isteklerin gruplar arasında çıkar çatışmalarına yol açmadan karşılanması, oldukça güç olmasına karşın, işletme yöneticisi tarafından yerine getirilmesi gereken en önemli görevlerden biridir (Alpugan, Demir, Oktav, Üner:1987,1).

Bu bağlamda, bu üçlü unsurun birbiri ile uyumlu halde bulunması zorunluluğu belli bir kordinasyonu gerekli kılmaktadır. Bu olgular birbiri ile çatışabilse de işletmenin faaliyetlerinin etkinliği açısından hayati bir önem taşımaktadır.

Günümüzde modern işletme yönetimi ya da işletme yönetimi incelendiğinde ise işveren ya da işletme sahibi şeklindeki “patron” anlayışından ziyade, rasyonel, stratejik politikalar uygulayan kurumsal şirket anlayışı karşımıza çıkmaktadır. Modern işletme algılayışında uygulanan politikalar içinde işletme sahibi, iş gören ve tüketici kavramları arasında kalın çizgiler bulunmamaktadır.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri iktisadi ve toplumsal alanda, yeni rakiplerin piyasaya girmesi ile artan rekabet koşulları nedeniyle, daha rekabetçi politikalar geliştirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işletmelerin faaliyet alanlarında ki rekabete bağlı olarak kendilerini yenileme ve geliştirme zorunluluğu, özellikle müşterilere karşı, işletme algılayışını farklı bir boyuta taşımıştır. Bu aynı zamanda çalışanlar içinde geçerlidir.

Artan rekabet koşulları içinde, faaliyet gösterilen ekonomik alanda işletmenin hayatta kalabilmesi, giderek zorlaşan rekabet koşullarına uyabilmesi, hatta mümkünse piyasa da hem rakipleri hem de hedef kitlesi için yönlendirici olmasına bağlıdır. Bütün bu sebepler işletmelerin hemen her alandaki politikalarını etkilemektedir. İşletme sahiplerinin patron ya da kar sağlamaya çalışan, iş görenlerin verilen emirleri ya da görevleri yerine getiren, tüketicilerin de sadece satın alan kişiler olarak imgelenişi artık değişmeye başlamıştır.

Örneğin işletme içindeki çalışanların, örgütün bir parçası, örgüt için önemli ve değerli bir varlık olarak görülmesi ve bu duygunun hissettirilmesi anlayışı gelişmiştir. Artık kurum içinde çalışanlar, sadece, yukarıdan inen emir ya da kuralları uygulayan değil, işletmenin kurum kültürünü benimseyen, kendini örgütün bir parçası olarak gören, katılımcı, diğer çalışanlarla dikey ve yatay iletişim kanallarını kullanarak diyalog kuran bir çalışan kimliği ile faaliyet göstermektedir. Kurumun çalışanlarına yönelik bu anlayışı, işletme verimliliğini arttıran unsurların başında görülmektedir.

Modern işletmecilik anlayışının çalışanlar yanında müşterilerine yönelik belirlediği stratejiler de bulunmaktadır. Günümüzde bu anlayış, müşteri odaklılık olarak tanımlanmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi müşteriler sadece işletme için bir tür satın alan kişi anlayışından farklı bir şekilde görülmektedir.

Bu bağlamda, müşteri odaklılık; organizasyondaki bütün çalışanların çabalarının müşteri isteklerine yönelik olmasıdır. Çalışanlar arasındaki bağ müşteri istekleriyle sağlanır. Ancak bu bağı yaratacak olgu ise personel yönetiminde, tıpkı müşteri odaklılıkta olduğu gibi, çalışan odaklı bir yönetim anlayışıdır. Organizasyonun performansı müşteri tatminiyle ölçülür. (Polat:2006)

İşletmenin rekabet gücünü ve avantajını arttıran bir husus da onun, hedef pazarda yer alan müşterilerini tatmin ve memnun etmiş olmasıdır. Bu konuda almış olduğu geri iletim, işletme açısından değerli bir bilgi durumundadır. İlgili değişken, üç faktör açısından ele alınmıştır ve bütün faktörler beş düzeyde ölçülmüştür. Bunlar; müşteri tatmini belirlemeye yönelik yöntemlerin kullanımı, müşteri hakkındaki bilgilerin tepe yönetimine ulaşıp ulaşmaması ve müşterilerin katıldığı süreçlerdir (Kılıç:2006).

İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazardaki rekabet dışında, işletmenin hitap ettiği pazardaki birey tipolojisi de farklılaşmış, daha doğrusu çeşitlilik göstermiştir. Özellikle 1990'lı yıllardan artan küreselleşme eğilimi ile birlikte farklı müşteri kimlikleri söz konusudur. Küreselleşme ile birlikte artık ulusal sınırlar eski önemini yitirmiş, çok uluslu şirketler dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet göstermeye başlamışlardır. İletişim teknolojisindeki yaşanan ilerlemeler (internet gibi) insanların birbirlerini ve diğer toplumları tanımalarına olanak sağlamıştır. (Eşki:2004:79-80) bu nedenle günümüz işletmelerinin hemen her departmanının bugünün kriterlerine göre yeniden yapılandırılması ve mevcut süreçleri içselleştirmesi gerekmektedir.

Ulusal kimlik (yurttaşlık) yanında bireysel kimliklerde de bir artış olmaktadır. Feminist hareketler, çevrecilik, eşcinsellik ve hatta vejetaryen olmak gibi kimlik yapıları bireylerin yaşamlarına ve tercihlerine yön vermektedir. Bireyler artık sadece öğretmen, öğrenci, mühendis, anne gibi sosyal statülerle değil; çok uluslu şirkette çalışıyor olman, kadın olmak, Formula 1 yarışlarını

izleyen, bir futbol takımının taraftarı olan kimlikleri ile kendilerini ifade etmektedirler. (Sarıbay, Keyman:2000,4-12)¹.

Bu örnekte de görüldüğü gibi artık kimlik konusu hemen her alanda olduğu gibi gerek özel sektör gerekse kamu sektöründe dikkate alınması gereken bir konu niteliğindedir. Bu bağlamda sadece hedef kitle özelinde bireysel kimlik ya da kimliğe dayalı talepleri düşünmemek gerekir; çünkü bugün, özellikle çok uluslu şirketler ve modern demokratik toplumlarda, farklı uluslardan ya da kimlik yapılarından çalışanlar işletme bünyesinde yer almaktadır.

Sürekli gelişen ve değişen dünya düzeni, ekonomik anlamda örgütlerin de bünyelerinde değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Bu nedenle son yıllarda ön plana çıkan işletmelerde insan faktörü ve bilgi yönetimi stratejilerinin ne gibi etkiler oluşturduğunun incelenmesi önem kazanmaktadır.

İşletmeler için bilginin öneminin her geçen gün arttığı, iş dünyasında bilinen bir gerçektir. Buna bağlı olarak işletmelerde bilgi yönetimi fonksiyonu ise bilgiden maksimum düzeyde katma değer yaratmayı sağlayacak süreç ve teknikleri içermektedir.

Ayrıca etkin bir bilgi yönetiminin temelinde müşteri ve çalışan memnuniyeti ile kültürle birlikte iyi tasarlanmış bir altyapı bulunmaktadır. Farklı bir ifade ile işletmelerin müşteri odaklı bir yaklaşımı belirlemesi için öznel ve dışsal koşullara ait bilgiyi etkin kullanmaları gerekmektedir.

¹ Kimlik yapılarının günümüzde ki birey üzerindeki etkileri ve katmerli kimliklerin siyasi, ekonomik ve sosyal yansımaları için bkz, Sarıbay A. Yaşar, Keyman E. Fuat (2000), Giriş: Global/Yerel Ekseninde Türkiye’de Siyasal ve Toplumsal Yaşam, Global ve Yerel Eksende Türkiye, Alfa Yay, İstanbul

Ayrıca işletme içindeki çalışanlarında deyim yerinde ise müşteri olarak görülmesi ve çalışan bağlılığının sağlanması işletmelerin, çalışanlarına sunduğu hizmet ve imkanlar ile paraleldir. Bugün içinde bulunduğumuz bilgi çağında hızla globalleşen, farklılaşan, çok kültürlü, çok merkezli dünyada geleceği görebilmek için sahip olunması gereken özellikler, yeniçağın müşteri odaklı pazarlama stratejilerini ortaya çıkarmaktadır. (Barutçu:2000, Taşkiran:2003,38-52)

Örgütlerde gerek duyulan bilginin, örgütün rekabet gücünü artırabilir hale gelebilmesi için akılcı, yenilikçi, yaratıcı, bilgi paylaşımını ön plana çıkaran bir kurum kültürü gerektiği tartışılmaktadır. Bu düşünce ancak, bilgiye ve insana yapılan yatırımın, en kazançlı yatırım olduğunun bilincinde olan yöneticilerle hayata geçirilebilir. Aksi halde teknoloji ve süreçler ne kadar gelişmiş olursa olsun, artık 21. Yüzyılda stratejik bir önem taşıyan bilgiden kaynaklanan rekabet üstünlüğü sağlanamayacaktır.

Bilgi yönetiminde insan faktörü denildiği zaman ilk olarak, yönetimde çalışanların motivasyonu, özlük hakları, tazminat, insan-teknoloji etkileşimi sayesinde oluşan sorunlar ve yenilikler, üretkenlik/verimlilik ve yenilik, takım çalışmaları ve yarattığı potansiyel sorunlar ile sakıncaları gibi hususlar akla gelmektedir. Aslında “çalışan” olmanın getirdiği yaklaşımlardan pek de farklı olmayan bu özellikler, günümüzde örgütsel öğrenme alanı içerisine girmektedir. Örgütsel öğrenme alanı içerisindeki “bilgi yönetimi ve liderlik” alt konusu, bu çalışmada bilgi yönetiminde “insan” faktörü üzerine vurgu yaptığımız noktayı oluşturmaktadır. (Şen:2005, 51)

Çalışanların yanında işletmenin faaliyet gösterdiği ya da gelecekte olası faaliyet gösterebileceği alanları iyi seçmesi gerekmektedir. Olası hedef kitlenize yönelik geliştireceğiniz politikalardan önce, söz konusu alanın sosyal, siyasal ve ekonomik niteliklerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. (Bilgi ekonomisi:2006, İnce & Oktay:2006)

Bu noktaya kadar yapılan değerlendirmeler ışığında işletme kavramının çok boyutlu bir niteliğinin bulunduğu gözlemlenmektedir. Özellikle işletme yapısının ve felsefesinin dinamik bir süreç olduğu düşünöldüğünde, işletmeler içindeki insan faktörünün önem kazanmasının nedenlerini tartışmak faydalı olabilir. Bu bağlamda bilgi toplumu ve yeni ekonomi kavramlarının analizi önemlidir. Bu kavramların analizi ile insan faktörünün özellikle insan kaynakları bağlamında önem kazanması konusu netleşmiş olacaktır.

2.2 Yeni Ekonomi Kavramı ve İşletme Anlayışında Yeni Yönelimler

Küreselleşme kavramı tartışılırken de değinildiği üzere, günümüz ekonomi süreci siyasal, iktisadi ve teknolojik uyanların etkisi ile şekillenmektedir. Özellikle teknolojide yaşanan gelişmeler uzaklıkları bir sorun olmaktan çıkarmış ve iktisadi faaliyetleri farklı bir boyuta taşımıştır. Birbirleriyle yakından ilişkili karmaşık süreçlerden oluşan bu gelişmeler, toplumların artık dünya ölçeğinde düşünüp yaşaması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Yeni ekonomi, bir taraftan 90'lı yıllardaki ABD deneyimini ve bu deneyimin enformasyon ve iletişim teknolojileri ile bağlantısını kurarken, diğer taraftan, küresel rekabet ve hızlı teknolojik ilerlemelerle birlikte ekonomilerin kuralları ve kurumlarıyla yeni bir değişim sürecine girdiğini ifade etmektedir.

Yeni ekonomi olgusunu netleştirmek insan kaynakları planlamasının önemi ve günümüz koşullarında işletmelere sağladığı faydalar açısından önem taşımaktadır. İnsan kaynakları olgusunu geleneksel anlayışlardan bir anlamda

ayırarak, işletmeler için hayati bir öneme getiren nedenler yeni ekonomi kavramı çerçevesinde incelenmelidir. Bu nedenle, enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki yenilikler sonucu, ekonomide yaşanan belirgin ve kalıcı etkiler mikro ve makro düzeyde pek çok kavramın yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir.

Gelişmiş ülkelerde son yıllarda enformasyon ve iletişim teknolojisi sektörlerinde ortaya çıkan değişimler, ekonomik performans üzerinde doğrudan ya da, dolaylı olarak çeşitli etkiler yaratmaktadır. Buna bağlı olarak, ekonominin mikro ve makro düzeydeki pek çok kavramın giderek farklılaşması nedeniyle, eski anlamlarını yitirdiği gözlenmektedir. Bu olgu literatürde “yeni ekonomi” (new economy) kavramı ile ifade edilmektedir (Bayraç:2006).

1980’li yılların sonundan itibaren dünyada küreselleşme ve bölgeselleşme hareketleri hemen aynı zamanda gelişerek dünya ekonomisini ve bu bağlamda ekonomik sistemin aktörlerini (devlet, işletmeler ve hane halkları) etkilemeye başlamıştır. Bir taraftan rekabet avantajı ve pazar genişliği açısından küreselleşme diğer taraftan da, ekonomik imkanların birleştirilerek tek bir ekonomik güç oluşturulması açısından bölgeselleşme, günümüzde dünya ekonomisinin iki temel özelliği haline gelmiştir. Dolayısıyla serbest piyasa anlayışı çerçevesinde dış ticaret olgusu, ülke sınırlarını ve blokları da aşarak evrensel bir yapıya dönüşmektedir (Seyitoğlu:2001,4-9).

Özellikle son on yılda, dünya ekonomisi ve ABD ekonomisinde yaşanan değişimlere bakıldığında yeni ekonominin; verimliliği, yeniden yapılanmaya yönelik baskısı, küresel niteliği, ekonomilerde neden olduğu krizler ile birlikte, mevcut sistemi temelinden değiştirdiği görülmektedir.

Eski sektörler önemini, karlılığını, istihdam hacmini, üretim kapasitesini zaman içerisinde kaybederken, yeni sektörler çığ gibi büyüyerek ekonomik büyümenin lokomotifine konumuna gelmektedir. Teknolojik gelişmeyle ortaya çıkan büyük ölçüde sayısallaşmaya (sayısallaştırma) ve internete bağlı olan yeni ekonomi, eski ekonomide önemli değişimlere neden olmaktadır (Bayraç:2006)

Yeni Ekonomi olarak adlandırılan bu değişim süreci; hızı kontrol edilebilen teknolojik değişim ile iyi bir istikrar politikasının bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Yeni bilgiler, araştırma sonuçları ve yeni teknolojiler, zaman ve maliyetten tasarruf sağlarken, toplumların yaşam standartları da giderek yükselmektedir.

Elektronik iletişim teknolojisinin gelişimi sonucu; dünyanın büyük bir bölümünde ihtiyaç duyulan bilgiye çok kısa sürede ulaşılabilmesi, toplumların birbirleriyle rahat ve geniş çapta ilişki kurabilmeleri, ekonomik, sosyal, kültürel, ve politik alanlarda yeni işbirliği olanakları yaratmaktadır (Bayraç:2006, Aktan:2006)

Yeni Ekonomi kavramı ile ilgili tartışmaların büyük bir bölümü, özellikle ABD’de 1990’lı yıllarda ortaya çıkan normalin üzerindeki performanstan kaynaklanmaktadır. Mart 2000’de yapılan bir araştırmada, Amerika’da yaşayanların % 57’si, bu yeni çeşit ekonominin belirgin bir biçimde sanayi ekonomisinden (eski ekonomiden) farklı olduğunu belirttikleri, ifade edilmektedir.

Özellikle 1996-2000 yılları arasında, düşük enflasyon ve tahminlerin üzerinde yakalanan büyüme oranları, bu gelişmede ABD’nin enformasyon ve iletişim teknolojilerine yaptığı yatırımların etkisi olduğu düşüncesini güçlendirmektedir. Yeni ekonomi olarak adlandırılan ve uzun dönemde de sürmesi beklenen bu süreç, farklı kesimlerce değişik anlamlarda ele alınmaktadır.

Bu tanımlamalar küresel rekabet çağında, klasik ekonomi kuramlarının geçersizliği ve hızlı teknolojik değişimi öne çıkaran çok geniş kapsamlardan, sadece üretim ve verimlilik artışında enformasyon ve iletişim teknolojilerinin etkisini içeren dar bir odağa kadar değişebilmektedir

Yeni ekonomide sürekli değişen koşullara, uyum ve anında tepki göstermek önem taşımaktadır. Yeni ekonomide bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasında, dünya çapında büyük bir hızla yaygınlaşan internet ağının çok büyük rolü vardır. Yeni ekonominin genel özelliklerini aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür (Bayraç:2006).

—*Bilgi*: Yeni ekonomi, bir bilgi ekonomisidir. Bilgi ekonomisinde bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de, bilgi tüketicilerine yani insanlara aittir. Tüketici tercihleri ve bilginin üretime yansması sonucu, toplumun her kesiminde akıllı ürünlere olan talep giderek çoğalmaya başlamıştır.

Günümüz iş dünyasında kesin olan tek şey “hiçbir şeyin kesin olmadığıdır”. Belirsizliklerle dolu iş dünyasında, rekabet avantajı sağlamanın tek avantajı bilgidir.

—*Sayısallaşma*: Yeni ekonomi sayısal (digital) bir ekonomidir. Sayısallaştırma (digitalization) tekniği; her türlü ses, yazı, belge, müzik, görüntü, hareketli obje, sayısal kameralar aracılığı ile görüntülü konferans vb. her türdeki veriyi önce 0 ve 1’lerden oluşan bilgisayar bitlerine dönüştürmek ve daha sonra telekomünikasyon teknolojisi yardımıyla başka bir yere göndermek anlamına gelmektedir. Gönderildiği yerde bu kodlar, aslına çok yakın olarak tekrar çözülmekte ve alıcının kullanımına sunulmaktadır.

—*Molekülleşme*: Yeni ekonomi moleküler bir ekonomidir. Eski büyük şirket yapısının parçalanıp yerine, bireysel gruplar ile dinamik moleküllere ve dolayısıyla, ekonomik faaliyetin temelini oluşturan birimlere bırakmıştır. Kitlesel yaklaşımın yerine, ekonomik ve sosyal yaşamın her aşamasında moleküler bir yaklaşım hakim olmaya başlamaktadır. Buna bağlı olarak da, geleneksel organizasyon yapısının yeni yapıya uygun olarak değiştirilmesi gerekmektedir.

Yeni ekonomide işletmelerde çalışan bilgi işçisi (molekül insan), kendi başına bir iş birimi olarak faaliyet göstermektedir. Motive olmuş, kendi kendine öğrenebilen bu girişimci çalışanlar, yeni araçlar aracılığı ile serbestçe değer yaratmak üzere, bilgi ve yaratıcılıklarını kullanabilecek biçimde yetkilendirilmişlerdir.

—*Entegrasyon- İnternet Aracılığı İle İletişim*: Yeni ekonomi bir iletişim ağı ekonomisidir. Analog hatlar yerine, sayısal iletişim ağlarının kullanılması ve klasik ana bilgisayarlardan web tabanlı sisteme yöneliş, iş dünyasında önemli değişimlere neden olmuştur. İletişim ağlarının band genişliğinin artması veri, metin, ses, görüntü gibi çeşitli multimedya kaynaklarına ulaşımı kolaylaştırmakta ve birtakım yeni kurumsal yapıların oluşumuna yol açmaktadır.

Yeni teknoloji iletişim ağları, küçük ölçekli işletmelere büyük ölçekli işletmelerin sahip olduğu ölçek ekonomilerine ve temel kaynağa ulaşma gibi avantajlara sahip olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, büyük işletmeler de bölünüp daha etkin çalışarak molekül kümelerine dönüştükçe, esneklik, özerklik ve hızlı hareket etme yeteneği kazanmaktadırlar.

—*Aracısızlaştırma*: Yeni ekonomide üreticiler ve tüketiciler arasındaki aracı kuruluşlara dijital iletişim ağları sayesinde ihtiyaç kalmamaktadır. Özel ve

kamu sektöründe birçok kurum, tüketicileriyle ağlar aracılığı ile doğrudan iletişim kurarak, aracıları büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadırlar.

—*Sektörel Değişim*: Sanayi ekonomisinde otomotiv sektörü anahtar sektör iken, yeni ekonomide hakim sektör, diğer tüm sektörlerin refah yaratmasına giden yolu oluşturan bilgisayar, iletişim ve eğlence sanayilerinin birleşmesiyle oluşan yeni medya sektörüdür.

Yeni medya sektörü insanların iş yapma, çalışma, eğlenme ve düşünme yöntemlerini, yaşam biçimlerini ve dolayısıyla arz-talep yapısını tamamen değiştirmektedir.

— *Yenilikçilik (Innovation)*: Yeni ekonomi, yenilikçilik (*Innovation*) temelinde biçimlenen bir ekonomidir. Yenilikçilik (*Innovation*) “yeni ve değişik bir şey yapmak” anlamındaki Latince “innovare” kökünden türetilmiştir. Yenilikçilik, bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal fayda sağlayacak biçimde yenilenmesi anlamına gelmektedir.

Yenilikçilik bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsamaktadır. Yenilikçilikten beklenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından faydaya dönüşmesi ve belki de anlam bakımından çok önemli olmak üzere bu faydanın pazarlanabilir, somut bir çıktı ile birlikte olmasıdır.

— *Üretici ve Tüketici Bütünleşmesi*: Yeni ekonomide üreticiler ile tüketiciler arasındaki uzaklık giderek bulanıklaşmaktadır: Kitle üretiminin yerini büyük miktarlarda müşteri isteklerine göre üretimin almasıyla birlikte üreticiler,

bireysel tüketicilerin zevk ve tercihlerine göre özel mal ve hizmetler üretmek zorunda kalmışlardır.

Yeni ekonomide enformasyon ve bilgi bazlı ürün ve hizmetlerdeki artış nedeniyle tüketiciler, sadece bilgi ve teknoloji kullanmakla kalmayıp fiilen bilgi ve teknoloji üreticisi konumuna gelmektedirler (Akın, 2001, 42).

—*Küreselleşme*: Yeni ekonomi, küresel bir ekonomidir. Küreselleşme sonucu uluslararasıdaki iletişimin artması, değişen iktisadi sistem ve politikalar, Avrupa, Asya ve Amerika’da oluşan ekonomik birleşmeler vb. ortaya çıkan değişimler, toplumları giderek birbirine yaklaştırmaktadır. Tüm bu gelişmeler dünyanın tek bir bütün olduğu bilincinin giderek yaygınlaşmasına neden olmaktadır.

— *Çatışma*: Yeni ekonomiye geçme aşamasında bulunduğumuz şu günlerde güç, özerklik, bilgiye erişim, sermaye, iş hayatının kalitesi, ve demokratik sürecin geleceği gibi bir takım sorunları beraberinde getiren, yeni bir ekonomi politiğin ortaya çıktığı görülmektedir.

İnsanın var oluşunun pek çok evresinde büyük değişimler, eski kültürle çatışma içinde olmuştur. Dolayısıyla bugün de yapıların, kurum ve kuruluşların arasında ciddi çatışmaların bulunması kaçınılmazdır. Yeni ekonomi, çatışan güçler kavramının yeniden tartışılması gerektiğini gündeme getirmektedir (Bayraç:2006).

Naci Bayraç’ın ana noktalarını sunduğu yukarıdaki değerlendirmelerde görülmektedir ki, günümüz ekonomik sistemi yapısal ve niteliksel bir dönemeçten geçmektedir. Elbette ki bu dönüşüm hemen her kurumunu ve bu kurumun örgüt

yapısındaki birimleri etkilemektedir. İşletme biliminde ana referans noktalarından birinin değişime ayak uydurmak olduğundan bugün yaşanan gelişmeleri daha net algılayabiliriz.

2.2.1 Yeni Ekonomi Bağlamında Nitelikli İşgücü

Yeni ekonominin getirdiği en önemli yenilik, firmaların ürüne değil müşteri coşkusuna odaklanmaları olmuştur. Firmaların amacı; bir ürünle müşteri elde etmek, daha sonra da müşteri sadakati sağlayarak, onlara ilk aldıkları ürünler ile ilgili veya ilgisiz başka ürünler satabilmek. Bu yeni yaklaşımın gerçekleştirilmesinin en zor yanı, müşterinin sadakatini sağlamaktır.

“Müşteriye sunulan değer” kavramı eski ekonominin olduğu kadar yeni ekonominin de mihenk taşı durumundadır. Tasarruf, ilişki kalitesi, verimlilik, kolaylık, basitlik, imaj, eğlence, güvenlik ve çevre kalitesi başlıkları altında toplanan bu olgu, firmaları birbirinden ayıran ve müşterileri de firmalara çeken en önemli unsur. Eski ekonomi şirketlerinde müşteriye sunulan değerlerin neler olacağına yöneticiler karar veriyorlardı. Yeni ekonomide ise kazandıkları yeni güç sayesinde müşteriler. Öyle ki, müşteriler tüm stratejik kararların tam ortasında karar verici durumdadır (Tulga:2006)

Müşterilere değer sunma işi firmanın çalışanlarına düşmektedir. Firma içi kalite, elemanın çalıştığı firmadan memnuniyetine ve firmaya sadakatine yol açmaktadır. Firmaya olan bu sadakat ise çalışan elemanın verimliliğini arttırmaktadır. Sadık ve dolayısıyla tecrübeli eleman, firmanın müşteriye dolaylı olarak veya doğrudan söz verdiği değerleri sunmasında en büyük etken bu döngüdeki başlangıç noktası olan firma içi kaliteye ulaşmak için finansman ve iyi işgücü yönetimi gereklidir.

Bu bağlamda firmaların müşteri odaklılık ve ürün farklılaştırma hedefleri bağlamında, bu süreçlerle uyumlu bir çalışan tipolojisine ihtiyaçları vardır. Görünen odur ki artık firmanın misyon ya da vizyonundan ayrı bir çalışan ya da birey düşünülemez niteliktedir. Bu bağlamda, işletmenin mevcut amaçlarına uyum sağlayacak ve bunu içselleştirecek, aynı zaman uygulanan yeni teknolojileri benimseyecek birey tipine ihtiyaç vardır (Kaynak&Adal&Atay:1996:47-54)

Yeni ekonomi firmalarında başarılı eleman profili, müşterilerle sürekli iletişim halinde olan, onlara cansiperane hizmet götüren, firma-müşteri ilişkilerinde her iki tarafın da kazanması peşinde olan, her müşterinin farklı olduğu bilincinde, onlara kişiselleştirilmiş hizmetler sunacak kadar yaratıcı, benzer müşterileri birbirleriyle iletişime sokarak sanal topluluklar kuran bir profil olarak tanımlanabilir.

Müşterilerle ilişkileri de sadece e-posta, telefonla kurmayıp, onlarla birebir yüz yüze gelen bir eleman karakterinden söz edilebilir. Yöneticiler için böyle profile sahip elemanlar bulmak kolay değildir. Böyle elemanlar sosyal, kendine güvenen, kendisi için yüksek performans standartları koyan, başarısız olduğunda kendini acımasızca eleştiren, en azından bir konuda mükemmel olan, problemlerle karşılaştığında çözüm üretebilen, yenilikleri seven, yaptığı işlere kendi orijinal damgasını vurabilen, diğer çalışma arkadaşlarının ve hatta yöneticilerinin açıklarını kapatan, çevresinde olup bitene meraklı ve inisiyatif sahibi kişilerdir. Bu amaçla işletmelerin gereksinim duyduğu nitelikli işgücünün temini ve bunların yönetimi, günümüzde büyük bir önem taşımaktadır (Tulga:2006).

Günümüzde nitelikli işgücü sadece belli bir deneyime sahip ya da iyi eğitim görmüş kişiler olarak ta algılanmamalıdır. Modern anlamda yeni nitelikli işgücü tipi evrensel bir bakış açısı ve kültürel bir olgunluğu da gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda bu iş gücü işletmeler için hayati bir önem taşıdığından sadece memnuniyetlerini sağlamak tek başına yeterli değildir. Onları bürokrasiden

korumak, yaratıcı işler yapmaları için önlerini açmak, yaptıkları hataları cezalandırmak yerine onlardan ders almalarını sağlamak, bildiklerini öğretmek, yeniliklere açık olmak gereklidir (Kaynak&Adal&Atay:1996:36)

2.2.2. Bilginin Önem Kazanması ve Birey Olgusu:

Bilgi ve bilgili birey, bilgi toplumunda ekonominin en temel girdilerini oluşturmaktadır. Bilginin hakim olduğu toplumsal yaşam, çok hızlı bilgi artışı ve aktarımı, hızlı iletişim, yeni teknolojiler, ekonomiden diğer sosyal konulara kadar her alanda bilginin temel güç ve kaynak olduğu, hızlı değişim ve gelişmenin yer aldığı ve yaşamın tüm yönlerini etkileyen bir süreç olarak karşımıza çıkmıştır. Bilgi kaynaklarının ya da bilgi kanallarının çokluğu ile rekabetsel nitelik kazanan kurumsal bağlamda, bilginin nicelik ve bütünlüğüne katkı sağlamaktadır (Bayraktaroğlu:2006).

En önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve organizasyon yapıları bilgi-tabanlı (information-based), yönetim sistemleri insan-merkezli (human-oriented) biçimde yeniden tasarlanmaktadır. Bireylerin zihinsel kapasitelerinin yararlı ürün ve hizmetlerin üretilmesi doğrultusunda yönlendirilmesi, bilgi çağında yöneticilerin en önemli işlevleri arasında sayılmaktadır.

Dolayısıyla, birey, bireyin zihinsel sermayesi ve üretkenliği gibi konular bilgi çağı ile birlikte çok önemsenen konular arasına girmiş bulunmaktadır. Bilgi toplumunda bilgi üreten olarak insana yatırım, insan kaynağına uygun organizasyon modelleri ve insan kaynağının geliştirilmesi olağanüstü önem kazanmaktadır. Diğer yandan insan-iş ilişkileri önemli dönüşümlere uğramakta ve bilgi işi ile uğraşan insan kaynaklarının sayısı ve önemi sürekli biçimde artmaktadır (Bayraktaroğlu:2006)

Bilgi çağına geçiş sürecinde, geleneksel yönetim anlayışı gittikçe daha fazla yetersiz hale gelmektedir. Bu yetersizleşmenin ana faktörlerinden birisi de değişimdir. Değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı bilgi toplumunda yönetici, kullanacağı araç, yöntem, teknik ve donanacağı becerilerini bu hız oranında dönüştürmesini bilmelidir.

Günümüz organizasyon dünyasında özellikle tüketici beklentileri ve teknolojik yenilik boyutlarında hızla dönüşen çevresel faktörler başta olmak üzere, organizasyon yönetimlerinin karşısına bilgi yıpranması ve bilgi erozyonu olarak nitelendirilen aşılması güç sorunlar çıkmıştır. Hızlı gelişen teknoloji kavramıyla birlikte, organizasyon yönetim sistemlerinin vurgu noktalarında kaymalar gözlemlenmektedir.

Klasik yönetim yaklaşımı bağlamında en temel vurgu, iş veriminin artırılması için faaliyetlerin farklılaştırılması ve bölümlendirilmesi (iş bölümü ve uzmanlaşma) iken, hızlı teknolojik gelişmeler bu bölümlenmiş işlevlerin koordinasyonunu ve bütünsel bir açıdan düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. (Bayraktaroğlu:2006)

Günümüz işletmelerinde ise bilginin sadece tepe yönetiminde toplanması ve alt kademedekilerin sadece verilenleri yerine getirme görevi söz konusu değildir. Günümüz işletmelerinde her alanda, kuralda, birimde ve üretim ilişkisinde üretim önemli olduğu için, özellikle personel seçimi (işe alım) ve personel yönetiminde bilgiyi kullanabilecek kişilere ağırlık verilmektedir.

Çağdaş organizasyon yönetimi, yüksek düzeyde uzmanlık bilgisine ve mesleki deneyime sahip bir birey tarafından değil, farklı alanlarda eğitim almış ve liyakatli bireylerden oluşmuş takımlarca sağlanmakta, takımın bilgileri ve

deneyimleri sınanmış üyeleri, kurumsal performansın artırılmasına yönelik olarak yeteneklerini birleştirmektedirler.

Bilgi çağında başarı ve sosyal sorumluluk temel değer ve motivasyonlar olarak gündeme gelmektedirler. Bu bağlamda, sorumluluk verilen yönetsel birimler bilgi çağına dönüşümde, yönetimin odak noktası komutadan bilgiye kaymaktadır. Organizasyonlar sofistike, iyi eğitilmiş, teknik olarak düzeyli yönetici ve çalışanlarıyla bilgi toplumunun en başat özelliği olan teknolojiyi bireye göre uyumlaştırabilmektedirler. Zira, kullanılan yöntem ve teknikler insan merkezli olmak zorundadırlar. (Bayraktaroğlu:2006)

Günümüzde işletmeler için çalışanların memnuniyeti ya da bağlılığı, ücret sosyal haklar gibi genel değerlerle ölçülmemektedir. Çalışanların şirketten beklentileri sadece genel ya da maddesel değildir. İş tatmini ya da çalışan memnuniyeti kavramları, mevcut çalışanları niteliklerinin artışıyla doğru orantılıdır.

Bilgi çağı çalışanlarının, kurumlarından ve yöneticilerinden beklentileri, iş güvencesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışma, katılımcılık, bilgilenme, yöneticinin ilgisi, mesleki gelişme ve ilerleme, yeni teknoloji ve yöntemler ile ilgili eğitim ve esnek çalışma saatleri, buna karşılık, bilgi çağı organizasyonlarının, çalışanlardan beklentileri ise, değişikliklere uyum, yenilikçi fikirler, risk alabilme, ürün ve süreçleri sürekli geliştirme ve müşteri için değer yaratma biçiminde sıralanabilir (Andersen:2006:21-25).

Bilgi çağında, organizasyonların kurumsal etkinli ve rekabet ilkelerine göre çalışması, amaçlarını uygun araçlar kullanarak etkili bir şekilde gerçekleştirmesi ancak nitelikli insan gücü ve bu güce önderlik edecek planlama stratejileri ile

mümkün olacaktır. O nedenle çalışmanın devamında, yeni ekonomi ya da bilgi ekonomisi ortamında yön verilen insan kaynakları ve planlaması konularına değinmenin faydalı olabileceği düşünülmüştür.

2.3.Bilgi Toplumu

Sözlük anlamıyla bilgi, öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla elde edilen her türlü gerçek, malumat ve kavrayışın tümüdür. Bilgi, çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bilgi doğruluğu ispatlanmış inançlardır. Bilgi, önceden belirlenen bir dizi sistematik kural ve prosedüre uygun bir biçimde işlenmiş enformasyondur. Bilgi, sosyal varlık olan insanlar arasındaki iletişim sırasında paylaşılan, aktarılan ve yeniden şekillendirilen tecrübe ve enformasyonlardır.

Bilgi, belirli bir durum, sorun, ilişki, teori veya kurala ait veri ve enformasyondan oluşan anlayışlardır. Bilgi içinde yaşadığımız dünyayı ve olayları yorumlamak ve yönetmek için uyguladığımız bir dizi anlayış, kavrayış ve genellemeler ile bize güçlü bir kavrayış ve bakış açısı kazandıran her türlü zihni faaliyettir. Bilgi, sosyal olaylarda karşımıza çıkan eylem ve olayları anlamamıza yardım eden işaret ve kodlamalardır. Bilgi, insanların ve organizasyonların etkin bir biçimde eylem gerçekleştirmeleri için sahip olmaları gereken kapasitedir (Aktan&Vural:2006).

Anlam şemasını göz önüne alarak bilginin temel özellikleri birkaç ana başlık altında toplanabilir:

a) Bilgi kolayca biriktirilip saklanamaz. Bilgi bilgisayarlardan daha çok insanların beyninde yer alan şeylerdir. Bilgi, hammaddelerde olduğu gibi, ihtiyaç

duyulduğunda işçilerin kullanımına sunulabilmesi için genellikle, depolanamaz, kodlanamaz veya istiflenemez.

b) Enformasyon, insan aklı ile işlenmediği sürece değersizdir ve bilgi haline gelmez. Bilgi, insan aklı ile enformasyonun işlenmesi, yaratılması, düzenlenmesi veya kullanılmasıdır. Bilginin oluşma süreci, olay ve verilerin genel enformasyonları oluşturacak şekilde organize edilip yapılandırılması ile başlar; belirli bir kullanıcı grubunun ihtiyaçlarına uygun bir biçimde yeniden düzenlenip filtreden geçirilmesi ile sürer ve belirli bir düzen ve yapıya kavuşmuş bu enformasyonu bireylerin özümseyip bilgiye dönüştürmeleri ile son bulur. Bu dönüştürme süreci bireylerin tecrübe, davranış ve içinde buldukları koşullardan etkilenir.

c) Bilgi, tecrübe, yorum ve içinde bulunulan şartları bünyesinde barındıran enformasyondur ve yeni bir bakış açısının ortaya çıkmasına yol açar.

d) Bilgi, kullanılmadığında herhangi bir anlam ifade etmez. Bilgi, karar ve eylemlere uygulanmaya hazır yüksek değerdeki enformasyondur (Aktan&Vural:2006).

Gelişmiş ülkelerde şekillenen ve tüm dünya ülkelerini kısa zamanda etkisine alan bilgi toplumundaki gelişmelerin özellikle sanayileşme sürecini tamamlayamamış veya sanayileşme sürecinde olan gelişmekte olan ülkeler açısından irdelenmesi ve ekonomilerin bilgi toplumuna uyum sürecine girerek yeni stratejilere yönelmesi gereksinimi gittikçe artmaktadır. Bilgi toplumu, başta emek faktörü olmak üzere tüm üretim faktörlerinin, kamu ve özel sektör işletmelerinin, bireylerin ve devletin teknolojik gelişmeler karşısında yeniden yapılanmasını, yeni bir dünya görüşü ve yaşam felsefesini beraberinde getirmektedir. Bilginin önem kazanması ve ülke ve işletmeler için önem kazanmasıyla beraber kullanılan yöntemlerden bir de örgütsel öğrenme sürecidir.

Bilgi toplumu; yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir.

Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde başta insan faktörü ve bilgi olmak üzere tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılan, sanayi toplumunun uzantısı olarak ortaya çıkan bilgi toplumu, “bilgi ekonomisi”, “sanayi-sonrası toplum”, “bilgi toplumu”, “bilgi çağı” ve benzeri şekillerde ifade edilmektedir. Ayrıca, sosyo-ekonomik gelişme sürecinde tarım devrimi birinci dalga, sanayi devrimi ikinci dalga, enformasyon devrimi veya bilgi toplumundaki gelişmeler ise “üçüncü dalga” olarak nitelendirilmektedir.

Üçüncü dalga, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda yeni bir yaşam biçimi getirmektedir. Bu yeni gelişmeler yeni davranış biçimlerinin oluşmasına yol açmakta, toplumu standartlaşma ve merkezleşmenin ötesine taşımaktadır. Bu yeni uygarlık, farklı bir dünya görünümünü de beraberinde getirmekte; zamanı, mekanı, mantık ve nedenselliği ele almada kendi özgül biçimlerini geliştirmekte ve geleceğin politikasının ilkelerinin de kendine göre oluşmasına yol açmaktadır (Aktan&Tuñç:1998,120-122).

Tüm dünyayı kısa zamanda etkisi altına alan bilgi toplumunun temel özelliklerini ise sanayi toplumunun özellikleri ile karşılaştırmalı olarak şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- Sanayi toplumunda maddi sermayenin yerini bilgi toplumunda bilgi ve insan sermayesi almaktadır.

- Sanayi toplumunda mal ve hizmet üretiminde gelişmenin başlangıcı olan buhar makinesinin yerini bilgi toplumunda bilgisayarlar almaktadır.

- Sanayi toplumunda kol gücünün yerini, bilgi toplumunda beyin gücü almaktadır.

- Sanayi toplumunda fiziksel ve düşünsel anlamda insan sermayesinin üretime katılımı söz konusu iken, bilgi toplumunda düşünsel anlamda, yükseköğrenim görmüş nitelikli insan sermayesinin üretime katılımı söz konusudur.

- Sanayi toplumunda sanayi mallarının ve hizmetlerin üretimi yapılmaktadır. Bilgi toplumunda ise bilgi ve teknolojinin üretimi gerçekleşmekte ve bilgi sektörünün ürünü olarak bilgisayar, iletişim ve elektronik araçlar, elektronik haberleşme, robotlar, yeni gelişmiş malzeme teknolojileri gündeme gelmektedir.

- Sanayi toplumundaki fabrikaların yerini bilgi toplumunda bilgi kullanımını içeren bilgi ağları ve veri bankaları (iletişim ağ sistemi) almaktadır. Bilgi, dünyanın her tarafında üretilmekte ve iletişim teknolojisi aracılığıyla anında her tarafa yayılmaktadır.

- Bilgi toplumu işgücünden tasarruf sağlamakta, bu ise kısa dönemde işsizlik, uzun dönemde ise yeni teknolojilerin global etkilerini ortaya çıkarmaktadır.

- Sanayi toplumundaki genel eğitimin yerini bilgi toplumunda eğitimin bireyselleşmesi ve sürekliliği almaktadır.

- Sanayi toplumunda; birincil, ikincil ve üçüncül endüstriler tarım, sanayi ve hizmetler, bilgi toplumunda birincil, ikincil ve üçüncül sektörlerin yanı sıra dördüncül sektör olan bilgi sektörü ortaya çıkmaktadır.

- Sanayi toplumundaki özel ve kamu iktisadi kuruluşlardan farklı olarak bilgi toplumunda gönüllü kuruluşların önem kazandığını görüyoruz.

-Sanayi toplumunda başlıca üretim faktörleri emek, tabiat, sermaye, girişimci iken, bilgi toplumunda üretim sürecinde bu üretim faktörlerinin yanısıra beşinci üretim faktörü teknik "bilgi" ön plana çıkmaktadır.

-Sanayi toplumunda üretilen mal ve hizmetlerin kıtlığı sözkonusu iken, bilgi toplumunda bilgi kıt değildir. Bilgi, sürekli artmakta ve artan verimler özelliği içermektedir.

-Sanayi toplumunda üretilen mal ve hizmetlerin bir yerden bir yere taşınmasında uzaklık ve maliyet önemli iken, bilgi toplumunda bilgi otoyolları ile tüketici ile bilgi arasındaki uzaklık önemini kaybetmekte ve maliyetler minimuma inmektedir.

-Sanayi toplumunda tüketici taleplerinin karşılanmasında mal ve hizmetlerin mobilitesi oldukça düşük, bilgi toplumunda ise bilginin mobilitesi kolaydır. Bu durum, bilginin sınırsız bir tüketici tarafından tüketilmesine ve yenilikleri teşvik etmesine yol açmaktadır.

-Sanayi toplumunda temel bilgiyi, fizik, kimya bilimleri, bilgi toplumunda ise; kuantum elektronığı, moleküler biyoloji ve çevresel bilimler gibi yeni araştırma alanları oluşturmaktadır.

-Sanayi toplumunda politik sistem temsili demokrasi iken, bilgi toplumunda katılımcı demokrasi anlayışının daha belirgin bir önem kazanacağı düşünülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde adına "Tele-Demokrasi" denilen bir değişimin ileriki yıllarda yaşanacağı tahmin edilmektedir (Aktan&Tunç:1998,120-122).

Bilgi toplumunun yukarıda belirtilen temel özelliklerinden hareketle bilgi toplumu, sanayi toplumunun sosyo-ekonomik gelişme sürecinde yol açtığı gelişmelerden daha farklı, ekonomik alandaki tüm karar birimlerinin ve kurumların yapısında hızlı değişimi ve yeniden yapılanmayı gerektiren bir aşama olarak nitelendirilebilir. Bilgi teknolojilerinin hızla gelişimi, bu gelişmelere aynı hızda ayak uydurabilecek bir toplum yapısını gerektirmektedir.

Daha çok gelişmiş ülkelerin ulaşılmış olduğu ve henüz sanayileşme sürecini tamamlamış olmasa da gelişmekte olan ülkeleri de etkisi altına alan bilgi toplumu aşamasında, ekonomik politika önceliklerinin bilgi üretimi ve kullanımı yönünde oluşturulması önem kazanmaktadır. Bilgi toplumu aşamasına ulaşılmış bir çok gelişmiş ülkede ulaşılan gelişmişlik düzeyinin sürekliliğinin korunması amacıyla, giderek bilime, teknolojiye ve insana yatırım unsuru eğitime daha fazla önem verilmektedir. Türkiye'nin ve diğer gelişmekte olan ülkelerin uluslararası alanda gelişmiş ülkelerle aralarındaki gelişmişlik farkının daha fazla açılmaması, ulusal alanda ise kalkınmanın sağlanması açısından, bu ülkelerin bilgi toplumundaki gelişmelere ne ölçüde uyum gösterdikleri önemlidir.

Bilginin ve bilgi teknolojilerinin hızla gelişimiyle şekillenen ve ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanları kısa zamanda etkisi altına alan bilgi toplumu aşaması, sosyo-ekonomik gelişme sürecinde tarım toplumu ve sanayi toplumunun ötesinde üretimin ve verimliliğin hızla artmasına yol açmaktadır. Bilgi sektöründeki başdöndürücü gelişmeler, başta insan faktörünün verimliliğine etkilerinden dolayı ekonomik sonuçları yanı sıra sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda da hızla yapısal değişimleri beraberinde getirmektedir.

Bilgi toplumundaki gelişmeler, insanın verimliliğinin artmasına, ekonomik gelişme düzeyinin artmasına, ayrıca bilimde ve teknolojiye yeni gelişmelerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Daha çok gelişmiş ülkelerin ulaşılmış olduğu bir aşama olan bilgi toplumu, gelişmekte olan ülkelerin de kalkınmaları ve küreselleşme sürecine entegrasyonu açısından süratle ulaşmak için çaba içerisinde olmaları gereken bir aşamadır.

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI

3.1 Öğrenen Organizasyon Olgusu

Fortune dergisinin “Dünyanın En Büyük 500 Şirketi”, sıralamasında yer alan çok uluslu bir şirketin ya da onlar düzeyinde olan herhangi bir şirketin yaşam süresi 40 ile 50 yıl arasındadır. Japonya’da ve Avrupa’daki şirketler arasında yapılan araştırmada, küçük ve büyük şirket ayrımı olmaksızın, şirketlerin ortalama yaşam beklentisinin 12,5 yıl olduğu görülmüştür.

Bunun yanında günümüzde 200 ve yukarı yaşlarda şirketlerde görülmektedir. Royal Dutch/Shell grubu, şirketlerin yaşam süreleri üzerine yaptıkları araştırmalar arasında ortak olan dört ana etken belirlenmiştir.; dış dünyaya uyum sağlama yeteneği (öğrenme), işletmenin karakter ve kimliği (kişilik), işletmenin kendi içindeki ve dışındaki insanlar ve kuruluşlarla ilişkileri (ekoloji) ve zaman içinde nasıl bir gelişim gösterdiği (evrim). Bu dört ana etkenden biri, şirketin yaşadığı çevreye uyum sağlaması ve öğrenme yeteneğidir. Şirketlerin ortalama yaşam süreleri değişime ayak uydurabilmelerine, dolayısıyla öğrenme yeteneklerine önemli ölçüde bağlıdır (Arslantaş:2005,103)

Global dünyadaki değişim döngüsünde dış etkiler bağlı olarak yeniden yapılanma zorunluluğu ve buna bağlı olarak rekabetçi ortamda işletme içinde değişim yaşanması kaçınılmazdır. Değişimlere ayak uyduramayan işletmeler bir süre sonra küçülmüş ya da hedeflerini gerçekleştirememiş olurlar. Değişimi iyi değerlendirememek işletmeler için en önemli yönetim zaaflarından biri haline gelmiştir. Global dünya pazarı ile uyum içinde değişim yaşamayan bir işletmenin geleceği olduğunu söylemek oldukça zordur (Arslantaş:2005,107-121).

Yönelmekte olduğumuz bilgi toplumunda birey merkezdedir. Bilgi her zaman bir kişide mevcut bulunur, bir kişi tarafından taşınır, çoğaltılır, geliştirir, uygulanır ve aktarılır. Bu sebeple; bilgi toplumuna geçiş, insanı merkeze getirmektedir. Öğrenen organizasyon kendini yaşayan bir sistem olarak algılar. Her bölüm bir başka bölümle bağlantılıdır. Yaşayan bir organizmada olduğu gibi dengeyi sürdürebilmek için çok büyük bir baskı vardır. Öğrenen bir organizasyon ürünleri, iş süreçlerini, ekip çalışmasını, müşterileri, sistem düşüncesini, zihinsel modelleri öğrenirler (Gürsözlü:2006)

Öğrenen bir organizasyonda çalışanlar kuruluşlarının ticari yönü konusunda bilgi sahibi olurlar. Satış hedefleri, pazarlama planları, finansal raporlar gibi konularda daha fazla bilgiye erişebilirler. Öğrenen organizasyonlarda iletişim çağ atlamıştır. Bu iletişim organizasyonun öğrenmesini kolaylaştırır. Rekabetin yoğun ve şartların dinamik olduğu bir çerçevede organizasyonların başarısını sürekli kılmak için eski bilgiyi yenilemeleri ve durumlara karşı hazırlıklı olmaları ve sürekli olarak gelişmeyi sağlamaları için öğrenmeye ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir (Gürsözlü:2006)

Bir öğrenen organizasyon olabilmek için; yenilikleri hızlı bir şekilde farkedip uygulamalı, yaratıcı olmalı, eğitime önem vermeli, sürekli bir öğrenme dinamiği içinde olmalı, fikir geliştirici özgür bir ortam olmalı, iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlanması gereklidir. Bilgi çağında bütün organizasyonlar öğrenmek zorundadırlar. Ama kimileri hızlı kimileri yavaş öğrenirler. Bunlardan hızlı yakalayabilenler ayakta kalacaktır. Anlaşılacağı üzere başarıya giden yol hızlı öğrenmektir. Yukarıda ifade edilen bilgileri belli bir sistematik içinde değerlendirmek, sonraki tartışmalar açısından yararlı olacaktır kanısındayız

3. 1.1. Öğrenme verilmiş bir şey değildir

Öğrenme verilmiş bir olgudur ancak verilmiş olmayan şey öğrenme olgusunu kurumun iş yapış tarzının bir parçası olarak benimseyip benimsememektir. İnsanlar her an bir şeyler öğrenmektedir. Önemli olan öğrenme sürecini kontrol altına alarak, kurum için işler duruma getirebilmektir

. Bunun gerçekleşebilmesi için öncelikle öğrenmenin stratejik bir seçim olması gerekir. Kurumunuzdaki birinin, öğrenmenin stratejik olduğuna, yani iş yapış şeklinizle bağlantılı olduğuna karar vermesi ve öğrenme sürecini yalnızca bireysel bir tecrübeden öte, ortak bir tecrübe haline getirme yönünde karar alması gerekir. Eğer bu gerçekleşirse, öğrenme yalnızca doğal olarak gerçekleşen bir olay olmaktan çıkar, şirketin yaptığı işin geleceğine yön vermek için kullandığı bir araç haline gelir (Arslantaş:2005,103-110).

3.1.2.Örgütlerin çoğunda öğrenmeyi kısıtlayan yapılar mevcuttur

Organizasyon sözcüğü literatürde hem makro hem de mikro yaklaşımlar açısından ele alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Her iki yaklaşımı da içeren ve kavramı tanımlayan bir açıklamaya göre, organizasyon, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapı, kaide ve süreçler bütünüdür. Öğrenme konusu yönetim psikolojisi alanında yeni bir kavram değildir. Önceleri, organizasyonlardaki öğrenme kavramı, işletme içinde çalışanların gelişimine ve eğitilmesine yönelik bir dizi faaliyetleri kapsayan bir süreç olarak görülmüştür.

Ancak, zaman içinde personel kavramı yerini insan kaynakları kavramına bıraktıkça, öğrenme ve eğitim kavramları birbirlerinden ayrılmaya başlamıştır. Bir organizasyonun öğrenmesi, yeni bilgilerin üretilmesine imkan verebileceği

ortamlar yaratması, en son teknolojik gelişimleri takip ederek üretilen bilgiyi ve ürünleri yeni mal ve hizmet üretiminde kullanması;doğru ya da yanlış tüm bunların sonucunda elde edilen bilgiyi bir tecrübe olarak görerek işletmenin verimliliği için kullanmayı sağlayan süreçtir. Şimdiye kadar yapılan pek çok araştırma tüm organizasyon yapılarının belli bir öğrenme yeteneğine sahip olduğunu göstermektedir (Taştan:2006).

Günümüz iş dünyasında, yapılacak işlerin yüksek hız gerektirmesinden dolayı, zaman sıkıntısı yaşanmaktadır. Bu durum örgütlerin öğrenmeye zaman ayırmalarını engellemektedir. Buna ek olarak, durup düşünmek için zaman ayırmak yapılan işlere ara vermek anlamına gelmektedir. Ancak, biz yaptığımız işlere ara vermek için değil, aksine daha fazla sonuç üretmek için ödüllendiriliyoruz.

Oysa öğrenen organizasyonlarda sonuç elde ettikten sonra, şu soruları sorabilmek için zaman ayrılır "Biz bu sonuçları neden elde ettik? Bu sonuçları bilimizi artırmak için nasıl kullanabiliriz?" Öte yandan birçok kurumda öğrenme, hala eğitimle eş anlamlı olarak algılanmaktadır ve kurumların çoğu insanları bireysel performansları doğrultusunda ödüllendirmektedir. Bu durumda ortak öğrenmeye odaklanmanın anlamı nedir? (Weber:2006).

3.1.3. Öğrenme hem liderliği hem de yönetimi kapsar.

Bütün liderler öğrenmeyi bir idare şekli (yönetim tarzı) olarak görmeyebilirler, birçok lider asıl görevinin örgütünü kontrol etmek olduğunu düşünür. Kontrol ve öğrenme ise genelde birbirleriyle çok iyi bağdaşan kavramlar değildir. Tamamen emir-komuta odaklı bir liderlik tarzının benimsendiği yönetim yapılarında, öğrenmenin gerçekleşmesi mümkün değildir. Bununla beraber, öğrenme, belirli bir ölçüde idare olmaksızın da gerçekleşemez. Dolayısıyla birçok lider kontrol ve idare olguları içinde sıkışıp kalmıştır.

3.1.4. Verimli bir öğrenme için koridorlar esastır

Koridorlar, insanların hareket edebilecekleri alanlardır. İnsanlar bu koridorlar dahilinde öğrenebileceklerini ve çalışabileceklerini bilirler; dolayısıyla yöneticilerin uygun alanın dışında olan insanları takip etmek için daha az zaman sarfetmesi gerekecektir. Şirketlerin koridorları sağlaması esastır: "Bizim amacımız bu, bunlar da bizim değerlerimiz, işleri yapış şeklimiz bu, odaklandığımız ana stratejilerimiz ve insanların burada başarılı olabilmek için yapması gerekenler de bunlar."

Bu tür koridorların mevcut olmadığı şirketlerde, çalışanların bir süre sonra anlamsızca ve başıboş bir şekilde dolandıkları görülür. İnsanlar neleri yapıcı faaliyetler olarak görüyorlarsa, onların üzerinde zaman harcarlar; ancak doğru işler üzerinde odaklanıp odaklanmadıklarını hiç bir zaman gerçekten bilemezler. Koridorlar oluşturmak hem yönetenler, hem de yönetilenler açısından hareket ve öğrenme özgürlüğü sağlar (Weber:2006).

3.1.5. Öğrenmeye ilişkin insan ve iş yaklaşımlarının arasında bir bağ mevcuttur.

Kurumun başarılı olabilmesi ve hedeflerini yakalayabilmesi için gerekli olan yeteneklerin üzerine odaklanarak, öğrenmeyi bu doğrultuda bir araç olarak kullanması gerekmektedir. Yetenek, bir şirketteki neredeyse her fonksiyonu etkileyen bir meseledir. Ancak, iş-planlama toplantıları söz konusu olduğunda strateji, vizyon ve pazarlama gibi fonksiyonlara büyük bir zaman ve enerji harcandığı, yetenek konusunda ise neredeyse hiç zaman ayrılmadığı görülmektedir. Oysa, eninde sonunda günü kurtaran yeteneklerdir.

3.1.6. Öğrenmenin kendisi bir yetenektir.

Öğrenme; olaylar, kavramlar, belirli bir düşünce tarzı hakkında değildir. Öğrenme bir yetenektir. Dolayısıyla, kuruma entegre edilmeli ve bir sistem olarak görülmelidir. Eğer öğrenmeyi bir yetenek olarak düşünürseniz, onu kurumsal bir öncelik haline getiren faktörleri de hızla görmeniz mümkün olur.

Öğrenme becerilerinin satış becerileri ile eşit ağırlıkta olması gerekir. Şirket süreçleri öğrenmeye bakış açısı doğrultusunda tasarlanmalı ve yönetilmelidir. Bir şirket önemli bilgi değerlerini (varlıklarını) belirlemeli ve bu değerleri bir portfolyo dahilinde yönetebilmelidir. Bir şirketin oluşturduğu ortamın, öğrenmeyi ve bilgi aktarımını destekler mahiyette olması gerekir. Öğrenmeye ilişkin ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi gerekir (kurumun ne öğrendiğinin yanı sıra, insanların öğrenme sürecine nasıl katkıda bulduklarını da ölçebilmek için). (Weber:2006)

3.1.7. Öğrenen bir kültür oluşturmanın anahtarı, "neden" sorusunu yanıtlamaktan geçer.

Şirketler hedef belirlemek ve vizyonlarını tanımlamak için çok zaman harcarlar. Ancak isteklerini neden elde edemediklerini anlamak için de bu kadar zaman harcasalardı, hedeflerine ulaşma ve vizyonlarını yakalama şanslarını artırmalarına olanak sağlayacak ölçüde bir öğrenme gerçekleşmiş olabilirdi. Birçok şirketin "Neden?" sorusunu sormaktan hoşlanmamalarının sebebini anlamak zor değil.

Zaman kısıtlaması ile karşı karşıya olan firmalar, bu sorunun cevabını zaten bildiklerini varsaymaktadırlar. Sorulan sorunun çok hoş olmayan sonuçlarla ilgili olması durumunda ise, neden sorusu sormak suçlu bir taraf aranıyormuş gibi algılanabilir. Birçok şirket yanlışlarını saklamayı ya da inkar etmeyi tercih eder.

Ancak önemli dönüm noktalarında, "Başarıyı yakaladık mı? Hayır ise, neden?" soruları sorulmazsa öğrenme gerçekleşmez (Weber:2006, Arslantaş:2005:105-106)

3.1.8. Öğrenme yönetilmesi gereken bir süreçtir.

Hala eski ekonominin kurallarına göre hareket eden şirketlere göre öğrenmek yalnızca insan kaynakları ile ilgili bir olaydır. İş yeni beceriler öğretmeye gelince; bu şirketler insanların belirli becerileri ne zaman öğrenmelerini istiyorlarsa, ancak o zaman öğretiyorlar. Alternatif olarak ise, aktif bir yaklaşım benimsenebilir, "Öğrenmeyi yönetmeliyiz; süreçlerimizin içine entegre etmeliyiz, yeteneklerimizi işleri yapış tarzımızın bir parçası haline getirmeliyiz. Öğrenme yapmakla değil, olmakla ilgilidir."

3. 1.9. Öğrenme, uzun vadeli bir süreçtir.

Doğru ve iyi yapılırsa, öğrenme kısa vadeli kazançlar sağlayabilir. Ancak genel olarak öğrenme, bir sürat koşusu değil, maratondur. Liderler hala kısa vadeli performans ölçümlerine göre değerlendirilmektedir. Eğer öğrenme belirlenen zaman içinde beklenen sonuçları ortaya koymazsa, bu durumda liderler öğrenmeden vazgeçme eğiliminde olacaktırlar (Weber:2006).

İşletmelerin öğrenen bir kurum olmayı istemelerinin birkaç sebebi şunlardır:

- Şirketin ayakta kalması
- Rekabet edebilmek
- Alanınızda ya da sanayinizde lider olmak
- Müşterilerinizin gereksinimlerine daha iyi cevap verebilmek
- Kazancı artırmak
- Size mal ve hizmet sağlayanlara örnek teşkil etmek
- Hataları önlemek
- Hataları tekrarlamaktan kaçınmak

- Çalışanların sundukları herşeyden yararlanabilmek
- Kurumun ortak zekasını artırmak
- Motive edici bir iş ortamı yaratmak
- Üstün yetenekli elemanları işe almak ve onların kurumda kalmalarını sağlamak
- Yeni şeyleri, kurumun güçlü olduğu alanların ve önceki başarıların üstüne inşa etmek
- Çalışanlarınızın gelişme ve ilerlemelerini desteklemek
- İşyerinin ruhunu canlandırmak
- Dünyaya yeni ürün / bilgi / hizmet sunmak
- Yaptığınız işlerde daha başarılı olmak
- Toplam Kalite Yönetimi programınızı yaşama geçirmek
- Toplam Kalite Yönetimi programınızı sürdürmek
- Elemanlarınıza birlikte nasıl daha iyi çalışabilecekleri konusunda yardımcı olmak.

3.2.Örgütsel Öğrenme Kavramı

Günümüzde “bilgi” önemli bir rekabet üstünlüğü haline gelmiştir. Bununla birlikte sürekli başarıyı garanti edecek “durağan” bir bilgi topluluğundan söz etmek olanaklı değildir Bilgi ekonomisinde ilerledikçe, “yönetim” adı altında öğretilen ve uygulananların temelini oluşturan varsayımlar zaman aşımına uğramakta, dolayısıyla da, ekonomiye, işletmeye ve teknolojiye ilişkin çok az sayıda varsayım ve politika 20-30 yıl gibi uzun bir süre geçerliliğini koruyabilmektedir (Aydemir:2000:30)

Bu baş döndürücü değişim karşısında işletmelerin kısa ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, üyelerinin belli bir takım yetenek ve bilgilerle donanmasını, sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığını ve olası zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığının kazanılmasını gerekli kılmaktadır . Değişime hazırlıklı olmak ve yenilik yaratarak işletmenin karını ve ekonomik değerini artırmak; daha iyi ürünler sunmayı, operasyonel etkinliği

arttırmayı, müşteriler için daha fazla değer yaratmayı, yeni pazarlara girerek sürdürülebilir bir pazar liderliği elde etmeyi, öğrenmeyi ve öğrenilen şeylerin hızla uygulamaya geçirilmesini gerektirmektedir (Aydemir:2000:31)

Öğrenen organizasyonlar, çalışanların sürekli gelişimini teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve geliştirmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan kurumlardır. Öğrenen bir organizasyon yaratmak, öğrenmeye meraklı ve yaratıcı bir liderin mevcudiyeti ile öğrenmeyi teşvik eden, insanların yeni fikirleri denemesine açık ve elverişli, onların bilgi ve becerilerini geliştiren bir örgüt kültürü ile mümkündür. Organizasyonların kendi sorunlarını çözmeleri, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerini arttırmaları ve kendi geleceklerini belirlemeleri herkesin öğrenmesini teşvik eden bir çalışma kültürü olması halinde gerçekleşebilir (Arslantekin:2005,104).

Hemen her şeyin müthiş bir hızla değiştiği günümüzde, yönetici ve işgörenlerin düşünce kalıplarında ve örgütsel yapılarda bir değişiklik yapılmaksızın, *bugünün problemlerini dünün örgüt biçimleri ve yönetim anlayışlarıyla çözmeye çalışmak*, anlamlı bir yaklaşım olarak kabul edilemez. Dolayısıyla, yeni yönetim yaklaşımlarına ve örgütlenme biçimlerine ihtiyaç bulunmaktadır. İşte Örgütsel Öğrenme, (TKY ile birlikte) bugünün sorunlarını çözebilecek ve dolayısıyla bütün işletmelerin geliştirmeleri gereken modern bir yönetim anlayışıdır (Argyris'den aktaran,Aydemir:2000:31)

Değişime adapte olabilmek ve hatta değişimi yaratabilmek için işletmelerin, sürekli öğrenebilme yeteneğini edinmeleri gerektiğini savunan Örgütsel Öğrenme, bunun nasıl gerçekleştirileceğini de göstermektedir. İşletmeler temelde yöneticileri ve işgörenleri aracılığıyla öğrenirler. İnsanlar öğrenme merakı ve öğrenmeden tat alma duygularıyla birlikte dünyaya gelmektedirler. Diğer bir deyişle, insanlar öğrenmeleri için tasarlanmışlardır.

Öğrenme duygusu bütün insanların ortak bir özelliği olmakla birlikte, her insanın aynı şekilde öğrendiği söylenemez. Bazı insanlar okuyarak, bazıları ise duyarak öğrenmede zorluk yaşarlar. Resimlerle öğrenme bazıları için en iyi öğrenme yolu olurken, bazıları taklit ederek öğrenmeyi tercih ederler. Bununla birlikte, genelde insanların, çeşitli öğrenme yöntem ve araçlarını bir arada kullandıkları söylenebilir.

Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, öğrenmede hayal gücünün, yaratıcılığın ve örgüt kültürünün önemli bir yeri vardır. Yeniliklerin ödüllendirilerek teşvik edildiği, bireysel farklılıkların desteklendiği, farklı bakış açılarına yaşama hakkının tanındığı işletmelerde, kişisel ve Örgütsel Öğrenme için elverişli bir ortam oluşturulmuş demektir. Herkesin aynı fikirde olduğu veya farklılıkların söz konusu olmadığı ortamlarda, öğrenmenin gerçekleşmesi oldukça güçtür. Çünkü farklılıklar, öğrenmeyi canlandıran birer “katalizör” işlevi görmektedirler (Aydemir:2000:32).

İşletmeler çalışanları aracılığıyla elde ettikleri bilgileri ürün, hizmet, süreç ve yöntemlere aktararak öğrendikleri gibi, diğer işletmelerin deneyimlerinden yararlanarak da öğrenirler. Diğer işletmelerle çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilecek olan “stratejik işbirlikleri”, işletmelere bu konuda zengin öğrenme olanakları sunmaktadır. Öğrenme yoluyla elde edilen bilgi ve deneyimlerin uygulamalara aktarılması kadar, ileride kullanılmak üzere saklanması da, sürekli işletme başarısı için önemli bir zorunluluktur. Böylece, örgütsel hafızaya kaydedilen “kazanımlar” diğer bölümlere aktarılarak, “tekerleğin yeniden icat edilmesi” zahmetinden de kaçınılmış olacaktır .

Öğrenen organizasyonun ana felsefesi, sürekli gelişim ve öğrenmeye bağlılık anlayışına dayanmaktadır. Değişen çevre şartlarına uyumda

organizasyonun öğrenme yeteneğini canlı ve başarılı tutmak çok önemlidir. Bununla birlikte birçok organizasyon öğrenmeyi teşvik edici ve cesaretlendirici değildir. Öğrenme sürecini yaymak onu kişi ve takım çalışmalarına entegre etmek öğrenen organizasyon için gereklidir (Arslantaş:2005,105).

Bireysel ve Örgütsel Öğrenmeye önem veren işletmeler, yeni bilgi-teknoloji yaratma, depolama ve transfer etme konusundaki çabaları sistemli eğitim faaliyetleriyle de desteklemektedirler. Örneğin, klasik eğitim sisteminin, istedikleri kalitede insan kaynağı yetiştirip sunamadığını gören Disney, McDonalds, Motorola, Body Shop ve British Aerospace gibi (Örgütsel Öğrenme’de iyi) işletmeler, kendi üniversitelerini kurma yoluna gitmişlerdir İşgören ve yöneticilerine kariyerleri boyunca yararlanabilecekleri eğitim olanakları sunan bu işletmeler, dış dünyaya açıklık ve kendilerini yenileme konusunda da son derece başarılıdırlar (Hodgetts’den aktaran,Aydemir:2000:32).

Öğrenen organizasyon kavramı yeni bir organizasyon modeli değildir. Bir yönetim uygulamasını ifade etmektedir. Bu uygulamanın esası, tüm organizasyon çalışanlarının çevrelerinden geçmiş deneyimlerinden ve araştırma yolu ile yeni fikirler üretmeleri, yeni iş yapma usulleri ve yeni ürünler geliştirerek organizasyonun rekabet gücünü arttırmalarına dayanmaktadır (Arslantaş:2005,105).

Örgütsel öğrenme süreci yönetim literatüründeki temel tartışma başlıklarından birini oluşturmaktadır ve daha iyi anlaşılması örgütler açısından önem taşımaktadır. Her ikisi de örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde yer alan örgütsel zeka ve örgütsel bilgi üretimi, öncül ve sonuç rolleri itibarı ile, örgütsel öğrenme ile ilişkilidir. Bununla birlikte, her birine ilişkin literatür görece bağımsız bir gelişim içindedir.

Öncül niteliğinde bir yeterlilik olarak örgütsel zekayı ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan kritik bir sonuç olarak bilgi üretimini örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde değerlendiren bir yaklaşımın geliştirilmesi örgütsel öğrenme sürecinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu çalışma literatür değerlendirmesinden hareket ederek söz konusu yaklaşımın geliştirilmesine katkı sağlamaya yoğunlaşmıştır. Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin çalışmalar tek bir çizgide ilerlememekte, farklı hareket noktalarından kalkarak gerçekleştirilmektedir (Kalkan:2002,401).

Bu gelişim seyri sürecin daha iyi anlaşılması açısından yararlıdır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayacak yeterliliklere ve örgütsel öğrenmenin sonuçlarına ilişkin çalışmalar da en az dolaysız biçimde öğrenme süreci üzerinde yoğunlaşan çalışmalar kadar önem taşımaktadır. Örgütsel zeka örgütsel öğrenme sürecinin anahtar bir unsurunu olduğu kadar, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan temel bir yeterliliği de ifade etmektedir.

Zeka, örgütsel öğrenmenin bir öncülü olarak değerlendirilebilir. Bu alandaki çalışmalar örgütsel öğrenme çalışmalarını geliştirici bir potansiyele sahiptir. Öte yandan, örgütsel öğrenme yeni örgütsel bilgi üretiminin önünü açıcı bir niteliğe sahiptir. Örgütsel bilgi üretimi örgütlerin çevreye uyum sağlayabilmeleri ve rekabet avantajlarını oluşturabilmeleri/sürdürebilmeleri açısından yaşamsal önem taşımaktadır (Kalkan:2002,402).

3.3.Örgütsel Zeka

Öğrenmenin amacı yararlı sonuçlar ortaya koyabilmektir. Öğrenme olgusunun gerekliliğine ilişkin yaygın inanç, onun değişim sürecinde çevreye

uyumu gerçekleştirdiği ve etkinliği arttırdığı düşüncesidir. Öğrenme teknolojik değişimlerin hızlı yaşandığı ve belirsizliğin hakim olduğu Pazar koşullarında işletmenin rekabet edebilmesini verimli, etkin ve yenilikçi kalabilmesini sağlamaktadır. Belirsizlik arttıkça öğrenme gereksinimi de artmaktadır. Organizasyonlar çevreye uyum sağlayabildiği sürece yaşayabilmektedirler.

Bireysel zeka çalışmalarındaki gelişmeler, oldukça yeni bir alan olan örgütsel zeka çalışmalarını büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütsel zeka tanımlamaları genellikle bireysel zeka tanımlarına ve algılayışlarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Tali konuların değerlendirilişinde ayrılıklar ve tanımlama biçimlerinde farklılıklar söz konusu olmakla birlikte, literatürde -bireysel- zekanın enformasyon işleme ve çevreye uyum sağlama (adaptasyon) yeteneği olduğu kabul edilmektedir.

Duygusal zeka olarak adlandırılan yapı da zekanın bütünlüğü içinde düşünülmektedir. Zekanın farklı bileşenlerden oluştuğunu ve her bir bileşene ait çeşitli faktörlerin varlığının söz konusu olduğunu savunan yaklaşım giderek daha yaygın biçimde kabul görmektedir. Göz önünde bulundurulması gereken temel bileşenler ise enformasyon işleme yeteneği, adaptasyon yeteneği ve duygusal zekadır. Örgütsel zeka örgütün enformasyonu işleme, bilgi üretme, işlenen ve üretilenleri çevreye daha iyi uyum sağlama amacıyla kullanma kapasitesi olarak değerlendirilmektedir (Kalkan:2002,401).

Örgütsel semboller, etkileşim kalıpları, örgüt kültürü ve sosyalleşme süreçleri örgütsel zekayı içermekte ve dağıtmaktadır. Çalışmalar, örgütsel zekanın örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle etkileşimi ve örgütün çevresiyle etkileşimi neticesinde ortaya çıkan sosyal bir sonucu ifade ettiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, örgütsel zekanın sosyal bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu sosyal yapının insan duygularından bağımsız bir işleyişe sahip olması düşünülemez (Kalkan:2002,405).

Duygular yalnızca insanlar açısından değil örgütler açısından da önemlidir. Örgütün sosyal varoluşu duygular söz konusu olmaksızın gerçekleşemez . Bu yüzden, duygusal zeka da örgütsel zekanın bir boyutu olarak değerlendirilmek durumundadır. Örgütsel zekanın bileşenlerinin belirlenmesi konusunda kapsamlı ve ampirik verilerle desteklenen bir çalışma henüz gerçekleştirilmemiştir. Bununla birlikte; yapılan çalışmalar bilgi yönetimi, örgütsel yapı, teknoloji yönetimi, kültür ve strateji gibi pek çok farklı alanla ilintili unsurların örgütsel zekanın bileşenleri olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir.

Örgütsel zekanın işletme için en önemli yararı, işletmeyi düşünen bir örgüt fonksiyonuna getirmesidir. Bu bağlamda, yönetim tekniklerinin, işletmenin aksayan yönlerini düzeltici araçlar olarak görmesidir. Örgüt faaliyetlerinde bir aksama varsa, örgüt bunu düzelterek ve bunun bir daha çıkmasını önleyecek önlemlerini alacak ve hatayı minimize eden önlemleri alacaktır (Akat, Budak, Budak:2002,159).

Değişime uyum sağlamak, problemleri önleme ya da oluşan bir sorunu minimize etmek bağlamında örgütsel öğrenme ve zeka kavramı ön plana çıkmaktadır. Bileşen olarak öne sürülen unsurların çoğunun enformasyon işleme ve adaptasyon yetenekleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Literatürde önerilen bileşenlerin bir kısmı ise duygusal zeka ile ilintilidir. Dolayısıyla, örgütsel zekanın temel bileşenlerini enformasyon işleme yeteneği, adaptasyon yeteneği ve duygusal zeka olarak sıralamak mümkündür. Bu yaklaşım literatürdeki dağınık tespitleri toparlayıcı ve işlevsel bir niteliktedir.

Örgütsel zeka kavramı üzerine gerçekleştirilen çalışmaların yoğunlaşması örgütsel öğrenme literatürünün gelişmesine paralel bir seyir izlemiştir. Zeka literatürde, açık ya da örtülü bir biçimde, örgütsel öğrenme sürecinin bir bileşeni olarak ele alınmıştır. Zeka olmaksızın örgütlerde sağlıklı bir öğrenme sürecinin gerçekleşmesi mümkün değildir (Kalkan:2002,409).

1990'lı yıllarla birlikte örgütsel öğrenme ve ilişkili literatürlerdeki pek çok çalışma -çoğunluğu örtük bir biçimde de olsa- örgütsel zekanın önemine işaret etmeye başlamıştır. İlerleyen çalışmalarda zekanın üzerinde açık bir biçimde durulmuş; zeka öğrenmeyi de etkileyen bir nitelik, çerçeve yahut proses olarak ele alınmış; zekayı tanımlamaya ve bileşenlerini belirlemeye yönelik bir araştırma sürecini teşvik edecek, bu süreç için yararlı olabilecek bulgular ve tartışma verileri sunulmuştur.

Zeka, örgütsel öğrenme sürecinin ana aşamalarından olan enformasyon edinimi, dağıtımı ve uygulanması ile geri öğrenme ve anlamlandırmayı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel zeka, örgütsel öğrenme süreci içindeki diğer pek çok aşamanın ise arka planında örtük biçimde kendini hissettirmektedir.

3.4.Örgütsel Öğrenme Süreci

Bir organizasyon birçok şekilde öğrenebilir. Organizasyon öncelikle kapsadığı kişiler sayesinde öğrenebilir. İnsanlar ya belirli rekabet için yada bilgileri için işe alınırlar. Bunları da iş hayatında ve ya okul hayatında kazanmış olabilirler. Gerçekte biz okulu bireylerin yeteneklerini yükseltici bir araç olarak görüyoruz. Ve organizasyonlar bireylerin değişik bilgi aktivasyonlarından yarar sağlarlar. Bu düşünce tarzıyla öğrenme bireysel bir başarıdır ki bu da çalıştıkları organizasyonlara yarar sağlar (Mills:2002,143-154).

Bu şekilde düşünürsek, organizasyonların öğrenmesi gelişigüzel olabilir. Bu çoğu zaman işe yaramayabilir. Böyle bir durumda bireyler öğrenebilir ama organizasyonlar öğrenemez. Organizasyonu terk eden her birey öğrendiği şeyleri de kendisiyle birlikte götürür. Öyle şirketler biliyoruz ki çalışan bireyler devamlı öğrenim halinde oldukları halde şirket hiç bir şey öğrenememiştir. Bir çok firmanın

artık şöyle bir şüphesi oluşmaktadır: Öğrenime yatırımdaki değerin fiyatı bireylerin öğretilmeleridir. Bu konuda, Mills şöyle demektedir:

Organizasyonlar ise eklenilenecek iki yolla öğrenebilirler. Biri şudur: pratik yöntem ve işlemlerin bilgi ile sistemleştirilmesi. Bu bilginin rutinleşmesidir. Bazı kişiler bir organizasyonun öğrenebilmesi ve yeteneklendirilebilmesi için gerekli olan tek gerçeğin bu olduğunu savunuyorlar. Bireysel öğrenim bireysel öğrenimdir. Eğer kişi şirketi bırakıp giderse organizasyona geri kalan bir şey yoktur. Organizasyon hiç bir şey öğrenememiştir. Organizasyonların öğrenmeleri için bir değişik yol ise şudur: diğer organizasyonları içine almaktır. Bu istenilen bilgilere sahip bireyleri işe almaya benzer. Bir şirket başka bir şirketle birleşirse o zaman o şirketin kendi pratiklerini yöntemlerini ve işlemlerini kendine katar. Böylece bilgi o şirketteki personeli ve işlemleri düzenler (Mills:2002)

Örgütsel öğrenme alanında, alanın gelişim sürecinin erken aşamalarından itibaren, farklı teorik yaklaşımları yararlı olabilecek bir birliğe kavuşturma ve aynı zamanda farklı yaklaşımların sunduğu bakış açılarının zenginliğinden faydalanma arayışları birlikte var olmuştur. Örgütsel öğrenme kavramına yönelik yoğun bir ilgi ve örgütsel öğrenmenin stratejik performansla olumlu etkisine dair yaygın bir kabul söz konusu olmakla birlikte, örgütsel öğrenmenin tanımlanması hususunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği mevcut değildir(Kalkan:2002,403).

Literatür bütünsel olarak değerlendirildiğinde söz konusu tanımın bilgi kavramının dahil edilerek geliştirilmiş ve operasyonel bir tanımlamasına ulaşmayı sağlayacağı görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme; “hem bilinçli hem de bilinçsiz-kendiliğinden- unsurlar içeren, bilgi edinimi, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreç” olarak değerlendirilmelidir.

3.5.Örgütsel Öğrenme Sürecinde Amaçlar ve Aşamalar

Yoğun değişim ortamında rekabetçi olabilmek için, her işletmenin hem içsel işleyişini, yani süreçleri yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamayı öğrenmesi gerekir. Öğrenen organizasyonlar bir yandan süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını ararken diğer yandan da en doğru süreçlerin bunlar olup olmadığını kendilerinin en doğru iş alanında faaliyet gösterip göstermediklerini sorgulayan kurumlardır (Arslantekin:2005,104).

Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin işlevsel bir modelin geliştirilebilmesi açısından Huber (1991) ve Dixon (1992)'ın öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne vurgu yapan yaklaşımlarının göz önünde bulundurulması anlamlı olacaktır. Bu bağlamda önerilen model dört aşamadan oluşmaktadır: a) Bilgi Edinimi b) Bilginin Yayılması c) Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması d) Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi. (Kalkan:2000)

Bilgi edinimi aşamasında örgüt ilgili enformasyon ve bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir. Edinim hem iç hem de dış kaynaklardan sağlanabilmektedir. Önceden sahip olunan bilgiler, dolaysız tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler bilgi ediniminin temel kaynaklarıdır. Farklı şartlar altında farklı edinim biçimleri yararlı olabilmektedir, her koşulda üstünlüğe sahip bir edinim türü söz konusu değildir.

Bilgi edinimini *bilginin yayılması* aşaması takip eder. Bilginin dağıtılması olarak da ifade edilebilecek olan bu safha farklı kaynaklardan elde edilen enformasyon ve bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Bilgi resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılabilmektedir. Bilginin

dağıtılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını etkilemektedir. Bilginin değişim ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi örgüt kültürünün paylaşıma açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişkinlik seviyeleri ile bağlantılıdır.

Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması aşaması “enformasyonu anlamlandırma süreci” olarak da ifade edilmektedir. Bu süreç keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir. Anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkmaları, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir.

Bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi aşaması ise örgütsel hafızanın fonksiyonlarının aktif rol oynadığı bir safhayı ifade etmektedir. Örgütsel hafıza bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıda, bireysel ve örgütsel düzeyde görülgülere sahip bir oluşumdur. Saklanan bilgi gelecekteki algılayış biçimi ve karar verme süreçlerinde de etkili olmaktadır, dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması organizasyon için oldukça önemlidir. Örgütsel öğrenmede -operasyonel tanımlama amaçlı olarak- aşamalardan söz edilmekle birlikte, süreçte ardışıklıktan ziyade süreklilik ve karşılıklı etkileşimin varlığının egemen olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. (Kalkan:2002,405)

Örgütsel öğrenme süreci, öncelikle dinamik bir süreci ifade etmektedir. Öğrenme kavramı, yenileme ve sürekli güncelleme ile bağlantılı olduğu için bitip tükenmeyen bir süreci de ifade etmektedir. Örgütsel bilgi de geliştirilmesi gereken bir süreçtir. Örgütsel bilgi, örgütün misyonunu gerçekleştirirken kullanmak durumunda olduğu bireysel ve ortak bilgilerden oluşmaktadır. Bu bilgi sürekli değişen bir yapıya sahiptir ve bu değişimler, bir bütün olarak, örgütsel öğrenmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme sürecinde gerçekleşen karmaşık işlemler ve

örgüt dışı aktörlerin de içinde yer aldıkları etkileşimler neticesinde yeni örgütsel bilgi üretimi mümkün olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme aşamalarını şu şekilde özetleyebiliriz:

İlk olarak, Öğrenme sürecine kesin karar vermiş olan firmanın öğrendiklerini sistematik hale getirmesi gerekmektedir. Çünkü, öğrendiklerini toplayarak ve pratik ve işlemleri ile birleştirmesi gerekmektedir. Bunu daha sonrada yayınlayıp firma dışında başka insanların da okuyup doğruluk derecelerini kritik edebilme şanslarının olması gerekmektedir. *İkinci olarak* öğrenmeye karar vermiş bir organizasyonun içinde kendini yenileyici bir mekanizma olması gerekir, şirketin bazı bölümleri ve departmanları devamlı olarak bürokratik sorunlara düşmektedirler. Adaptasyon süreci yavaşlayıp durunca elbetteki bundan öğrenme süreci de etkilenmektedir (Mills:2002).

“Bireylerin öğrendiklerini gruplara aktarabilen” mekanizmalar bir organizasyonun öğrenmesinde çok faydalıdır. Bu konu ile ilgili olarak Mills şöyle bir örnek vermektedir:

. Harvard iş okulunda 3 aylık bir eğitime başlayan bir çalışanın örneği. Yönetici katıldığı bu programdan en yüksek kapasitede yararlanmaya karar vermişti. Aynı zamanda öğrendiklerini binlerce mil uzakta olan patronu ile de paylaşmaya kararlı idi. Şöyle bir şeye karar verdi:

Her gün öğrendiklerini kişisel bilgisayarında özet yapacaktı. Özetler iki amaç içindi. şöyle açıkladı: "Tecrübelerimden öğrendiğim şey bu dersleri eğer ki bir şekilde ayarlayamazsam 6 ay sonra hatırlayacağım şeyler bir kaç şey olacaktır bir sene sonra ise sadece sıcak bir program olduğu olacaktır." Bu özetlerin firması içinde iyi olabileceğini düşünmüştü. Firmada ise öğrencinin patronu onun bu özetlerini çok ilginç buldu. Her sabah Harvard'dan gelen mektupları çoğaltarak yönetici komitesine dağıttı. Böylelikle öğrenci bireysel öğrenimi organizasyonel öğrenime çevirdi ve bu onun şirketine büyük bir avantaj sağladı". (Mills:2002).

3.6. Örgütsel Bilgi Üretimi

Bireylerin açık ve örtülü bilgilerinin örgüt içinde etkileşim içine girmeleri neticesinde yeni örgütsel bilgi üretilmektedir (Nonaka ve diğerleri, 1995; Nonaka ve diğerleri, 2000; Yim ve diğerleri, 2004). Bu etkileşim süreci; içinde örgüt kültürü, teknoloji, yapısal nitelikler ve strateji gibi unsurların da etkili olduğu örgütsel öğrenme sürecini ifade etmektedir. Örgütsel bilgi üretimi altı temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır (Kalkan:2002,404):

- Bireysel bilginin geliştirilmesi,
- Örtülü bilginin paylaşılması,
- Kavram yaratma,
- Kavramların sınanarak doğrulanmaları,
- Arketip (ilk örnek) inşa etme,
- Bilginin iletilerek örgüt içinde dağıtılması.

3.6.1. Bireysel Bilginin Geliştirilmesi

Örgütsel bilgi üretimi sürecinde bireysel bilgi -özellikle de bireylerin örtülü bilgisi- temel unsurdur. Bu nedenle, bilgi üretiminin gerçekleşebilmesi için kritik önem taşıyan örtülü bireysel bilginin geliştirilmesi gerekmektedir. Bireylerin örtülü bilgilerinin kalitesi başlıca iki faktöre bağlıdır. Bunlar, bireyin deneyiminin çeşitliliği ve bilginin bütünsel tecrübe bilgi niteliğinde olmasıdır .

Bilginin bütünsel tecrübe niteliği taşıması, bireyin kendisi yoluyla bilgiyi edindiği tecrübenin niteliğine bağlıdır. Bu tecrübe derin bir adanmışlıkla beslenen,

hem zihinsel hem de bedensel anlamda bir yoğunlaşmanın ürünü olmalıdır; ancak böylesine bütünlüklü bir edinim örtülü bilgiden yararlanarak bilginin geliştirilmesini sağlayacaktır. Öte yandan, bireylerin örtülü bilgisinin gelişmesi için açık bilgi ediniminin önündeki engeller de kaldırılmalı, teknolojik araçların bu yönde yardımcı olmaları sağlanmalıdır. (Kalkan:2002-401-406)

3.6.2.Örtülü Bilginin Paylaşılması

Örgüt içinde farklı geçmişlere, bilgi birikimlerine, dünya görüşlerine, zihinsel yapılar ve motivasyonlara sahip bir çok insan bulunmaktadır. Organizasyon açısından en kıymetli hazineyi oluşturan bu insanların örtülü bilgileri bir araya getirilmediği müddetçe bilgi üretimi gerçekleştirilemeyecektir. Örtülü bilgiyi paylaşabilmek için ortak bir alan gerekmektedir. Ortak alan, bilgi üretim süreci için gerekli olan aktivitelerin ve yaşanan paylaşımların gerçekleşmesine imkan sağlayan fiziksel, sanal, zihinsel ortamların kavramsal bir bileşimini ifade etmektedir.

Ortak alandaki mesai paylaşımının verimli ve mümkün olduğunca kapsayıcı olması gerekir. Çeşitli düzeylerdeki çalışanların bu alana bir şeyler katmaları oldukça yararlıdır. Hatta bu katkı sürecine örgüt dışı aktörlerin katılımı da bilgi üretimini güçlendirebilir. Yönetim, çalışanlara özerklik sağlayarak süreci desteklemelidir.

3.6.3. Kavram Yaratma

Kavram yaratmak için, öncelikle, ortak alandaki etkileşim ve paylaşımlar sonucunda karşılıklı güven ve ortak bir zihinsel model meydana getirmek lüzumludur. Böylelikle bireyler artık birlikte bilgi üretme yeterliliğine sahip bir duruma gelmiş olacaklardır. Kavram yaratma sürecinde çeşitli akıl yürütme yöntemleri kullanılmaktadır.

Çalışanlar tekil olgulardan genel kavramlara doğru ilerleyebilirler. Aynı zamanda, bir takım genel verilerden tekil çıkarımlara doğru hareket ederek üretilecek kavramların altyapısını oluşturabilirler. Kavram yaratma süreci çalışanların birlikte gerçekleştirdikleri bir süreçtir. Dolayısıyla, işbirliğini gerektirmektedir. Çalışanlar arasındaki çeşitlilik, farklı bakış açılarını kavram yaratma sürecine taşıyarak bilgi üretim sürecini zenginleştirmektedir. Örgütte zengin bir enformasyon birikiminin bulunması da kavram yaratma aşamasını desteklemektedir. (Kalkan:2002-401-406, Arslantekin:2005)

3.6.4. Kavramların Sınanarak Doğrulanmalar

Kavramların sınanarak doğrulanmaları, bir anlamda örgüt ve toplum açısından anlam ve değer ifade edip etmediklerinin test edilmesidir. Kavramların anlam ve değerlerini belirleyecek standartların tespit edilmesi önemli bir sorundur. Bu standartlar niceliksel olabildikleri gibi niteliksel de olabilmektedirler. Örneğin ticari kuruluşlarda kavram ve kavramdan neşet eden ürün vb çeşitli çıktılar; maliyetler, kar marjı, büyüme oranı gibi somut ölçütlerle ilişkilendirilerek değerlendirilebilir.

Standart olarak daha sübjektif ölçütler de ele alınabilir. Bunlar genellikle değerlerle, değer sistemleriyle, örgüt kültürüyle ilişkili unsurlardır. Doğrulama standartlarının kendi aralarında tutarlı olmaları gerekir. Bu standartlar aynı zamanda örgütün amaçları, vizyonu ve stratejisi ile de uyum içinde olmalıdırlar. Toplumsal değerlerle uyum da diğer bir önemli faktördür. Zira organizasyon kendi özel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken toplumsal çıkarları da gözetmek durumundadır. (Kalkan:2002-401-406)

3.6.5. Arketip (İlk Örnek) İnşa Etme

Bu aşamada sınanmış ve teyit edilmiş olan kavram somut bir forma büründürülerek bir ön ürüne, ilk örneğe, diğer bir ifadeyle arketipe dönüştürülür. Arketip, eğer yeni ürün geliştirme süreci söz konusuysa bir prototipi, hizmet veya örgütsel işleyiş süreçlerinde bir yenilik söz konusuysa, işleyiş mekanizmasının bir modelini ifade eder. Organizasyonlarda yeni ürün geliştirme sürecinde prototip oluşturmak için organizasyonun üretim, kalite kontrol, pazarlama, ar-ge vb çeşitli departmanlarındaki uzmanlar bir araya gelir, yeni ürünün ilk örneğini fiili olarak oluşturma sürecine katkı koyarlar. Yeni hizmet veya örgütsel yapı biçimi oluşturma çabalarında da, uzmanlar bir araya gelerek modeli inşa etmelidirler. Bu çabalarda – yeni ürün geliştirme çalışmalarına kıyasla- insan kaynakları, stratejik planlama vb fonksiyonlardan sorumlu departman ya da birimlerin rolleri daha belirgindir. (Kalkan:2002-401-406)

3.6.6. Bilginin İletilerek Örgüt İçinde Dağıtılması

Bu aşama, bilgi üretimi sürecinde oluşturulan, sınanan ve ilk örneği inşa edilen kavramın örgüt içi ve dışında dolaşıma açılması aşamasıdır. Böylelikle ontolojik düzlemde yeni bir bilgi üretim döngüsü başlatılmaktadır. Bilgi üretimi, birbirini takip eden aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınmıştır. Kavramlaştırma açısından böyle bir bölümlendirme yanlış olmamakla birlikte, gerçekte süreç içindeki aşamalar zaman zaman birbiriyle kesişebilmekte, süreç içinde geri dönüşler yahut aşamaları atlayacak biçimde ileri sıçrayışlar mümkün olabilmektedir. Bilginin örgüt içindeki yatay ve dikey dolaşımı yeni bir örgütsel bilgi üretimi döngüsünü tetiklemektedir.

Örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılması, örgütsel davranışın ve örgütlerin çeşitli yaşamsal süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak ve örgütsel performansı artırıcı potansiyele sahip bir etki yaratacaktır. Bu ise, sadece yalın öğrenme olgusunun değil bir bütün olarak sürecin anlaşılmasıyla mümkündür.

Öğrenme olgusunu mümkün kılan öncüller ve öğrenme olgusunun ortaya çıkardığı kritik örgütsel sonuçlar örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde yer almaktadır. Örgütsel zeka unsurları ile öğrenme sürecinin ve öğrenme süreci ile örgütsel bilgi üretiminin ele aldıkları olgular arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla, konu ileri araştırmalarda ayrıntılı bir şekilde incelenerek daha fazla aydınlatılmaya ihtiyaç duymaktadır (Kalkan:2002-401-406)

3.7. Örgütsel Öğrenme Bağlamında; Toplam Kalite Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon

Kalite kavramı ile ilgili çok sayıda tanım mevcut olup, bunlar arasında bir tanım birliği mevcut değildir. Kalite eskiden en güzel, en iyi, en büyük gibi sıfatlarla tanımlanırdı. Teknik açıdan ise kalite tolerans sınırları içinde, belirli spesifik standartlara göre, optimum seviye gibi bazı kavramlarla tanımlanmaktaydı. Ancak bugünkü iş ortamında en büyük, en pahalı malları üretmek ve satmak zorlaşmaktadır. Buna paralel olarak günümüzde mal satabilmek için önce müşteri grubunun belirlenmesi sonra müşterinin arzu ve isteklerini karşılayacak mal veya hizmet üretilmesi gerekir. Bu anlamda kalitenin şimdiki tanımı “müşterinin beklentilerini karşılayan özellikler” olarak belirlenmiştir.

Bir mal veya hizmetin aynı ölçüde herkes tarafından beğenilmesi düşünülemez. Bunun içinde öncelikle hedef kitle yani müşteriler belirlenmeli ve bu hedef kitlenin, arzu, duygu ve taleplerine göre bir strateji geliştirilmelidir ve bu kitle tarafından istenilen mal ve hizmet üretilmelidir.. (Akat, Budak,Budak:2002,101-112).

3.7.1.Öğrenen Bir Toplam Kalite Yönetimi Organizasyonu

Yaratmak

Gelişme, yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Yaşamın içinde gelişme her zaman vardır ve var olmak zorundadır. Gelişmenin doğal sonucu ise, değişimdir. Tüm canlılar gibi organizasyonlar da ayakta kalabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek ve çevreye uyum sağlayabilmek için sürekli bir değişim içinde olmak zorundadırlar. Değişime karşı yaratıcı tepkide bulunmak ve değişimi fırsatlara dönüştürmek için sürekli yeni arayışlar içinde olan yöneticiler ve organizasyon kuramcıları; Toplam Kalite Yönetimi ve Öğrenen Organizasyonlar yaklaşımlarını ortaya koymuşlardır. .(Akat, Budak,Budak:2002,101-112).

Toplam Kalite Yönetimi'nin T'si, yani toplamı; tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin ve üretilen ürün ile hizmetlerin tümünü kapsıyor. K'sı, yani kalitesi; müşterinin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı ifade ediyor. Y'si, yani yönetimi ise; yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve işletme çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına geliyor.

Toplam Kalite Yönetimi'nin kökleri; insanların, kuruluşların ve yönetimin ortak, birleştirici bir hedefi olduğu varsayımında yatmaktadır. Bu hedef, sürekli gelişmeyi bir yaşam tarzı haline getirmek, özellikle de organizasyonun bir bütün olarak performansını geliştirmektir. Bu hedefe ancak, tepedekilerin düşünüp çalışanların bu düşünceleri uyguladığı, geleneksel ve otoriter emir komuta hiyerarşilerini kırıp her düzeyde düşünmeyi ve uygulamayı gerçekleştirerek varılabilir. Toplam Kalite Yönetimi, belirli alanlarda uzmanlaşmış ve birbirinden ayrı organizasyonel iş bölümlerine anlayışının yerine, birbirleriyle karşılıklı ilişki halinde olan ve sürekli bilgi geri besleyen, öğrenen organizasyonel bölümler yaratmıştır .(Akat, Budak,Budak:2002,112-123).

İşletmeler sürekli gelişme ve rekabet üstünlüğü kazanma arayışı içine girdikçe, sürekli gelişme programları çoğalmış, fakat başarısız programların sayısı başarılı olanlardan daha fazla ve iyileşme oranları da daha düşük olarak gerçekleşmiştir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından beklenen performans artışları elde edilemeyince, sürekli gelişme süreci mercek altına alınmış ve sürekli gelişme ile organizasyonel öğrenme arasında kritik bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkiyi algılayabilen işletmelerin başarıya ulaştığı görülmüştür.

TKY organizasyonları sistem yönetme prensiplerine göre davranırlar. Organizasyonların kontrolünü kolaylaştıran beş yönetim fonksiyonu tanımlanabilir:

- Yönetimin bağlılığı
- Liderlik
- Müşteri odaklılık
- Toplam katılımcılık
- Sistematik analiz

Ahmet Us'un da değerlendirmelerinden görüldüğü üzere işletmeler için öğrenme sürecinin toplam kalite yönetimi ile sıkı bir bağlantısı bulunmaktadır. İşletmenin yönetimi, yönetim sürecinin planlanması, çalışan memnuniyeti ve verimliliği ve organizasyon yapısının niteliği gibi birçok unsur günümüzde önem kazandıkça, örgütsel öğrenme süreci de ön plana çıkmıştır. Yine Ahmet Us'un bilgi ve öğrenmenin işletmeler için önemini vurgulayan incelemelerine bakarsak, şu şekilde bir sınıflandırma yaratılabilir kanısındayız (Aydemir:2000-29-33).

- Değişimin sürekliliği öğrenmenin de sürekli olmasını zorunlu kılar. Değişim öğrenmenin sonunda gelir. Çoğu işletmenin kavrayamadığı temel gerçek;

insanların ve organizasyonların iyileştirmeye gitmeden önce, öğrenmelerinin gerekli olduğudur.

- Organizasyonel öğrenme, temelde bir geri besleme sürecinin sonunda ortaya çıkar. Geri beslemenin ortaya çıkabilmesi ise, öncelikle bir eylemin yapılmasını ve bu eylemin sonucunun izlenmesini gerektirir. Birçok TKY stratejisinin başarısız olmasının nedeni, tasarımcıların Süreç İzleme/İnceleme konusundaki yetersizlikleridir.

- Tüm organizasyonlar öğrenir, bu yüzden öğrenen organizasyon kavramı pratik olarak ayırt edici değildir. Organizasyonlar öğrenirken de yok olabilirler; yanlış öğreniyor ya da yeterince hızlı öğrenmiyorlardır. Esas konu organizasyonların öğrenmesi değil; hız, ekonomi, doğruluk bakımından nasıl ve ne öğrendikleridir

- Öğrenme deyince, tek döngülü/adaptif ve çift döngülü/yaratıcı öğrenmeden hangisini kullandığımızı belirtmek gereklidir. Tek döngülü öğrenme, gerçekleştirilen eyleme ilişkin teori hakkındaki fikirlerimizin aynı kaldığı öğrenme türüdür. Çift döngülü öğrenme ise, sadece nesnel gerçekler hakkında değil, aynı zamanda gerçeklerin arkasındaki güdülerini ve mantığı anlamaya yönelik sorulara cevap bulmaya çalışır. (Akat, Budak, Budak:2002,105-124).

3.7.2. Öğrenen Organizasyon Sürecinde Temel Stratejiler

Örgütsel Öğrenme ve ona bağlı stratejiler, iş dünyasında 1970'lerin ortasında ortaya çıkmış ve ilk olarak "hataların yakalanması ve düzeltilmesi" olarak tanımlanmıştır. Bu yıllarda, şirketlerin öğrenme aktivitelerinin kendileri için çalışan kişiler aracılığıyla gerçekleştiği kabul ediliyordu. Şirketlerin bu öğrenme aktivitesindeki rolü, şirketin içinde barındırdığı "örgütsel öğrenme sistemi" adı verilen bir çevresel etken sistemiyle, şahısların, öğrenme aktivitelerinin kolaylaştırılması ya da zorlaştırılmasıydı (Akat, Budak, Budak:2002,146-152).

1990'ların başında Huber, örgütsel öğrenmeye sıkı sıkıya bağlı dört yapı tanımlamıştır: bilgi edinimi, enformasyon dağıtımı, enformasyon yorumu ve örgütsel bellek. Huber, öğrenmenin mutlaka bilinçli olması gerekmediğini ve öğrenme eyleminin öğrenen kişinin performansını hatta potansiyel performansını artırmasının şart olmadığını savunur. Öğrenme eyleminin, kişilerde davranışsal değişimlerle sonuçlanması da zorunlu değildir. Bu konuda Huber, "Bir varlık, edindiği bilgileri süzgeçten geçirdikten sonra, potansiyel davranış şemasında değişiklik yaşıyorsa, öğrenme aktivitesini gerçekleştirmiş sayılır" demektedir.

Yönetim biliminde ilk defa 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" adlı kitabında kullandığı kavram, kısa bir süre içerisinde günümüz İnsan Kaynakları literatüründe en sık tekrarlanan terimlerden biri oldu. Kitapta geçen tanımlara göre öğrenen organizasyonlar kısaca bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması anlamına gelmektedir (Akat, Budak,Budak:2002,146-152).

Öğrenen bir TKY Organizasyonu oluşturulmadan önce öğrenen organizasyonların -bir dizi dalga hareketiyle ifade edilebilen- evrimine dikkat edilmesi uygun olacaktır. Birçok yöneticinin Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, somut çalışma prosedürlerinin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşır. Bu birinci dalgadır. Birinci dalga ile ilgili olarak ortaya atılan ilk görüşler, değişimin çalışanlardan başlaması gerektiği şeklinde olmuştur (Aydemir:2000)

Bu görüşlere göre, yönetimin görevi, gelişmenin sürekliliğini sağlamak, çalışanların gücünü kısıtlayan engelleri ortadan kaldırmak ve süreçlerin gelişimine hız kazandıran kalite eğitimi, rekabetçi kıyaslama gibi yeni uygulamaları

desteklemektir. İkinci dalganın odak noktası, iş sürecinin geliştirilmesi yerine, çalışma tarzımızın geliştirilmesi olmuştur. Düşünme ve birlikte iş yapmayı kolaylaştırmanın yolları aranmış, sistemin performansını belirleyen dinamik, karmaşık ve çelişkili konularda çalışanlara yol gösterecek sürekli eğitimler gündeme gelmiştir. Değişimin birinci odağı yönetimdir. Bu iki dalga zaman içinde birleşerek üçüncü dalgayı meydana getirecektir. Üçüncü dalgada öğrenme, hem yöneticiler hem de çalışanlar için bir yaşam tarzı olarak kurumsallaşacaktır.

Organizasyonların strateji, yapı ve kültürlerini bir öğrenme sistemine dönüştürememelerinin nedenlerinden hareketle ve öğrenen organizasyonların evrim aşamalarını da dikkate alarak, Öğrenen bir TKY Organizasyonunun kurulması prensiplerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

Bir TKY organizasyonu, öğrenen organizasyon haline gelmeden önce Harvard'dan David Garvin'e göre hayati üç konu ele alınmalıdır. Birincisi anlam sorunudur. Bununla kastedilen öğrenen organizasyonun sağlam temellere dayalı, kolay uygulanabilir bir tanıma kavuşmuş olmasıdır. İkincisi, yönetim konusudur; yani pratiğe yönelik, işleyişle ilgili açık ve yönlendirici ilkeler. Sonuncusu ise bir organizasyonun öğrenme hızını ve düzeyini değerlendirmeye yönelik ölçümü sağlayacak araçlardır. (Öğrenme eğrileri, deneyim eğrileri, yarı-ömür eğrisi.) Bu üç kavramdan hareketle, Öğrenen TKY Organizasyonlarının beceri kazanmış olduğu beş ana faaliyeti, aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür.(Akat, Budak,Budak:2002,101-112).

- Sistemli problem çözümü
- Yeni yaklaşımlar deneme kapasitesi
- Geçmiş deneyimlerden dersler çıkarma yeteneği
- Başkalarının başarılı deneyimlerinden dersler çıkarma yeteneği
- Bilgiyi örgütün tamamına hızla ve etkin bir şekilde aktarma becerisi

Öğrenen organizasyon stratejisine sahip olmak üç tamamlayıcı strateji daha gerektirir

-Dalga Stratejisi. Konuya en yoğun odaklanan, en kısa vadeli stratejidir. Bir analiz çalışmasıyla, hangi temel gelişme noktalarında öğrenmenin hızlandırılması gerektiğini ve sonucunda işletmenin, rakiplerinin önüne geçecek nasıl bir dalga yaşayacağını ortaya çıkarır.

-Yetiştirme Stratejisi. Daha hızlı öğrenen insan özelliklerinin ortaya konulması, bu profile uygun insanların işe alınması ve geliştirilmelerini kapsar.

-Dönüşüm Stratejisi. Tüm çalışanların daha hızlı öğrenen kişilere dönüştürülmesini sağlayacak yöntemlere odaklanır. Dönüşüm stratejisi doğru uygulandığında organizasyonel öğrenme üzerinde en büyük etkiyi yaratacak olan stratejidir.

Öğrenen Organizasyon olma yolunda, birçok TKY stratejisinin başarısız olması, Süreç İzleme/ İnceleme konusundaki yetersizliklere bağlıdır. Müşteri odaklı ve sürekli gelişmeye yönelik çabaların temelinde süreç izleme etkinliği bulunur. Sürekli kalite gelişiminin tasarımı, uygulanması ve sürdürülmesi için üç aşamalı bir Süreç İzleme/İnceleme söz konusudur:

İnceleme ve Tasarlama. Öğrenen organizasyon yaratmanın başlangıç aşamasıdır. Vizyon, misyon ve değerler oluşturulur ya da gözden geçirilir. TKY stratejisinin var olan kültür içinde misyonun ve değerlerin hayata geçirilmesine nasıl yardımcı olabileceğini anlamak için TKY model ve tekniklerinin gözden geçirilmesi söz konusudur. Uygulama Aşaması. İletişim, eğitim, Toplam Kalite süreç ve ilkelerinin uygulanması dahil olmak üzere işletme ve departmanlar çapında hedeflerin belirlenmesi ve planların yapılmasını kapsar. Çalışanların işletme tarafından geliştirilen özel modellerin yanı sıra, teorileri ve diğer modelleri gözden geçirecekleri bu program, karşılıklı etkileşimi arttıracaktır. Bu, olayın bilincine varmalarını sağlayacak ve öğrenme süreci başlayacaktır.(Akat, Budak,Budak:2002,101-112)

Sürdürme Aşaması. Sürekli ölçme ve değerlendirme, modelinin uygun olup olmadığının gözden geçirilmesi, ödüllendirme sisteminin uygunluğunun değerlendirilmesi ve sonuçlarını sürecin uygulama kısmına yerleştirmektir. Öğrenme bir süreç olarak devam etmektedir.

Genel olarak TKY Organizasyonlarının öğrenmeye bakış açısı, tek döngülü/adaptif öğrenmeye, yani duruma uyum sağlamaya dayanır. Tek döngülü öğrenme, problemleri şimdiki zamanda çözmeye üzerinde yoğunlaşır, hareketlerin uygunluğunu incelemeyi, çok ufak gelişmeler üzerinde durur. Esas olarak mevcut iş yapma yöntemlerinin altında yatan temel varsayımları sorgulamamakta ve tek boyutlu sorulara cevap vermektedir. Bir öğrenen organizasyon kurmak için ise aşağıdaki kavramlaştırmalar göz önünde bulundurulması önemlidir:

-Sistem düşüncesi. Sistem düşüncesi, geri besleme olarak adlandırılan ve eylemlerin nasıl birbirini güçlendirebileceği veya etkisini yok edebileceğini (dengeleyebileceğini) gösteren basit bir kavramı anlamakla başlar. Sistem düşüncesi, parçaları değil bütünü anlamayı ve hareketlerimizin kendi gerçeğimizi nasıl şekillendirdiğini öğrenmeyi gerektirir. Sistem düşüncesi tüm organizasyonel olayları daha açık görmemize olanak veren ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi anlamaya yardımcı olan disiplindir. Organizasyonel öğrenmeyi geleneksel yaklaşımlardan farklı kılan şey sistem düşüncesidir.

-Kişisel ustalık. Ortak vizyon kişisel vizyonlardan kaynaklanır. Benzer şekilde öğrenmeye karşı duyulan toplu bağlılık da, bireysel bağlılıklardan kaynaklanır. Sürekli olarak geleceğini nasıl yaratacağını öğrenen bir organizasyonun, yaşamlarında kendileri için önemli olan konularda nasıl gelişeceklerini sürekli olarak öğrenen bireylerden oluşması gereklidir.

-Zihinsel modeller. Yönetim becerilerimizi araştırma ve savunmayı dengeleyecek şekilde geliştirmemiz gereklidir. Zihni modeller, dünyayı algılayışımızı, eylemlerimizi etkileyen yerleşmiş varsayımları ve genellemeleri ortaya çıkarıp iyileştirmeyi ve değiştirmeyi kapsar. (Akat, Budak,Budak:2002,101-112)

-Müşterek vizyon. İşletmenin azmini, kararlılığını, hedefe bağlılığını ve amacını net bir biçimde ortaya koymasının yerini hiçbir şey tutamaz. Öğrenme gereksinimi ve toplu öğrenme isteğini yaratan da bunlardır. Ortak bir vizyon olmadan doğru dürüst bir öğrenme ancak kriz durumlarında söz konusu olur ve kriz bitince öğrenme süreci de biter. Organizasyon bir makine değil, canlı bir organizmadır. Bir insan gibi, kolektif bir kimlik duygusu ve temel bir amacı vardır. Bu, benlik bilgisinin örgütsel eşdeğeridir; işletmenin neyi savunduğu, nereye gitmekte olduğu, nasıl bir dünyada yaşamak istediği ve en önemlisi, o dünyayı nasıl hayata geçireceği konusunda ortak bir anlayışı ifade eder. Paylaşılan vizyon, bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürme disiplini.

-Takım halinde öğrenme. Bilgi yaratan organizasyonlarda takımlar son derece önemli bir rol oynarlar, çünkü insanların birbirleriyle etkileşebileceği ve etkin düşünceye kaynaklık eden sürekli bir diyaloga girebileceği ortak bir bağlam sağlarlar. Takım halinde öğrenme diyalogla başlayan, takım üyelerinin - varsayımları askıya alıp- gerçek bir birlikte düşünme eylemine girebilmesi disiplini (Danally:1991,6-18).

3.8. Örgütsel Öğrenmenin İşletmeler Açısından Yararları

3.8.1. Müşteri Memnuniyeti ve Örgütsel Öğrenme

Açık ya da gizli; rasyonel ya da daha az rasyonel bütün müşteri ihtiyaçları, anlaşılabilir ve karşılanabilir zorundadır. Çünkü işletme başarısı, müşterilerin bu ihtiyaçlarının tatmin edilmesine bağlıdır. Müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması, müşteri memnuniyetinin önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, Harvard Business School'da geleneksel pazar araştırmalarının ötesine geçilerek "müşterilerin ne istedikleri", belli ürünlere ve mesajlara nasıl tepki gösterdikleri, laboratuvar ortamında kan akışları ve beyinlerinin değişik bölgeleri görüntü-izleme teknikleriyle izlenerek anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Müşteri ihtiyaçlarının bir kere belirlenip karşılanması yeterli değildir. Çünkü, ihtiyaçlar sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti ulaşılması zor, dinamik bir hedeftir. Diğer bir deyişle, müşterilerin geçmişte memnun edilmiş olmaları, gelecekte de memnun olacakları anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla, müşteri ihtiyaçlarının gelecekte de karşılanabilmesi, alışkanlık ve tercihlerdeki değişikliklerin, bu ihtiyaçları karşılamaya dönük teknolojik gelişmelerin, rakiplerin rekabet stratejilerinin ve diğer faktörlerdeki olası değişikliklerin sürekli olarak tahmin edilmesini, izlenmesini ve bunlara uygun ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini gerektirmektedir (Akat, Budak, Budak:2002,147-158).

İşletmelerin değişime hızlı ve doğru yanıtlar verebilmeleri, onların öğrenme yeteneklerinden, diğer bir deyişle, yeni fikirleri özümseme ve rakiplerinden daha çabuk eyleme dönüştürebilme özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu yeteneklere sahip olmayan işletmeler, değişen müşteri beklentilerini zamanında fark

edemeyecek ve rakiplerinin manevralarına uygun yanıtlar veremeyeceklerdir. Bununla birlikte, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve bunların nasıl karşılanacağına bilinmesi, olayın sadece yarısını oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesi ise, diğer yarısını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, müşteri tatmini sürecinin ilk yarısında Örgütsel Öğrenme'ye, ikinci yarısında ise TKY anlayışına ihtiyaç bulunmaktadır (Akat, Budak,Budak:2002,101-112, Aydemir:2000:29-35).

3. 8.2. Sürekli İyileştirme ve Örgütsel Öğrenme.

A. Toffler, gelecekte rekabetin, Doğu ve Batı arasında ya da Kuzey ve Güney arasında değil, “hızlı olanlarla, yavaş olanlar” arasında gerçekleşeceğini belirtmektedir. Bugün lider Japon işletmeleri, ürün planlama ve geliştirme sürecini kısaltarak zamanı, maliyetleri, kaliteyi ve stokları yönetir gibi yönetmektedirler. Stratejik bir silah olarak zaman, paraya, üretkenliğe, kaliteye ve hatta yenilik yaratmaya eşdeğer bir hale gelmiş bulunmaktadır.

Hızla değişen dünyada yenilik yaratarak değişime ayak uydurmak zorunda olan işletmeleri, “hareket halindeki bir otomobilin vantilatör kayışını değiştirmek” kadar zor bir görev beklemektedir. Bunu başaramayarak tökezleyecek olanların, rakiplerini yeniden yakalamaları imkansız denecek kadar zor olacaktır. Şiddetlenen rekabet ve kısalan ürün yaşam eğrileri işletmeleri sürekli yenilik yaratmaya itmekte ve hatta en iyi ürünlerini daha iyilerini geliştirerek, demode etmek zorunda bırakmaktadır.

TKY, “sürekli iyileştirme” ilkesi ile işletmelerin bu zor işi başarmalarına yardımcı olmaktadır. İşletmedeki bütün bölümlerin sürekli iyileştirme üzerinde yoğunlaşmak zorunda olduğu TKY felsefesinde, bu amaçla yeni bilgilerin ve

yeteneklerin kazanılması, diğ er bir deyiş le sürekli öğrenme, örgütteki herkesin sorumluluğ undadır (Dale:2002,109-115).

3.8.3. İşğ ören Memnuniyeti, Ekip Çalışması ve Örgütsel Öğrenme

Hızın, bilginin, farklılık yaratmanın ve esnekliğ in birer rekabet üstünlüğü olduğı küresel pazarda “teknoloji”, önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Bununla birlikte, teknolojiyi müşterilere ürün ve hizmet sunmada kullanacak olan “yaratıcı insanlar”ın varlığı, teknolojiden çok daha önemlidir. Çünkü, teknolojiyi yaratan insanlar olduğı gibi, onu işletme başarısını sağlayacak şekilde kullananlar da insanlardır. Dolayısıyla, ürün, hizmet ve süreç kalitesindeki iyileştirmeleri sadece sermaye yoğun bir çabanın sonucu olarak değerlendirmek yanlıştır. Yeni bilgi ve beceriler kazanarak bunları işletmeye aktaran, kaliteyi ve müşteri memnuniyetini yaratan işğ örenlerin memnuniyeti, kritik bir önem kazanmaktadır.

Küresel pazarda başarı, büyük ölçüde işğ örenlerin ve işletmelerin öğrenme yeteneklerine bağı bulunduğ undan yönetici ve işğ örenlerin öğrenen bireyler haline getirilmesi ve sahip oldukları bilgi ve becerilerin işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi, büyük bir önem kazanmış bulunmaktadır. Bununla birlikte, geleneksel üretim faktörlerinden farklı olarak, insanların kafasına kilitlenmiş olan bilginin yaratılması ve paylaşılması, her şeyden önce karşılıklı güveni gerektirmektedir. Dolayısıyla işletmeler, örgüt yapılarını basıklaştıırıp çalışanlarına sorumluluk dağıtarak ve diğ er işletmelerle “çıkıtılarının katma değerini arttırıcı” istikrarlı ilişkiler kurarak, bu güveni geliştirmek zorundadırlar. (Dale:2002,109-115)

İşletmelerin işğ örenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğ er işletmelerle iyi ilişkiler geliştirmesini savunan TKY, bu yönüyle bilginin yaratılması ve paylaşılması için gerekli koşulları da hazırlamış olmaktadır. Çapraz fonksiyonlu

ekiplerle ve sürekli iyileştirme çabalarıyla, işletmedeki bireylerin sahip oldukları bilgi ve birikimleri harekete geçirmeyi amaçlayan TKY, benchmarking (kıyaslama) çabaları ile de kendi dışındaki işletmelerin tecrübe ve birikimlerinden yararlanmayı hedeflemektedir.

Sıradan insanların bir araya gelerek, üstün özelliklere sahip insanların bile kolay elde edemeyecekleri sonuçlara ulaşmalarına olanak tanıyan ekip çalışması, iş görenler için güzel bir öğrenme ortamı oluşturduğu gibi; “başkalarının bazı konularda daha iyi olabileceğini kabul etme ve onlara nasıl yetişebileceğini, hatta onların nasıl geçebileceğini öğrenmeye çalışma ileri görüşlülüğü” olarak tanımlanabilecek benchmarking de, işletmeler için mükemmel öğrenme olanakları sunmaktadır. (Dale:2002,109-116).

3.9. Öğrenen Organizasyonlarda Yenilikçilik Kavramı

3.9.1. Yenilikçilik (Innovation) Ekonomisi

Kürselleşme bağlamında çok sık kullanılan bir kavram olan yeni ekonomi bağlamında yenilikçilik, yaratıcılık, girişimcilik vb yeni unsurlar gündeme gelmeye başlamıştır. Bu kavramlar aynı zamanda, modern işletme yaklaşımlarının da ana noktalarını oluşturmaktadırlar.

Günümüz ekonomik sistemi ya da işletmelerin faaliyet gösterdikleri alan, sürekli değişimi gerekli kılan, rakiplerinden farklılaşmayı esas alan ve belirsizlik ve kriz dönemlerine hazırlıklı olmayı gerekli kılan niteliklere ihtiyaç duymaktadır. Bu durum aynı zamanda işletmelerin yaşamsal ihtiyaçlarını da ortaya koymaktadır. Bu

bağlamda yeni ekonomi veya bilgi toplumunun ana argümanlarından biri de yenilikçiliktir.

Yenilikçilikten anlaşılması gereken, işletmelerin sadece yeni ürünler ya da icatlar sunmaları değildir. Yenilikçilik, aynı zamanda işletme yönetiminden, insan kaynaklarına, müşteri odaklılıktan, kaliteye ve nihai noktada örgütün bütünü için gerekli olan bir süreçtir. Yenilikçiliği benimseyen işletmeler ve işletme yönetimleri günümüz rekabet ortamında daha da ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, yani örgütsel öğrenme bağlamında, yenilikçilik kavramını açıklamakta fayda bulunmaktadır. Yenilikçilik yabancı literatürde “innovation” kelimesi ile ifade edilmektedir.

Innovation, Latince bir sözcük olan "innovatus"tan türemiştir. "Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" anlamındadır. Webster, inovasyonu "yeni ve farklı bir sonuç" olarak tanımlamaktadır. Türkçe'de "yenilik", "yenileme" gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniştir. Diğer yandan "yenilik" ve "yenileme" "inovasyon" sözcüğü ile ifade edilemeye çalışılan kavramın dışında da çağrışımlara yol açmaktadır (Elçi:2006).

“İnovasyon”, kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi / yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yeniliği) anlatmaktadır. Yenilik, süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade etmektedir. Günümüzde yeniliğin ve ekonomik büyümenin kaynağı olarak firma gösterilmektedir. Pazarın gereksinimlerinin önceden belirlenerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması günümüz firmalarının varlık nedeni durumuna gelmiştir (Akyos:2006)

Önceleri doğrusal olarak tanımlanan yenilik süreci (Yeni Ürün Geliştirme Süreci) günümüzde “pazarda başlayıp pazarda biten” etkileşimli bir süreç haline gelmiştir. Bilgi yönetimi, entelektüel kapitalin yönetilmesinden öte, bilginin yaratılması, dönüştürülmesi ve kullanılması gibi bilgi ile ilgili bütün faaliyetleri de kapsamaktadır. (Akyos:2006)

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi "yenilikçilik" olarak adlandırılır. Yenilikçilik, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsamaktadır. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğmaktadır. (Elçi:2006).

Yenilikçilik sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekmektedir. Bu sayede doğacak yeni fikirlerse yeni yenilikçilik faaliyetlerini doğurur. Yenilikçi, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ve geliştirilmiş ürün veya üretim yöntemlerinin ortaya çıkarıldığı büyük atılımlarla oluşur, ya da adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkar (Akyos:2006).

Araştırma-geliştirme (Ar-Ge), yenilik için gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Ancak girişimsel yenilikçilik yoksa, diğer bir deyişle Ar-Ge'yi yapanların girişimcilik niteliği yoksa, değer yaratılamaz; Ar-Ge sonuçları yenilikçiliğe dönüştürülemez. Dolayısıyla, teknoloji-tabanlı firmalar dışında kalan tüm firmalarda yürütülen yenilikçilik çalışmaları sadece "teknolojik yenilikçiliği" değil, “organizasyonel yenilikçiliği” ve “sunumsal yenilikçiliği” de kapsar. Kaldı ki,

teknoloji tabanlı firmalarda her ne kadar ağırlık teknolojik yenilikçiliğe veriliyorsa da, organizasyonel ve sunumsal yenilikçiliğe yeterli kaynak ayrılmadan başarılı olunması beklenemez (Elçi:2006).

21. Yüzyılda ülkelerin geleneksel ekonomilerini “yenilikçilik ekonomisi”ne dönüştürmedeki başarıları, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve toplumsal gelişme performanslarını belirlemektedir. Yenilikçilik (Innovation) ekonomisi kendini, nitelikli iş gücü; bu iş gücü için yüksek getiriler vadeden iş olanakları ve bu iş olanaklarını yaratan hızla büyüyen firmalar ve çok sayıda yeni kurulan işletmelerle göstermektedir. Bu nedenle değişime ayak uydurabilmek hatta değişimi içselleştirip geliştirmek ekonomik yapılar için önem taşımaktadır. Öğrenme kavramının önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Çünkü, önceki bölümlerde de incelendiği gibi, değişimi yakalamak günümüzde, ancak öğrenen organizasyon yapısını benimsemek ile mümkün olmaktadır.

Dolayısıyla, bir ülkede veya bölgede yenilikçilik ekonomisinin kurulması için nitelikli ve girişimci insan gücüne, yeni fikirlerin üretilmesini ve yayılmasını sağlayan bir ortama, yenilikçiliği destekleyen mekanizmalara ve sermayeye erişim olanaklarına ihtiyaç vardır. Burada devlet, kolaylaştırıcı ve katalizör geliştirme ve yenilikçi düşünce ve davranışlara yatırım yapar ve bu tür yatırımları teşvik eder. Bu tür ekonomilerde kişiler ve kuruluşlar etkin bir işbirliği ve etkileşim içindedir (www.kabifinans.com)

Yenilikçilik ekonomisinin kuralları, firmalar için rekabetin ana koşullarının belirleyicisidir. Bu yeni düzende, bilgiyi kullanan ve sürekli olanak güçlendiren, yenilikçiliği tüm faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline getiren işletmeler rekabet edebilir niteliktedir. Yenilikçilik ekonomisinde sermayenin oluşumunda girişim sermayesi yatırımcıları ve iş makaleleri etkilidir. İleri teknoloji ve radikal yenilikçilik içeriğinden dolayı risk taşıyan girişimlere ve yeni kurulan yenilikçiliğe dayalı firmalara finansman sağlanması öncelikli konuların başında gelmektedir.

Yenilikçi ekonomi yapısında öğrenme ve bilgiyi içselleştirme süreçleri, bir tür zorunluluk haline dönüşmüştür. Eğitim sisteminin odağını, firmaların gereksinimine uygun niteliklerde insan gücünün yetiştirilmesi ve yenilikçiliğe dayalı girişimcilik eğitimlerinin verilmesi oluşturmaktadır. Bilginin ve insan gücünün hızlı ve etkin dolaşımı için gerekli alt yapıya yatırım yapılabileceğinden dolayı öğrenme olgusu önem kazanmaktadır. Bu amaçla bilişim sistemleri alt yapısı ve yüksek hızlı internet olanakları güçlendirilir ve yaygınlaştırılır; ulaşım ve taşımacılık olanakları yaygın ve güçlü bir altyapıyla desteklenir. Çevre ve yaşam kalitesi konuları büyük önem taşır. Yenilikçilik (Innovation), çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında da önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

Dünyanın yenilikçiliğe Dayalı En Büyük Ekonomisinin Geleceği yenilikçiliğe Bağlı Amerika'da Rekabetçilik Konseyi'nin 2004 yılı sonunda düzenlenen Ulusal Yenilikçilik Zirvesi'nden sonra yayınladığı 'Amerika Yenilikçilik Yap: Meydan Okuyan ve Değişen Bir Dünyada Gelişmek' (Innovate America: Thriving in a World of Challenge and Change) adlı raporu 'Yenilikçilik 21. Yüzyılda Amerika'nın başarısını belirleyecek en önemli, faktör olacaktır'' cümlesiyle başlamaktadır (www.kobifinans.com).

Raporda, Amerika'nın karşı karşıya olduğu en önemli sorunun üretkenliği arttırmak, yaşam Standard ını yükseltmek ve küresel pazarlarda lider olmak için yenilikçilik kapasitesini açığa çıkartmak olduğunun altı çiziliyor. Makro-ekonomik güçlerin ve finansal zorlukların yenilikçiliğe dayalı büyümeyi her zaman olduğundan daha önemli ve acil bir mesele haline getirdiği vurgulanıyor. Amerikan iş dünyasının, hükümetinin, çalışanlarının ve üniversitelerinin, müthiş hızlı bir küresel değişim, kısa vadeli sonuçların katı baskısı ve kendileri için yenilikçiliğe dayalı bir gelecek arayan ülkelerden kaynaklanan şiddetli bir rekabet ile karşı karşıya kaldığı dile getiriliyor. Bu şartlar altında, Amerika'nın önümüzdeki çeyrek

yüzyılda tüm toplumu yenilikçiliğe yönlendirmesi gerektiğinin altı çizilmektedir. (www.kobifinans.com)

Günümüz ekonomi çağında, organizasyonların karşılaştığı en önemli sorunlardan biri de, çalışma şekilleri ve teknolojinin yayılması değişmesi ile oluşan, pazardaki talebin radikal değişimlerine cevap verebilme yeteneklerini arttırmaktır. Bu değişen talepleri karşılayabilmek için ürünlerde ve içsel süreçlerde yenilik yapmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Bununla beraber artık yenilikler AR-GE profesyonellerinin, bilim adamlarının veya uzmanların bir görevi olmaktan çıkmıştır. Günümüzde birçok pratisyen ve akademisyen, işletmelerin çalışanlarının yenilikçi potansiyellerini, organizasyonel başarıya ulaşmak amacıyla geliştirmesi ve kullanmasını öngören bu görüşü desteklemektedirler. (Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron,1996; Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson ve Harrington, 2000; Bunce ve West, 1995; Janssen, 1998; Unsworth ve Parker,2003, 1154-1184). İşgücündeki yenilikçi potansiyeli ortaya çıkarmanın, kalite yönetiminde ve sürekli gelişimde rekabet üstünlüğünü sağlayan faktörler olduğuna inanılmaktadır.

3.9.2. Öğrenme Kavramı ile Yenilikçilik İlişkisi

Öğrenme kavramı ile yenilikçilik arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Yenilikçi bir yaklaşımı ya da anlayışı benimseyebilmek için, bilgiye ihtiyaç bulunmaktadır. Çünkü yenilikçi bir anlayış ve davranış için belli bir alt yapı ya da potansiyel bulunmaktadır. Bu nedenle yenilikçi olmanın temel koşulu öğrenme ve öğrenilen bilgiyi yenilikçi bir koşullanma ile işleyebilmek önemlidir.

Günümüz işletmeleri de mevcut çalışanlarının mezun olduğu okul, mevcut nitelikleri ve iş deneyimlerine dikkat etmekle birlikte, çalışanlarının işe başlamalarının ardından kendilerini geliştirebilmeleri için öğrenme sürecini devam ettirmektedir. Farklı bir ifade ile çalışanlar işe başladıktan sonra, öğrenme sürecinden kopmamakta tam tersine işletmenin amaçlarını benimsedikleri ya da

onu geliştirmek için çaba harcadıklarından dolayı öğrenme sürecine gereksinim duymaktadır.

Aynı şekilde örgüt yapıları da yeni ekonomi bağlamında gelişen yenilikçilik sürecine uyumu öğrenme süreci ile destekleyip geliştirmektedirler. Öğrenen örgüt, bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve transferi konusunda biçimlendirilmiş bir yapı olup, bu yeni bilgi ve anlayışın örgütün davranışını değiştirmesi şeklinde tanımlandığından, yenilikçilik ile öğrenme süreci arasında doğru orantı bulunmaktadır (Akat, Budak, Budak:2002,145).

İşletmeler günümüzde öğrenme sürecini yeniliklere ayak uydurmak ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduklarından, örgütsel öğrenmenin yararlı farklı açılardan kendisini göstermektedir. İşletmenin dış dünyasındaki değişim hızına bağlı olarak, örgütsel öğrenmenin organizasyonu ve hızı önem kazanmaktadır. Eğer, yenilikleri destekleyici öğrenmenin hızı, dış çevrede yaşanan değişim ve dönüşümün hızına eşit olmazsa öğrenmenin işletmeye faydası olmayacaktır.

Firmalar, varlıklarını sürdürmek ve rekabet güçlerini artırmak için yenilikçilik yapmalıdır. Bu amaçla, Maliyetlerin azaltılması, Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle çeşitliliğe gidilmesi, Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması şarttır. Bu zorunluluklar, yenilikçilik fikirlerini ortaya çıkaran unsurlardır. Böylece yeni pazarlara girmek ve varolan pazar payını artırmak mümkün olabilir. Yenilikçilik, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır.

Tüm sektörlerde faaliyet gösteren her türlü firmanın tüm iş alanlarında yenilikçiliğe gereksinimi vardır. Yenilikçiliğin, yenilikçilik olarak adlandırılabilmesi için "firma için yeni" olması yeterlidir. Örneğin, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firma, yıkandığında buruşmayan bir kumaş

geliştirebilir; bir restoran bilgisayar kontrollü sipariş ve faturalama sistemine geçebilir; bir seyahat acentesi on-line rezervasyon ve bilgi servisi ile müşterilerine hizmet vermeye başlayabilir; bir ürünün teslim süresini kısaltmak veya bir hizmetin sunuş kalitesini artırmak için kalite standartları uygulanmaya başlanabilir; bir imalat firması tam zamanında üretim tekniklerini kullanarak üretim sistemini yeniden yapılandırabilir.

Firmaların yenilikçi örgütlenme yapıları ve davranışlara önem vermelerinin nedeni elbetdeki yeni ekonomik sistemin nitelikleri ile ilgilidir. Yenilikçiliği bir örgüt kültürü olarak yerleştirmek ve bir algılayış haline getirmek çalışan tipolojisinde de belli değişimlere yol açacaktır. Genelde yenilikçi iş davranışı olarak anılan bu sürecin aşamalarını proaktif yaklaşımla inceleyecek olursak aşağıdaki gibi bir değerlendirmeye varılabilir kanısındayız.

Yenilikçi davranış konusunda dört temel kavramdan söz edilebilir: Proaktif kişilik, inisiyatif, sorumluluğu ele almak ve görev tanımını aşma yeterliliği. Bu dört kavram, çalışanın yaptığı işi ya da işyeri koşullarını iyileştirmek amacıyla bir hareket başlatması bağlamında birbiriyle ilintilidir.

Proaktif kişilik ve inisiyatif, bireyin davranışsal eğilimleridir. Sorumluluğu ele alma ve görev tanımını aşma yeterliliği ise, kurum kültürü ve iş yapış biçimleri gibi iş ortamının özelliklerine bağlı davranışlardır. Bu olguları içselleştirip bir iş davranışı haline getirmek yenilikçi iş davranışlarının ön koşulu niteliğindedir. Davranış eğilimleri farklı durumlarda benzer tepkilere yol açar.

Kişi, yenilikçi kişilik özelliklerine sahipse bunları her ortamda hayatına yansıtacaktır. Öte yandan yapılan işin ve kurum ikliminin özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan davranışlar çalışma ortamına göre değişiklik gösterirler. Çalışanlara;

karar verme ve inisiyatif kullanma fırsatı tanıyan, bu davranışları onaylayan, çalışanları yeterli bilgilendiren, geliştiren ve görüşlerine değer veren iş ortamları yenilikçi davranışın ortaya çıkmasına olanak verir.

Gittikçe artan sayıda akademisyen, organizasyondaki bireylerin yenilikçiliği belirleyen faktörleri üzerine odaklanmaktadır. İnsanların işlerinde yaratıcı olmalarını ve bir şeyler geliştirmelerini sağlayan nedir? Çalışanların proaktif veya ekstra-rol davranışlarına katılmaları için motive edilmeleri “organizasyonel vatandaşlık davranışı” (OCB, Organ, 1988), “bireysel inisiyatif” (Frese Kring, Soose ve Zempel, 1996), “işgücü yaratıcılığı” (Oldham ve Cummings, 1996, 607–634) veya “çözümsel reflektif davranış” (van Woerkom, 2003) araştırmalarının odağında yer almaktadır. Çalışanların gönüllü olarak “gerekenden fazlasını yapmaları” fikri, günümüz yenilikçilik anlayışı için hala geçerli olan bir düşüncedir (Janssen,Schoonebeek ve van Looy, 1997 , 175–194). Yenilikçilik süreci, sadece yaratıcı düşüncelerin geliştirilmesini değil aynı zamanda bu düşüncelerin gerçekleştirilmesini de kapsamaktadır. Yenilikçi iş davranışı bu her iki yönü de ele almaktadır. Yenilikçi iş davranışı, çalışanların bireysel olarak çalışma şekillerinin geliştirilmesi, mesai arkadaşları ile doğrudan iletişime geçilmesi, bilgisayarların kullanımı veya yeni hizmet/ürünlerin geliştirilmesi gibi iş geliştirme süreçlerinde kendiliğinden gönüllü olmaları ile ilgilidir.

Yenilikçi iş davranışı denilince geleneksel yaklaşımların tersi anlaşılmalıdır. Geleneksel işletmelerde çalışanlar ile kurum arasında hiyerarşi hissedilir ve alt kademeler genelde emirleri uygulayan konumdadırlar. Ancak yenilikçi iş davranışların gelenekselciliğin tersine çalışanların inisiyatif kullanmalarına olanak sağlayan, örgüt içi iletişime önem veren ve proaktif davranışları besleyen bir yönetim anlayışını benimsemektedir (www.baltas-baltas.com).

Yenilikçi iş davranışına, bu anlayışın fırsatlarını ve motivasyonunu destekleyen iş karakteristikleri ve organizasyonel pratikler açısından yaklaşmak mümkündür. Örneğin Farr, yenilikçi iş davranışı ve çalışan yaratıcılığının iş tasarımı değişikliklerinin birer sonucu olduğunu söylemektedir (Farr,1990,1-13).

Yukarıda da ifade edildiği gibi yenilikçilik ve kendini sürekli geliştirme, firmalar için vazgeçilmezdir. Firmanın yenilikçi bir anlayışı benimsemesi yanında çalışanların da bu felsefeyi benimsemesi gerekir ki örgütün amaçlarına ulaşmasında bir bütünlük sağlansın. Bu bağlamda örgütün kendini geliştirmesi ve dönüşümlere karşı yenilikçi bir politika benimsenmesi ancak tabana yayılınca mümkün olabilir, bunun içinde öğrenen organizasyon olgusu ile desteklenmesi gerekmektedir. İşletmenin iç ve dış çevresinde yaşanan gelişmeleri izleyen, analiz eden ve gerekli önlemleri alan bir çalışan anlayışına gerek duyulduğu için öğrenmenin yapılan işin bir parçası olması gerekmektedir.

Çalışanın kendisini görev tanımının dışına çıkmaya yeterli hissetmesi, yenilikçiliğin en kritik boyutudur. “kişinin, işin gerektirdiği geleneksel ve teknik gerekliliklerin dışına çıkarak daha proaktif ve geniş kapsamlı bir rol üstlenme konusunda kendine duyduğu güven” olarak tanımlanmaktadır. (www.baltas-baltas.com)

4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ

4.1. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmış ve araştırma modeline, evren ve örneklem, veri toplama araçlarına, veriler ve toplanmasına, verilerin çözümlenmesine ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4..1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde İlişkisel Tarama Modelinden yararlanılmıştır. İlişkisel Tarama Modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken ya da belli bir değişkenin farklı boyutları arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.

Bu model çerçevesinde öncelikle örneklem grubundaki kuruluşların yenilikçilik düzeyleri, “Yenilikçi İş Davranışı”, “Yenilikçi Firma”, “Öğrenme Yaklaşımı”, “Ortak Vizyon”, “Açık Fikirlilik” ve “Bilgi Paylaşımı” faktörleri altında incelenmiş, her bir faktörün ve veri setinin ortalamasının tanımlayıcı istatistiklere bağlı olarak değişimi sorgulanmış ve “Yenilikçi Firma”, “Öğrenme Yaklaşımı”, “Ortak Vizyon”, “Açık Fikirlilik” ve “Bilgi Paylaşımı”nın, “Yenilikçi İş Davranışı”na etkileri ölçülmüştür.

4.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma temel olarak Metal/Kimya, Gıda ve İmalat sektörlerinde görev yapan 171 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem grubu, cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi demografik özellikler açısından hedef kitleyi temsil edecek şekilde orantılı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir.

4.1.3. Veriler ve Toplanması

Araştırma verileri beşi kuruluşu tanımlamaya yönelik, altısı demografik, otuz biri “Yenilikçi İş Davranışı”, “Yenilikçi Firma”, “Öğrenme Yaklaşımı”, “Ortak Vizyon”, “Açık Fikirlilik” ve “Bilgi Paylaşımı” faktörleri altında yer alan toplam kırk iki sorudan oluşan beşli Likert Tipi ölçek yardımıyla toplanmıştır.

Daha önce, Roger J. Calantone, S. Tamer Çavuşgil, Yuhsan Zhao'nun beraber ortaya koydukları *Learning orientation, firm innovation capability and firm performance*² ve Onne Johansen'in *The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour*³ başlıklı araştırmalarında kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği çalışmamızda da test edilmiştir.

4.1.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 13 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Bu çerçevede; ölçeğin güvenilirliği parça bütün korelasyonu ve Coranbach Alpha istatistikleri yardımıyla incelenmiştir. Geçerliliği Kolmogorov-Smirnov Homojenlik Testi yardımıyla sorgulanmıştır. Faktör yapısı ise faktör analizi kullanılarak doğrulanmıştır.

Kurumların ve katılımcıların tanımlayıcı özellikleri frekans, yüzde ve toplamsal yüzde tanımlayıcı istatistikleri ile özetlenmiştir. Örneklem grubundaki kuruluşların yenilikçilik düzeyleri, “Yenilikçi İş Davranışı”, “Yenilikçi Firma”, “Öğrenme Yaklaşımı”, “Ortak Vizyon”, “Açık Fikirlilik” ve “Bilgi Paylaşımı” faktörleri altında merkezi dağılım ölçüsü olan ortalama, standart sapma istatistikleri kullanılarak incelenmiştir. Her bir faktörün ve veri setinin ortalamasının tanımlayıcı istatistiklere bağlı olarak değişimi varyans analizi ve t testi yardımıyla sorgulanmıştır. Yenilikçi Firma”, “Öğrenme Yaklaşımı”, “Ortak Vizyon”, “Açık Fikirlilik” ve “Bilgi Paylaşımı”nın, “Yenilikçi İş Davranışı”na etkileri regrasyon analizi yardımıyla ölçülmüştür.

² Industrial Marketing Management (2002) , Sayı:31, ss: 515-524

³ Journal of Occupational and Organizational Psychology (2005), Sayı:78,ss.573-579

4.2. Ölçeğin Güvenilirliğinin Geçerliliğinin ve Faktör Yapısının Test Edilmesi

Bu bölümde ölçeğin güvenilirlik analizleri faktör bazında ve bir bütün olarak Coranbach Alpha test edilmiş. Faktör yapısının belirlenmesinde Faktör Analizi, geçerliliğinin belirlenmesinde ise Kolmogorov-Smirnov Homojenlik Testi kullanılmıştır.

4.2.1 Ölçeğin Güvenilirliğinin Test Edilmesi

Güvenilirlik analizi her hangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediklerini test etmek amacı ile kullanılır. Diğer bir anlatımda deneklerin ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından hareketle deneklere yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği belirlenmeye çalışılır. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesi ile ortaya çıkar. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar.

Araştırmada kullanılan anket her ne kadar uygulama ile tutarlılık kazanmış bir ölçek olsa da, araştırmamız için uygunluğunu test etmek amacıyla güvenilirlik, geçerlilik ve faktör analizleri tekrarlanmıştır.

Anketin güvenilirliğinin belirlenmesinde, öncelikle ölçeğin faktör bazında güvenilirlik düzeyi bulunmuş, daha sonra ölçeğin güvenilirliği bir bütün olarak incelenmiş ve güvenilirlik düzeyini düren sorular anketten çıkarılmıştır. Müteakiben anketin faktör yapısı belirlenmiş ve son olarak anketin geçerliliği sorgulanmıştır.

4.2.1.1. Ölçeğin Güvenilirlik Analizleri

Yenilikçi İş Davranışı faktörünün güvenilirlik analizi incelendiğinde Cronbach's Alpha'nın 0,935 gibi çok yüksek bir değere sahip olduğu gözlenmektedir. Bu çerçevede faktörün iç tutarlılığının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.1 Yenilikçi İş Davranışı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	9

Yenilikçi İş Davranışı faktörünün güvenilirlik düzeyi yüksek olmakla birlikte faktörün iç tutarlılığa zarar vererek güvenilirliği düşüren madde olup olmadığını belirlemek amacıyla Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyon değerleri ve Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda tüm maddelerin faktörün güvenilirliğine katkı sağladıkları, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması halinde faktörün güvenilirliğinin azalacağı anlaşılmaktadır.

Bu çerçevede “Yenilikçi İş Davranışı” faktöründe yer alan tüm maddeler korunmuştur.

Tablo 4.2 Yenilikçi İş Davranışı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
YD1	30,1345	38,305	,817	,924
YD2	30,0468	39,092	,768	,927
YD3	29,8947	42,259	,632	,934
YD 4	30,3392	36,520	,856	,921
YD 5	29,9415	38,702	,811	,924
YD 6	30,2632	37,536	,845	,922
YD 7	30,0468	38,221	,802	,924
YD 8	30,5439	39,650	,635	,935
YD 9	30,2749	40,671	,644	,934

Yenilikçi Firma faktörünün güvenilirlik analizi incelendiğinde Cronbach's Alpha'nın 0,778 gibi yüksek bir değere sahip olduğu gözlenmektedir. Bu çerçevede faktörün iyi bir iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.3 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	5

Yenilikçi Firma faktörünün güvenilirlik düzeyi iyi nitelendirilmekle birlikte faktörün iç tutarlılığa zarar vererek güvenilirliği düşüren madde olup olmadığını belirlemek amacıyla Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyon değerleri ve Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda YF5 “Son beş yılda yeni ürünlerimizin tanıtımı yükselmiştir” maddesinin faktörün iç tutarlılığına zarar verdiği silinmesi halinde güvenilirlik katsayısının 0,778'den, 0,807'e yükseleceği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.4 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
YF1	14,8922	7,735	,497	,756
YF2	14,9042	7,617	,606	,730
YF3	15,0659	7,026	,711	,695
YF 4	15,7904	5,552	,690	,687
YF 5	15,3473	7,023	,389	,807

Bu çerçevede “YF5 “Son beş yılda yeni ürünlerimizin tanıtımı yükselmiştir” maddesi ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tekrarlanan güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde ise Cronbach’s Alpha’nın 0,807 yükseldiği gözlenmektedir.

Tablo 4.5 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	4

Faktörün iç tutarlılığa zarar vererek güvenilirliği düşüren madde olup olmadığını belirlemek amacıyla Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyon değerleri ve Madde Silindiğinde Cronbach’s Alpha değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda YF4 “Firmamız yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada ilk sıradadır” maddesinin faktörün iç tutarlılığına zarar verdiği silinmesi halinde güvenilirlik katsayısının 0,807’den, 0,817’e yükseleceği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.6 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
YF1	11,2440	4,617	,569	,782
YF2	11,2560	4,515	,699	,735
YF3	11,4167	4,197	,746	,706
YF 4	12,1369	3,400	,584	,816

Bu çerçevede YF4 “Firmamız yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada ilk sıradadır” maddesi ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tekrarlanan güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde ise Cronbach’s Alpha’nın 0,816 yükseldiği gözlenmektedir.

Tablo 4.7 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	3

Faktörün iç tutarlılığa zarar vererek güvenilirliği düşüren madde olup olmadığını belirlemek amacıyla Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyon değerleri ve Madde Silindiğinde Cronbach’s Alpha değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda YF1 “Firmamız yenilikçi fikirlere her zaman açıktır” maddesinin faktörün iç tutarlılığına zarar verdiği silinmesi halinde güvenilirlik katsayısının 0,817’den, 0,865’e yükseleceği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.8 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
<i>YF1</i>	8,0529	1,778	,566	,865
YF2	8,0647	1,694	,735	,699
YF3	8,2235	1,547	,739	,687

Bu çerçevede YF1 “Firmamız yenilikçi fikirlere her zaman açıktır” maddesi ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tekrarlanan güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde ise Cronbach’s Alpha’nın 0,865 yükseldiği gözlenmektedir.

Tablo 4.9 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	2

YF1 “Firmamız yenilikçi fikirlere her zaman açıktır” maddesinin ölçekten çıkartılması sonrasında madde sayısı ikiye inen faktörün Madde Silindiğinde Cronbach’s Alpha değerleri hesaplanmadığından güvenilirliği hakkında yorum yapılamamış ve iki maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 4.10 Yenilikçi Firma Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
YF2	3,9471	,547	,764	.
YF3	4,1059	,462	,764	.

Öğrenme Yaklaşımı faktörünün güvenilirlik analizi incelendiğinde Cronbach's Alpha'nın 0,955 gibi çok yüksek bir değere sahip olduğu gözlenmektedir. Bu çerçevede faktörün iç tutarlılığının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.11 Öğrenme Yaklaşımı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,955	4

Öğrenme Yaklaşımı faktörünün güvenilirlik düzeyi yüksek olmakla birlikte faktörün iç tutarlılığa zarar vererek güvenilirliği düşüren madde olup olmadığını belirlemek amacıyla Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyon değerleri ve Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda tüm maddelerin faktörün güvenilirliğine katkı sağladıkları, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması halinde faktörün güvenilirliğinin azalacağı anlaşılmaktadır.

Bu çerçevede “Öğrenme Yaklaşımı” faktöründe yer alan tüm maddeler korunmuştur.

Tablo 4.12 Öğrenme Yaklaşımı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
ÖY1	12,2108	6,616	,879	,951
ÖY2	11,9337	7,480	,927	,932
ÖY3	11,8313	7,171	,905	,937
ÖY4	11,8434	7,842	,883	,946

Ortak Vizyon faktörünün güvenilirlik analizi incelendiğinde Cronbach's Alpha'nın 0,810 gibi yüksek bir değere sahip olduğu gözlenmektedir. Bu çerçevede faktörün iyi bir iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.13 Ortak Vizyon Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	4

Ortak Vizyon faktörünün güvenilirlik düzeyi iyi nitelendirilmekle birlikte faktörün iç tutarlılığa zarar vererek güvenilirliği düşüren madde olup olmadığını belirlemek amacıyla Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyon değerleri ve Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda OV1 “Firmamızın amaçları ortaktır” maddesinin faktörün iç tutarlılığına zarar verdiği silinmesi halinde güvenilirlik katsayısının 0,810’dan, 0,843’e yükseleceği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.14 Ortak Vizyon Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
<i>OV1</i>	<i>11,6529</i>	<i>5,234</i>	<i>,424</i>	<i>,843</i>
OV2	12,1647	3,499	,697	,730
OV3	11,8882	4,266	,669	,746
OV4	12,1706	3,432	,763	,690

Bu çerçevede OV1 “Firmamızın amaçları ortaktır” maddesi ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde ise Cronbach's Alpha'nın 0,843 yükseldiği gözlenmektedir.

Tablo 4.15 Ortak Vizyon Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	3

Faktörün iç tutarlılığa zarar vererek güvenilirliği düşüren madde olup olmadığını belirlemek amacıyla Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyon değerleri ve Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda OV2 “Firmamızda seviyeler ve bölümler arasında bütünsel bir etkileşim vardır.” maddesinin faktörün iç tutarlılığına zarar verdiği silinmesi halinde güvenilirlik katsayısının 0,843'den, 0,891'e yükseleceği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.16 Ortak Vizyon Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
OV2	7,8588	2,512	,607	,891
OV3	7,5824	2,789	,764	,752
OV4	7,8647	2,224	,792	,697

Bu çerçevede OV2 “Firmamızda seviyeler ve bölümler arasında bütünsel bir etkileşim vardır” maddesi ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tekrarlanan güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde ise Cronbach's Alpha'nın 0,891'e yükseldiği gözlenmektedir.

Tablo 4.17 Ortak Vizyon Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	2

OV2 “Firmamızda seviyeler ve bölümler arasında bütünsel bir etkileşim vardır” maddesinin ölçekten çıkartılması sonrasında madde sayısı ikiye inen faktörün Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri hesaplanamadığından güvenilirliği hakkında yorum yapılamamış ve iki maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 4.18 Ortak Vizyon Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
OV2	3,7882	,842	,821	.
OV3	4,0706	,551	,821	.

Açık Fikirlilik faktörünün güvenilirlik analizi incelendiğinde Coranbach's Alpha'nın 0,838 gibi çok yüksek bir değere sahip olduğu gözlenmektedir. Bu çerçevede faktörün iç tutarlılığının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.19 Açık Fikirlilik Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	4

Açık Fikirlilik faktörünün güvenilirlik düzeyi yüksek olmakla birlikte faktörün iç tutarlılığa zarar vererek güvenilirliği düşüren madde olup olmadığını belirlemek amacıyla Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyon değerleri ve Madde Silindiğinde Coranbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda tüm maddelerin faktörün güvenilirliğine katkı sağladıkları, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması halinde faktörün güvenilirliğinin azalacağı anlaşılmaktadır.

Bu çerçevede "Açık Fikirlilik" faktöründe yer alan tüm maddeler korunmuştur.

Tablo 4.20 Açık Fikirlilik Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek	Madde Silindiğinde Ölçek	Düzeltilmiş Madde Bütün	Madde Silindiğinde Cronbach's
-------	--------------------------	--------------------------	-------------------------	-------------------------------

	Ortalaması	Varyansı	Korelasyonu	Alpha
AF1	12,4000	2,839	,695	,785
AF2	12,1030	3,569	,627	,818
AF3	12,5273	2,568	,746	,764
AF4	11,9515	3,437	,666	,802

Bilgi Paylaşımı faktörünün güvenilirlik analizi incelendiğinde Cronbach's Alpha'nın 0,659 gibi düşük sayılabilecek bir değere sahip olduğu gözlenmektedir. Bu çerçevede faktörün iç tutarlılığının orta derecede olduğu söylenebilir.

Tablo 4.21 Bilgi Paylaşımı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,659	5

Bilgi Paylaşımı faktörünün güvenilirlik düzeyi orta derecede olmakla birlikte faktörün iç tutarlılığa zarar vererek güvenilirliği düşüren madde olup olmadığını belirlemek amacıyla Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyon değerleri ve Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda BP5 “Eğitimi ve tecrübeleri paylaşmak adına az çaba harcarız” maddesinin faktörün iç tutarlılığına zarar verdiği silinmesi halinde güvenilirlik katsayısının 0,659'dan, 0,855'e yükseleceği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.22 Bilgi Paylaşımı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
BP1	13,2545	8,971	,560	,542
BP2	13,9030	7,417	,646	,475
BP3	13,6485	8,132	,690	,473
BP4	12,9091	9,534	,614	,539
BP5	14,9152	13,456	-,150	,855

Bu çerçevede BP5 “Eğitimi ve tecrübeleri paylaşmak adına az çaba harcarız” maddesi ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde ise Coranbach’s Alpha’nın 0,855 yükseldiği gözlenmektedir.

Tablo 4.23 Bilgi Paylaşımı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,855	4

Faktörün iç tutarlılığa zarar vererek güvenilirliği düşüren madde olup olmadığını belirlemek amacıyla Düzeltmiş Madde Bütün Korelasyon değerleri ve Madde Silindiğinde Coranbach’s Alpha değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda tüm maddelerin faktörün güvenilirliğine katkı sağladıkları, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması halinde faktörün güvenilirliğinin azalacağı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede “Bilgi Paylaşımı” faktöründe yer diğer maddeler korunmuştur.

Tablo 4.24 Bilgi Paylaşımı Faktörünün Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
BP1	11,0119	7,844	,719	,806
BP2	11,6667	7,038	,660	,842
BP3	11,3988	7,762	,698	,814
BP4	10,6726	8,533	,761	,801

Ölçeğin güvenilirliği faktör bazında yapılan analizler sonrasında bir bütün olarak incelendiğinde Coranbach’s Alpha’nın 0,963 gibi çok yüksek bir değere sahip olduğu gözlenmektedir. Bu çerçevede faktörün iç tutarlılığının ... maddenin ölçekten çıkarılması sonrasında yüksek bir değere ulaştığı söylenebilir.

Tablo 4.25 Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,963	25

Ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksek olmakla birlikte faktörün iç tutarlılığa zarar vererek güvenilirliği düşüren madde olup olmadığını belirlemek amacıyla Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyon değerleri ve Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda tüm maddelerin faktörün güvenilirliğine katkı sağladıkları, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması halinde faktörün güvenilirliğinin azalacağı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede ölçekte yer alan tüm maddeler korunmuş ve ölçek faktör yapısı doğrulanmak üzere faktör analizine tabi tutulmuştur.

Ölçek uygulama ile tutarlık kazandığından dolayı faktör bazında yapılan analizlerde güvenilirlik analizi sırasında ölçekten çıkarılan maddeler tekrar dahil edilmiştir.

Tablo 4.26 Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
YD1	93,0745	251,732	,783	,961
YD2	92,9814	255,118	,706	,962
YD3	92,8323	261,153	,633	,963
YD4	93,3106	247,078	,834	,961
YD5	92,9006	253,378	,773	,961
YD6	93,2174	249,421	,825	,961
YD7	93,0124	252,925	,733	,962
YD8	93,5093	253,439	,679	,962
YD9	93,2484	257,363	,629	,963
YF2	92,7888	261,155	,698	,962
YF3	92,9441	261,078	,629	,963
ÖY1	93,1553	248,194	,789	,961
ÖY2	92,8696	254,652	,756	,961

ÖY3	92,7640	255,581	,657	,962
ÖY4	92,7826	255,684	,749	,962
ÖV3	92,8199	259,636	,676	,962
ÖV4	93,0870	251,442	,833	,961
AF1	92,9689	261,018	,597	,963
AF2	92,6584	263,039	,709	,962
AF3	93,0870	255,905	,741	,962
AF4	92,5155	264,139	,627	,963
BP1	92,9752	250,637	,732	,962
BP2	93,6460	248,755	,631	,963
BP3	93,3665	253,696	,611	,963
BP4	92,6522	253,316	,790	,961

4.2.2. Ölçeğin Faktör Yapısının Belirlenmesi

Faktör analizi gözlemlenen çok sayıdaki değişkenin içerisinde gruplandırılmış temel değişkenler veya faktörler tanımlayarak değişken sayısını azaltmak için yapılır.

Tablo 4.27 Ölçeği Madde Bütün İstatistikleri

Madde	Eigenvalue Değerleri			Faktör Yüklemelerine İlişkin Toplamlar		
	Toplam	Varyans %	Toplamsal %	Toplam	Varyans %	Toplamsal %
1	15,219	49,095	49,095	15,219	49,095	49,095
2	2,612	8,424	57,519	2,612	8,424	57,519
3	2,392	7,717	65,236	2,392	7,717	65,236
4	1,829	5,901	71,136	1,829	5,901	71,136
5	1,411	4,553	75,689	1,411	4,553	75,689
6	1,148	3,702	79,391	1,148	3,702	79,391
7	,760	2,452	81,844			
8	,692	2,234	84,077			
9	,626	2,020	86,097			
10	,619	1,998	88,095			
11	,465	1,501	89,596			
12	,425	1,371	90,967			
13	,366	1,182	92,148			
14	,301	,971	93,119			
15	,283	,912	94,031			
16	,273	,880	94,911			
17	,224	,723	95,634			
18	,217	,699	96,333			
19	,186	,601	96,934			
20	,169	,546	97,480			

21	,124	,401	97,881			
22	,120	,386	98,267			
23	,112	,362	98,628			
24	,092	,297	98,925			
25	,074	,239	99,163			
26	,066	,214	99,377			
27	,061	,197	99,575			
28	,049	,158	99,733			
29	,036	,117	99,850			
30	,026	,082	99,933			
31	,021	,067	100,000			

Analiz sonuçlarından ölçeğin 6 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca faktör analizi sonuçlarından söz konusu 6 faktörün toplam varyansın % 79,4'ünü açıkladığı, diğer bir ifade ile ölçülmek istenen olguyu % 79,4 oranında tanımladığı gözlenmektedir.

Tablo 4.28 Asal Bileşen Matrisi

	Bileşen					
	1	2	3	4	5	6
YD1	,794	,210	-,278	,056	,121	,280
YD2	,707	,123	-,391	,120	,113	,385
YD3	,660	-,430	-,099	,105	,165	,236
YD4	,835	,082	-,326	,045	,059	,095
YD5	,766	,051	-,373	,248	-,013	,131
YD6	,839	,236	-,206	-,024	,138	-,047
YD7	,741	,305	-,435	,007	,170	-,101
YD8	,733	-,254	,205	,113	,309	-,100
YD9	,664	,075	,081	,405	,176	,064
YF1	,622	-,125	,239	-,160	,303	-,017
YF2	,743	-,419	,176	-,011	,099	,037
YF3	,682	-,363	,404	,193	-,059	,202
YF4	,658	,081	,547	-,057	-,085	,038
YF5	,342	,470	,495	,425	-,084	,128
ÖY1	,809	,379	-,059	-,227	-,120	-,051
ÖY2	,792	,320	,140	-,328	-,210	-,019
ÖY3	,705	,525	,124	-,349	-,073	,122
ÖY4	,769	,337	,092	-,178	-,372	-,030
ÖV1	,460	,402	,456	-,294	,391	,190
ÖV2	,599	-,354	,388	-,248	,281	-,136
ÖV3	,708	-,475	-,053	-,098	-,055	,222
ÖV4	,857	-,203	-,099	-,198	-,032	,051
AF1	,626	,288	-,090	,417	,190	-,318
AF2	,752	-,054	,215	,028	,011	-,191

AF3	,751	-,039	-,203	,378	-,018	-,253
AF4	,666	-,041	,032	-,049	,168	-,599
BP1	,740	-,381	-,260	-,042	-,247	-,027
BP2	,652	-,082	,121	,040	-,529	-,072
BP3	,651	-,286	,254	,196	-,355	,090
BP4	,787	-,148	-,234	-,112	-,273	-,229
BP5	-,171	,235	,339	,654	-,121	,006

Ölçekte yer alan 31 maddenin Yönlendirme (Rotasyon) öncesi başlangıç faktörlerinin saptanması “Asal Bileşenler” (Principal Component) yöntemi ile yapılmıştır. Ancak Asal Bileşenler Analizi sonucunda ölçeğin 6 faktörden oluştuğu görülmekle birlikte belirgin bir faktör kalıbı elde edilememiş, birçok sorunun farklı faktörlerde yüksek ağırlığa (high loading) sahip olduğu gözlenmiştir.

Ayrıca gözlenen 6 boyut arasında bir miktar çakışma söz konusudur. Bundan dolayı 6 faktörlük sonuç, faktörler arasında korelasyona imkan verebilmek ve daha sağlıklı yorum yapabilmek için Yönlendirmeye (Rotasyon) tabi tutulmuştur.

Tablo 4.29 Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi

	Bileşen					
	1	2	3	4	5	6
YD1	,806	,234	,358	,111	,049	,028
YD2	,864	,199	,202	,108	-,067	,000
YD3	,507	,643	-,071	,204	-,015	-,080
YD4	,759	,263	,277	,239	,205	-,060
YD5	,798	,197	,110	,295	,164	,073
YD6	,660	,240	,435	,134	,351	-,023
YD7	,759	,044	,333	,069	,408	-,101
YD8	,701	,224	,133	,076	,340	,093
YD9	,510	,398	,134	,077	,225	,400
YF1	,190	,620	,332	-,020	,205	-,055
YF2	,268	,760	,120	,291	,141	-,042
YF3	,178	,759	,124	,372	-,046	,279
YF4	,023	,520	,465	,257	,093	,292
YF5	,107	,697	,402	,046	,030	,175
ÖY1	,467	,116	,694	,291	,267	-,038
ÖY2	,286	,210	,783	,361	,178	-,029
ÖY3	,351	,104	,879	,134	,073	,016
ÖY4	,312	,101	,700	,500	,172	,085
ÖV1	,103	,205	,248	,683	,009	,135
ÖV2	-,028	,141	,270	,795	,255	-,141

ÖV3	,394	-,046	,064	,640	-,071	-,211
ÖV4	,476	,093	,321	,520	,152	-,232
AF1	,110	,123	,154	,041	,511	,357
AF2	,435	,398	,334	,292	,530	,119
AF3	,333	,266	,008	,360	,569	,188
AF4	,133	,366	,238	,171	,670	-,087
BP1	,456	,398	,032	,093	,158	,611
BP2	,168	,238	,289	,400	,126	,729
BP3	,177	,503	,122	-,055	,005	,618
BP4	,414	,259	,231	-,042	,364	,601
BP5	-,115	-,134	-,150	,279	,005	,710

Varimax Yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucu, kuramsal faktör yapısının doğrulandığı istisnasız tüm maddelerin ilgili faktörler altında toplandığı gözlenmektedir. Bu çerçevede anketin orijinal faktör yapısı korunmuş ve müteakip analizlerde bu yapı baz alınmıştır.

4.2.3. Ölçeğin Geçerliliğinin Belirlenmesi

Ölçeğin geçerliliğinin belirlenmesinde tek örneklem Kolmogorov Smirnov Homojenlik testi kullanılmıştır. Analiz kapsamında her bir maddeye verilen cevapların homojenliği (normal dağılıma) uygunluğu sorgulanmıştır. Kolmogorov Smirnov Homojenlik testine ölçekteki 31 maddenin tümü dahil edilmiştir.

Tablo 4.30 Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları

S/N	Madde	Ortalama	Standart Sapma	Smirnov Z	Anlamlılık
YD1	Yenilikçi fikirler sunar, onay alırlar.	3,80117	0,961738	4,015069	P < 0,01
YD2	Yeni çalışma metodu, çalışma tekniği, yada çalışma şekli ararlar.	3,888889	0,935851	3,179739	P < 0,01
YD3	Yararlı olan yenilikçi fikirler hemen hayata geçilir .	4,040936	0,746417	4,340587	P < 0,01
YD4	Çalışanlar sistematik şekilde yenilikçi fikirler ortay koyarlar.	3,596491	1,087788	3,535828	P < 0,01
YD5	Yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir.	3,994152	0,929877	2,838064	P < 0,01
YD6	Problemler için orijinal çözümler	3,672515	1,004873	4,0794	P < 0,01

	üretilir.				
YD7	Gelişmek için yeni fikirler yaratılır.	3,888889	0,984853	4,525622	P < 0,01
YD8	Yenilikçi fikirler için tüm imkanlar seferber edilir.	3,391813	1,031129	2,585644	P < 0,01
YD9	Tüm yenilikçi fikirler eksiksiz değerlendirilir.	3,660819	0,908546	2,758327	P < 0,01
YF1	Firmamız yenilikçi fikirlere her zaman açıktır.	4,116959	0,742257	3,272607	P < 0,01
YF2	Firmamız aktivitelerini yerine getirebilmek için yeni yollar arar.	4,105882	0,679776	3,948247	P < 0,01
YF3	Firmamız işlemlerinde yaratıcıdır.	3,947059	0,739917	3,669806	P < 0,01
YF4	Firmamız yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada ilk sıradadır	3,214286	1,100587	2,494231	P < 0,01
YF5	Son beş yılda yeni ürünlerimizin tanıtımı yükselmiştir.	3,652695	1,063797	2,466229	P < 0,01

Tablo 4.30 Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları (Devam)

ÖY1	Firmamızda örgütsel öğrenme yeteneği rekabet avantajı sağlamak açısından ana faktördür.	3,732143	1,085965	3,5	P < 0,01
ÖY2	Firmamızın hedefi ilerlemek için ana faktör olan öğrenmedir.	4,017647	0,880247	2,88689	P < 0,01
ÖY3	Firmamızı öğrenmek adına çevreleyen duygu öğrenmek bir harcama değil yatırımdır sözüne olan inancımızdır.	4,12426	0,95864	3,730633	P < 0,01
ÖY4	Firmamız için öğrenme şirket varlığının devam ettirmenin garantisidir.	4,1	0,840189	3,140492	P < 0,01
ÖV1	Firmamızın amaçları ortaktır.	4,309942	0,635115	3,710111	P < 0,01
ÖV2	Firmamızda seviyeler ve bölümler arasında bütünsel bir etkileşim vardır.	3,795322	0,945068	3,37699	P < 0,01
ÖV3	Bütün çalışanlar kendilerini firma amaçlarına katkı sağlamak açısından sorumlu hissederler	4,076023	0,743646	3,482382	P < 0,01
ÖV4	Çalışanlar yönetimin bir parçasıdır.	3,788235	0,917859	3,283421	P < 0,01
AF1	Firmamızda müşterilerden gelen olumsuz izlenimleri yönetime yansıtmaktan çekinilmez.	3,921687	0,770604	3,548447	P < 0,01
AF2	Firmamız sıklıkla pazardaki yerini değerlendirir.	4,232143	0,568359	4,677889	P < 0,01
AF3	Firmamız genellikle kendini müşterilerden gelen bilgiler	3,801205	0,825502	3,47678	P < 0,01

	doğrultusunda yorumlar.				
AF4	Kalite kararları ve ilgili konularda kendimizi değerlendiririz.	4,373494	0,586946	3,9942	P < 0,01
BP1	Firma içi iletişimde geçmişten ders alırız.	3,905325	1,05358	2,888486	P < 0,01
BP2	Sıklıkla başarısız firmaları analiz ederiz bu analizleri de firma içi eğitimlere konu olarak alırız.	3,25	1,28906	3,093433	P < 0,01
BP3	Eğitimlerimizi departman departman paylaşmak adına özel bir yol izleriz	3,517857	1,094205	2,283982	P < 0,01
BP4	Firmamızda en yetkili yönetici dahil herkes eğitimin önemini kabul eder.	4,239766	0,8784	4,12417	P < 0,01
BP5	Eğitimi ve tecrübeleri paylaşmak adına az çaba harcarız	2,239521	1,276335	3,089856	P < 0,01

Tek örneklem Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarından istisnasız tüm faktörlerin normal dağılıma uyduğu ve bu durumun ölçeğin geçerliliğini desteklediği söylenebilir.

4.3. Yenilikçi Örgütsel Davranışı Oluşturan Faktörlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde yenilikçi örgütsel davranışı oluşturan “Yenilikçi İş Davranışı”, “Yenilikçi Firma”, “Öğrenme Yaklaşımı”, “Ortak Vizyon”, “Açık Fikirlilik” ve “Bilgi Paylaşımı” faktörlerinin aldığı ortamlarla değerler ve dağılımları incelenmiştir.

4.3.1. Yenilikçi Davranış Faktörüne İlişkin Bulgular

Yenilikçi Davranış faktörü merkezi dağılım ölçütleri yardımıyla incelendiğinde örneklem grubundaki kuruluşların bu faktörden aldıkları ortalama puanın 3,77 olduğu anlaşılmaktadır. “4” değerinin “Sık Sık” ifadesine karşılık geldiği değerlendirildiğinde yenilikçi davranışın örneklem grubundaki kuruluşlarda genellikle görüldüğü söylenebilir.

Ayrıca düşük standart sapma ve çarpıklık/basıklık değerleri yenilikçi davranışın örneklem grubundaki kuruluşlarda büyük bir farklılık göstermediği ve homojen olarak tanımlanabilecek bir dağılıma sahip olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 5.1. Yenilikçi Davranış Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yenilikçi Davranış	171	3,77	,777	-,358	-,074

4.3.2. Yenilikçi Firma Faktörüne İlişkin Bulgular

Yenilikçi Firma faktörü merkezi dağılım ölçütleri yardımıyla incelendiğinde örneklem grubundaki kuruluşların bu faktörden aldıkları ortalama puanın 3,81 olduğu anlaşılmaktadır. “4” değerinin “Sık Sık” ifadesine karşılık geldiği değerlendirildiğinde yenilikçi firma özelliklerinin örneklem grubundaki kuruluşlarda genellikle görüldüğü söylenebilir.

Ayrıca düşük standart sapma ve çarpıklık/basıklık değerleri yenilikçi firma özelliklerinin örneklem grubundaki kuruluşlarda büyük bir farklılık göstermediği ve homojen olarak tanımlanabilecek bir dağılıma sahip olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 5.2. Yenilikçi Firma Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yenilikçi Firma	171	3,8164	,64914	,359	-,266

4.3.3. Öğrenme Yaklaşımı Faktörüne İlişkin Bulgular

Öğrenme Yaklaşımı faktörü merkezi dağılım ölçütleri yardımıyla incelendiğinde örneklem grubundaki kuruluşların bu faktörden aldıkları ortalama puanın 3,99 olduğu anlaşılmaktadır. “4” değerinin “Sık Sık” ifadesine karşılık geldiği değerlendirildiğinde

yenilikçi firma özelliklerinin örneklem grubundaki kuruluşlarda sık sık görüldüğü söylenebilir.

Ayrıca düşük standart sapma değeri, öğrenme yaklaşımının örneklem grubundaki kuruluşlarda büyük bir farklılık göstermediğinin, yüksek çarpıklık/basıklık değerleri ise dağılımın homojen olmadığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 5.3. Öğrenme Yaklaşımı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Öğrenme Yaklaşımı	171	3,9971	,88395	-,651	-,471

4.3.4. Ortak Vizyon Faktörüne İlişkin Bulgular

Ortak Vizyon faktörü merkezi dağılım ölçütleri yardımıyla incelendiğinde örneklem grubundaki kuruluşların bu faktörden aldıkları ortalama puanın 3,99 olduğu anlaşılmaktadır. “4” değerinin “Sık Sık” ifadesine karşılık geldiği değerlendirildiğinde ortak vizyonun örneklem grubundaki kuruluşlarda sık sık görüldüğü söylenebilir.

Ayrıca düşük standart sapma ve çarpıklık/basıklık değerleri ortak vizyonun örneklem grubundaki kuruluşlarda büyük bir farklılık göstermediği ve homojen olarak tanımlanabilecek bir dağılıma sahip olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 5.4. Ortak Vizyon Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Ortak Vizyon	171	3,9937	,65530	-,046	-,297

4.3.5. Açık Fikirlilik Faktörüne İlişkin Bulgular

Açık fikirlilik faktörü merkezi dağılım ölçütleri yardımıyla incelendiğinde örneklem grubundaki kuruluşların bu faktörden aldıkları ortalama puanın 4,07 olduğu anlaşılmaktadır. “4” değerinin “Sık Sık” ifadesine karşılık geldiği değerlendirildiğinde açık fikirliliğin örneklem grubundaki kuruluşlarda sık sık görüldüğü söylenebilir.

Ayrıca düşük standart sapma ve çarpıklık/basıklık değerleri açık fikirliliğin örneklem grubundaki kuruluşlarda büyük bir farklılık göstermediği ve homojen olarak tanımlanabilecek bir dağılıma sahip olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 5.5. Açık Fikirlilik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Açık Fikirlilik	171	4,0789	,58251	-,118	-,343

4.3.6. Bilgi Paylaşımı Faktörüne İlişkin Bulgular

Bilgi paylaşımı faktörü merkezi dağılım ölçütleri yardımıyla incelendiğinde örneklem grubundaki kuruluşların bu faktörden aldıkları ortalama puanın 3,43 olduğu anlaşılmaktadır. “3” değerinin “Kararsızım” ifadesine karşılık geldiği değerlendirildiğinde açık fikirliliğin örneklem grubundaki kuruluşlarda zaman zaman görüldüğü söylenebilir.

Ayrıca düşük standart sapma, çarpıklık ve yüksek basıklık değerleri açık fikirliliğin örneklem grubundaki kuruluşlarda büyük bir farklılık göstermediği ve homojen olarak tanımlanabilecek bir dağılıma sahip olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 5.6. Bilgi Paylaşımı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Bilgi Paylaşımı	171	3,4354	,73065	,163	-,822

4.3.7. Ölçeğin Genel Ortalamasına İlişkin Bulgular

Ölçekten elde edilen sonuçlar bir bütün olarak merkezi dağılım ölçütleri yardımıyla incelendiğinde örneklem grubundaki kuruluşların ölçekten aldıkları ortalama puanın 3,82 olduğu anlaşılmaktadır. “4” değerinin “Sık Sık” ifadesine karşılık geldiği değerlendirildiğinde yaratıcı davranışın örneklem grubundaki kuruluşlarda genellikle görüldüğü söylenebilir.

Ayrıca düşük standart sapma ve çarpıklık/basıklık değerleri yaratıcılığın örneklem grubundaki kuruluşlarda büyük bir farklılık göstermediği ve homojen olarak tanımlanabilecek bir dağılıma sahip olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 5.7. Bilgi Paylaşımı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Bilgi Paylaşımı	171	3,8203	,61357	,173	-,199

4.4. Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yenilikçi firma, öğrenme yaklaşımı, ortak vizyon, açık fikirlilik ve bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkileri regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

4.4.1. Yenilikçi Firmanın Yenilikçi İş Davranışına Etkileri

Yenilikçi firma ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki regresyon analizi yöntemi ile sorgulanmıştır. Analiz ile bağımsız değişken durumundaki yenilikçi bir firmanın temel özelliklerini tanımlayan yenilikçi firma faktörünün bağımlı değişken durumundaki yenilikçi iş davranışına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler araştırma hipotezi olarak belirlenmiştir.

1.Hipotez₁ = Yenilikçi firma yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkiler.

Analiz sonuçlarından Yenilikçi Firma ile Yenilikçi İş Davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle H_0 Hipotezi reddedilerek, H_1 Hipotezi kabul edilmiş ve yenilikçi firmanın yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.8. Yenilikçi Firmanın Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – ANNOVA

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regrasyon	43,566	1	43,566	124,416	,000
Residual	59,178	169	,350		
Toplam	102,744	170			

Ayrıca her iki değişken arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r = ,651$). Belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) ise 0,421 olarak hesaplanmıştır. Buna göre yenilikçi firma özelliklerindeki değişimin % 42 oranında yenilikçi iş davranışına yansıtacağı söylenebilir.

Tablo 5.9. Yenilikçi Firmanın Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,651	,424	,421	,59175

4.4.2. Öğrenme Yaklaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkileri

Öğrenme yaklaşımı ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki regresyon analizi yöntemi ile sorgulanmıştır. Analiz ile bağımsız değişken durumundaki öğrenme yaklaşımı faktörünün bağımlı değişken durumundaki yenilikçi iş davranışına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler araştırma hipotezi olarak belirlenmiştir.

2.Hipotez = Öğrenmeye olumlu yaklaşım yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkiler.

Analiz sonuçlarından Öğrenme Yaklaşımı ile Yenilikçi İş Davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle H_0 Hipotezi reddedilerek, H_1 Hipotezi kabul edilmiş ve öğrenmeye olumlu yaklaşımın yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.10. Öğrenme Yaklaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – ANNOVA

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regrasyon	51,408	1	51,408	169,235	,000
Residual	51,337	169	,304		
Toplam	102,744	170			

Ayrıca her iki değişken arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r = ,707$). Belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) ise 0,497 olarak hesaplanmıştır. Buna göre öğrenme yaklaşımındaki değişimin % 50 oranında yenilikçi iş davranışına yansıtacağı söylenebilir.

Tablo 5.11. Öğrenme Yaklaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,707	,500	,497	,55115

4.4.3. Ortak Vizyonun Yenilikçi İş Davranışına Etkileri

Ortak vizyon ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki regresyon analizi yöntemi ile sorgulanmıştır. Analiz ile bağımsız değişken durumundaki ortak vizyon faktörünün bağımlı değişken durumundaki yenilikçi iş davranışına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler araştırma hipotezi olarak belirlenmiştir.

3.Hipotez₁ = Ortak vizyon yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkiler.

Analiz sonuçlarından Ortak Vizyon ile Yenilikçi İş Davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle H_0 Hipotezi reddedilerek, H_1 Hipotezi kabul edilmiş ve ortak vizyonun yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.12. Ortak Vizyonun Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – ANNOVA

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regrasyon	50,620	1	50,620	164,121	,000
Residual	52,125	169	,308		
Toplam	102,744	170			

Ayrıca her iki değişken arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r = ,707$). Belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) ise 0,490 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ortak vizyondaki değişimin % 49 oranında yenilikçi iş davranışına yansıtacağı söylenebilir.

Tablo 5.13. Ortak Vizyonun Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,702	,493	,490	,55536

4.4.4. Açık Fikirliliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkileri

Açık fikirlilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki regresyon analizi yöntemi ile sorgulanmıştır. Analiz ile bağımsız değişken durumundaki açık fikirlilik faktörünün bağımlı değişken durumundaki yenilikçi iş davranışına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler araştırma hipotezi olarak belirlenmiştir.

4.Hipotez = Açık fikirlilik yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkiler.

Analiz sonuçlarından Açık Fikirlilik ile Yenilikçi İş Davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle H_0 Hipotezi reddedilerek, H_1 Hipotezi kabul edilmiş ve açık fikirliliğin yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.14. Açık Fikirliliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – ANNOVA

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regrasyon	57,232	1	57,232	212,517	,000
Residual	45,512	169	,269		
Toplam	102,744	170			

Ayrıca her iki değişken arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r = ,746$). Belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) ise 0,554 olarak hesaplanmıştır. Buna göre açık fikirlilikteki değişimin % 55 oranında yenilikçi iş davranışına yansıtacağı söylenebilir.

Tablo 5.15. Açık Fikirliliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,746	,557	,554	,51895

4.4.5. Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkileri

Bilgi paylaşımı ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki regresyon analizi yöntemi ile sorgulanmıştır. Analiz ile bağımsız değişken durumundaki bilgi paylaşımı faktörünün bağımlı

değişken durumundaki yenilikçi iş davranışına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler araştırma hipotezi olarak belirlenmiştir.

5.Hipotez = Bilgi paylaşımı yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkiler.

Analiz sonuçlarından Bilgi Paylaşımı ile Yenilikçi İş Davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle H_0 Hipotezi reddedilerek, H_1 Hipotezi kabul edilmiş ve bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.16. Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – ANNOVA

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regrasyon	36,352	1	36,352	92,534	,000
Residual	66,392	169	,393		
Toplam	102,744	170			

Ayrıca her iki değişken arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r = ,595$). Belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) ise 0,350 olarak hesaplanmıştır. Buna göre bilgi paylaşımındaki değişimin % 35 oranında yenilikçi iş davranışına yansıtacağı söylenebilir.

Tablo 5.17. Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,595	,354	,350	,62678

Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik ve Bilgi Paylaşımı faktörlerinin yenilikçi iş davranışına etkileri bir bütün olarak ele alındığında tüm faktörlerin yenilikçi iş davranışına katkı sağladığı gözlenmektedir. Her bir faktörün etkileri göreceli olarak incelendiğinde ise Açık Fikirliliğin en fazla etkiye sahip faktör olarak öne çıktığı, bu faktörü eşit derecede etkiye sahip olan öğrenme yaklaşımı ve ortak vizyonun izlediği, daha sonra sırasıyla yenilikçi firma ve bilgi paylaşımının geldiği görülmektedir.

4.5 Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik Ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisine İlişkin Bulgular

4.5.1Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı Ortak, Ortak Vizon, Açık Fikirlilik Ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisine İlişkin Bulgular.

Bu bölümde yenilikçi firma, öğrenme yaklaşımı, ortak vizyon, açık fikirlilik ve bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkileri çoklu regrasyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

Yenilikçi iş davranışı, yenilikçi firma, öğrenme yaklaşımı, ortak vizyon, açık fikirlilik ve bilgi paylaşımı değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7.1’de sunulmuştur. Buna göre bilgi paylaşımının ortalama değerinin diğer faktörlere göre belirgin bir şekilde düşük olduğu gözlenmektedir. Bu faktörü yenilikçi iş davranışı ve yenilikçi firma faktörleri izlemekte, öğrenme, ortak vizyon ve açık fikirlilik ise “Katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” ortamları ile en yüksek ortalamaya sahip faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgulardan hareketle öğrenme, ortak vizyon ve açık fikirlilik yerleşik değerler olarak görülmekle birlikte bilgi paylaşımında bir takım sorunlar yaşandığı söylenebilir.

Tablo 5.18. Yenilikçi İş Davranışına, Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik ve Bilgi Paylaşımı Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	N
Yenilikçi İş Davranışı	3,7706	,77742	171
Yenilikçi Firma	3,8164	,64914	171
Öğrenme	3,9971	,88395	171
Ortak Vizyon	3,9937	,65530	171
Açık Fikirlilik	4,0789	,58251	171
Bilgi Paylaşımı	3,4354	,73065	171

Yenilikçi iş davranışı, yenilikçi firma, öğrenme yaklaşımı, ortak vizyon, açık fikirlilik ve bilgi paylaşımı değişkenlerinin karşılıklı etkileşimini veren korelasyon analizi sonuçları ise Tablo 5.11’de sunulmuştur. Buna göre istisnasız tüm faktörler arasında $p < 0,01$ düzeyinde pozitif doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgudan hareketle bu özelliklerin hepsinin bir arada bulunduğu, örneğin açık fikirliliğin olmadığı bir yerde öğrenmenin ya da diğer faktörlerden herhangi birinin bulunmasının güç olacağı söylenebilir.

Tablo 5.19. Yenilikçi İş Davranışına, Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik ve Bilgi Paylaşımı Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

		YID	YF	O	OV	AF	BP
Pearson Korelasyonu	YID	1,000	,651	,707	,702	,746	,595
	YF	,651	1,000	,653	,750	,621	,621
	O	,707	,653	1,000	,651	,603	,531
	OV	,702	,750	,651	1,000	,596	,514
	AF	,746	,621	,603	,596	1,000	,604
	BP	,595	,621	,531	,514	,604	1,000
Anlamlılık	YID	.	,000	,000	,000	,000	,000
	YF	,000	.	,000	,000	,000	,000
	O	,000	,000	.	,000	,000	,000
	OV	,000	,000	,000	.	,000	,000
	AF	,000	,000	,000	,000	.	,000
	BP	,000	,000	,000	,000	,000	.

Tablo 5.12'deki model özetinden bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkene ait varyansı % 70 oranında açıkladığı diğer bir ifade ile yenilikçi iş davranışına etki eden faktörlerin % 70'ini tanımladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 5.20. Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik ve Bilgi Paylaşımının, Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,839	,705	,696	,42894

Tablo 5.13'deki model analiz sonuçlarından, bağımsız değişken durumundaki yenilikçi firma, öğrenme yaklaşımı, ortak vizyon, açık fikirlilik ve bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkileri bir bütün olarak ele alındığında söz konusu ilişkinin rastlantısal olmayacak derecede güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa;

$F(5,165) = 78,685; p < 0,01$ denklemi oluşturulabilir.

Tablo 5.21. Yenilikçi Firma, Öğrenme Yaklaşımı, Ortak Vizyon, Açık Fikirlilik ve Bilgi Paylaşımının, Yenilikçi İş Davranışına Etkisi – ANNOVA

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regrasyon	72,386	5	14,477	78,685	,000
Residual	30,358	165	,184		
Toplam	102,744	170			

Tablo 5.14'de ise bağımsız değişken durumundaki yenilikçi firma, öğrenme yaklaşımı, ortak vizyon, açık fikirlilik ve bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkileri ayrı ayrı incelenmiştir. Buna göre yenilikçi firma ve bilgi paylaşımı ile yenilikçi iş davranışı arasındaki sebep sonuç ilişkisinin diğer faktörlerle bir arada ele alındığında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, diğer bir ifade ile bu iki faktör ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisinden bahsedilemeyeceği söylenebilir. Diğer yandan öğrenme, ortak vizyon ve açık fikirlilik ile yenilikçi iş davranışı arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ve yenilikçi iş davranışının aldığı değerleri temel olarak bu üç faktörün belirlediği söylenebilir.

Tabloda yer alan verilerden yenilikçi iş davranışının alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilebilir.

$$\text{Yenilikçi İş Davranışı} = - 0,766 - 0,24 \text{ Yenilikçi Firma} + 0,233 \text{ Öğrenme} + 0,316 \text{ Ortak Vizyon} + 0,507 \text{ Açık Fikirlilik} + 0,107 \text{ Bilgi Paylaşımı}$$

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
1	Sabit	-,766	,249		-3,081	,002
	Yenilikçi Firma	-,024	,087	-,020	-,271	,787
	Öğrenme	,233	,054	,265	4,290	,000
	Ortak Vizyon	,316	,081	,267	3,894	,000
	Açık Fikirlilik	,507	,081	,380	6,223	,000
	Bilgi Paylaşımı	,107	,062	,100	1,727	,086

5.SONUÇ

Bilgi toplumunda artık klasik üretim faktörleri olan sermaye, emek, doğal kaynaklar ikinci plana düşerek bilgi ve teknoloji kavramları insanoğlunun en değerli varlığı haline gelmiştir. İşletmelerin bugünün rekabetçi ortamında başarılı olabilmeleri, gelecekle ilgili tahminlerde başarılı olmalarına bağlıdır. İsabetli tahmin yapabilmek, gelecekteki değişimleri yakalayabilecek planlama ve stratejilerin geliştirilmesi için, işletmelerin gerekli bilgilere en hızlı ve sağlıklı şekilde ulaşabilmeleri gerekmektedir. Bu bilgileri değerlendirilecek ve karar verecek kişilerin de gerekli eğitimi almış olmaları gerekir. Dolayısıyla teknik alt yapı ile beraber insan kaynaklarının da belli niteliklere sahip olması gerekmektedir

21. yüzyılda değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyuttur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan insan ve organizasyonun düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Teknolojinin onu etkin kullanacak insan gücü olmadığı takdirde hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gereklidir.

Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde gelişmelidir ki işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilsin. Değişimin bu safhasını “*değişimin kurumsallaşması*” olarak adlandırabiliriz. Geleceğin dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı bu alandan kopmamakta yatmaktadır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa organizasyonun bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır.

Değişimin değişmez bir kural olduğu dünyamızda, teknolojinin etkisiyle değişimin ivmesinin katlanarak artması sonucunda işletmeler, ayakta kalabilmek için, bu değişimi bünyelerinde hissetmek ve izlemek zorundadırlar. Bu dönüşümün gerçekleşmesi için ön şart olarak, değişimi fark etmenin gerekli ve en önemli bir faktör olduğu aşikardır. Bu değişimi fark edebilecek en önemli unsur organizasyonun insan kaynaklarıdır.

Bu nedenle insan kaynakları yönetimine büyük rol düşmektedir. Çünkü, insan kaynakları fonksiyonu, değişimi algılayıp insan kaynakları profilini değişime ayak uyduracak şekilde tasarlayacak; eğitim ihtiyaçları, personel seçimi, işe alımı ve işe yerleştirmesi gibi fonksiyonları yerine getirirken bu değişimi algılamasına göre şekillendirecektir.

Yeni ekonomi, bilgi toplumu, küreselleşme söylemlerinin ekseninde sürdürülen tartışmalarda, işletme bilimi açısından da yeni yönelimler ve olgular gündeme gelmektedir. Genel anlamda küresel ekonomi özel anlamda da işletmenin içsel ve dışsal çevresinde yaşanan gelişmeler, birçok araştırmaya konu olmaktadır.

Yeni ekonomik sistemin en önemli unsurlarından birisi olarak bilgi, ekonomik sistemin yeni girdilerinden birini teşkil etmektedir. Bilgiyi almak, işlemek ve üretim sürecine dahil etmek işletmeler için bir tür zorunluluk haline dönüşmüştür. Bu bağlamda öğrenme kavramı da modern işletme bilimi terminolojisindeki yerini almıştır.

Bir örgütün öğrenebilmesi demek, çevresi ve işgörenleri ile devamlı ilişki halinde olması demektir. Bu kavramın ilk aşaması ilişkileri kurma sürecidir. Bu sürece bilen örgüt denilmektedir. Rasyonellik ve “en iyi” anlayışları bu aşamanın temel kavramlarıdır. Bu tarz örgütlerde, öğrenme sonucu oluşan ürünlere rastlanmaz fakat ürün ya da hizmetlere bazı eklemeler yapılarak değişiklik sağlanmaya çalışılmaktadır.

Öğrenen organizasyon kavramı bir organizasyonun sürekli olarak yaşadığı olaydan sonuç çıkarması, bunu değişen, gelişen, kendini yenileyen bir dinamik organizasyonu ifade ettiği sürece örgütler için yaşamsal önemi bulunmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılması, örgütsel davranışın ve örgütlerin çeşitli yaşamsal süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak ve organizasyonun performansını artırıcı potansiyele sahip bir etki yaratacaktır. Bu ise, sadece yalın öğrenme olgusunun değil, bir bütün olarak sürecin anlaşılmasıyla mümkündür. Öğrenme olgusunu mümkün kılan öncüller ve öğrenme olgusunun ortaya çıkardığı kritik örgütsel sonuçlar örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde değerlendirilmelidir.

Bu çalışmada geliştirilen çerçeve, uygulayıcılar ve araştırmacılar için yararlı olacaktır. Üçüncü bölümde ifade edilen ve çoğu ilk bakışta gerçek hayattan uzak gibi algılanan kavramlar, pek çok vaka analizi vb çalışmaya dayalı olarak ortaya atılmış ve literatürde yaygınlık kazanmış kavramlardır. Bu kavramların ifade ettiği konuların ciddiye alınması, öğrenme ve bilgi ile ilgili süreçlerin sistematik bir biçimde yapılandırılması firmanın yenilikçi açılımlarını destekleyecektir. Örgütsel davranış, öğrenme ve yenilikçilik kapsamındaki yetenekleri geliştirmeye yönelik çalışmalar, sağlıklı ve etkili bir öğrenme sürecinin oluşmasına imkân verecektir.

Bu çalışma örgütsel öğrenme sürecinin temel öncül ve sonuçlarıyla sınırlandırılmıştır. Zira bu süreci kavramsallaştırmaya ve ileri araştırmalar için yararlı olabilecek bir çerçeve sunmaya odaklanmıştır. Bu yüzden ilişkili pek çok konu çalışmanın mevcut tartışma konusunu bozmamak için kapsam dışı bırakılmıştır.

Bu çalışmada, örgütsel bilgi üretimi yalnızca temel aşamaları bakımından ele alınmıştır. 21. Yüzyıl'ın iş dünyası yenilikçi düşüncüyü zorunlu kılıyor. Öyle ki; değişimin önüne geçerek, geleceği yaratmak eşsiz bir rekabet avantajı haline geldi. Bu nedenle bugüne kadar yenilikçilik, hiç böylesine değerli olmamıştı.

Çalışmanın genelinde incelendiği üzere günümüz ekonomisi ve dinamikleri bilgi ve ona hakimiyet ekseninde gelişecektir. Eğitim, bilgi temelinde işleyen günümüz iş yaşamında vazgeçilemeyen bir unsurdur. Rekabetin adeta bir yarış haline geldiği günümüz koşullarında, iş hayatında ayakta kalabilmek için çalışanlara yatırım yapmak ve onlara kendilerini geliştirme imkanları sağlamak zorundayız. Gelecekte mükemmelere ulaşacak kuruluşlar, her seviyedeki çalışanlarının öğrenme kapasitelerini devamlı artıran kuruluşlar olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akat İlder, Budak Gönül, Budak Gülay (2002); İşletme Yönetimi, Barış Yay, İzmir
- Akın H. Bahadır (2001) “Girişimcilik ve Küçük İşletmeler Açısından Elektronik Ticaret Kavramlar, Örnekler, Öneriler”,
<http://stratejiyonetim.com/eticaretvekobiler.htm>. (Erişim 18. 10. 2006).
- Alpugan Oktay, Demir Hulusi, Üner Nurel, Oktav Mete (1987); İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Yay, İstanbul
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996) Assessing the Work Environmentfor Creativity. *Academy of Management Journal*, sayı: 39.
- Arslantaş Cem Cüneyt (2005); “Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Say:1, Cilt:3, No:1
- Andersen Arthur (2000); 2001’e Doğru İnsan Kaynakları, Sabah Yay, İstanbul
- Aydemir Muzaffer (2000); ”Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:3
- Barutçu Esin, Akatay Ayten (2000); “Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik”, Selçuk Üniversitesi S.B.M.Y. O Dergisi, Sayı:4
- Bayraktaroğlu Serkan (2006) “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”
[http:// www.bilgiyonetim.org/cm/yon/mlk_list php?.yid=40](http://www.bilgiyonetim.org/cm/yon/mlk_list.php?.yid=40) (Erişim 09.11.2006)
- Beach Dale S. (2002);Personel Management of People At Work, Macmillion Publishing, New York
- Danelly James H. (1991); A Preface to Marketing Management, Irwin Publishing, Boston

- Digman Lester A., Strategic Management, Irwin Publishing, USA
- Eşki Hülya (2004); “Kamu Yönetiminde Değişim Dinamikleri ve Değişimin Yönü”, 2004 Türkiye İktisat Kongresi: Kamuda İyi Yönetişim Kitapçığı, İzmir
- Farr, J.L. (1990) Individual Innovation. In West,M.A. and Farr, J.L. (Eds.) Innovation and Creativity at Work. Wiley, Chichester.
- Janssen, O., Schoonebeek, G. and van Looy, B.(1997) Cognities of empowerment over Innovative Work Behaviour. *Gedrag en Organisatie*,10.
- Kalkan Veli Denizhan (2006), “Öncülleriyle ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci”, İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , Haziran 2006, ISSN: 1303-2860
- Kaynak Tuğray, Adal Zeki, Atay İsmail (1996); İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul
- Keyman E. Fuat, Sarıbay Yaşar (2000); Global ve Yerel Eksende Türkiye, Alfa Yya, İstanbul
- Kılıç Özcan (2006); “Pazarlama ve Toplam KaliteYönetim İlişkisi, Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma” Kocaeli Üniversitesi İİBF Dergisi
- Mills Daniel Qinn (2002) The Learning Organization,The Management Thinkers
- Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996) Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39.
- Organ, D.W. (1988) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books, Lexington.
- Seyitoğlu Halil (2001); Uluslararası İktisat, Guzem Yay, İstanbul
- Şen Selim (1974); Sanayi İşletme Yönetimi: İşletme Fonksiyonları, İşletme Yönetim Enstitüsü Yayını, Ankara

-TAŞKIRAN Necati (2003); İşletme Stratejileri ve Politikaları, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir

-van Woerkom, M. (2003) Critical reflection at work: Bridging individual and organisational learning. Enschede, University of Twente.

İNTERNET KAYNAKLARI

-Weber M. Alan, (2006),

www.fastcompany.com/weber/learningprocess//.hfk8256 (Erişim 01.12.2006)

-Akyos Müfit (2006);”Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi”

http://www.sistems.org/know_info_ozet.htm (Erişim 05.12.2006)

-Akın H. Bahadır (2001) “Girişimcilik ve Küçük İşletmeler Açısından Elektronik Ticaret Kavramlar, Örnekler, Öneriler”,

<http://stratejiyonetim.com/eticaretvekobiler.htm>. (Erişim 18. 10. 2006).

- Aktan Can (2006); “İnsan Kaynakları Yönetimi”

<http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/insankaynaklariyonetimi.htm>

(Erişim 25.11.2006)

- Aktan Can & İstiklal Vural Yaşar (2006); “Bilgi Nedir?”

<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/bilgi-nedir.ht>

-Bayraç Naci (2006); “Yeni Ekonomi’nin Toplumsal, Ekonomik Ve Teknolojik Boyutları”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=443 (Erişim 18.11.2006)

-Bayraktaroğlu Serkan (2006) “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”

http://www.bilgiyonetim.org/cm/yon/mlk_list.php?.yid=40 (Erişim 09.11.2006)

- “Beklenti Ötesi İş Davranışları”

<http://www.baltas-baltas.com/web/pagedesigns/beklenti.html> (Erişim 15.12.2006)

-“Bilgi Ekonomisi”

http://www.focusdergisi.com.tr/bilgi_ekonomisi/00794/, (20.10.2006)

-Elçi Şirin (2006); “İnovasyon Nedir? Ne Değildir”

http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/021901/6572 (Erişim 12.12.2006)

- İnce Mehmet, Oktay Ercan, “ Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya <http://www.sbe.sakarya.edu.tr/kongree.php> (Erişim 15.12.2006)

-Gürsözlü Süheyla (2006); “Öğrenen Organizasyon”

<http://www.sittky.com/frameset/ot/makale> (Erişim 19.12.2006)

-“Öğrenen bir TKY organizasyonu yaratmak”

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=780&tempID=1®ID=2
(Erişim 04.12.2006)

-Polat, S. (2006);“Türk Yönetim Anlayışı: Klasik mi Toplam Kalite Yönetimi mi?”

<http://www.insankaynaklari.com/makaleler/545hko/yazi> (22.11.2006)

-Taştan Seçil (2006); “Yönetim ve Organizasyon”

<http://www.humanresources.com/makale> (Erişim 14.12.2006)

-Tulga Şahin (2006); “İnsan Kaynakları Yönetimi”,

http://www.hp.com.tr/hr/makale_insankaynaklariyonetimi.htm (Erişim 18.11.2006)

-www.kobifinans.com.tr

-www.insankaynaklari.com

-www.humanresources.com

-www.dpt.gov.tr

-www.canaktan.com.tr

-www.yahoo.com

ÖZGEÇMİŞ

Bireysel Bilgiler

Adı ve soyadı : Gökçen Mete
Doğum tarihi ve yeri : 27.06.1982/ Osmaniye
Uyruđu : T.C.
Medeni durumu : Bekar
İletişim adresleri : gmete@isdemir.com.tr
0533 548 44 42

Eğitim Durumu

: İlkokul – Yatılı İlk Öğretim Bölge Okulu Kırıkhan
Ortaokul- Kırıkhan Anadolu Lisesi Hatay
Lise- Aksaray Fen Lisesi
Üniversite: Selçuk Üniversitesi /Konya

Yabancı dil(ler) : İngilizce

Mesleki Deneyim

: İsdemir A.Ş. (2 yıl)

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde yürütülmekte olan “**Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi İş Davranışı**” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar mutlak gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir.

Anketi Doldurma ve Geri Gönderme:

Aşağıdaki soruları lütfen işletmenizdeki mevcut uygulamaya / duruma göre cevaplayınız. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. **Anketin ilk kısmı için 1=Hiç 2=Çok az 3=Kararsızım 4=Sık sık 5=Sürekli . İkinci kısım için 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum’ u ifade etmektedir.** Uygun bulduğunuz dereceyi, farenizle cevabın altındaki kutucuğa tıklayarak işaretleyiniz. Genel Bilgiler bölümünde, boşluk bırakılan kısımlara yazı ile giriş yapınız. Anket bittiğinde, lütfen dosyayı bilgisayarınıza aynı isimle kaydediniz (save). Daha sonra gmete@isdemir.com.tr adreslerine bir e-posta hazırlayıp, kaydettiğiniz dosyayı bu e-postaya ekleyerek (attach) yollayınız.

Şimdiden teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Doç.Dr. Adnan CEYLAN

Gökçen METE

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

İşletme Fakültesi

İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

P. K.. 141 Çayırova / Gebze

gmete@isdemir.com.tr

tel: (262) 605 16 04

Tel: 0(326) 758 3691

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası <input type="checkbox"/> Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda <input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> Perakende <input type="checkbox"/> Tekstil <input type="checkbox"/> Sağlık <input type="checkbox"/> Hizmet <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Medya <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Ulaştırma <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Metal/Kimya <input type="checkbox"/> Diğer...Belirtiniz:
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı	:
Çalıştığı Departman	:
Unvanı / Statüsü	:
Yaşı ve Cinsiyeti	:
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora

Hiç	Çok az	Kararsızım	Sık sık	Sürekli
1	2	3	4	5

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Yenilikçi Davranış	1	2	3	4	5
Çalışanlar hangi sıklıkla aşağıdaki aktiviteleri yaparlar.					
YD1. Yenilikçi fikirler sunar, onay alırlar.					
YD2. Yeni çalışma metodu, çalışma tekniği, yada çalışma şekli ararlar.					
YD3.Yararlı olan yenilikçi fikirler hemen hayata geçilir .					
YD4.Çalışanlar sistematik şekilde yenilikçi fikirler ortaya koyarlar.					
YD5.yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir.					
YD6.Problemler için orijinal çözümler üretilir.					
YD7.Gelişmek için yeni fikirler yaratılır.					
YD8.Yenilikçi fikirler için tüm imkanlar seferber edilir.					
YD9.Tüm yenilikçi fikirler eksiksiz değerlendirilir.					
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	

				katılıyorum				
1	2	3	4	5				
<u>ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ</u>								
Yenilikçi Firma				1	2	3	4	5
YF1.Firmamız yenilikçi fikirlere her zaman açıktır.								
YF2.Firmamız aktivitelerini yerine getirebilmek için yeni yollar arar.								
YF3.Firmamız işlemlerinde yaratıcıdır.								
YF4.Firmamız yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada ilk sıradadır								
YF5. Son beş yılda yeni ürünlerimizin tanıtımı yükselmiştir.								
Öğrenmeye yaklaşım				1	2	3	4	5
ÖY1. Firmamızda örgütsel öğrenebilme yeteneği rekabet avantajı sağlamak açısından ana faktördür.								
ÖY2. Firmamızın hedefi ilerlemek için ana faktör olan öğrenmedir.								
ÖY3. Firmamızı öğrenmek adına çevreleyen duygu öğrenmek bir harcama değil yatırımdır sözüne olan inancımızdır.								
ÖY4.Firmamız için öğrenme şirket varlığının devam ettirmenin garantisidir.								
Ortak vizyon				1	2	3	4	5
ÖV1.Firmamızın amaçları ortaktır.								
ÖV2.Firmamızda seviyeler ve bölümler arasında bütünsel bir etkileşim vardır.								
ÖV3 Bütün çalışanlar kendilerini firma amaçlarına katkı sağlamak açısından sorumlu hissederler								
ÖV4.Çalışanlar yönetimin bir parçasıdır.								
Açık fikirlilik				1	2	3	4	5
AF1. Firmamızda müşterilerden gelen olumsuz izlenimleri yönetime yansıtmaktan çekinilmez.								
AF2. Firmamız sıklıkla pazardaki yerini değerlendirir.								
AF3. Firmamız genellikle kendini müşterilerden gelen bilgiler doğrultusunda yorumlar.								
AF4. Kalite kararları ve ilgili konularda kendimizi değerlendiririz.								
Bilgi paylaşımı				1	2	3	4	5
BP1. Firma içi iletişimde geçmişten ders alırız.								
BP2. Sıklıkla başarısız firmaları analiz ederiz bu analizleri de firma içi eğitimlere konu olarak alırız.								
BP3. Eğitimlerimizi departman departman paylaşmak adına özel bir yol izleriz								
BP4. Firmamızda en yetkili yönetici dahil herkes eğitimin önemini kabul eder.								
BP5. Eğitimi ve tecrübeleri paylaşmak adına az çaba harcarız								

