



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, BİLGİ YÖNETİMİ VE
İNOVASYONUN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ:
HİZMET İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan: **Lina KARABETYAN**

Danışman: **Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN**

İstanbul, 2019



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, BİLGİ YÖNETİMİ VE
İNOVASYONUN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ:
HİZMET İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan: **Lina KARABETYAN**

İstanbul, 2019

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA SINAV TUTANAĞI

30.01.2019

Enstitümüz İşletme-Yönetim Organizasyon Doktora programı öğrencilerinden 145600101 numaralı **Lina KARABETAN** "İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, BİLGİ YÖNETİMİ VE İNOVASYONUN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: HİZMET İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 02.01.2019 tarih ve 2019/01 sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 52. maddesi gereğince (90) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında **ayçokluğu/oybirliği ile Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN

PROF.DR. DERMAN KÜÇÜKALTAN

ÜYE

PROF.DR. İBRAHİM PINAR

ÜYE

DOÇ.DR. NURDAN ÇOLAKOĞLU

ÜYE

PROF.DR. ALİ AKDEMİR

ÜYE

DOÇ.DR. ENGİN DENİZ ERİŞ

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi Ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Lina KARABETYAN



ÖZET

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, BİLGİ YÖNETİMİ VE İNOVASYONUN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: HİZMET İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Lina KARABETYAN

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN

Ocak, 2019 – 283 sayfa

Günümüzde hızla değişen teknoloji ile yeni bilgi ve beceri edinme, paylaşma ve tecrübe kazanma son derece önem kazanmıştır. Artan rekabet, değişen tüketici beklentileri işletmeleri sürekli inovatif ve öğrenmeye açık örgütler haline getirmiştir.

İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek adına yani bir anlamda var olma mücadelesi verirken örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve inovasyonun önemi ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber çoğu araştırmacı yeni bilgi, ortak değer ve tecrübenin, ekonomik gelişim ve sürdürülebilir rekabet avantajının temel kaynağı olduğuna inanmaktadır.

Çalışma konusunun seçilmesinin temelinde işletmelerin yoğun rekabette hayatta kalabilmesi için gelişme ve değişimlere uyum sağlaması; rekabet avantajı kazanarak başarılı olabilmeleri için yeniliğin ne kadar önemli olduğunun vurgulanması gerekliliği vardır.

Çevresel değişimler ve gelişmeler nedeniyle çalışma ile ilgili kavramların örgütler açısından taşıdığı hayati öneme paralel olarak, son dönemde bilim dünyasında da yine bu kavramlar üzerine yapılan çalışma sayısında ciddi bir artış olduğu gözlenmektedir. Literatür incelendiğinde; örgütsel öğrenme ile inovasyon, örgütsel öğrenme ile örgüt performansı ve inovasyon ile örgüt performansı arasındaki ilişkileri irdeleyen çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu güne kadar, örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, inovasyon ve örgütsel performans ile ilgili doktora çalışmaları, ikili ve ya üçlü ilişkilere yönelik çalışmalardan ibarettir. Çalışma örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, inovasyon ve örgüt performansı kavramlarını bir arada ele alıp bütüncül bir model olarak inceleyecek ve bu alandaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, yapılan bu çalışma, konuyu

somutlaştırdığı gibi bundan sonra bu konu ile ilgili yapılacak tüm çalışmalara yön vermesi açısından da önemlidir.

Yukarıda anlatılanlar ışığında çalışmanın literatürdeki eksikliğe katkıda bulunacağı ve bu yönden önem arz edeceği söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçları, örgüt performansının artırılması noktasında örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve inovasyonun önemini gözler önüne serecek ve bu anlamda hizmet işletmelerinde yöneticilere ve çalışanlara konunun hassasiyetini hatırlatacaktır. Araştırma sonuçlarının ortaya koyacağı yol haritası, çalışmaya farklı bir önem de kazandırmaktadır.

Bu çalışmanın literatüre kuramsal ve uygulamada katkısı bulunmaktadır. Çalışmanın *kuramsal katkısı*, örgütsel öğrenmenin, bilgi yönetiminin ve inovasyonun örgütsel performansa etkisinin bütüncül bir modelde incelenmesi, bu ilişkilerde yeni aracı ve düzenleyici değişkenlerin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurmasıdır. Çalışmanın *uygulamadaki katkısı* ise, örgütsel öğrenmenin, bilgi yönetiminin ve inovasyonun örgütsel performansa etkisinin geniş bir kapsamla ve bir arada Türkiye’de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi, İnovasyon, Örgütsel Performans, Hizmet İşletmeleri.*

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN APPLICATION IN SERVICE BUSINESSES

Lina KARABETYAN

PhD Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Professor Dr. Derman KÜÇÜKALTAN

January, 2019 283 pages

Today, acquiring and sharing new knowledge and skills, and gaining experience has become extremely important with rapidly changing technology. The ever growing competition and changing consumer expectations have made businesses constantly innovative and organizations that are open to learning.

The significance of organizational learning, knowledge management and innovation emerges in achieving a sustainable competitive advantage which can also be addressed as the struggle for existence. In addition, many researchers believe that new knowledge, common value and experience are the main source of economic development and sustainable competitive advantage.

On the basis of selecting the study subject; it is necessary to emphasize the importance of innovation for businesses in successfully achieving competitive advantage and adapting to developments and changes in order to survive in the competitive competition.

As a result of the environmental changes and developments and in parallel to the vital importance of the subject in terms of organizations; it is observed that there has been a considerable increase in the number of studies on these concepts in the scientific world in the recent years. While reviewing the literature; it is observed that there are too many studies that examine the relationship between organizational learning and innovation, organizational learning and organizational performance, and innovation and organizational performance. Until now, doctoral studies related to organizational learning, knowledge management, innovation and organizational performance consist of studies related to two-way or three-way relations. The study will examine the concepts of organizational learning, knowledge management,

innovation and organizational performance as a holistic model and will contribute to filling the gap in this field. Therefore this study will not only embody the subject but also is important in terms of directing the future studies.

In the light of the foregoing; it can be said that the study will contribute to the deficiency in the literature and will be important in this respect. In addition, the results of the research will demonstrate the importance of organizational learning, knowledge management and innovation in enhancing organizational performance and it will remind the sensitivity of the subject to the managers and employees of service businesses. The road map that will be revealed by the research results gives a different importance to the study.

This study has theoretical and application-oriented contribution to the literature. The theoretical contribution of the study consists of examining the effect of organizational learning, knowledge management and innovation on organizational performance in a holistic model, suggesting new mediator and regulator variable in these relationships and filling the gap in this field. The application-oriented contribution of the study includes the examination of the effect of organizational learning, knowledge management and innovation on organizational performance in a broader sense and testing these together for the first time in Turkey.

Keywords: *Organizational Learning, Knowledge Management, Innovation, Organizational Performance, Service Businesses*

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim ve bu tez çalışmasının her aşamasında görüş, öneri ve tavsiyelerinden yararlandığım; bilimsel destek ve yardımlarını esirgemeyen, akademik nezaketin ne olduğunu kendisinden öğrendiğim, saygı ile örnek aldığım yüce gönüllü tez danışmanım değerli hocam T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Turizm ve Otelcilik Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN' a sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Tez çalışmam süresince her konuda bana yol gösteren, hep destek olan ve çalışmama değerli katkılar sağlayan tez izleme komitesi üyelerinden T.C. İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü Öğretim Üyesi değerli hocam Doç. Dr. Nurdan Çolakoğlu'na,

Doktora eğitimim ve tez çalışmam süresince, yardımlarını esirgemeyen, öneri ve destekleriyle yoluma ışık tutan değerli hocam T.C. İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Hasret Çomak'a

Tavsiyeleri ve önerileriyle çalışmama katkı sağlayan, destek olan, yol gösteren yüksek lisans proje danışmanım değerli hocam, tez izleme komitesi üyelerinden İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. R. İbrahim Pınar'a,

Gerek Yüksek lisans ve gerekse doktora eğitimimde değerli bilgilerinden yararlandığım, bana Yönetim ve Organizasyonu sevdiren ve öğreten değerli hocam İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Fatih Semerciöz'e,

Yüksek lisans ve doktora eğitimimde değerli bilgilerinden yararlandığım, yardım ve desteğini esirgemeyen değerli hocam İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Gönen Dünder'a,

Doktora ve tez çalışmamın her aşamasında görüş, öneri ve tavsiyelerinden yararlandığım, dostluğunu ve arkadaşlığını esirgemeyen değerli hocam T.C. İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Bölümü Öğretim Üyesi Dr. Öğretim Üyesi Volkan Tatar'a,

Doktora öğrenimim süresince derslerinden, görüş ve önerilerinden faydalandığım T. C. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programının değerli Öğretim Üyelerine,

Güleryüzlerini, tecrübelerini ve desteklerini esirgemeyen T.C. İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nin birbirinden değerli Öğretim Üyelerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca bana doğruluğu, dürüstlüğü, hoşgörülü olmayı aşıl原因an, koşulsuz sevmeyi öğreten, her daim yaratılanı yaratandan ötürü sevmeyi öğütleyen, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, en büyük dayanağım olmazsa olmazlarım; canım Annem Seta Karabetyan ve canım babam Av. Keğam Karabetyan'a teşekkürlerimi kelimelerle ifade etmem mümkün değildir. Rol modellerim canım ablalarım Leda Karabetyan Titrekoğlu ve Liza Karabetyan Bahar'a, çok değerli enişterim Jan Titrekoğlu ve Aret Bahar'a sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım. Son olarak, bu doktora tezimi doktora eğitimim ve tez çalışmam süresince büyük bir özveri ve sabırla destekleyen ilgilerini esirgemeyen çok değerli aileme ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. ÖĞRENME KAVRAMI.....	2
1.1.1. Öğrenme Kavramı ve Tanımı	2
1.1.2. Öğrenmenin Önemi	4
1.1.3. Öğrenme Düzeyleri.....	5
1.1.3.1. Bireysel Öğrenme.....	6
1.1.3.2. Grup Düzeyinde Öğrenme	8
1.1.3.3. Örgütsel Öğrenme	11
1.1.4. Öğrenme Kuramları	12
1.1.4.1. Davranışçı Kuramlar	12
1.1.4.2. Bilişsel Kuramlar	15
1.1.4.3. İnsancıl – Hümanistik (Duyuşsal) Kuramlar	22
1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	27
1.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Tanımı	27
1.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri	31
1.2.3. Örgütsel Öğrenmenin Tarihsel Gelişimi.....	32
1.2.4. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları	36
1.2.4.1. Di Bella'nın Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları.....	36
1.2.4.2. Ulrich, Von Glinow ve Jick'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları.....	38
1.2.5. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri	41
1.2.5.1. Argyris ve Schön' ün Modeli.....	42

1.2.5.2. Fiol ve Lyles' ın Düşük ve Yüksek Öğrenme Düzeyleri	45
1.2.5.3. Senge'nin Öğrenme Düzeyleri.....	46
1.2.6. Örgütsel Öğrenme Biçimleri.....	47
1.2.6.1. Hatalardan / Geçmişten Öğrenmek	47
1.2.6.2. Kıyaslayarak Öğrenme.....	48
1.2.6.3. Müşterilerden Öğrenme	49
1.2.6.4. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenme.....	49
1.2.7. Öğrenen Örgütler	50
1.2.7.1. Öğrenen Örgüt Özellikleri.....	52
1.2.7.2. Örgütsel Öğrenmenin Engelleri	55
1.2.7.3. Örgütleri Öğrenen Örgüt Olmaya İten Etmenler	57
1.3. BİLGİ YÖNETİMİ	57
1.3.1. Bilgi Kavramı	58
1.3.1.1. Bilgi Kavramı ve Tanımı	58
1.3.1.2. Bilginin Önemi.....	61
1.3.1.3. Bilgi Türleri.....	61
1.3.2. Bilgi Yönetimi	66
1.3.2.1. Bilgi Yönetimi Kavramı ve Tanımı	66
1.3.2.2. Bilgi Yönetiminin Önemi ve Amacı	69
1.3.2.3. Bilgi Yönetiminin Gelişimi.....	72
1.3.2.4. Bilgi Yönetiminin Özellikleri	75
1.3.2.5. Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri.....	77
1.3.2.6. Bilgi Yönetimini Etkileyen Etmenler	79
1.3.2.7. Bilgi Yönetimi Süreci	100
1.3.2.8. Bilgi Yönetiminin Uygulanmasında Başarı İçin Unsurlar.....	103
1.3.2.9. Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler.....	105
1.4. HİZMET İŞLETMELERİ İÇİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	106

2. BÖLÜM

İNOVASYON VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

2.1. İNOVASYON KAVRAMI.....	109
2.1.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı	109
2.1.2. İnovasyonun Önemi.....	114

2.1.2.1. İnovasyonun Ülkeler İçin Önemi	114
2.1.2.2. İnovasyonun Örgütler İçin Önemi	117
2.1.3. İnovasyon Süreci	118
2.1.4. İnovasyon Kaynakları	121
2.1.4.1. İçsel Kaynaklar	122
2.1.4.2. Dışsal Kaynaklar	125
2.1.5. İnovasyon Çeşitleri ve Düzeyleri	128
2.1.5.1. Boyutlarına ve Etki Derecelerine Göre İnovasyonlar	129
2.1.5.2. Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılıklara Göre İnovasyonlar	130
2.1.5.3. Kullanım Alanlarına Göre İnovasyonlar	131
2.1.5.4. Teknoloji Yoğunluğuna Göre İnovasyonlar	134
2.1.5.5. Diğer İnovasyon Sınıflandırmaları	135
2.1.6. İnovatif (Yenilikçi) Örgütlerin ve İnovasyonun Özellikleri	140
2.1.7. İnovasyon Göstergeleri	148
2.1.8. İnovasyon Faaliyetlerinin Ölçümü	152
2.2.3. Performansın Ölçülmesi	159
2.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI	160
2.3.1. Örgütsel Performans Kavramı ve Tanımı	160
2.3.2. Örgütsel Performansın Önemi ve Faydaları	162
2.3.3. Örgütsel Performans Boyutları	163
2.3.3.1. Etkililik (Effectiveness)	164
2.3.3.2. Etkinlik (Efficiency)	165
2.3.3.3. Kalite (Quality)	166
2.3.3.4. Verimlilik (Productivity)	167
2.3.3.5. Çalışma Hayatının Kalitesi (Quality of Work Life)	168
2.3.3.6. Yenilik (Innovation)	168
2.3.3.7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk (Profitability and Budgetability)	169
2.3.4. Örgütsel Performans Türleri	170
2.3.4.1. İnovasyon Performansı	171
2.3.4.2. Üretim Performansı	172
2.3.4.3. Pazarlama Performansı	173
2.3.4.4. Finansal Performans	174
2.3.5. Örgütsel Performansı Etkileyen Faktörler	175
2.3.6. Örgütsel Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesi	176

2.4. HİZMET İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ARTIRILMASINDA İNOVASYONUN ROLÜ.....	180
--	-----

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, BİLGİ YÖNETİMİ VE İNOVASYONUN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNE YÖNELİK OLARAK HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ALGISI VE TECRÜBELERİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ	183
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODEL	184
3.3. ÖRNEKLEM SEÇİMİ	185
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI.....	188
3.5. VERİ TOPLAMA ARACI.....	189
3.6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	190
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR.....	190
3.7.1. Anketin Güvenilirlik Analizi	190
3.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi	205
3.7.3. Grup Farklılığı Analizleri	209
3.7.4. İlişki Analizleri Sonuçları.....	215
3.7.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Uyum İyilikleri.....	217
3.7.6. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM).....	221
SONUÇ.....	225
KAYNAKÇA	234
EK-1: ANKET FORMU	259
ÖZGEÇMİŞ.....	265

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
CEO	: İcra Kurulu Başkanı
GSM	: Global System for Mobile Communications – Mobil İletişim İçin Küresel Sistem)
GSYİH	: Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla
IT	: Enformasyon Teknolojisi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
RATP	: Paris Toplu Taşıma Sistemi Operatörü
U-T	: Uyarın – Tepki

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
tablo 1.1. Öğrenme Düzeyleri	6
Tablo 1.2. Öğrenen Örgüt Özellikleri	53
Tablo 1. 3. Açık Ve Örtük Bilgi Karşılaştırması	65
Tablo 2.1. İnovasyon Sınıflandırmaları	128
Tablo 2.2. Teknolojik İnovasyonlarla Beslenerek Gelişen 19. Yüzyıl Ekonomisi ..	135
Tablo 2.3. İnovasyon Performansının Ölçümüne İlişkin Evrelerde Kullanılan Göstergeler.....	150
Tablo 3.1. Araştırmanın Hipotezleri	184
Tablo 3.2. Örneklem Büyüklükleri Tablosu	186
Tablo 3.3. Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları.....	191
Tablo 3.4. Demografik Değişkenlere Yönelik Tanımsal Bilgiler	191
Tablo 3.5. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Sıklık Dağılım Tablosu.....	193
Tablo 3.6. Bilgi Yönetim Ölçeği Sıklık Dağılım Tablosu	198
Tablo 3.7. İnovasyon Ölçeği Sıklık Dağılım Tablosu.....	200
Tablo 3.8. Örgütsel Performans Ölçeği Sıklık Dağılım Tablosu	203
Tablo 3.9. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	206
Tablo 3.10. Normallik Testi Sonuçları.....	209
Tablo 3.11. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları.....	210
Tablo 3.12. Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	211
Tablo 3.13. Eğitim Seviyesi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	212
Tablo 3.14. Görev Yaptığı Kademe Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	213
Tablo 3.15. Görev Yapılan Kurumda Bulunma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	214

Tablo 3.16. Boyutlar İçin Kendall's Tau_B İlişki Analizi.....	216
Tablo 3.17. Dfa Modeli Uyum İndeksleri.....	220
Tablo 3.18. Yem Tahmini Uyum İndeksleri	223
Tablo 3.19. Hipotez Testi İçin Yem Model Sonuçları.....	223



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Öğrenme Çemberi.....	4
Şekil 1.2. Bireysel Öğrenme-Kolektif Öğrenme İlişkisi.....	10
Şekil 1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	23
Şekil 1.4. İnsancıl Yaklaşım ve Sınıf Yaklaşımları	25
Şekil 1.5. Tek döngülü, çift döngülü ve çoklu öğrenme	42
Şekil 2.1. İnovasyon Süreci	119
Şekil 2.2. İnovasyon Hunisi	120
Şekil 2.3. Artımsal İnovasyon-Radikal İnovasyon	130
Şekil 2.4. Oslo'ya Göre İnovasyonun Ölçümü	154
Şekil 2.5. Yedi Performans Boyutunun İlişkisi	164
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	185
Şekil 3.2. İlişki analizi için Güç analizi sonuçları ekran çıktısı.....	187
Şekil 3.3. Grup farklılığı analizi için Güç analizi sonuçları ekran çıktısı.....	188
Şekil 3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu	220
Şekil 3.5. Hipotezlerin Testi İçin YEM Tahminleri	222

GİRİŞ

“Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli bu çalışmanın amacı, hizmet işletmelerde örgütsel öğrenmenin, bilgi yönetiminin, inovasyonun ve örgütsel performansın arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmada, son derece yoğun ve güçlü bir rekabet ortamında işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için gerekli olan bu kavramların önemi vurgulanmaktadır.

Çalışmanın teorik kısmında yerli ve yabancı kaynaklardan hazırlanmıştır. Konuya ilişkin olarak, kütüphanelerden ve veri tabanlarından literatür taraması yapılarak gerekli kitap ve makaleler temin edilmiştir. Bu kapsamda örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, inovasyon nedir, tüm bu kavramların amaçları, önemleri, süreçleri, uygulama şekilleri nelerdir açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel performans detaylı bir şekilde anlatılmış ve hizmet işletmelerinde nasıl bir öneme sahip olduğu gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın uygulama kısmı, İstanbul’ da bulunan hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel hastaneler, özel okullar ve otellerde gerçekleştirilmiştir. Hizmet işletmeleri çalışanlarına yönelik uygulanan anket çalışmasıyla, bu işletmelerin öğrenmenin, yeni bilginin ve yeniliğin stratejik anlamda önemli olduğunun farkında olup olmadıkları, farkındalar ise örgütsel performanslarında meydana gelen değişimler değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışma, giriş ve sonuç bölümleri hariç olmak üzere, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi olguları ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. İkinci bölümde, inovasyon ve örgütsel performans ayrıntılı olarak incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, hizmet işletmelerine yönelik yapılan anket çalışması ve bulguları anlatılmıştır.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. ÖĞRENME KAVRAMI

1.1.1. Öğrenme Kavramı ve Tanımı

Öğrenme kavramı en geniş anlamıyla “bireyin davranışlarında değişikliğe yol açan, yeni anlayış ve bilgi edinme süreci” ya da “bilgi ya da beceri edinilmesi süreci” şeklinde tanımlanabilmektedir. Bilgi, bu tanıma göre iki anlama sahiptir. Bunlardan ilki, becerinin veya işin yapılma bilgisinin (know-how) edinilmesi ve buna bağlı olarak bir olayın gerçekleştirilme becerisidir. İkinci olarak, işin hangi amaçla yapıldığını gösteren bilginin (know-why) elde edilmesi, diğer bir ifadeyle tecrübeyi ya da bu tecrübe sonunda ortaya çıkan sonucu kavramlaştırma ve anlama yeteneğidir (Baransel, 1993, s. 111-112). Kişilerin kendilerini ilgilendiren konularda bir bilgi birikimi ve becerisi olmadan, tecrübeler ya da diğer bireylerin yardımıyla zaman ilerledikçe bilgi birikimi ve beceri elde etmesi, sahip oldukları öğrenme kapasitesinin bir sonucudur. Bundan dolayı tecrübe kavramının öğrenmenin temel faktörlerinden biri olduğu ifade edilebilir.

Öğrenme kavramı bilim insanları ve akademisyenler tarafından farklı şekillerde açıklanmıştır. Robert Smith öğrenmenin beyin içerisinde oluşan bir dönüşüm, davranışsal değişim sağlayan içsel bir süreç, konuyla ilişkili pratik ya da kişisel anlamda değiş-tokuş ve bunlarla birlikte ortaya çıkan yapı, kavram, bakış açısı, deneyim, düşünce modellerinde meydana gelen değişim süreci gibi pek çok farklı anlamı taşıyabileceğini ifade etmiştir. Bu tanımlamalarda öğrenme süreci için ihtiyaç duyulan unsurlara yer verilmektedir (Baransel, 1993, s. 101).

İsviçreli psikolog Jean Piaget, öğrenmeyi “bireyin olgunlaşarak elde ettiği tecrübenin niteliğine bağlı olarak gelişen bilişsel faaliyet” şeklinde tanımlamıştır (Onal, 1995, s. 3). Başarılı veya başarısız deneyimler bu değişikliklere yol açmaktadır (Fulmer, 1974, s. 7-8). Öğrenme kavramının “pekiştirilmiş tekrarlama veya deneyim sonucu davranışta görülen oldukça kalıcı değişim” olarak tanımlanması da mümkündür. Dolayısıyla, kişinin sezgisel ve bilişsel süreçler aracılığıyla yeni bilgilere ve uyarıcılara erişmesi, bunların kişi tarafından algılanması, yorumlanması ve neticeleri davranışlarına aktarması işlemleri olarak

ifade edilebilir. Bu tanımda üzerinde durulması gereken dört ana unsur mevcuttur (Yozgat, 1992, s. 2),

1. Öğrenme, davranış üzerinde gerçekleşen bir değişimi ifade etmektedir. Bu değişim iyi ya da kötü yönde seyredebilmektedir. Genellikle öğrenme performansta iyileşme anlamı taşımakla birlikte, tanımlardan hareketle iyi davranışlara ek olarak ön yargı, iş kısıtlaması, kötü huy gibi olumsuz tutum ve davranışlar da edinilebilmektedir.

2. Davranıştaki değişimin öğrenme niteliğine sahip olabilmesi, kalıcılık düzeyine bağlıdır. Bu nedenle geçici uyum ya da yoğunluk süreçlerindeki davranış değişikliklerini öğrenme olarak kabul etmek mümkün değildir.

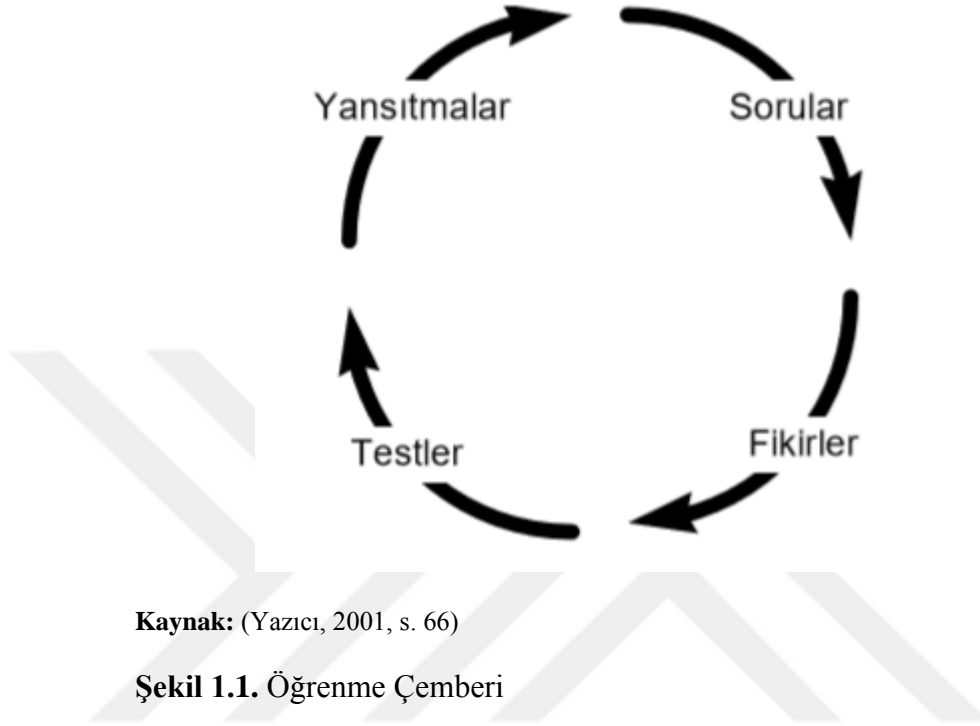
3. Öğrenme, bir çeşit deneyim veya tekrar sonucu gelişmektedir. Fiziksel gelişmenin sonucu olarak ortaya çıkan davranış değişimleri bu nitelendirmeye dâhil değildir. Sözelimi, yürüme eylemi fiziksel beceriyle yakından ilişkili olduğu için öğrenme kapsamında değerlendirilmemektedir.

4. Öğrenme tekrar ya da deneyimin birden fazla kez yaşanarak pekiştirilmesiyle sağlanmaktadır. Tekrar ya da değişimin pekiştirme yoluyla güçlendirilmemesi durumunda değişik davranış belirli bir sürenin ardından sona erecektir.

Önde gelen teorisyenlerden olan Donald Schön ve Chris Argyris'e göre öğrenme yalnızca yeni bilginin farklı bir davranış şekline çevrilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Teorisyen David A. Kolb öğrenmeyi tecrübelerin dönüştürülerek bilginin yaratıldığı bir süreç olarak değerlendirmiştir. İrlandalı filozof Charles Handy ise insanın sorgulayıcı yapısının üzerinde durduğu öğrenme tanımına ilişkin olarak bireyin sahip olduğu merak duygusuna bağlı olarak zihnindeki sorulara cevap arama sürecinin öğrenmeyi oluşturduğunu ifade etmiştir. Handy öğrenme sürecini tanımlarken “Öğrenme Çemberi” benzeşmesinden faydalanmıştır. İrlandalı filozof, öğrenmenin dört bölümden oluştuğunu ifade ettiği çemberde gerçekleşen devamlı çevrimlerin sonucunda gerçekleştiğini belirtmiştir (Wren, 1994, s. 17-18).

Çemberin birinci bölümünde ihtiyaç ya da sorunlara bağlı olarak gelişen “Sorular” yer almaktadır. İkinci olarak, bu sorulara cevap bulabilmek ya da düşünce üretebilmek için bir arayış ihtiyacı duyulmaktadır. Ardından ortaya çıkan cevapların ya da düşüncelerin doğruluğunu değerlendirebilmek için çeşitli “denemeler” ve

“testler” gerçekleştirilmektedir. Daha sonra elde edilen sonuçlar, en doğru çözümden emin olununcaya dek yansıtma ve değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Gerçek bir öğrenme yalnızca bu sürecin bitmesiyle mümkündür. Bireysel gelişme gibi organizasyon başarısının temelinde de bu süreç yer almaktadır.



Kaynak: (Yazıcı, 2001, s. 66)

Şekil 1.1. Öğrenme Çemberi

1.1.2. Öğrenmenin Önemi

Canlılar yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlamak durumundadır. Tüm canlılar doğdukları andan başlayarak bu uyum sürecinin dışında kalmamak için öğrenme gereksinimi duymaktadır. Etkin uyum ancak öğrenme yoluyla gerçekleştirilebilmektedir (Senge, 2004). Öğrenme, örgütlerdeki değişikliklerin ve yeniliklerin temel yapı taşı niteliğindeki başlıca unsurdur. Öğrenme konusunda zorluklar yaşayan örgütler buna bağlı olarak bilinçli ve planlı değişimlerde de sorunlarla karşılaşmaktadır. Örgütlerin en etkin faktörü olan bireylerin öğrenme ihtiyacı, onların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan temel ihtiyaçlarını karşılama arzusundan kaynaklanır. Örgütlerin öğrenme ihtiyacı ise örgüt çevresindeki devamlı ve hızlı değişimlerden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple örgütler, bir yandan stratejik amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan teknolojik ve yapısal açıdan bu değişikliklere uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Tolgay'a (2010) göre öğrenme, hızlı bir biçimde gelişmekte ve değişmekte olan dünyada varlığın

sürdürülebilmesi için gerek duyulan önemli üstünlüklerden biridir. Şahinkesen (2010) de öğrenmenin değişen çevre şartlarında ve dinamik bir ortamda faaliyet gösteren örgütlerin varlıklarını sürdürüp rekabetçi avantajlarını koruyabilmeleri için temel şartı olduğunu belirtmiştir.

Braham (1998, s. 13) gelecekteki başarılı birey ve örgütlerin en hızlı ve kolay öğrenenler olacağını ifade ederken mevcut bilgi ve deneyimlerin yıllar içerisinde işe yaramaz hale geleceğini vurgulamıştır. Daha üretken ve hızlı bir iş gücüne ihtiyaç duyulduğunu belirten Argyris (2001, s. 177) ise bunun için yaşam boyu öğrenen örgütler ve bireylerin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Senge'ye (2004) göre örgütlerde yalnızca en üst düzeydekilerin düşünüp geri kalan tüm örgüt üyelerinin bu akli takip etmesinin imkânsız olduğunu ve gelecekte diğerlerine üstünlük sağlayacak olan örgütlerin, bireylerin tüm seviyelerdeki kapasite ve yükümlülük durumunu değerlendirebilecek yeterliliğe sahip olduğu organizasyonlar olacağını belirtmiştir. Bugün öğrenme kavramının artan önemine dikkat çeken Cüceloğlu (2000, s. 139) medeniyetin geldiği noktada önceki insanlardan daha zeki veya yetenekli olunmasının değil; insanlığın bu süreçte daha fazla şey öğrenmiş olmasının etkili olduğunu vurgulamıştır.

1.1.3. Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme, bireysel hayatın yanı sıra çalışma hayatında da önemli bir yere sahiptir. Bireysel düzeyde başlar ve daha sonra takımları etkisi altına alarak örgütsel öğrenme düzeyine ulaşır. Mullholland ve diğerleri (Mulholland, Zdrahal, Domingue, Hatala, & Bernardi, 2001, s. 337), herhangi bir örgüt bünyesinde bir arada bulunan bireylerin birbirleriyle iş dışında kişisel paylaşımlar da yaptıklarını, birbirlerine tavsiye verdiklerini ve kendilerini yakın buldukları iş arkadaşlarının davranışlarını taklit etme yaklaşımı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Genellikle sosyal bir niteliğe sahip olan, iş yapısında ortaya çıkan, değişimi savunan bu doğal öğrenme biçimi örgütsel öğrenme şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme kişiler yoluyla meydana gelmektedir. Bu nedenle en başta bireylerin ve daha sonra da toplumun öğrenmesi oldukça önemlidir. Öğrenmenin sonuçların değerlendirilmesi açısından birey ve grupların örgüt yapısı ile arasındaki etkileşim gücü önemli bir unsurdur (Hacker, 2000, s. 85). Bu bağlamda öğrenme kavramı bireysel, grup olarak ve de örgütsel öğrenme şeklinde gerçekleşmektedir (Lawrence, Mauws, Dyck, & Kleysen, 2005, s. 180). Örgütsel öğrenme düzeylerini zihinsel ve davranışsal değişiklikleri

gösteren dört ana süreç yoluyla açıklamak mümkündür. Bu süreçler Tablo 1.1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Öğrenme Düzeyleri

ÖĞRENME DÜZEYLERİ	SÜREÇLER	GİRDİLER VE ÇIKTILAR
Birey	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
Grup	Yorumlama	Dil Bilişsel Harita Tartışma/Diyalog
	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Planlar/Rutinler/Normlar Teşhis sistemleri Kurallar ve prosedürler

Sezme süreci, bilinçaltında bireysel olarak karşılaşılan bir durumu ifade etmektedir. Öğrenmenin ilk aşamasını oluşturan bu süreç kişinin zihninde kavramsal biçimde meydana gelmektedir. Yorumlama sürecinde bireysel öğrenmeye ait özellikler açığa çıkarılmakta ve grup düzeyinde paylaşım mümkün hale gelmektedir. Bütünleştirme sürecinde ise grup düzeyindeki ortak anlayışın değişmesi sağlanmaktadır. En sonda yer alan kurumsallaştırma süreciyle birlikte de kurumdaki sistemlerin, rutinlerin, yapıların ve uygulamaların öğrenme kavramını özümsemesi amacı gerçekleştirilmektedir (Biçkes, 2011).

1.1.3.1. Bireysel Öğrenme

Tüm sosyal yapıların devamı için birey oldukça önemli bir unsurdur. Rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerin de bilginin çıkış noktası olarak değerlendirilen bireylere daha fazla önem verdiği görülmektedir (Chan, Lim, & Kuan, 2003, s. 228). Birey içinde bulunduğu ortamdaki değişikliklere örgütün de uyum sağlayabilmesine destek olma konusunda hem iç hem de dış çevrede bir çeşit bağlantı unsuru olarak ön plana çıkmaktadır. Bireysel öğrenmeyle birlikte ortaya çıkan bu bağlantı örgütsel süreklilik açısından oldukça önemlidir. Bireysel seviyede

öğrenme, Koçel (2003) tarafından “bireyin, bilişsel ve sezgisel süreçler yardımıyla çevresinde bulunan ve birikmiş durumdaki bilgi ve sezgilere ulaşması, bunları algılayarak yorumlaması, tecrübe kazanarak sonuçlara göre sergilenen davranışları yeniden değerlendirmesi süreci” şeklinde tanımlanmıştır. Öğrenme, kişinin bilişsel ve sezgisel süreçler yaşamasını gerektirir. Kişi, çevresinde biriken, yeni ortaya çıkan bilgi ve uyarıcıları algılar. Olaylar arasındaki benzer ve farklı yönleri ortaya koyar. Bunları kendisine mal ederek, davranışlarına yansıtır ve böylece öğrenmeyi gerçekleştirir.

Bireysel öğrenme; kişisel farklılık, teşvik, örgütsel norm ve baskılar, bireysel yetiler gibi pek çok unsurun etkisi altında kalmasına karşın (Uzumeri & Nembhard, 1998, s. 515) temelde bilişlerin önemli yer tuttuğu bir yapıya (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002, s. 437) işaret etmektedir ve bireyin yetenek, hayata bakış açısı, bilgi düzeyi gibi konularda farklılaşmasına yardımcı olarak süreklilik gösteren davranış değişikliklerini tanımlamaktadır.

Rowley’e (1997, s. 88) göre bireysel öğrenme büyük oranda örgüt üyeleri ile örgüt yöneticileri arasında ortak olarak gelişen ilişkiler yoluyla ortaya çıkmaktadır. Örgüt bünyesinde öğrenme motivasyonu bir yönelim oluşturulmalı ve bu ilişkilerin teşvik edilerek özümsemesi sağlanmalıdır. Öğrenmenin ihtiyaç duyulan ölçüde gerçekleşebilmesi için bireyin bildiklerini örgüte aktarmasının yanı sıra örgütün de bilgisini bireye aktarması gerekmektedir. Bunun mümkün olabilmesi için de iki taraflı bir iletişime ihtiyaç duyulmaktadır (Lundberg, 1995, s. 10). Öğrenme, kişilerin beyinlerinde gerçekleşir, öğrendikleri her yeni bilgi, diğer örgüt üyelerinin bildikleri ya da örgüt çevresinde bulunan mevcut bilgiye dayalı olmaktadır.

Örgütlerde öğrenme işlemi bireyler yoluyla gerçekleşmektedir. Bu süreçle birlikte örgüt haricindeki çevreye ilişkin bir yorumlama ve kavrama süreci ortaya çıkmaktadır. Örgütler, sağlam stratejiler için bu süreçlere gereksinim duymaktadır (Fiol & Lyles, 1985, s. 803). Bununla birlikte, öğrenme sürecinin çok sayıda değişken içermesi ve bu değişkenlerin davranışlarının kestirilemez oluşu nedeniyle bireysel öğrenme kapasiteleri sınırlanarak yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle örgüt üyelerinin öğrenmelerine yardımcı olarak öğrenme kapasitesini arttırmaya yönelik tedbirler alan örgütler rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmektedir (Senge, 2004). Örgütler, büyük oranda bilginin yönlendirdiği ekonomik alanlarda bireysel öğrenme gerçekleştiren bireylerin oluşturduğu yapılardır (Uzumeri & Nembhard, 1998, s.

516). Örgüt bünyesinde bilginin elde edilmesi ve saklanması gibi eylemler kişiler tarafından gerçekleştirildiği için analiz işlemlerinde de yine bireylerin ön planda olduğunu söylemek mümkündür. Bundan hareketle, örgütsel öğrenmede öncelikli unsurun bireysel öğrenme olduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

Francis (1997, s. 168), bireysel öğrenme ilkelerinin doğrudan gruplar üzerinde uygulanmasının ve grup öğrenmesini sağlamanın güç olduğunu ifade etmiştir. Çeşitli faktörlerin örgüt ile birey arasında önleyici olarak bulunması ve bireysel öğrenmenin örgütün diğer birimlere olan akışı engellemesi bunun başlıca nedenidir. Örgütün benimsemiş olduğu politika ve prosedürler, işgörenlerin bilgi birikimi konusundaki yetersizlikleri, birlikte çalışma güdüsünün yoksunluğu ve değişime karşı direnç gösterilmesi gibi unsurlar başlıca önleyicilerdir. Örgütsel öğrenme konusunda bu önleyici unsurların ortadan kaldırılabilmesi için örgüt yönetimi bilgi ve beceri düzeyi açısından yeterli donanıma sahip işgörenlerle çalışmak, öğrenme düzeyini istenen seviyeye çıkarabilecek liderlere ve yerleşik, sağlam bir örgütsel kültüre sahip olmak durumundadır (Locke & Jain, 1995, s. 45).

1.1.3.2. Grup Düzeyinde Öğrenme

Grup düzeyinde öğrenme kavramının anlaşılabilmesi için öncelikle grup kavramı üzerinde durmak gerekmektedir. Grup kavramı örgüt bünyesinde resmi ya da resmi olmayan şekilde oluşan, ortak ilgileri bulunan ve ortak iletişimin bulunduğu takımları ifade etmektedir (Mulholland, Zdrahal, Domingue, Hatala, & Bernardi, 2001, s. 338). Grup şeklinde öğrenme, Bontis vd. (2002, s. 438) tarafından “kişisel düşüncelerin aktarılması” şeklinde ifade edilmiştir. Diyalog kavramı bu noktada önemli bir yere sahiptir. Doğru üyeleri doğru yerlere gönderme, verimli iş yapma gibi eylemler grup halinde öğrenmenin unsurlarındandır. Bireysel öğrenme tek başına örgütsel düzeyde öğrenme seviyesine erişememektedir. Bu nedenle öğrenme kavramının örgüt genelinde yayılarak benimsenmesi için örgüt bünyesindeki bireyler arasında birlikte çalışma güdüsünün gelişmesi gerekmektedir (Özgen, Kılıç, & Karademir, 2004, s. 175). Bir örgüt içindeki üyeler, farklı gruplara ait olabilirler. Bu durum, bilginin aktarılmasını ve bilgi alışverişini artırır. Aynı zamanda, bir işlem ve bilgi ağı oluşturur. Grup elemanları, bilgilerini paylaşma yoluyla, işbirliğini sağlama ve beraber çalışma ortamını yaratırlar.

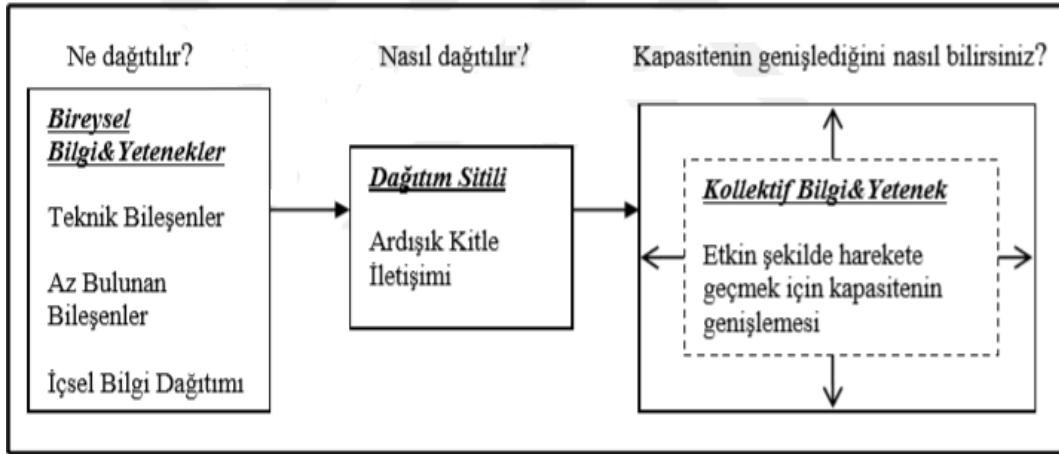
Bu konuya ilişkin olarak Schön ve Argyris, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş sırasında orta seviyede öğrenmenin üzerinde durmuştur (Francis, 1997, s. 168). Bireyler, belirli bir noktanın ötesinde öğrendiklerini diğer bireylerle aynı düzeyde tutmakta zorlanmakta ve bu nedenle öğrenme aşamasında iş dağılımı yapamayarak bireysel fikirlerini farklı bakış açılarıyla zenginleştirememektedir. Bu sebeple bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için bir adım niteliği taşımaktadır. Gruplar, örgütte temel değişim ve yenilenmeye hizmet eden öğrenmeyi, bireysel öğrenme seviyesinden örgüt seviyesine taşırlar. Grup seviyesinde öğrenme gerçekleşebilmesi için, kişiler ortak bir algıya ulaşmak amacıyla fikirlerini grupta yer alan diğer kişilerle paylaşmalıdır. Kurulan iletişimle birlikte ortaya çıkan görüşlerin algılanabilmesi ortak bir standart açısından oldukça önemlidir (West, 1996, s. 51). Gruplar öğrenirken, deneyimlerle geliştirilen beceriler, bireylere ve başka gruplara, örnek olur ve böylece örgütün tümü öğrenmiş olur.

Collis ve Lomas (2008, s. 2), diyalogun gruplar ve bireyler özelinde bilgi aktarımını sağladığını ve örgütsel düzeyde öğrenmede ana unsurlardan biri olduğunu belirtmiştir. Sosyal yapıların ihtiyaç duyulan ortaklaşa çalışmaları ya da ilişki kurma gibi kavramlar öğrenme süreci üzerinde etkili olmaktadır. İlişki kurma ve ortaklaşa çalışma düzeyiyle birlikte grup halinde öğrenme düzeyi de aynı ölçüde artmaktadır. Diğer bir deyişle, grup esasına dayanan öğretimin temelinde diyalog kurabilme yetisi yer almaktadır (Romme & Dillen, 1997, s. 68).

Yazarlar, diyalog kurmanın bireylerin grup halinde düşünceler geliştirebilmesine ve öğrenme sırasında ortaya çıkan bireysel düzeydeki öğrenme problemlerinin giderilmesine yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Takımların öğrenmiş oldukları bilgiyi eyleme dönüştürmesine engel teşkil eden sorunların ortadan kaldırılması, öğrenmenin sınırlı kalması ihtimalini azaltmaktadır (Romme & Dillen, 1997, s. 68). Kolektif öğrenme bazı niteliklerin varlığına bağlıdır. Bireysel kapasite düzeyinin artırılması ve bilginin paylaşılması bu nitelikleri oluşturmaktadır. Bu ilişki aşağıda gösterildiği şekilde formüle edilmiştir (Tompkins, 1995, s. 69).

$$\text{Kolektif öğrenme} = \text{Yayılm} + \text{Etkin hareket edebilmek için gerekli kapasite}$$

Grup veya takım şeklinde öğrenmenin nasıl gerçekleştiği Şekil 1.2'de gösterilmektedir.



Şekil 1.2. Bireysel Öğrenme-Kolektif Öğrenme İlişkisi

Bu modeldeki sisteme ait girdileri içsel bilgi dağılımı, bireysel bileşenler ve kişisel beceriler ölçüsündeki teknik bileşenler oluşturmaktadır. Model, dönüşüm sırasında hareketli biçimde entegre edilmiş dağıtım stilleri ile bağlanmalıdır. Dağıtım stiline ardışık biçimde kitlesel iletişime olanak tanınmasına dikkat edilmelidir. Kişisel iletişimin sonucunda kolektif yetenek ve bilgiyle birlikte takım veya grup öğrenmesinin gerçekleşmesi mümkün olacaktır (Tompkins, 1995, s. 69).

Salner (1999, s. 489), örgütsel öğrenme sürecinde öğrenilmiş bilgilerin pratikte uygulanabilmesi için grup çalışmasına ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Öğrenme sonucunda gruptaki bireylerin zihnine yerleşen bilgiler, ortak fayda için kullanılabilir olan örgütsel belleği meydana getirmektedir. Böylelikle karar alma ve seçimleri kesin hale getirme konusunda destek sağlayabilecek modellerin geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Örgüt içinde bireyler arası paylaşımcı özelliği olan kişilerin varlığı sayesinde beraber düşünen gruplar, ortak aklın sayesinde işletmenin amaçlarına daha rahat ulaşacaktır.

Grup seviyesinde öğrenmenin örgütler özelinde üç önemli boyutu bulunmaktadır. İlk boyut, karmaşık problemler için ihtiyaç duyulan bir düşünme sistemidir. Grupta toplu düşünmeyle sağlanacak bir ortamın bireysel düşünmeye oranla daha faydalı olacağı bilinci yerleştirilmelidir. İkinci boyutta eşgüdümlü ve yenilikçi davranışlara olan talep yer almaktadır. Bu boyutta grup üyelerinin amaç ve hareket birliği sağlanmalıdır. Son boyutu ise grupların, diğer gruplar üzerindeki etki derecesi oluşturmaktadır. Öğrenmeyi gerçekleştiren grubun diğer grupların öğrenmesine de destek olarak örgüt genelinde öğrenmeyi sağlayacak bir ortam oluşturmalıdır (Senge, 2004).

1.1.3.3. Örgütsel Öğrenme

Kişilerin ve grupların öğrenebilme yetisi mevcuttur. Örgütsel öğrenme ise tıpkı bireyler ya da gruplar gibi örgütlerin de öğrenme kapasitesine sahip olduğu düşüncesinden ileri gelen bir kavramdır. Bu nedenle, örgütlerin edinmiş oldukları bilgileri koruyabilecekleri bir bilgi deposunun olabileceğini söylemek mümkündür (Karaöz, 2003). Örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasında özellikle bilginin geniş alanlara ulaşması ve bilgiden ortaklaşa yararlanılması yönünden önemli farklılıklar mevcuttur. Bilgi edinimi yaşanan tecrübeler, başkalarının tecrübeleri veya örgütün sahip olduğu bilgi deposu gibi unsurlarla gerçekleşmektedir (Garavan, 1997, s. 18). Bu durumda öğrenen örgütler, iç ve dış çevreden gelen bilgileri toplayarak işler ve bilgi olarak depolarlar. Bu tür örgütler, yeni bilgilerin değerini bilme yeteneğini geliştirerek bilgiyi içselleştirirler ve ticari amaçlar için kullanırlar. Dolayısıyla örgütsel öğrenme, bilgi gelişiminin önemini ve örgüt içinde depolanmış bilginin durumuna dikkat çeker.

Dilworth'e (1996, s. 407) göre örgütsel öğrenme yeni gelişmekte olan bir fikir olmayıp, tarihsel süreçte yönetim kapsamında organizasyonlara çeşitli konularda destek olmuş bir kavramdır. Reynolds ve Ablett (1998, s. 24) ise örgütsel öğrenmeye ilişkin olarak yapılan bazı tanımlarda bilgiye erişim, bilgiyi geliştirme ve yayma konusunun üzerinde durulduğuna; bireysel düzeyde öğrenmenin daha pratik ve kolay hale getirilerek öğrenme göstergesi olarak ortaya çıkan davranışların dönüşümüne önem verildiğini belirtmiştir. Örgüt seviyesinde öğrenmede grup düzeyinde edinilmiş ortak anlayış ve değerler, örgütün tümü tarafından erişilebilecek bir bilgi sistemi haline gelmektedir. Bu durum, herhangi bir örgüt bünyesindeki işgörenlerin değişmesine karşın örgüt faaliyetlerinin aynı şekilde devam etmesinden de anlaşılabilir. Örgütlerdeki resmi ya da resmi olmayan niteliğe sahip, geniş veya dar kapsamlı dönüşümler örgütsel öğrenmenin gerçekleştiğinin göstergesidir (Koçel, 2003). Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin, örgüt içi değişim ve dönüşümle ilgili olduğu söylenebilir. Bu değişimler, kolektif bir düzen içinde gerçekleştiğinde, örgütün, bir öğrenen örgüte dönüşmesi ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanabilir.

Kavramsal açıdan değerlendirildiğinde örgütsel öğrenmenin organizasyon bünyesindeki bireylerin yalnız veya toplu olarak gerçekleştirdikleri araştırma ya da sonuçlar sonucunda örgütlerin kendilerine rekabet avantajı sağlayabilecek bir

biriktirme ve bilgi toplama eylemi olduğunu söylemek mümkündür (Karaöz, 2003). Örgütsel öğrenme İmamoğlu (İmamoğlu, 2012) tarafından ise “örgüt bünyesinde ortak bir hedefe ulaşmak için bir arada çalışan bireylerin görevlerini mümkün olan en iyi biçimde yapmalarını ve kavramalarını sağlayan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilgiye ulaşma süreci” olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanıma göre ise örgütsel öğrenme örgütün çevresel faktör ve deneyimler kapsamında yapı, sistem, öz kültür ve davranış farklılıklarını bünyesinde toplayarak organizasyonun başarısını etkileyen bir süreçtir. Örgütlerdeki öğrenmeye yönelik bakış açısı, örgütsel kuramlarda yerleşmiş olan diğer bakış açılara kıyasla daha farklıdır. Öğrenme kavramı kuramlar tarafından yetiştirme ve eğitim konuları olarak değerlendirilirken mevcut bakış açısında öğrenen organizasyonun temelinde doğrudan öğrenme kavramının kendisinin yer aldığı düşünülmektedir. Bu nedenle öğrenme resmi olarak sürdürülen uygulamalar ve eğitim prosedürler yoluyla ortaya çıkmayıp yalnızca bireyin sürekli olarak araştırma yapmaya teşvik edilmesi ve bireyin öğrendiklerini örgütün diğer üyeleriyle de paylaşmasına olanak sağlayacak bir ortamın yaratılması ile mümkün olabilmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel öğrenme bir anlamda hayat felsefesidir (Koçel, 2003). Bu bakımdan öğrenme, bireysel öğrenmenin bir uzantısıdır. Örgüt üyeleri arasında paylaşılarak, örgüt amaçlarına ulaşmaya zemin hazırlar.

1.1.4. Öğrenme Kuramları

Öğrenmeyi ve öğrenmenin nasıl oluştuğunu açıklamak isteyen çok sayıda eğitimci ve bilim insanı geçmişten bugüne değin görüşlerini açıklamış ve bu görüşlerden hareketle çok sayıda kuram ortaya çıkmıştır. Tüm kuramların birleştiği nokta öğrenme ve öğrenme kavramının oluşumudur ancak çoğu kuram çeşitli yönlerle birbirinden ayrılmaktadır. Bugüne değin öğrenme kuramları dört ana görüş etrafında şekillenmiş akımlar üzerinden ele alınmaktadır. Bunlar sırasıyla davranışçı, bilişsel, insancıl-hümanistik ve nörofizyolojik kuramlardır.

1.1.4.1. Davranışçı Kuramlar

Davranışçılık kuramı 1970’li yıllara kadar etkinliğini sürdürmüştür. Genel anlamda kuram gözlemlenebilir davranışları inceleyerek bu davranışların oluşmasına neden olan etkileri saptamayı amaçlamıştır. Bu saptama eylemi sırasında davranışa yol açan veya organizmayı uyaran şartların (uyaran) ve bu şartlar altında ortaya çıkan davranışların (tepki) üzerinde durulmaktadır. Davranışçılar, davranışların kontrol

edilip değiştirilebilmesi için “uyaran-tepki” (U-T) bağının gerçekleşme yöntemini anlamak gerektiği grşnn savunmaktadır. Watson, Hull, Skinner, Guthrie, Thordike ve Pavlov gibi davranışçı akımınnde gelen araştırmacıları çalışmalarını ağırlıklı olarak hayvanlarzerinde yaptıkları deneylerle gerçekleştirmiştir (Açıkgoz, 2006, s. 78). Davranışçı öğrenme kuramında uyaranların sebep olduğu tepkiler gözlemlenerek öğrenme, pekiştirme ve hatırlama amacına yönelik olarak temel yasalar belirlenmiştir (Oktaylar, 2009, s. 30). Bu kuramda belirli bir dizi halinde tekrarlama, doğru davranış sergileme ve hatadan kaınmazerinde durulmaktadır. Davranışıllar dil gelişiminde de pratik, taklit ve davranış geliştirme unsurlarının süreç aısındannemli bir yere sahip olduğunu ifade etmektedir (Brewster & Ellis, 2003, s. 16).

Davranışçı yaklaşımlar yoluyla ağırlıklı olarak psikomotor davranışlarınınrenilmesinin açıklandığı genel biçimde kabul görmüştür. Kuramınğretim ilkeleri şu şekildedir (zden, 1999, s. 23):

- Temelde yaparakğrenme anlayışı mevcuttur. ğrencininğrenim sırasında aktif olması beklenmektedir.

- Pekiştirmeğrenmeninnemli unsurlarındandır. Bu süreçte, davranışlarının tekrarlanma sıklığına arttıran uyarıcılar verilmektedir. Davranışlar, kendilerini takip eden sonuçlardan etkilenmekte ve onlarla değiştirilmektedir.

- Yineleme, becerilerin kazanılması veğrenilenlerin kalıcılığının sağlanması aısındannemli bir yere sahiptir.

- Gdlemeğrenmeninnemli bir parçasıdır. Öğrencinin bir eylemde bulunabilmesi için o eylemi gerçekleştirme yönünde ciddi bir heves ve istek göstermesi gerekmektedir.

Davranışçı kuram, çevresel uyarlamaların çok byknem taşıdığını savunmakta veğrenen bireyinzelliklerizerinde daha az durmaktadır. Davranışçı yaklaşımın temel alındığı kuramlararnek olarak Pavlov’un “klasik koşullanma” kuramı, Guthrie ve Watson tarafındanne sürülmüş olan “bitişiklik” kuramı, Thorndike’in “bağ kuramı” ve Skinner’in “edimsel koşullanma kuramı” gösterilebilmektedir (Senemoğlu, 1997, s. 100).

Davranışçılık, insanın zihinsel ve içsel psikolojik süreçlerini göz ardı ettiği ve bu davranışların kompleks yapısını basite indirgeyerek fazla belirleyici bir görünüme sahip olması yönüyle çok sayıda eleştirinin hedefi olmuştur. Bazı uzmanlar, davranışçılığın insanı özgür iradeyi yok sayarak sıkı bir doğa anlayışıyla açıklayan bir mekanizma olduğunu ifade etmiştir. Davranışçı yaklaşım konusundaki eleştiriler Açıkgoz tarafından altı ana başlık altında toplanmıştır (Açıkgoz, 2006, s. 79-80). Bu eleştiriler şu şekildedir:

- Davranışçılık sadece gözlenebilir etkiler üzerinde durmaktadır. Uzmanlar, bu görüşün oldukça sınırlayıcı bir doğası olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, gözlemler çok dikkatli yapılmalarına rağmen gözlemciyi yanıltabilmektedir. Örnek vermek gerekirse Swing, Clark ve Peterson'un gerçekleştiği bir araştırma yoluyla sınıf içerisinde dolaysız bir gözlem yapılmış ve bu gözlem sırasında derse katıldığı görülen öğrencilerin derinlemesine görüşme sırasında derse gerçekten katılım göstermeyip ders sırasında başka şeylerle ilgilendikleri görülmüştür.

- Davranışçı yaklaşımda öğrenme U-T bağının oluşmasına indirgenmiştir. Diğer bir deyişle, öğrenme gibi kompleks bir süreçle kıyaslandığında U-T bağının oluşma süreci oldukça basit görünmektedir. Bu doğrultuda davranışçı yaklaşım aynı uyaranlara farklı zamanlarda farklı tepkilerin gösterilmesi; yaratıcılık, karar verme, problem çözme gibi karmaşık zihinsel süreçlerin sürdürülmesi gibi pek çok konuda açıklama getirememektedir. Davranışçı yaklaşım esas alınarak gerçekleştirilen bellek çalışmalarında belleğe ilişkin pek çok soruya yanıt bulunamamıştır.

- Davranışçılık kuramında büyük bir öneme sahip olan ve U-T bağını kuvvetlendirdiği ifade edilen pekiştireçler de kurama ilişkin olarak eleştirilen unsurlardandır. Davranışçı yaklaşımda pekiştireçlerin belirli bir davranış veya tepkinin sergilenme sıklığını gösterdiği görüşü mevcuttur. Buna karşılık, pekiştireçlerin öğrenenin konuya ilişkin beklentileri, tercihleri ya da tutumları üzerinde de etki gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

- Açıklamalar davranışçı bağlamdan kopuk olarak yapılmaktadır. Davranışçılık akımının önemli isimlerinden Thordike'in (1931-1966) kedilere tüylerini yalayarak kafesten çıkmayı öğretmeyi amaçladığı deneylerde bu durum açıkça gözlemlenmektedir. Belirli koşullarda bir kola basılması ya da bir nesnenin çekilmesi davranışını kafes kapısının açılmasıyla ilişkilendiren kediler, aynı ilişkiyi

tüy yalama durumunda kuramamıştır. Davranışçılık bu durumu açıklayabilme konusunda yetersiz kalmaktadır.

- Davranışçı yaklaşımda öğrenen, öğrenme sürecinde edilgen olarak yer almaktadır. Davranışçıların öğrenenin davranışlarının tümünün biçimlendirilebileceği görüşü genel olarak kabul görmemektedir. Öğrenme ortamının düzeninden bağımsız olarak öğrenen kendi biliş yapısından hareketle uyaranları algılamakta ve tepkilerini de bu biliş yapısına uygun olarak yansıtmaktadır.

- Davranışçı kuramdaki pek çok araştırma ve çalışma hayvanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. İnsan, düşünce yapısı yönünden hayvanlardan ve diğer canlılardan önemli ölçüde ayrılmaktadır. Sözgelimi, bir kuş yiyecek almak için sürekli olarak bir kola basabilecekken, insan zaman içerisinde başka çözüm önerileri geliştirme eğiliminde olacaktır.

1.1.4.2. Bilişsel Kuramlar

Davranışçı yaklaşımı benimseyen eğitim ve psikologlar, 1912-1913 yıllarında öğrenmenin davranış ile uyarıcı arasında gerçekleşen bir bağ kurma etkinliği olduğu görüşünü taşımıştır. Aynı dönemde Almanya'daki bir grup bilim insanı ise öğrenmede rol oynamasına karşın doğrudan gözlemlenemeyen bilişsel süreçlerle ilgilenmeye başlamıştır. Bilim insanlarının oluşturduğu bu küçük grup, yine aynı kişiler tarafından "Gestalt Psikologları" olarak isimlendirilmiştir. Bilişsel süreçlere yönelik olarak Gestalt psikologları ile başlayan araştırmalar ilerleyen yıllarda Ausebel, Bruner ve Piaget gibi eğitimci ve psikologların katkıları ile gelişerek zaman içerisinde bilişsel kuramlar olarak ele alınmaya başlanmıştır (Çolak, 2006, s. 13).

Davranışçı kuram, insan doğasındaki farklılıkları açıklama konusunda yetersizdir. Bilişsel yaklaşımda düşünme, algılama, hatırlama gibi bireyin bilişsel süreçleri ön plandadır (Cüceloğlu, 1997, s. 86). Bilişsel yaklaşım, davranışçı kuram tarafından davranışta değişme olarak tanımlanan olgunun aslında zihinde gerçekleşen öğrenmenin dışı vurumu olduğunu savunmaktadır. Bilişsel gelişim, bireyin çevresindeki dünyayı algılamasını ve öğrenmesini sağlayan zihinsel etkinliklerdeki gelişim düzeyini ifade eden bir kavramdır. Bilişsel gelişim, doğumla birlikte başlayıp yetişkinliğe kadar devam eden süreçte bireyin dünyayı ve çevreyi anlama yollarının daha karmaşık ve etkili hale gelme sürecidir (Senemoğlu, 1997, s. 39).

Açıkgöz'ün (2006, s. 83) Gardner'dan (1990) aktardığına göre bilişsel kuramcılar, öğrencilerin bilgi aktarılan edilgin alıcılar olmadığı; bilgiyi kişisel ve aktif deneyimlerle işledikleri görüşünü savunmaktadır. Öğrenciler, duymuş ya da görmüş oldukları unsurları önceden bildikleriyle birleştirmektedir. Bilgiyi işlemede örgütleme, sınıflama, hipotezler geliştirip bunları sınama ve yorumda bulunma gibi aşamalar söz konusudur. Sonuç olarak öğrencilerin önceki öğrenmeleri ve bilgiyi işleme metotları gerçekleşen öğrenmeyi de etkilemektedir. Sözelimi, etkili öğrenme gerçekleştirebilen bireyler stratejik davranış gösterdikleri zamanları bilmektedir. Etkili öğrenme gerçekleştiremeyen bireyler ise ne zaman stratejik davranış gösterdikleri konusunda bilgi sahibi değildir. Buna göre, öğrenme sürecinde aktif rol oynayan bireyler etkili öğrenme gerçekleştirmektedir. Bilişsel yaklaşımları üç ana grupta incelemek mümkündür. Bunlar sırasıyla Gestalt kuramı (Koffka, Wertheimer, Köhler), Gestalt kuramı (Lewin, Tolman) ve bilgi-işlem kuramıdır (Gagne). Gestalt kuramı, öğrenenin en başta bir konuyu ya da nesneyi tümüyle algıladığını; detayları ise bundan sonra algılamaya başladığını öne sürmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde öğrenme eylemi bütünün parçalarına karşı olmayıp bütünün kendisine karşı gerçekleştirilen bir girişimdir (Demir, 2010, s. 27).

Bilişsel kuramın öğrenme konusunda davranışçı kuramdan ayrıldığı ana yönleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Güven, 2004, s. 4):

- Davranışçı yaklaşım, öğrenilen olgunun davranış olduğunu ifade etmektedir. Bilişsel yaklaşıma göre ise bilgi edinilmektedir ve bilgideki değişikliklerin sonucu olarak davranışların da değişmesi mümkün olmaktadır.

- Pekiştirme iki yaklaşımda da önemli bir yer tutmaktadır. Buna karşılık, pekiştirme iki yaklaşımda farklı amaçlarla kullanılmaktadır. Davranışçı kuramda pekiştirme davranışı güçlendirme amacına hizmet etmektedir ve öğrenme için ihtiyaç duyulan bir unsurdur. Öte yandan bilişsel kuramda pekiştirme öğrenmeden bağımsız bir kavram olarak ele alınıp davranışın doğruluğuna ilişkin geri bildirim sağlayan bir kaynak şeklinde değerlendirilmektedir.

- Hem davranışçı hem de bilişsel kuramda öğrenmenin sağlanması öğrenen bireyin etkinliğine bağlıdır. Davranışçı yaklaşıma göre öğrenen birey uyarıcılarla etkileşimde bulunmalı ve pekiştireç almak için etkin olmalıdır. Öte yandan bilişsel

yaklaşımında öğrenenin öğrenme sürecinde dikkat toplayarak uyarıcı seçmesi, seçtiği uyarıcıları kullanması ve etkin olması ön plandadır.

- Davranışçı kuramda öğrenen, karşılaştığı bir sorunu çözmek için daha önce çözmüş olduğu sorunları göz önünde bulundurmakta ve mevcut sorunu çözmek için de daha önceki çözümlerin benzerliklerinden faydalanmaktadır. Öğrenen sorunu çözemediği veya daha önce karşılaşmadığı bir sorunla yüzleştiği takdirde deneme-yanılma davranışına yönelmektedir. Bilişsel yaklaşımda ise birey sorunu kavrayana dek düşünmektedir.

- Davranışçı yaklaşımda öğrenmeye ilişkin pek çok araştırma genellikle laboratuvar ortamında ve hayvanlar üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmalar, tüm organizmalara yönelik olarak birkaç öğrenme ilkesinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Öte yandan bilişsel yaklaşımda gerçekleştirilen çalışmalar büyük oranda doğal çevrede ve insanlarla yapılmıştır. Bu çalışmalarda öncelikli olarak sorun çözme, kavram ve ilke öğrenme, eleştirel düşünme gibi bilişsel ağırlıklı karmaşık davranışların öğrenilmesi üzerinde durulmuştur. Bilişsel ağırlıklı davranışçı yaklaşımın önemli temsilcilerinden biri olan Tolman'a göre öğrenme olgusu bir çeşit keşfetme sürecidir. Oktaylar, Tolman'ın davranışı belirli bir amaca yönelik olarak ele aldığını ve amaca göre çevre koşullarıyla birlikte biçimlendiğini ifade ettiğini aktarmıştır (2009, s. 109). Tolman, öğrenme sürecine önemli katkılar sağlamıştır. Bu katkıları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Tolman, Gestalt öğrenme kuramıyla davranışçı öğrenme kuramını birleştirmiştir. Buna göre öğrenme şartlanma sonucunda değil, zihinsel süreçler aracılığıyla meydana gelmektedir.

- Davranışları küçük birimler yerine bütünsel olarak değerlendirmiş ve açıklamıştır.

- Öğrenci, öğrenme sürecine bilinçli, planlı ve amaçlı bir şekilde katılmaktadır. Öğrenen, kendisini çevreleyen şartlara uygun olarak alternatif davranışlara yönelmekte ve bilgi edinmektedir.

Tolman bunların yanı sıra öğrenmeye ilişkin örgüt (gizil) öğrenme ve yer (işaret) öğrenme kavramlarını da alanyazına kazandırmıştır. Bilgi işlem kuramı, davranışçı yaklaşım ile bilimsel kuramcılarının gerçekleştirdiği araştırmalarla ortaya çıkan ilkelerden faydalanılması ve öğrenmeye yeni bir bakış açısı getirilmesiyle

birlikte ortaya çıkmıştır (Öztürk, 2007, s. 31). Bilgiyi işleme modeli, bilimsel yaklaşım ile davranışçı yaklaşımın ilkelerini kullanan ve sentezleyen bir model olup öğrenmeyi çevreden edinilen uyarıcıların anlamlı hale getirildikten sonra belleğe depolanması, kullanılmak üzere hatırlanması ve davranış haline getirilmesi süreci olarak açıklamaktadır (Tay, 2004, s. 4).

Bilgiyi işleme kuramı öğrenme psikolojisinde yer almaktadır. Bu kuram bireyin uyararı algılama, anlama, sebep-sonuç ilişkisi çerçevesinde yapısal hale getirerek gerekli olduğu takdirde kullanabilmesi etkinliğini ifade etmektedir. Bilgiyi işleme kuramı da diğer pek çok sayıdaki bilişsel kuram gibi insanın dünyayı algımlarken kullandığı zihinsel süreçleri ele almaktadır. Tanınan bir insanın ismini hatırlamaktan kompleks bir problemi çözmeye kadar pek çok süreçte bu bilişsel zihinsel aşamalardan yardım alınmaktadır. Bilgiyi işleme kuramında insan beyni işleyiş mekanizması yönünden bilgisayar mekanizmasına benzetilmekte ve girdilerin işlenerek çıktılara dönüştüğü öngörülmektedir (Kırdök, 2010, s. 15).

Birey ve bireyin yaşam alanı bilgi işlem modelinin temel noktasıdır. Öğrenmede ve öğrenme yapılarının belirlenmesinde birey için belirleyici unsurlar, bireyin doğumundan beri sahip olduğu biyokalıtımsal dinamik, bunun geliştirilmesine yönelik sosyal etkileşim alanları ve açık zihinsel yapılarıdır. Bu yapılar, öğrenenin öğrenme sürecinde takip edeceği zihinsel etkilenme alanlarını belirlemenin yanı sıra daha sonra gerçekleşecek öğrenmelerin yönelim alanı üzerinde de ileriye dönük biçimde etki göstermektedir. Birey, kendisini etkileyen yakın çevresinden hareketle öğrenme yaşantısını yorumladığı ve onu geliştirme seviyesinde tutmaya çalıştığı takdirde bireysel öğrenme disiplini göstermiş olacaktır (Ramsland, 1998, s. 17).

Bilgi işleme temelli yapılandırmacı kuramın esas alındığı öğretim etkinliklerinin odak noktası, öğrencinin tutum ve davranışlarındaki değişiklikleri öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek amacıyla gözlemlemektir. Bununla birlikte, bu yalnızca öğrenci davranışına yol açan zihinsel işleme faaliyetleriyle birlikte ortaya çıkan bilgi yapısındaki değişikliklerin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bilgi işleme kuramında üç ana yapı mevcuttur. Bilginin saklandığı bilgi deposu, bilgi işleme kuramının ilk bileşenidir. Bilişsel süreçlerde bilgilerin bir bellekten diğerine aktarılmasını sağlayan içsel zihinsel faaliyetler bulunmaktadır. Öte yandan biliş bilgisi, bilişsel süreçlerin yanı sıra bu süreçlerin

denetimini de bünyesinde barındırmaktadır (Güven, 2004, s. 6). Bilgiyi işleme modelindeki öğrenmeyi gerçekleştiren süreçler ve zihinsel etkinlikler sırasıyla şu şekildedir (Senemoğlu, 1997, s. 267):

- Duyu organları aracılığıyla alıcıların çevredeki uyarıcıları algılaması,
- Bilginin duygusal kayıt yoluyla belleğe kaydedilmesi,
- Seçici algı ve dikkat süreçleri uyarılarak duyu kayda gelen bilginin seçilip kısa süreli belleğe aktarılması,
- Bilginin belirli bir süreliğine kısa süreli bellekte kalabilmesi için zihinsel yenileme aktivitesinin yapılması,
- Bilginin uzun süreli bellekte depolanabilmesi için kısa süreli bellekte anlamlı kodlama yapılması,
- Kodlanan bilginin uzun süreli bellekte saklanması,
- Bilginin uzun süreli bellekten kısa süreli belleğe yeniden çağırılması,
- Bilginin kısa süreli bellekten tepki üreticiye aktarılması,
- Tepki üreticinin bilgiyi vericilere (adele) aktarması,
- Öğrenmeyi gerçekleştiren bireyin çevresinde performansını sergilemesi,
- Tüm bu süreçlerin yürütücü kontrol gözetiminde düzenlenmesi ve kontrol edilmesi.

Bilgi işleme süreci zihinsel yapılar ve bilişsel süreçler olmak üzere iki temel başlıkta meydana gelmektedir. Bilgi işleme sürecini oluşturan bu kavramlardan önce bellek kavramının da üzerinde durulmasında fayda vardır (Onan, 2012, s. 98).

Bellek öğrenmeyi, bilinci, zihne vurmaya ve bu yönüyle bireysel bütünlüğü sağlayan temel düzeydeki bir beyin işlevi olup insan bilişinin çok yönlü ve karmaşık bir bölümünü oluşturmaktadır. Beyindeki sinir hücrelerinin (nöron) ve bu sinir hücrelerinin uzantılarının diğer sinir hücreleriyle kurdukları temas noktaları belleği oluşturan temel unsurlardır. Bu temas noktaları “sinaps” olarak isimlendirilmektedir. Bellek gücü, sinaps ve nöron sayısı ile doğru orantılı biçimde artmaktadır. Ortalama bir insanın yalnızca beyin kabuğunda (korteks) 100 trilyon ile 10 katrilyon arasında sinaps olduğu bilinmektedir. Bu değer, ömür boyu yapılacak bilgi girişini depolamak için fazlasıyla yeterlidir. Sinapsların görevlerini yapabilmek için oldukça az miktarda

enerjiye duyması da önemli bir avantajdır. Sinapslar düşük enerji potansiyeliyle bellek depolama görevlerini yerine getirmektedir (Yaltkaya, 2000, s. 42).

Deryakulu (2001, s. 12), bu kuram kapsamında öğrenmenin gerçekleştiği koşulların açıklanması alanında insan belleği uzun süreli, kısa süreli ya da duyuşal bellek gibi çeşitli birimlere ayrılarak kavramsal hale getirildiğini ifade etmiştir. Uyarıların doğrudan kopyasını çok kısa bir süreliğine koruyan bilgi deposu duyuşal kayıt olarak adlandırılmaktadır. Çevresel uyarıcılar (girdi) duyu organları yoluyla alınmakta ve sınırsız bir kapasiteyle saklanmaktadır. Bu girdiler, nörolojik olarak çok kısa zamanda işlenmektedir. Bu süre görsel duyumlar için yaklaşık yarım saniye uzunluğundayken işitsel duyumlarda dört saniye civarındadır. Dış çevrenin ilk işareti niteliğine sahip olan duyuşal kayıt bilgisi, dış uyarıcıların tam kopyasıdır. Bilginin daha uzun süreli depolanması isteniyorsa bu bilgi kısa süreli hafızaya aktarılmaktadır. Yüzlerce uyarı duyuşal kayda ulaşmaktadır. Bu uyarıların hafızadan silinebilecekleri gibi yineleme yoluyla kısa süreli belleğe kaydedilebilmekte veya gerekli işlemler yapılarak uzun süreli hafızaya aktarılabilmektedir. Dikkat ve ileri düzeyde işleminin olmaması durumunda duyuşal kayıttaki bilgi azalarak yok olmaktadır. Sözelimi, bir öğretmen tahtaya birkaç matematiksel formül yazdığında ve öğrencilerden bu formülleri defterlerine geçirmelerini istediğinde öğrenciler bu talebi yerine getirecektir. Buna karşılık, öğrenciler formülleri defterlerine yazarken öğretmenlerinden başka yönergeler almaları durumunda bu yönergeleri formül yazmaya odaklanmış oldukları için algılayamayacaklardır. Bu olay sırasında öğrencilerin duyuşal kaydı tahtadaki bilgilerin deftere aktarılmasıyla meşguldür ve o esnada verilecek talimatları algılayamamaktadır. Öğretmen, öğrenciler bilgileri deftere aktarıırken beklemeli ve çözümle ilgili bilgileri yazma işlemi tamamlandıktan sonra paylaşmalıdır. Öğretmen eş zamanlı olarak birden fazla soru sormamaya, yönergeleri teker teker vermeye ve öğrencilere bu yönergeleri tekrar ettirmeye de dikkat etmelidir (Temiz, 2002). Kısa süreli belleğin görevi, kısıtlı olarak bilginin basit bir biçimde geri getirilmesine ilişkin görev performanslarını yerine getirmektir. Öte yandan çalışma belleği geçici bilgi depolamanın yanı sıra öğrenme, kavrama, akıl yürütme gibi çeşitli karmaşık görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur (Baddeley, Eysenck, & Anderson, 2009, s. 46).

Arı, Şafak, Yüksel ve arkadaşlarının (Arı, Şafak, & Yüksel, 2011, s. 50) aktardığına göre duyuşal kayıt alanından aktarılmış olan bilgiler kısa süreli hafızada yer edinmektedir. Algı sistemine dahil olarak bilincin belirli bir alanını meşgul eden bir malzemenin yerleşerek kalıcı hale gelmediği ancak kısa süreliğine dahi olsa sistemde bulunduğu bu süreç kısa süreli bellek olarak isimlendirilmektedir. Kısa süreli hafızada bulunan malzeme işlem görmediği takdirde hızlı bir biçimde kaybolmaktadır. Uzun süreli bellek ise bilgilerin uzun süreli olarak depolandığı bölümdür. İnsanlar edindikleri bilgileri daha sonra da kullanabilmek adına zihinde kalıcı duruma getirmek mecburiyetindedir. Bilginin süreden bağımsız olarak kullanılmadığı süreç boyunca hafızada kalması istenmektedir. İnsanoğlu bildiği her şeyi uzun süreli hafızada saklamaktadır. Bilgiler bu hafızaya kodlara dönüştürülerek aktarılmaktadır. Bilginin uzun süreli belleğe geçişi çaba gerektiren bir süreçtir. Uzun süreli bellek, öğrenilen bilgilerin devamlı olarak depolandığı yerdir. Sözgelimi, geçmişte yaşanan bir olayın hatırlanması için uzun süreli hafızada yer alan bilgilerden faydalanılmaktadır. Uzun süreli hafızada kayıt altına alınmış olan bilginin tutulma süresini ve miktarını tahmin etmek neredeyse imkânsızdır (Arı, Şafak, & Yüksel, 2011, s. 51).

Bilgilerin uzun süreli bellekte örgütlenmesinde bazı ilkeler mevcuttur. Bilgiler örgütlenirken kavramsal benzerlikler, çağrışım ilkeleri ve anlamsal ilişkiler temel alınmaktadır. Herhangi bir eşyanın iyi düzenlenmiş bir odada rahatlıkla bulunabildiği gibi örgütlenme düzeni de buna benzer bir biçimde çalışmakta ve istenilen bilginin kolayca geri getirilmesini sağlamaktadır. Bilgilerin belleğe kaydı rastgele olarak gerçekteştirilmeyip anlamlı ilişkilerle örgütlenmiş biçimde ve belli ilişkiler bağlamında yapılmaktadır. Örneğin elma, armut, şeftali ve portakal kavramları arasında benzerlik ilişkisi mevcuttur. Meyve, sebze ve vejetaryen ifadeleri ise birbirini hatırlatmaktadır. Şehir veya ülke isimleri kavramsal gruplara örnektir. “Varlık, canlı, çok hücreli, omurgalı” örneği ise basamaklar sırasına göreler.

Uzun süreli belleğe kaydedilen iki çeşit bilgi türü bildirimsel (declarative) ve işlemsel (procedural) olarak ele alınmaktadır. Bildirimsel bilgi hafızasında bireyin içinde bulunduğu dünyaya ilişkin olarak sahip olduğu çok sayıda bilgi türü yer almaktadır. İşlemsel bilgi hafızasında ise bisiklete binmek, yazı yazmak gibi motor becerilerle ilişkili bilgiler bulunmaktadır (Arı, Şafak, & Yüksel, 2011, s. 51). Bilişsel

yaklaşım öğrenmenin uyarıların algılanarak üç hafıza türünün de yer aldığı, işleme-kodlama ve geri getirme süreci olduğunu kabul etmektedir.

1.1.4.3. İnsancıl – Hümanistik (Duyuşsal) Kuramlar

Demircan'ın (1990, s. 206) aktardığına göre öğretim 1960'lı yıllara değin ağırlıklı olarak "davranışçı" öğrenme anlayışı temelinde şekillenmiştir. Bu anlayışta çalışmalar genellikle hayvanlar üzerinde gerçekleştirilen deneylerin insan öğrenmesine uyarlanması yöntemiyle sürdürülmüştür. Takip eden dönemlerde ise beyindeki bilgi işleme özelliklerinin ön planda olduğu "bilişsel" öğrenme yorumu ön plana çıkmıştır. 1970'li yıllarda ise yetişkinler ve çocuklar arasındaki ayrılıklar yabancı dil öğrenimi ve edimine yansıtılmıştır. Bu durum, öğrenen bireyin kişilik yoksunu bir dil edinim aracından çok bütünsel kişiliğiyle değerlendirilmesi gerekliliğinin yanı sıra dil öğrenimiyle ilişkili çözümlerin dilbilim yerine ruhbilim aracılığıyla elde edilmesi fikrini ortaya çıkarmıştır. Bu anlayışa göre öğrencilerin bireysel olarak değer verdikleri nesne, olgu veya olaylardan bahsetmeleri ve izlencede öngörülmüş iletişim hedefine doğru yönlendirilmeleri uygun görülmüş ve böylelikle "öğretmen merkezli sınıf" anlayışı ilk kez karşı bir tepkiyle karşılaşmıştır. Bu bağlamda karşılıklı etkileşimin iletişim yerine ön plana çıkması gereken esas unsur olduğu vurgulanmaktadır. İnsancıl yaklaşımlardan faydalanarak öğrenen bireyin merkezde bulunduğu bir öğrenim kuramı olan insancıl-hümanistik duyuşsal yaklaşımın önemli temsilcileri arasında Combs, Rogers ve Maslow gibi isimler mevcuttur. Bu yaklaşıma göre insan doğusuyla birlikte iyi bireysel özelliklerin yanı sıra olumlu bir potansiyele sahiptir. Yaklaşım, bireyin yaşamı süresince kendini gerçekleştirme hedefine yönelik eylemlerde bulunması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, insan doğasına karşı iyimser bir bakış açısına sahiptir ve temelde benlik kavramı üzerinde şekillenmektedir (Oktaylar, 2009, s. 144).

İnsancıl kuram anlayışı, öğrenmenin bireye haz vermesi gerektiğini savunmaktadır. Pekiştirme amaçlı yapılan alıştırmalar öğrenen birey üzerinde pozitif etkiler sağlamadığı takdirde öğrenme zarar görmektedir. Alıştırmalar, bireyin gerilimini en aza indirecek biçimde düzenlenmelidir. Bireysel güdüler, tüm eylemlerin ve öğrenmelerin temeli konumundadır. Birey, öğrenme eğilimini güdülerini doyurmak ya da tatmin edebilmek için göstermektedir (Demir, 2010, s. 32). İnsancıl yaklaşımın savunucusu olan bilim insanları ve araştırmacılar iki temel ilke üzerinde durmaktadır. Bunlardan ilki, öğrencinin tekliği ilkesidir. Diğer bir

ifadeyle öğrenci büyük öneme sahiptir ve eğitimin merkezinde öğrenci yer almaktayken öğretilmesi gereken davranış ikinci plandadır. İkinci ilke öğretmenin otonom yapıda olmasıdır. Öğretmen, rolü itibariyle dışarıdan sağlanan belirli kuralların otomatik uygulayıcısı pozisyonunda olmamalıdır. İnsancıl yaklaşımı ortaya atarak ilkeleri ilk kez belirleyen kişi Maslow olmuştur. Buna karşılık eğitimle ilgili alanlarda ağırlıklı olarak Rogers'ın düşünceleri ön plana çıkmaktadır (Bacanlı, 2006, s. 101).

Maslow, 1943 yılında insan gereksinimleriyle ilgili olarak yazdığı eserinde insan ihtiyaçlarını beş gruba ayırmıştır. İnsan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele alan Maslow'a göre bireyler en temel düzeydeki ihtiyaçlarının temin edilmesinin ardından daha üst seviyedeki ihtiyaçlar kategorisine doğru yönelmektedir (Ertürk & Kıyak, 2001, s. 138). Maslow'un öngördüğü bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 1.3'te verilmiştir:



Kaynak: (Özkalp, 2007, s. 251-252)

Şekil 1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Rogers'ın kişilik teorisini şu başlıklar altında sıralamak mümkündür (Özkalp, 2007, s. 251):

- Tüm bireyler, odak noktasında kendilerinin bulunduğu ve devamlı olarak değişmekte olan bir yaşantı dünyasının içerisinde hayatını sürdürmektedir. Bireye özel olan bu dünya fenomenal (yaşantısal) alan olarak isimlendirilmektedir.

- Birey, fenomenal alana karşı algıladığı ve yaşadığı bir tepkide bulunmaktadır. Bu algısal alan, birey için reel olma özelliğini taşımaktadır.

- Davranış; bireyin ihtiyaçlarını yaşadığı ve algısal alanında algıladığı şekilde doyurma hedefine yönelik bir girişimdir. Bu girişim yoluyla birey çevresiyle bir ilişkiler ağı kurmakta ve gerçek olanı test etme eylemini deneyimlemektedir.

- Birey ağırlıklı olarak kendilik tanımıyla tutarlı olan davranış şekillerini ve yollarını özümsemektedir.

Organize olmuş bir bütünü ifade eden kendilik kavramı bireyin sahip olduğu algıların yanı sıra çevredeki diğer insanlar ve nesnelere olan ilişkilerin de içerisinde bulunduğu algıları ve bunlara yüklenmiş olan değerleri kapsamaktadır. Bu yönüyle ele alındığında durağan bir yapıya sahip olmayıp devamlı olarak gelişen ve değişen birey olma sürecini ifade etmektedir. Kişilik tam anlamıyla kendini gerçekleştirme sürecinde hayat bulan fonksiyonel bireyde sembolize edilmektedir. Farklı bir insancıl yaklaşım öğrenme stili düşüncesidir. Bu yaklaşıma göre öncelikle öğrencilerin stilleri bir öğrenme stili ölçeği yardımıyla tespit edilmektedir. Bu amaçla pek çok ölçeğin kullanılması mümkündür. Bu belirlemelerin ardından okul, öğrencilere kendi stillerine uygun olarak öğrenebilecekleri bir ortam sağlamaya çalışmaktadır. Öğrenciler bireysel çalışma fırsatı da yakalamaktadır. Yapılandırılmış derslere ek olarak kendi kendine öğretim, bilgisayar destekli öğretim, akran öğretimi gibi öğelerin de içinde bulunduğu çeşitli teknik ve yöntemlere yer verilmektedir. Bu sınıflardaki öğrencilerin öğrenme stillerine ek olarak değer ve ilgileri de saptanmakta; öğrenci katılımına ve yaratıcılığının üzerinde durulmaktadır (Demir, 2010, s. 34). İnsancıl yaklaşım ve sınıf yaklaşımları Şekil 1.4'te özetlendiği şekliyle Bacanlı tarafından açıklanmıştır (Bacanlı, 2006, s. 202).



Kaynak: (Bacanlı, 2006, s. 202)

Şekil 1. 4. İnsancıl Yaklaşım ve Sınıf Yaklaşımları

Bu yaklaşımda öğrenme etkinliği insan beyindeki nöronlar arasında bulunan sinaps bağlara göre açıklanmakta ve öğrenme eylemi beyin temelli bir işlem olarak kabul edilmektedir. Hebb'in öncüsü olduğu bu yaklaşımda herhangi bir konuda meydana gelen öğrenmenin temelinde nöronlar arasındaki sinaps bağlarının etkisi çok önemli bir yer tutmaktadır (Oktaylar, 2009, s. 148). Beyin tıpkı karaciğer veya kalp gibi insan vücudundaki organlardan birisidir. Tüm organlar belirli görevlere sahiptir. Beyin de vücut fonksiyonlarının düzenleyicisi olarak öğrenmekle yükümlüdür. Beyin sınırsız bir öğrenme kapasitesine sahiptir. Pek çok insan, beyin bu sonsuz kapasitesini ve nesnelere anlamlandırma yetisini yeteri kadar önemsememektedir. Beyin, bir saniyede 100 bitlik veri işleme kapasitesine sahiptir. Limbik sistem beyin öğrenmesinde oldukça önemlidir. Bu sistemi çevredeki uyarıcıları beyinde organize ederek çevre ile beden arasındaki dengeyi sağlayan bir mekanizma olarak tanımlamak mümkündür. Beyin içerisindeki pek çok yapı limbik sistemin parçasıdır. Hafızanın odak noktası olan hipokampus, limbik sistemde yer alan yapılardan yalnızca bir tanesidir. Hipokampus kısa süreli belleğe aktarılan bilgileri duyuşal bellekten almakta, kodlamakta, anlamlandırmakta ve daha sonra kalıcı olarak depolanması için uzun süreli belleğe göndermektedir. Bu bilgiler kalıcı bellekte kaydedilerek ihtiyaç duyulduğunda kullanılmaktadır.

Nörofizyolojik yaklaşımda ise öğrenme etkinliği organizmanın biyolojik yapısı kapsamında ele alınmaktadır. Beynin öğrenme ile ilgili özellikleri üzerinde bugün dahi pek çok çalışma yapılmaktadır. İnsan beyni henüz tam anlamıyla çözülememiş olup pek çok gizemi de bünyesinde barındırmaktadır (Kaplan, Ünal, &

Demir, 2011, s. 141). Beyin temelli (nörofizyolojik) öğretimin ilkeleri Oktaylar tarafından şu şekilde sıralanmıştır (Oktaylar, 2009, s. 148):

- Aynı anda birden fazla iş yapabilme kapasitesine sahip olan beyin, paralel işlemler gerçekleştiren bir organdır. Bu nedenle birden fazla duyu organı kullanılarak televizyon, gösteri, bilgisayar gibi göz ile kulağa hitap eden araçlar eğitim ortamına dahil edilmelidir.

- Öğrenme ortamında zengin uyarıcıların bulunmasına dikkat edilmelidir. Öğrenme için olay ve nesnelerin bulunduğu doğal ortamlar seçilmelidir.

- Öğrencinin keşfetme, problem çözme, bilgi yapılandırma, merak ve buluş yapma gibi yetenekleri üzerinde durularak bu yeteneklerin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

- Öğrencilerin dengeli beslenmeleri, moral ve motivasyon düzeyleri oldukça önemlidir.

- Öğrenciler ilköğretimin ilk yıllarından itibaren müzik, dil, spor gibi temel becerileri edinmelidir.

- Öğretmen öğrencilerin özgüvenini pozitif yönde etkilemeli ve bu doğrultuda hoşgörülü, işbirlikli, anlayışlı ve onaylayıcı bir tutum sergilemelidir.

- İnsan beyni, aynı anda birden fazla işlevi yerine getirme kapasitesine sahiptir.

- Beyin, edindiği her türlü veriyi kendi çerçevesinde anlamlandırmaktadır.

- Bireyin duyguları öğrenmede önemli bir yer tutmaktadır.

- Öğrenme sırasında beynin matematiksel ve sözel özelliklerden sorumlu sol bölümüyle sezgisellik, görsellik, hayalcilik ve yaratıcılık gibi alanlarından sorumlu olan sağ bölümü uyum içerisinde bir bütün halinde faaliyet göstermektedir. Beyin, öğrenme süreci kapsamında bir bütün olarak kabul edilmeli ve buna uygun olarak değerlendirilmelidir.

- Beyin oldukça yüksek bir öğrenme kapasitesine sahiptir. Bazı durumlarda amaçlanan konulara ek olarak hiçbir şekilde planlanmamış ve amaçların dışında kalmış konular da öğrenilebilmektedir.

Öğrenmenin beyin temelli öğrenme yaklaşımı uygulamasıyla gerçekleştirildiği bir ortamda değerlendirme için öğrenen ve öğretmen değerlendirmesi olmak üzere iki çeşit değerlendirme mevcuttur. Ne bildiklerini veya düşündüklerini anlamak için öğrenenler öğrenme etkinliği süresince gözlemlenmekte ve öğrenenlerin ortaya koydukları ürünler incelenerek duygu ve düşünceler üzerinde konuşulmaktadır. Bu nedenle daha çok süreç değerlendirmesi gerçekleştirilmektedir. Gözlem için süreci değerlendirme amacına yönelik olarak hazırlanmış bulmacalar, öğretmenin hazırladığı açık uçlu değerlendirme araçları, yarım bırakılmış materyaller, gözlem ve görüşme gibi çeşitli yöntemler kullanılabilir (Demir, 2010, s. 43).

1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Tanımı

Örgütteki iç sistem insanlardan meydana gelmektedir. Birey ve gruplar da insan kapsamındadır. Gruplar biçimsel olabileceği gibi biçimsel olmayan (doğal) bir şekilde de bulunabilmektedir. Dinamik bir yapıya sahip olan gruplar oluşmakta, değişmekte ve zamanla bazen çözülmektedir. Örgütlerin mevcut durumları geçmişteki veya gelecekteki durumlarına kıyasla farklılık göstermektedir. Düşünen, yaşayan ve duyan bir varlık olan insan, örgütü oluşturan unsurların başında gelmektedir. Kişiler örgütü oluşturmakta ve örgüt bu kişilerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. İnsanların örgüte hizmet ettiği görüşü yanlıştır; çünkü tam aksine, örgütler insanın hizmeti için kurulmaktadır (Davis, 1977, s. 5).

Kuruluşlar öncelikli olarak örgüt mensubu kişilere çeşitli yönden tatmin sağlamak ve mal ya da hizmet üretmek işlevine sahiptir. Bu işlevlerin gerçekleştirilmesi ise çevreye uyum sağlanması ve kuruluş içinde denge oluşturulmasına bağlıdır (Baransel, 1993, s. 307). Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için devamlı bir değişim içerisinde bulunmalıdır. Örgüt başarısının en önemli belirleyicilerinden biri çevre koşullarına uyum yeteneğidir (Öğüt, 2012, s. 115). Bu açıdan öğrenen örgütlerin çevresine duyarlı, çevresinde olup biten her başarı ya da başarısızlıkları takip edebilen ve bunlara cevap vermekte gecikmeyen ve zorluk çekmeyen yani zamanında kolaylıkla cevap verebilen, çevresiyle karşılıklı etkileşim halindeki esnek örgütler olduğu söylenebilir. Büyük şirketlerin dahi önemli bir bölümü ortalama bir insan yaşamının yarısı kadar varlık sürdürebilmektedir. 1983

yılında Royal Dutch/Shell'in yaptığı bir araştırma Fortuna dergisi tarafından 1970'te tespit edilmiş beş yüz büyük firmanın üçte birinin yok olduğunu göstermektedir. Shell'in tahminine göre en büyük sanayi kuruluşlarının ortalama ömrü 40 yılın altındadır. Bu çalışma gerçekleştirildiği tarihten beri EDS ve birkaç farklı şirket tarafından yenilenerek James Collias tarafından 2001 yılında yayımlanan "Good to Great" isimli eserinde referans noktası olarak kabul edilmiştir. Kırk yıllık süre, yaklaşık olarak ortalama bir insan ömrünün yarısına denk gelmektedir. Başarısız olan firmalar incelendiğinde bu firmaların büyük bölümünde asıl sorumlunun firma yönetimi olduğu görülmektedir. Buna karşılık, yöneticiler ayrı ayrı bu durumun farkında olsalar dahi problemleri önemsememektedir. Organizasyonun tümüyle tehditleri teşhis etme, tehditlerin anlamını çıkarma veya alternatif üretme kapasitesi yoktur (Senge, 2004, s. 37). Bu bakımdan örgütlerin zamanında, doğru ve tutarlı bilgi elde etmesi ve daha iyi düşünmesi, örgütsel davranışların değiştirilmesi aynı zamanda da mevcut davranışların iyileştirilmesine yönelik stratejileri ön planda tutmaları gerekir.

Her geçen gün daha da dinamikleşen ve karmaşık hale gelen yapının bir sonucu olarak pek çok örgüt daha verimli ve iyi faaliyetlerde bulunabilmek için bilgilerini arttırma yoluna gitmeyi tercih etmektedir. Bilgiye yönelik bakış açısı ortaya koyan bazı araştırmacılar öğrenmenin yalnızca birey tarafından gerçekleştirilebileceğini savunmuş ve örgütsel öğrenmenin özünde örgüt bünyesinde bireyler tarafından gerçekleştirilen bir öğrenme eylemi olduğunu belirtmiştir. Karşıt görüşe sahip bir grup bilim insanı ise örgütselliğin öğrenmeyi yapanların toplamı anlamına gelmediğini ifade etmiştir. Bu bilim insanlarına göre örgütsellik kolektif temelde öğrenme becerisinin unsurlarından birisidir (Wang & Lien, 2014, s. 214). Dolayısıyla öğrenen örgütlerin amacının aynı zamanda örgüt içinde çalışan bireylerin toplu bilgisinden yararlanmak olduğu söylenebilir.

Örgütsel öğrenme terimi kendi içerisinde kendiliğinden gelişen, serbest olan, kendi kendine ortaya çıkan gibi insani yan anlamları da barındırmaktadır. Yönetim bilimleri alanının önde gelen bilim insanlarından olan Drucker (2002) örgütsel öğrenmenin özellikle de rekabetçi avantaj sağlama ve bu avantajı sürdürme konusunda oldukça önemli bir unsur olduğunu dile getirmiştir. Öğrenen örgütler hem iç hem de dış çevreden veri toplamakta, işlemekte ve bu verileri bilgi olarak depolamaktadır. Bu tür örgütlerde yeni bir bilginin değerini bilme yeteneği geliştiği

gibi bilgi de özümsemekte ve işletme hedefleri için kullanılmak üzere yönlendirilebilmektedir. İdari çabalar sayesinde örgüt çalışanları neyi öğrenmeleri gerektiğini anlayabildikleri gibi uzun vadede ortaya çıkabilecek sorunları da çözüme kapasitesine erişmekte ve mevcut durumu sorgulayabilmektedir (Taylor, Templeton, & Baker, 2010, s. 354). Bilginin değerli olduğu örgütlerde, üyelerin öğrenme konusunda desteklenmesi ve devamlı olarak öğrenmeye olanak sağlanması gerekir. Asıl görevi örgütün sürekliliğini sağlamak olan yönetim kademesi, rekabeti avantaja çevirmek için örgütsel faaliyetleri devamlı sürdürmelidir.

Örgütsel öğrenme karmaşık yapıya sahip bir işlemdir. Bu yolla ortaya yeni bilgiler çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme sayesinde davranışların değiştirilebilmesi mümkündür (Mukhtar, 2011, s. 42). Tüm bunlara ek olarak örgütsel öğrenme sayesinde insan gücü çeşitli araçlarla yönlendirilebilmekte ve kurumsal performansı arttıracak bir yönetim sağlanabilmektedir. Daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde örgütsel öğrenmenin ülke ekonomisini geliştirmeyi amaçladığını söylemek mümkündür (Mukhtar, 2011, s. 41). Günümüz ekonomisinin temelinde, bilgi sistemleri ve yenilikler olmasından dolayı, öğrenme kavramı ve çalışma yaşamı aynı doğrultuda ilerlemeyi hedeflemektedir. Yani öğrenme, yaşamın olağan akışı içinde her zaman faydalanılan bir unsur olmakla beraber, bu durum bireylere ve örgütlere verimlilik elde etmeleri için öğrenmeyle ilişkili olarak ihtiyaç duyma ve sorumluluk duygusu uyandırmaktadır.

Örgütsel öğrenme bilgi gelişiminin önemini ve örgütte depolanarak biriktirilmiş bilginin durumunu göstermenin yanı sıra firmanın bilgisel teorisi, kurumsal hafıza teorisi, ekonomik değişimi, grupsal öğrenme teorisi ve bilginin paylaşımı gibi konuları da kapsamaktadır. Örgütsel bilgi, bu konuların tamamı için kurum çalışanlarının faaliyetlerinde karşı karşıya geldikleri olayların ve sonuçların neticesinde oluşan tüm beklentiler ve varsayımlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bilgi özünde örgütün iç dünyasının temsilcisidir (Madsen & Desai, 2010, s. 452). Kurum üyeleri örgütsel öğrenmenin en önemli unsurlarındandır. Bireylerin öğreniminde doğrudan tecrübe edinimi, eğitim, diğer kişilerle iletişim ve gözlem büyük yer tutmaktadır (Argote & Hora, 2017, s. 580). Örgütsel öğrenmede, örgüt üyelerinin yetenekleri temel alınarak bilgi üretilmekte, bilgi düzeyi artırılmakta ve tüm bilgiler bir araya getirilerek içselleştirilmektedir. Örgüt yönetimi, örgütsel öğrenmeyi teşvik ederek destek vermeli ve tüm üyeleri bu döngünün içine almalıdır.

Örgütsel öğrenmeyle birlikte devamlı gelişim ve uyum konularında da gelişme sağlanmaktadır. Bu kavram sayesinde yöneticiler mevcut karmaşık çalışma ortamının üstesinden gelebilmek adına hayal güçlerini kullanarak çözüm üretebilmektedir. Buna karşılık örgütsel öğrenmenin uygulama yönünden kolay bir kavram olmadığı unutulmamalıdır (Tabrizinia, 2016, s. 635). Örgüt bünyesindeki üyelerin faaliyetleri süresince gösterdikleri koordinasyon ve işbirliği düzeyinin en önemli belirleyicisi örgütün bilgi seviyesidir. Öğrenme yeni beceri, bilgi ve perspektiflerin edinilmesi süreci olarak değerlendirildiğinde sorgulama ve düşünme yeteneklerini de geliştirmektedir. Bu yönüyle öğrenme bireyin kişisel hayatındaki değişikliklere karşı gösterdiği farkındalık düzeyinin yanı sıra bu değişikliklere adapte olma becerisini de kapsamaktadır. Fikir ve bilgi paylaşma konusunda örgütsel öğrenme aktivitesi örgütün tüm kademesindeki bireylerle ve işyeri kültürüyle doğrudan ilişkilidir (Dewi, 2011, s. 150). Bilgi paylaşımı, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde bilgi üretimine yardımcı olur. Birey ve gruplar, daha bilinçli karar verebilmek amacıyla bu geliştirilmiş değer katan bilgiyi kullanırlar. Öğrenen örgüt kültürü, çalışanları sürekli birbirlerinden öğrenmeye teşvik etmektedir. Çalışanlar, iş çevresindeki yeni değişimlere göre kendi bilgi ihtiyaçlarını uyumlaştıracaklardır.

Değişim ve dönüşümle ilgili bir kavram olan örgütsel öğrenme, sorunların kısa vadeli çözümlerle ötelenmesinden çok örgütün bütüncül bir yaklaşımla adaptasyon sağlaması amacına yöneliktir. Örgütteki gelişme ve öğrenme ortamı örgüt üyelerini kapsayacak bir yaklaşım temelinde şekillenmelidir. Örgüt içerisindeki değişiklikler, örgüt üyelerinin inanç ve değerleri üzerinde de etkili olmaktadır. Bu değişikliklerin kolektif bir düzende gerçekleştirilmesi durumunda örgüt öğrenen bir yapıya dönüşebilecek ve örgütsel öğrenme mümkün olabilecektir. Finger ve Brand (1999), örgütsel öğrenmenin mevcut problemin çözülmesi için yapılan basit bir müdahaleden çok daha fazlası olduğunu ve öğrenme sürecinin faaliyetler devam ederken gerçekleştiğini ifade etmiştir (Tahir, Naeem, Sarfraz, Javed, & Ali, 2011, s. 1506).

Probst ve Büchel (1997) ise örgütsel öğrenmeyi “örgütteki bilgi ve değer sistemlerinin değişmesi ve genişlemesi; problem çözüme ve faaliyetlerin geliştirilmesi ve işgörenlerin ortak çevresinin değişimi” olarak tanımlamıştır. Firmaların kaynak tabanlı görünümünden bilgi temelli görünüme geçişle birlikte örgütsel öğrenme kavramının önemi de artmıştır. Bugün iş dünyası doğası gereği oldukça dinamik ve

hızla değişen bir yapıdadır. Örgütsel öğrenme, bugün örgütler için rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsur konumundadır. Günümüz örgüt yaşamında belirlenen amaçlara ulaşabilmek, yapılması gerekli diğer uygulamalarla birlikte sürekli ve etkin bir öğrenmeyi de gerektirmektedir; zira çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, örgütlerin ayakta kalarak faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri ancak, kendilerini sürekli bir değişim, gelişim ve yenilik hareketi içinde tutmalarıyla mümkündür. Bunu gerçekleştirmenin en önemli yollarından biri de örgütsel öğrenmedir.

Gong ve diğerlerine (Gong & Greenwood, 2012, s. 99) göre, öğrenme kapasitesi daha yüksek ve hızlı olan kuruluşlar sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme konusunda rakiplerine kıyasla daha başarılıdır. Örgütsel öğrenme yeteneğine sahip örgütlerin büyüme hızları daha fazladır ve bu örgütler sanayideki önemlerini uzun süre korumaktadır. Buna ek olarak, organizasyon bünyesindeki sürekli ve aşamalı öğrenme mekanizmaları sayesinde organizasyon dışında yer alan insan kaynakları ve örgütün piyasa itibarı da olumlu yönde etkilenmektedir (İmran, Ilyas, Aslam, & Ur-Rahman, 2016, s. 232). Örgütsel öğrenmeye ilişkin olarak en önemli yeni teorilerden birisi bütünleştirici bir görüştür ve Crossan ve diğerleri (1999, s. 522) tarafından ortaya konmuştur. Bu teori örgütsel öğrenmenin bireyde bilme işleminin gerçekleşmesiyle başladığını ve örgüt tarafından geliştirilerek korunduğunu savunmaktadır (Wang & Lien, 2014, s. 214). Örgütsel öğrenme, Fiol ve Lyles (1985, s. 803) tarafından “daha iyi bilgi ve anlayış ile faaliyetlerin iyileştirilmesi” şeklinde tanımlanmıştır.

1.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri

Örgütsel öğrenme organizasyonlar tarafından planlanmaksızın, rastgele bir biçimde uygulanabilecek bir unsur olarak değerlendirilmemelidir. Örgütsel öğrenme süreci, örgüt tarafından belirlenmiş hedefler ve planlar doğrultusunda sistematik bir biçimde yönlendirilmelidir. Bundan hareketle örgütsel öğrenmenin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Seymen & Bolat, 2002, s. 45):

- Örgütsel öğrenme sürecinde sorumluluk bireylere yüklenmektedir. Bu süreç kapsamında bireyler öğrenen varlıklar olarak değerlendirilmekte ve sürece tüm üyelerin katılımı beklenmektedir.

- Örgütsel öğrenme kapsamında davranışların yanı sıra örgütsel yapı da değişmektedir. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden kolektif öğrenmeye geçişte destek rolü üstlenmektedir.

- Dinamik bir süreç olan örgütsel öğrenmede sürekli değişim esastır.

- Faaliyetlerin sonucuyla ilişkili olarak örgütsel öğrenme farklı hız ve düzeylerde gerçekleşmektedir.

- Örgütsel öğrenme örgütler için genelde olumlu sonuçlar doğurmakla birlikte her zaman beklentilere yanıt vermemektedir. Aynı durum formel olmayan öğrenme ve bireysel düzeyde öğrenme için de söz konusudur.

- Örgütsel öğrenme kapsamında örgütteki tüm iç ve dış çevre unsurlarından yeni bilgiler öğrenilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel öğrenme oldukça geniş kapsamlı bir sürece işaret etmektedir.

- Örgütsel öğrenme sayesinde edinilen bilgiler ve tecrübeler hızlı bir biçimde uygulamaya koyulabilmekte ya da daha sonra kullanılmak üzere örgüt hafızasına da aktarılabilir. Bunun yapılabilmesi için örgütsel belleğin mevcut olması gerekmektedir (Seymen & Bolat, 2002, s. 45).

- Örgütsel öğrenme, yeni örgütsel bilginin üretiminin de önünü açmaktadır. Örgütsel bilgi üretimi, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamasına ve çevreye uyum sağlamasına yardımcı olması yönüyle örgütler adına hayati öneme sahiptir. Örgütsel öğrenme sayesinde örgütün tüm düzeylerinde öğrenme teşvik edilmekte, çalışanların gelişmesine önem verilmekte ve yapıcı diyalog ile iletişimi ön planda tutan bir örgütün oluşturulması mümkün olmaktadır. Böylelikle devamlı olarak gelişimi mümkün kılan bir ortam ve bu ortamdan elde edilecek potansiyel yoluyla devamlı dönüşüm içerisinde olacak bir sistem oluşturulabilmektedir (Kalkan, 2005, s. 404).

1.2.3. Örgütsel Öğrenmenin Tarihsel Gelişimi

Örgütsel öğrenmeye ilişkin konseptler ilk olarak yarım yüzyıl kadar önce ortaya çıkmaya başlamıştır. Buna karşın, “örgütsel öğrenme” ve “öğrenen örgütler” ifadeleri yalnızca ticari sözlüklerde yer almıştır. Bu durum, Peter Senge'nin 1990 yılında yayımlanmış olduğu Beşinci Disiplin (The Fifth Discipline) kitabıyla birlikte değişmiştir. Örgütsel öğrenmenin örgütün davranışsal yeteneği üzerinde etkili olup

örgütün sürdürülebilirliği için ihtiyaç duyulan bir unsur olmasının anlaşılmasıyla birlikte bu kavrama duyulan ilgi de artmıştır. Kavram geniş olarak kabul görmesine karşın araştırmacılar örgütsel öğrenmeye yönelik varsayımların deneysel biçimde ispatlanmasının oldukça zor olduğu yönünde görüş bildirmektedir. Bu durum örgütsel öğrenme kavramının genel olarak gizemli bir yapı olarak görülmesine yol açmıştır. Araştırmacıların konu üzerindeki eğilimleri genellikle şu şekilde görünmektedir (Taylor, Templeton, & Baker, 2010, s. 353):

- Konunun karmaşıklık düzeyi sürekli olarak artmaktadır. Buna bağlı olarak, sürekli yeni tanımlamalar getirilmektedir. Buna karşın ortaya konan kavramsal açıklama sayısı oldukça azdır.

- Örgütsel öğrenme alanında şüpheciler ve gözlemciler olmak üzere iki ana grup mevcuttur.

- Popüler terimlerde genel bir sabitlik ve katılık söz konusudur.

- Kavramlar daima birbirleriyle karşıtlık içermektedir. Örgütsel öğrenme uygulamaları, amaçları ve felsefesi üzerine yapılmış araştırma sayısı oldukça azdır.

Örgütsel öğrenme alanında herkesçe kabul görmüş bir model ya da teori mevcut değildir (Fiol & Lyles, 1985, s. 803). Bu nedenle bu kavramın açıklanması için uzun yıllar boyunca çalışılmış ve örgütsel öğrenmenin önemi yayımlanmış çalışmalarla birlikte ortaya konmuş olmasına karşın bugün örgütsel öğrenme tam anlamıyla çözülebilmemiş bir alan değildir (Taylor, Templeton, & Baker, 2010, s. 353).

Örgütsel öğrenim yoluyla yönetimin dikkati belirli mekanizmalar üzerinde yoğunlaştırılarak kurumda pratik uygulamaların hâkim olması amaçlanmaktadır. Rekabet avantajı kazanmak için iç ve dış bilgileri yorumlayarak bunlara tepki verecek bir algılama yeteneğinin yanı sıra diğer yetenekleri de geliştirme anlayışı bu mekanizmaları oluşturmaktadır. Öğrenen kurumlar olgusuyla ilgili olarak gerçekleştirilen bazı teorik çalışmalar mevcuttur. Bunlara örnek olarak davranış değişim mekanizmaları (Huber, 1991, s. 88), etkileşim yoluyla ortaya çıkan kalıplar, düşünme ve davranış ve kurumsal hafıza sistemleri (Walsh & Ungson, 1991, s. 57) verilebilmektedir. Buna ek olarak, örgütsel öğrenmenin çalışanın beklenti ve deneyimlerini geliştirme ve düzenlemesi konulu “Kurumda Gömülü Olan Adaptasyon ve Uyarlama Yeteneği” (Jacobs & Coghlan, 2005, s. 115) çalışması da bu alanda yapılmış çalışmalardan biridir (Belle, 2016, s. 332). Konuya ilişkin olarak

yapılan ilk araştırmalarda örgütsel öğrenmenin kurumun tüm tecrübelerinden elde edilen bir öğrenme çeşidi olduğu düşünölmüştür. Buna karşılık, son araştırmalarla birlikte örgütsel öğrenmenin bir araya toplanmamış, başarısız ve geçmiş tecrübelerin tümünden elde edildiği saptanmıştır (Madsen & Desai, 2010, s. 453).

Örgütsel öğrenme; Cangelosi, Dill (1965) ve Shrivastaya'nın (Shrivastava, 1983, s. 7) yürüttüğu çalışmalar sayesinde etkili bir biçimde ve gözlem yoluyla yorumlanarak ortaya çıkmıştır (İmran, Ilyas, Aslam, & Ur-Rahman, 2016, s. 234). Fiol ve Lyles (1985, s. 803), stratejik yönetim literatürü alanında gerçekleştirilen sistematik incelemelerin ilginç bir ikileme işaret ettiğini belirtmektedir. Örgütsel öğrenmenin stratejik performansa olumlu etki ettiği genel olarak kabul görmektedir. Buna karşılık, örgütsel öğrenme konusunda kabul görmüş herhangi bir teori ya da model mevcut değildir. Yürütölen öncöl çalışmalar genellikle örgütsel öğrenmenin ve bileşenlerinin tanımlanması, geliştirilmesi ve detaylarının açıklığa kavuşturulması üzerine yapılmıştır. Tüm bu çalışmalarda örgütsel öğrenme farklı yönleriyle ele alınmıştır (Fiol & Lyles, 1985, s. 803).

Madsen ve Desai (2010), örgütsel öğrenme teorilerinin firmaların davranışsal teorilerinden türediğini ifade etmektedir. Aynı doğrultuda, kurumdaki karar verme yetkisi bulunan bireyler de kararları sırasında hedeflere ilişkin isteklere göre hareket etmekte ve bu istekleri göz önünde bulundurmaktadır. Bu bağlamda istek, kurumsal karar vericiler tarafından kabul edilebilecek en düşük performans seviyesini ifade etmektedir. Kurum performansı, istekler yoluyla başarı ve başarısızlık şeklinde ikiye ayrılmaktadır. İstek seviyesinin geçilmesi halinde karar vericiler bu durumu “başarı” olarak değerlendirmekteyken, istek seviyesinin altında kalınması durumu “başarısızlık” şeklinde değerlendirilmektedir (Madsen & Desai, 2010, s. 453).

Örgütsel öğrenme konusu 20 yıl öncesine kadar karmaşıklılığını korumuştur. Simon, 1969'da örgütsel öğrenmenin sürekli olarak gelişen bir görüş olduğunu ifade etmiştir. Buna ek olarak örgüt bünyesindeki problemlerin kişisel çaba ile çözümlenme yoluyla, başarılı bir yeniden yapılandırmanın ise örgütün kendi başına gerçekleştirdiği bir sonuç olduğunu belirtmiştir. Bu tanımlama içerisinde hakkında pek çok görüş öne sürölen örgütsel öğrenme kavramının yanı sıra örgütün faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan unsurlar ve örgütün yapısalılığı da bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme net olarak görölememekle birlikte bilgi durumunda değişikliğe yol açmaktadır. Diğer durum ise kurumsal açıdan gözle görölebilir

sonuçlar doğurmaktadır. Üzerinde önemle durulması gereken konu, bu iki durumun aynı anda ortaya çıkmadığı gerçeğidir. Bu sayede örgütteki problemlerin tanımlanması ve hangi duruma ait olduğunun tespit edilmesi kolaylaşmaktadır. Özetlemek gerekirse, teorisyenlere göre örgütsel öğrenme “yeni sistemler”, “yeni yapılar”, “yalnız başına bir faaliyet” ve “bilgi konusundaki yeni görüşler” unsurlarının bir karışımıdır (Fiol & Lyles, 1985, s. 803).

Fiol ve Lyles (1985, s. 803) bu fikirlerin öğrenmeme, değişim, uyum ve öğrenme konularını ortaya çıkardığını belirtmektedir. Çevresel olayların değişimiyle ilgili önemli bir faaliyet olan örgütsel uyum devamlı olarak stratejik tercihleri zorunlu kılmaktadır. Bu durumda örgüt zaman içerisinde bir öğrenme kapasitesi kazanmaktadır. Bu nedenle kurumsal performansın örgütün değişmekte olan çevreye uyum sağlama ve öğrenme kapasitesi üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür (Fiol & Lyles, 1985, s. 803).

Argote ve Ingram’a (2000) göre örgütsel öğrenmenin öncü teorik çerçevesi, kurum bulunan ya da kurumla ilişkisi olan bireyler tarafından görevler ve araçlar içinde gömülü halde bulunan bilgiler yardımıyla oluşturulmuştur. Argote ve Miron-Spektor (2011) örgütsel öğrenmenin kuramsal bağlamını ortaya koymuş ve mevcut teorik çerçeveyi geliştirmiştir. Bu çerçevede örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlamda oluştuğu belirtilmiştir (Argote & Hora, 2017, s. 580).

Bugün çok geniş bir konsept haline dönüşen örgütsel öğrenme başka bireylerin tecrübeleriyle mesleki öğrenmeyi de kapsamaktadır. Bu duruma örnek olarak bilgi teknolojisi aracılığıyla Web 2.0 öğrenimi, sınıfta eğitim metotları yoluyla geleneksel öğrenme, bilgi ve rekabet teknikleri yoluyla stratejik öğrenme gibi durumlar gösterilebilmektedir. Örgütsel öğrenmenin etkili bir değişim uygulamasına yönelik olarak önemi araştırmacı akademisyenler tarafından açıklanmıştır. Bu unsurlar yenilikçilik yeteneğini arttırmak, problem çözme, yeniden yapılanma, örgütsel yenilenme, dönüşümü tanıtmaya, strateji oluşturma ve uygulama, rekabet avantajı sağlama ve performans artışıdır. Etkin örgütsel öğrenme süreçleri sayesinde örgütsel öğrenme yüksek teknoloji endüstrisinde sürdürülebilirliğin ve ilerlemenin önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Araştırmacıların örgütsel öğrenme konusunda farklı fikirlere sahip olması nedeniyle bu alanın farklı yönleriyle ele alındığı pek çok çalışma yapılmıştır. Bunlara ek olarak, çalışanlar birbiri sayesinde

edindikleri çözüm yollarıyla kendilerini problem çözmeye ve yenilikçi olma konusunda geliştirmektedir (İmran, İlyas, Aslam, & Ur-Rahman, 2016, s. 234).

Literatür taramalarına bakıldığında örgütsel öğrenme ile diğer örgütsel olguların iç içe girmiş durumda olduğu görülmektedir. Doğal bilimler, sosyal bilimler, istatistik, yönetim ve eğitim bu kurumsal olgulardan bazılarıdır. Literatür incelemesinin derinleştirilmesi durumunda ise örgütsel öğrenmenin Senge tarafından kurumsal gelişmenin temeli olduğu belirtilen üç yetenek ile belirlenmiş olduğu görülecektir. Bunlar görüşlerin paylaşımı, takım öğrenmesi ve çalışma becerisi yetenekleridir (Mukhtar, 2011, s. 42). Tüm örneklerde kabul görmüş olan genel görüş öğrenmenin gelecekteki performansı arttıracığı yönündedir. Örgütsel öğrenme alanındaki ana problem, ölçüm ve tanım anlamında açık ve net ifadelerin yokluğudur (Fiol & Lyles, 1985, s. 803).

1.2.4. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Örgütsel öğrenmeye ilişkin olarak “geleneksel örgütsel öğrenme modeli” ve “modern örgütsel öğrenme modeli” isimli iki temel yapı mevcuttur (Güney, 2007, s. 553). Geleneksel örgütsel öğrenme modeline göre bilgi akışı yöneticilerden çalışanlar yönüne doğru gerçekleşmektedir. Modern örgütsel öğrenme modelinde ise çalışanlar ile yönetici arasında karşılıklı bir bilgi akışı söz konusudur. Bu modelde yöneticinin görevi öğrenme ortamı yaratmak iken çalışanlar öğrenmekten sorumludur. Genel modellere ek olarak daha spesifik bazı modeller de mevcuttur. Di Bella'nın “Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları” ve Von Glinow, Ulrich ve Jick'in “Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları” bunlara örnektir (Güney, 2007, s. 554).

1.2.4.1. Di Bella'nın Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Örgütsel öğrenme yaklaşımları Di Bella (1995, s. 287) tarafından normatif, gelişimsel ve yetenek temelli yaklaşım olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır.

1.2.4.1.1. Normatif Yaklaşım

Bu yaklaşımda esas alınan varsayım, öğrenmenin yalnızca belirli şartlarda gerçekleşen kolektif eylemlerin sonucunda meydana geldiği şeklindedir. Öğrenme tesadüfî veya şansa dayalı bir olgu olmayıp yalnızca özel yeteneklerin geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla ortaya çıkmakta ve örgütsel ilerlemeye katkıda bulunmaktadır. Eylemlerin disipline edilmemesi ve uyumlaştırılmaması durumunda örgütler engelleyici niteliğe sahip çok sayıda faktör nedeniyle başarısızlığa

uğramaktadır (DiBella, 1995, s. 287). Yaklaşım aynı zamanda örgütlerin her türlü isteği tecrübe etme konusunda hevesli olduğu varsayımıyla hareket etmektedir. Bu yaklaşımda yeniliklerin gerçekleştirilmesi kadar sonuçların devamlı olarak değerlendirilmesi de önemlidir (Güney, 2007, s. 554).

Normatif yaklaşıma göre liderlerin üstlenmesi gereken temel sorumluluk, öğrenme için ihtiyaç duyulan şartları sağlamaktır. Normatif yaklaşımın savunucularından olan Garvin'e göre örgütler iç ve dış deneyimlerden öğrenen, bilgi transferi gerçekleştiren ve bu sayede sistematik problem çözme yeteneğini geliştiren birimlerdir (DiBella, 1995, s. 287).

1.2.4.1.2. Gelişimsel Yaklaşım

Gelişimsel yaklaşım anlayışında örgütler liderlerinin gereken koşulları sağlaması kaydıyla öğrenebilecekleri gibi dönüşümsel ve evrimsel yollarla kademeli olarak gelişme yoluyla da öğrenen birimlere dönüşebilmektedir. Bu alanda Whetten (1983), Greiner (1972) ve Cameron'ın yaptığı çalışma organizasyonların büyüklük, deneyim, yaşam dönemi ve yaş gibi faktörlere bağlı olarak gelişebildiğini ortaya koymuştur (DiBella, 1995, s. 288). Bu yaklaşıma göre öğrenme belirli aşamaların geçilmesine bağlıdır. Bu nedenle gelişimsel yaklaşım uzun bir süreyi kapsamaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel öğrenme yöntem ve özelliklerinin örgütlerin gelişme süreçlerini etkilediğini savunmaktadır. Öğrenme süreci; örgüt büyüklüğü, yaşı, yönetim gelişimi, inovasyon becerisi gibi yeteneklere göre örgüt gelişimini etkilemektedir. Bu yaklaşım türünde öğrenen örgüt aşamalar geçildikçe hissedilmeye ve belirginleşmeye başlamaktadır. Yaklaşım, öğrenmenin örgütsel süreçlerin tümünde bulunduğu varsayımına dayanmaktadır. Yaklaşımın ikinci öngörüsüne göre ise tüm aşamalar tamamlandığı takdirde ortaya öğrenen örgüt ve öğrenme çıkacaktır (DiBella, 1995, s. 288).

1.2.4.1.3. Yetenek Temelli Yaklaşım

Yetenek temelli yaklaşım anlayışına göre örgütlerin değişime yanıt verme düzeyleri öğrenmenin belirleyicisi konumundadır. Diğer bir deyişle, bu yaklaşıma göre öğrenme gelişimsel ve normatif yaklaşımlardakinin aksine ön koşul veya şartlara bağlı değildir. Öğrenme, mevcut öğrenme türlerinin anlaşılıp daha fazla geliştirilmesi yoluyla gerçekleşmektedir. Bu yaklaşım öğrenme türlerinin birbirlerine karşı üstünlüğü olmadığını savunmaktadır (Güney, 2007, s. 554).

Örgütlerin olgunlaşma seviyeleri sayesinde ortaya çıkan tecrübeler ya da stratejik seçimler yoluyla da öğrenebilmekte ve gelişebilmektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için karşılaştıkları problemlere çözümler üretmek ve bu çözümleri geliştirmek durumundadır. Bu nedenle temel hedef örgüt deneyimlerinden gereken dersleri çıkarabilecek, bunları örgütsel belleğe aktarabilecek kapasiteye sahip kolektif öğrenmenin ve yaratıcı kültürün ortaya çıkmasını mümkün kılacak temel yeteneklerin oluşturulmasıdır. Çalışanların sahip olduğu örgütsel bilgi ve yetenekler, öğrenme yoluyla örgütsel sosyalizasyon aşamasında transfer edilmektedir. Yetenek temelli yaklaşım, öğrenme sürecinin örgütün kültür ve yapısıyla ilişkili olduğunu savunmaktadır (DiBella, 1995, s. 289).

1.2.4.2. Ulrich, Von Glinow ve Jick'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Von Glinow, Ulrich ve Jick (1993, s. 51) dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren 380 işletme üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmadan elde edilen verilerin analiz edilmesiyle birlikte örgütsel öğrenmeye ilişkin olarak dört farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar şunlardır (Ulrich, Glinow, & Todd, 1993, s. 62):

- Sürekli gelişme yoluyla öğrenme,
- Yetenek kazanma yoluyla öğrenme,
- Deneme yoluyla öğrenme,
- Sınırların ölçülmesi yoluyla öğrenme.

1.2.4.2.1. Sürekli Gelişme Yolu ile Öğrenme

Sürekli gelişme yolunu tercih eden örgütler, öncelikle içinde buldukları aşamayı tam anlamıyla öğrenme amacındadır. İlerleyen aşamalara yalnızca bu işlem tamamlandıktan sonra geçilmektedir. Bu örgütler, belirli bir metot ya da ürün alanında lider işletme olmayı hedeflemektedir (Rheem, 1995, s. 10). Yönetici, temelde devamlı gelişme sağlayabilecek fikirleri oluşturmak ve yapılandırmakla yükümlüdür. Buna ek olarak yöneticilerin gelişim sürecinin tüm aşamalarına hâkim olmaları ve bu aşamaları yönlendirmeleri de gerekmektedir (Ulrich, Glinow, & Todd, 1993, s. 62).

Yeniden yapılanma tasarım takımları, süreç iyileştirme, öneri sistemleri gibi araçlar bu alanda yöneticiye yardımcı olabilecek önemli idari araçlardan bazılarıdır.

Bu yaklaşımı benimsemiş örgütlerde şu ortak özelliklere rastlanmaktadır (Ulrich, Glinow, & Todd, 1993, s. 62):

- Bu yaklaşımı benimsemiş olan örgütlerin öğrenme yetersizliği gösterme düzeyi diğer yaklaşımı benimsemiş olan örgütlere kıyasla daha düşük seviyeli seyretmektedir. Bunun nedeni, bu yaklaşımı benimsemiş olan örgütlerin farklı durumlarda farklı fikirleri koordine edebilme becerisidir.

- Bu örgütler genellikle kültürel açıdan daha bürokratik olma eğilimi göstermektedir.

- Bu örgütlerin değişim kapasiteleri, diğer yaklaşımları benimsemiş olan örgütlerinkine kıyasla genellikle daha düşüktür.

- İşletmenin pazar farklılaştırma stratejisine odaklanması durumunda sürekli öğrenmenin oluşma ihtimali azalmaktadır.

- Performans değerlendirme, ödüllendirme ve personel sağlama unsurları insan kaynakları uygulamaları konusunda büyük önem taşımaktadır.

1.2.4.2.2. Yetenek Kazanma Yolu ile Öğrenme

Yetenek kazanma yoluyla öğrenen örgütlerde yeni yeteneklerin edinimi bireyler ve gruplar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu tip örgütlerde öğrenme unsuru işletme stratejisinin ana parçalarından birisi konumundadır. İşletmeler öğrenmeye olan bağlılıklarını işin yapılması için yeni yollar araştırarak ve öğrenmeyi teşvik ederek göstermektedir (Rheem, 1995, s. 10). Bu yaklaşımda becerilerin firma içi veya firma dışı kaynaklardan edinilmesi mümkündür. Bu yaklaşımda ve bu yaklaşımı benimsemiş örgütlerde görülen ortak özellikler şu şekildedir (Ulrich, Glinow, & Todd, 1993, s. 63):

- Bu yaklaşımı benimsemiş olan örgütlerde yaklaşımın bir yansıması olarak “zorunlu değişiklik” olgusu oluşabilmektedir. Bu durum, devamlı olarak aynı yeteneğin üzerinde durulmasına yol açabileceği için beraberinde öğrenme yetersizliğini getirebilmektedir.

- Bu yaklaşımı benimsemiş örgütler genellikle bürokrasiden uzak bir yapıya sahiptir.

- Öğrenme yoluyla elde edilen yeteneklerin değişim için yüksek bir kapasiteye sahip olması durumunda örgüt rekabetçi avantaj elde edebilmektedir.

- Bu yaklaşımı benimseyen örgütler, diğer yaklaşımları benimseyen örgütlere kıyasla genel olarak insan haklarına daha fazla önem vermektedir.

1.2.4.2.3. Deneme Yolu ile Öğrenme

Deneme yoluyla öğrenmeyi tercih eden örgütlerde devamlı olarak yeni fikirlerin araştırılması söz konusudur. Öncelikli amaç ortaya koyulan yeni fikirler sayesinde yeni üretim metotlarına ulaşmak ve bu yöntem ile ürünler sayesinde pazardaki en üst düzey işletme olmaktır (Rheem, 1995, s. 10). Bu yaklaşımın benimsendiği örgütlerde yöneticilerin öncelikli görevi örgüt bünyesindeki bireyleri yeni fikir geliştirme ve inovatif eylem sergileme konusunda cesaretlendirmesi ve bu süreçlere öncülük etmesidir. Bu yaklaşımın ve bu yaklaşımı benimsemiş olan örgütlerin ortak yönleri şu şekildedir (Ulrich, Glinow, & Todd, 1993, s. 63):

- Deneme yolu ile öğrenme, en yüksek rekabetçi skora sahip olan yaklaşım türüdür.

- Değişim kapasitesi oldukça yüksektir.

- Örgüt bünyesinde bürokratik kültürün oluşmasıyla birlikte rekabetçilik düzeyi ciddi ölçüde azalmaktadır.

- Bu öğrenme yaklaşımı özellikle farklılaştırma stratejisinin uygulandığı işletmeler için idealdir.

- Bu yaklaşımı benimseyen örgütler, üst düzey değişim hızına sahip ortamlarda genellikle öncü rakipler konumundadır.

1.2.4.2.4. Sınırların Ölçülmesi Yolu ile Öğrenme

Sınırların ölçülmesi yoluyla öğrenme yaklaşımını tercih eden işletmelerde genellikle diğer işletmelerin çabaları incelenmekte, işletme durumu diğer işletmelerin durumuyla kıyaslanmakta ve örgüt dışı bilgi edinimi için çaba sarf edilmektedir. Örgüt etkinliğini arttırabilmek adına dış kaynaklardan edinilen bilgilerin örgüt yapısına adapte edilmesi amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımın ve bu yaklaşımı benimsemiş olan örgütlerin ortak özellikleri şu şekildedir (Ulrich, Glinow, & Todd, 1993, s. 64):

- Bu yaklaşımı benimsemiş olan örgütlerde yapılması gereken herhangi bir işi yapmak için çok çeşitli yollar mevcuttur. Buna karşılık, bu yolların fazlalığı

nedeniyle zaman zaman paylaşma, uygulama, koordinasyon gibi konularda problemler yaşanabilmektedir.

- Bu yaklaşımın rekabetçi skoru düşüktür.

- Bu yaklaşımın değişim kapasitesi düşüktür.

- İnsan kaynakları uygulamalarının önemi bu yaklaşımı benimsemiş örgütlerde diğer yaklaşımı benimsemiş olan örgütlere kıyasla daha düşük seviyededir.

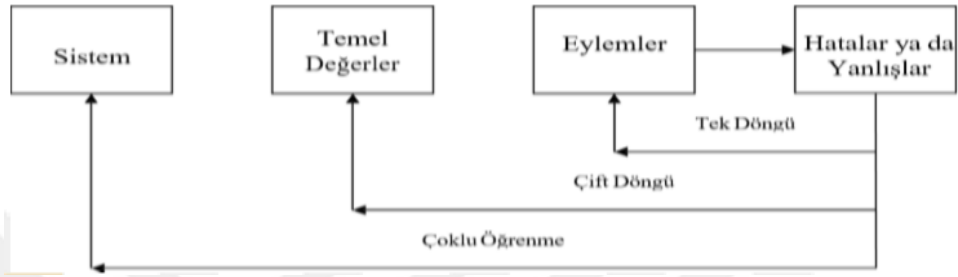
Jick, Von Glinow ve Ulrich işletmelerin bu yaklaşımları sırasıyla kullanarak öğrendiklerini belirtmektedir (Güney, 2007, s. 555). Bununla birlikte, bu davranış biçimini genellemek doğru olmayacaktır. Sözelimi, bürokratik bir örgütte yetenek kazanma yoluyla öğrenim verimsiz olabilmektedir. Örgütler, kendi kültürleriyle uyumlu yaklaşımları tercih etmelidir.

1.2.5. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Örgütsel öğrenmenin hangi düzeyde gerçekleştiği konusunda bilim insanları ortak bir görüşe varamamıştır. Bazı uzmanlar örgütsel öğrenmenin bireysel düzeyde gerçekleştiğini iddia etmekteyken bir grup uzmana göre örgütsel öğrenme grup düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu konuda uzlaşıya varılamamış olmasına karşın kültürel açıdan değerlendirildiğinde örgütsel öğrenme bireysel öğrenme ile grup öğrenimi arasında köprü görevi üstlenen bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında, öğrenme düzeyleri ile değişim türleri arasında da farklı ilişkiler söz konusudur. Örgütsel değişim süreci gelişimsel, geçişsel ve dönüşümsel olarak sınıflandırıldığı gibi birinci, ikinci ve üçüncü basamak değişim olarak da kategorize edilmektedir. Buna ek olarak örgütsel değişim süreci ile tek, çift ve üç döngülü öğrenme kavramları arasında da bir ilişki söz konusudur (Gizir, 2008, s. 182).

Örgüt bünyesinde farklı düzeylerde oluşan ve birden fazla boyuta sahip olan örgütsel öğrenme fenomeninin çeşitli tiplerde ve seviyelerde var olduğu uygulamalı çalışmalar sonucuna ispatlanmıştır (Biçkes, 2011). Uzmanlar, organizasyon ve örgüt bünyesindeki bireysel öğrenmenin öneminin üzerinde durmuş ve örgütsel öğrenme için öncelikle bireysel öğrenmenin gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Argyris & Schön, 1996). Buna ek olarak, örgütsel öğrenme sürecinde bireysel öğrenme aşamasına ihtiyaç duyulduğu fakat bu aşamanın tek başına örgütsel öğrenme sürecinde yeterli gelmeyeceği belirtilmiştir (Garavan, 1997). Argyris ve

Schön (1996), örgütsel öğrenme düzeyleriyle ilgili sınıflandırma çalışmaları yapan isimlerin başında gelmektedir. Örgütsel öğrenme bu araştırmacılar tarafından tek döngülü (halkalı), iki döngülü ve çoklu (ikincil) şeklinde üç düzeyde ele alınmıştır (Argyris & Schön, 1996). Örgütsel öğrenme düzeylerinin şematik döngüsünün yanı sıra bu düzeylerin örgüt ve birey yönünden irdelenerek ortaya çıkardığı etki Şekil 1.5'te gösterilmektedir.



Kaynak: (Nielsen, 1996, s. 35)

Şekil 1. 5. Tek döngülü, çift döngülü ve çoklu öğrenme

1.2.5.1. Argyris ve Schön' ün Modeli

Tek Döngülü Öğrenme: Bu döngü, düzey açısından ilk öğrenme tipidir. Geçmiş tecrübelerin göz önünde bulundurulması, sorunların belirlenmesi, muhtemel sapmaların önceden belirlenmiş olan standartlardan kaldırılması gibi unsurlar bu öğrenme tipinin kapsamındadır. Bu öğrenme tipinde kişiler hataları bularak düzeltmekte ve çevrelerindeki değişikliklere tepki vermekte fakat organizasyonun mevcut normlarını değiştirmemektedir. Bu öğrenme düzeyi süresince düşünme veya sorgulama teşvik edilmeyip yalnızca mevcut sorunların çözümü üzerinde durulmaktadır (Kıngır & Mesci, 2007, s. 63).

Çalışanların çevrelerinde oluşan problemleri tanımlaması, çözüm strateji geliştirmesi, uygulaması ve yeni bilgiler edinmesi gibi unsurlar tek döngülü öğrenmenin kapsamında yer almakla birlikte öğrenme sürecinde örgütün inanç, norm, mevcut politika ya da kültürel değerleri üzerinde önemli bir değişiklik hedeflenmemektedir (Gizir, 2008, s. 182).

Argyris, işletmede herhangi bir sorunla karşılaşıldığında problemin ana sebebi araştırılmaksızın konuya ilişkin hataların basit biçimde mevcut politikalar ve geçmiş rutinler çerçevesinde çözülmeye çalışılması halinde tek döngülü öğrenme

ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle tek döngülü öğrenme kapsamında örgüt içindeki sorunlar ya da uyumsuzluklar mevcut değerler ve politikalar üzerinde herhangi bir değişiklik gerçekleştirilmeksizin çözülmeye çalışılmaktadır. Hazır tepkiler, tek döngülü öğrenmede örgütsel hafızayı oluşturmaktadır. Olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilemeyen bu tepkiler, örgütsel kültürün bakış açısı ve örgütsel değerler ile yakından ilişkilidir (Özgener, 2000, s. 41). Bateson'a göre tek etaplı öğrenme, çevresel değişimle mücadele konusunda örgütlere yardımcı olan bir yetenektir. Bununla birlikte, mevcut stratejiler değiştirilmeden yapılan düzeltmeler ile örgütün değişmeyeceği ve bu nedenle örgütsel öğrenmenin gerçekleşmeyeceği de belirtilmiştir (Aybas, 2007). Tek etaplı öğrenme çözüm odaklı olması sebebiyle sorunun kaynağını araştırmayı gerektirmez. Oluşan sorunlara verilen tepkilerle sorun çözülür ve sonuca ulaşılır.

Çift Döngülü Öğrenme: Davranışsal bir uyum sağlamaktan çok bilişsel bir süreç olan çift döngülü öğrenmede tep etaplı öğrenmeden farklı olarak dünyaya çeşitli açılardan bakmak ve değişimi paradigma, çerçeve ya da zihinsel model kapsamında değerlendirmek gerekmektedir. Uygulama yönünden tek döngülü öğrenmeye kıyasla daha zor bir süreçtir (Aybas, 2007). İlk olarak 1977'de Chris Argyris tarafından ortaya konan çift döngülü öğrenme kapsamında iş çevresinde gerçekleşen olaylara daha bütünsel bir açıyla yaklaşılması gerekmektedir. Bu tip öğrenmede sapmaların muhtemel sebepleri belirlendiği gibi sapma çözümlerinin de aynı anda üretilmesi beklenmektedir. Öğrenen örgütler, çift döngülü öğrenmeye odaklandıkları takdirde çevre şartlarına daha kolay bir biçimde uyum sağlayabilecekleri için rekabet avantajı elde etmektedir. Öğrenme etkinliği için çok faktörlü ve çok yönlü düşünceye ihtiyaç vardır. Bu tarz öğrenmede oluşan yanlışlıklar tespit edilirken aynı zamanda bu tespitlere uygun olarak belirli fikirler ve amaçlar da ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, tek döngülü öğrenmeden farklı olarak yenilikçi fikirlerin de üretilmesi mümkün olmaktadır (Kıngır & Mesci, 2007, s. 65).

Kültürel açıdan değerlendirildiğinde bu aşamada erişilmesi beklenen performansın sağlayıcısı niteliğindeki temel inançlar ve değerler sorgulanmamaktadır. Bu nedenle bu inançlar ve değerlere ilişkin değişiklik de gerçekleşmemektedir. Bu değişikliğin gerçekleşmesi yalnızca ikinci aşama değişimle ilişkilendirilmiş olan çift döngülü öğrenme süreci yoluyla mümkündür.

Bunun için de örgüt bünyesinde oluşturulmuş olan zihinsel modeller ve düşünce örüntüleri tekrar şekillendirilmelidir. Diğer bir ifadeyle çift döngülü öğrenme için yeni öngörüler, beceriler, bilgiler ve kültürel normlara ihtiyaç vardır ve çift döngülü öğrenme örgütün önceki dönemlerdeki davranış örüntüleri bırakması ve problemlere yönelik bilişsel bakış açıları geliştirebilmesi ile ilişkilidir (Gizir, 2008). Çift döngülü öğrenmede normlar ve örgütsel yapı detaylı biçimde ele alınmakta; faaliyet ve sonuçlar sorgulanarak mevcut normlar, teknikler ve yapılar geçerlilik yönünden incelenerek hatalar tespit edilmektedir. Örgüt eylemlerine yön veren operasyonel kurallar, çift döngülü öğrenmeyle evrimsel olarak değişmektedir (Biçkes, 2011). Özetlemek gerekirse çift döngülü öğrenme hataların örgütsel normlar, amaçlar ve politikaların incelenmesi ve sorgulanması yoluyla giderilmesi yöntemidir. Bu kapsamda var olan politikaların ve uygulamaların tekrar incelenerek değiştirilmesi gerektiği için yaratıcılığa ihtiyaç duyulmaktadır. Çift döngülü öğrenmeyle standarttan sapmalar tespit edilmekte ve bu sapmalar düzeltilerek yeni standartlar oluşturulmaktadır. Buna ek olarak, tek döngülü öğrenmede mevcut işlerin daha iyi bir biçimde yapılması temel esas iken çift döngülü öğrenme yaratıcılık, yenilik ve farklı bakış açısı kavramlarının üzerinde durmaktadır (Ürü, 2009). Bu öğrenme tipi, örgütün bilgi tabanını, uzmanlıklarını ve rutinleşmiş normlarını değiştirmekle ilgilidir. Bu suretle problemi çözenler, sadece ortaya çıkan problemi çözmekle kalmaz, aynı zamanda bunu ortaya çıkaran etmenleri de ayrıntılı olarak incelerler.

Üç Döngülü (Çoklu) Öğrenme: Anlam ve kavramlara ilişkin herhangi bir uzlaşmaya varılamamış olmasının önemli örneklerinden birisi de üç döngülü öğrenme (deutero learning) kavramıdır. Üç döngülü öğrenmenin tanımında örgütsel düzeyde zaman zaman işbirlikçi düşünme ve araştırma süreçlerine dikkat çekilirken bazen kolaylaştırıcı teknik, politika ve yapılara vurgu yapılmaktadır (Visser, 2007, s. 659). Üç döngülü öğrenme, örgüt çalışanlarının örgüte ve kendilerine ilişkin algılarındaki değişiklikleri içermektedir. Tek ve çift döngülü öğrenmenin zeminini hazırlayacak bir çevre ve örgütsel ortam oluşturma niteliğine sahiptir. Kapsam olarak öğrenmenin gerçekleştirileceği yöntem ve öğrenme sürecinin yönlendirilmesi gibi unsurlara yönelik temel işlevleri bünyesinde barındırmaktadır.

Awbrey (2005, s. 1), Schein'in (1992) üç ögeyi de içeren kültür modeliyle tek, çift ve üç döngülü öğrenmeyi ilişkilendirmiş ve örgüt bünyesindeki öğrenme düzeyinin derinleşmesiyle birlikte değişimin de aynı ölçüde etkili ve kalıcı olacağını

ifade etmiştir. Değişimlerin sürdürülebilir ve kalıcı olması için örgüt çalışanları birbirleriyle aktif bir biçimde diyalog kurmalıdır. Üç döngülü öğrenme ise bu süreç ile ilişkilendirilmektedir (Gizir, 2008). Bu anlayışta örgüt üyeleri öğrenme için gerekli olan ideal koşul ve ortam araştırmaları yapmakta, bulduklarını mevcut koşullar ile karşılaştırmakta ve örgütsel öğrenmenin bölümlerinin yanı sıra öğrenmeyi hızlandıran ve engelleyen unsurları keşfetmektedir. Bu süreçle birlikte yeni öğrenme stratejileri geliştirilmekte ve bunlar uygulanabilir hale getirilerek genelleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır (Biçkes, 2011).

Çok yönlü öğrenme (ikincil veya üçlü) organizasyonun öğrenme yöntemini, kapasitesini ve bu süreci sürdürebilme gücünün göstergesidir. Bireyler bu öğrenme düzeyinde öğrenmeyi kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurları keşfederek yeni öğrenme stratejileri geliştirmekte ve bu stratejileri değerlendirerek geliştirmektedir (Kutaniş, 2002). Tek ve çift döngülü öğrenmenin nasıl oluşturulacağı ve oluşturulmuş bu öğrenmenin hangi amaçlar için kullanılacağı konusunda bireye çok döngülü öğrenme yardımcı olmaktadır. Tüm bunlara ek olarak çok döngülü öğrenme grup üyelerine yaratıcılık ve gelişim yönünden de katkı sağlamaktadır (Kıngır & Mesci, 2007, s. 65).

1.2.5.2. Fiol ve Lyles' in Düşük ve Yüksek Öğrenme Düzeyleri

Bateson (1972) ile Argyris ve Schön'ün tanıttığı (1978), Hedberg'in (1981, s. 8) ise geliştirdiği bu önemli örgütsel öğrenme düzeyi boyutu Fiol ve Lyle (1985) tarafından alt (düşük) düzey ve üst düzey olmak üzere iki grupta değerlendirilmiştir (Fiol & Lyles, 1985). Yapılan çalışmalar düşük düzeyli öğrenmeyi eski davranış kalıplarının tekrarlanmasıyla ilişkilendirirken bu tipteki öğrenmenin büyük oranda geçici, yüzeysel ve kısa süreli olduğunu göstermiştir. Uzmanlar, rutin olan bu tip öğrenmenin temel örgütsel düzenlemelerden yoksun olduğunu ifade etmektedir. Düşük düzeyli öğrenme örgütün her seviyesinde rastlanabilecek bir öğrenme tipi iken yüksek düzeyli öğrenme genellikle örgütün üst kademelerinde görülmektedir. Düşük düzeyli öğrenmenin temelinde problem çözme becerileri vardır. Öte yandan yüksek düzeyli öğrenmede odak noktası problemi teşhis etme becerisiyle ilişkilidir (Ürü, 2009).

Referans kalıplarında, varsayımlarda ve temel normlarda değişim ile tüm örgütü kapsayan bir öğrenme türü olan yüksek düzeyli öğrenme yeni değer ya da

yeteneklerin öğrenilmesiyle veya geçmişteki başarı programlarının öğrenilmemesiyle ilgili değildir. Yüksek seviyeli öğrenmede amaç norm ve genel kuraldan çok belirli davranışların ve faaliyetlerin belirli bir düzene oturtulmasıdır (Fiol & Lyles, 1985). İlişkilerin yüksek düzeyli öğrenme ile ortaya konması durumunda örgütün genelinde bütüncül ve uzun süreli bir etki gözlemlenebilmektedir. Bu tip öğrenmenin gerçekleşebilmesi için sezgisellik, kavrayış ve beceri gelişimi kullanılmalıdır. Bu nedenle yüksek düzeyli öğrenme, ağırlıklı olarak tekrarlayıcı davranışlar sonucunda ortaya çıkan düşük düzeyli öğrenmeye kıyasla daha bilişsel bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Biçkes, 2011).

1.2.5.3. Senge'nin Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme düzeyleri, Senge (2004) tarafından uyum sağlayıcı ve yaratıcı öğrenme şeklinde ikiye ayrılmıştır. Uyum sağlayıcı öğrenmenin temelinde yeni problemlerin hâlihazırda sahip olunan becerilerle çözülmesi anlayışı hâkimdir. Uyum sağlayıcı öğrenme düzeyinde öğrenen örgütlerde problemin temel varsayımlarıyla ilgilenilmediği gibi problemlerin temel nedeni üzerinde de durulmamaktadır. Yaratıcı öğrenme ise işletmelerin problem tanımlama ve çözme yöntemlerini sürekli olarak inceleyerek geri bildirim almaları ve deney yapmaları temeline dayanan bir anlayıştır. İşletmeler, problem çözümlerinde kullanmak üzere devamlı yeni problem çözme yolları üretmektedir. Yaratıcı öğrenme yaratıcılık ve yenilikçilik ile yakından ilişkili olup iş çevresine ve dünyaya yeni bir bakış açısıyla bakılmasını zorunlu kılmaktadır (Biçkes, 2011).

Bireyler kişisel anlamda sürekli olarak öğrenme sağlasa dahi bu örgütsel öğrenmenin gerçekleşeceği garanti edememektedir. Buna karşın, grup öğrenmesinin gerçekleşmesi durumunda bunun organizasyona olumlu anlamda yansıtacağı da belirtilmelidir. Grup seviyesinde öğrenme aracılığıyla kazanılan içgörüler eyleme dönüştürülebilmekte, geliştirilen beceriler diğer birey ya da gruplara aktarılabilen ve böylelikle grubun elde ettiği başarı organizasyonun tümü için öğrenme standardı oluşturabilmektedir (Senge, 2004). Örgütler, örgütsel öğrenme kapasitesini arttırabilmek için sistem yönelimi üzerinde durmalıdır. Bu sayede artacak olan örgütsel öğrenme kapasitesi sayesinde örgüt bünyesinde yenilikler gerçekleştirilmesi de daha kolay hale gelecektir. Bunların dışında örgüt iklimi de örgüt kapasitesini arttırmaktadır ve bu yolla artan örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütün yenilik yapma performansı üzerinde etkili olmaktadır (Senge, 2004).

1.2.6. Örgütsel Öğrenme Biçimleri

Bütün örgütler kuruluşları, amaçları, çalışanları, örgüt içi etkinlikleri vb. gibi birçok etkenden dolayı birbirinden farklıdır. Bu farklılık onların öğrenme biçimlerini de etkiler dolayısıyla örgütler birbirinden farklı şekilde öğrenirler.

1.2.6.1. Hatalardan / Geçmişten Öğrenmek

Öğrenme stratejilerinin kullanılması için tercih edilebilecek yollardan birisi de işletmeci ve çalışanların geçmişteki tecrübelerinden faydalanmaktır. Çalışanlar, kendi farklı tecrübelerini ya da hatalarını paylaştıklarında diğer bireylerin de faydalanabilecekleri ve yeni sonuçlara ulaşabilecekleri ortamlar yaratılabilmektedir. Birey, başkasından öğrenerek yeni tecrübeler edinebilmektedir. Çalışanların sahip olduğu sistematik problem çözme becerisi, farklı ve yeni yaklaşımları görmelerine imkân tanıyacak çalışma koşulları gibi unsurlar bu çalışanların yeni bilgileri sistematik bir biçimde aramasını ve test etmesini kolaylaştırarak farklı tecrübelerin edinimini kolaylaştırmaktadır (Yazıcı, 2001, s. 117). Hatalar ve geçmiş yoluyla öğrenmek aynı hataların tekrarlanmamasını sağlaması yönüyle de önemlidir. Bu bakımdan örgütler, başarılarını ve hatalarını gözden geçirmeli, sistematik olarak değerlendirmeli ve alınan dersleri çalışanlara açık bir şekilde ulaştıracak şekilde kaydetmelidir.

Gerekli olanın ilk seferde doğru bir biçimde yapılması idealdir ancak insanoğlunun doğasında hata yapmak mevcuttur. Bu nedenle üzerinde durulması gereken nokta hata yapmamanın ötesinde bu hatalardan ders çıkarılması ve hataların tekrarlanmasının önüne geçilmesidir. Örgütün bugün için gerçekleştirebileceği ve faydalanabileceği etkinlikler, geçmişte yapılan etkinliklerden sağlanan önemli bilgiler ışığında tasarlanmalıdır. Örgütsel bilgi; geçmişteki etkinliklerin, bu etkinliklerin yürütülme biçiminin ve bu etkinlikler sayesinde hangi sonuçlara ulaşıldığının anlaşılıp gelecek etkinliklerin buna uygun olarak geliştirilmesi yönünden büyük önem taşımaktadır. Tüm bu aşamaların sağlıklı bir biçimde gerçekleşebilmesi için aynı ölçüde sağlam bir örgütsel belleğe ihtiyaç vardır. Bu yönde atılacak en önemli adımların başında bilgi, belge ve enformasyon yönetimi sistem ya da uygulaması gelmektedir. Bu yönetim sistemleri sayesinde bilgiler, belgeler ve enformasyon erişilebilir, hızlı, güvenli ve gerektiğinde kullanılabilir

hâlde düzenlenebilmektedir. Bu nedenle bu sistemlerin varlığı ve etkin kullanımı geçmişten ders çıkararak hataların önüne geçilmesini kolaylaştırmaktadır.

1.2.6.2. Kıyaslayarak Öğrenme

Bütün öğrenmeler sadece örgütlerin kendi içinde yapılan analizlerden sağlanamamakta, aynı zamanda dış çevrede oluşan gelişmelerden de kaynaklanabilmektedir. Bu konuda, faaliyette bulunulan sektörün en iyisi ile kıyaslama (benchmarking) anlayışı önerilebilir zira en iyi kâr, uygulaması yapılmış çalışmalardan elde edilmektedir.

Kıyaslama (benchmarking) süreci, bir işletmenin alanındaki en iyi uygulamalara sahip olduğu bilinen diğer işletmeleri ürün, hizmet ya da iş süreçleri yönünden kendini geliştirebilmek amacıyla değerlendirmesi ve bu işletmelerden öğrenebilmek için devamlı olarak içerisinde bulunduğu sistematik, planlı ve sürekli bir durumu ifade etmektedir (Yazıcı, 2001, s. 118-119). Kıyaslama sürecinde işletme mükemmeli yakalamak amacıyla sektördeki en iyi uygulamaları araştırarak uyarlama gayreti içerisinde. Bu süreç sayesinde işletme devamlı olarak kendisini en iyi işletmelerin uygulamalarına karşı değerlendirme ve bu işletmelerin uygulamalarını sistemli bir şekilde analiz ederek öğrenme fırsatı yakalamaktadır.

Örgütlerde kıyaslama süreci genellikle örgüte iç veya dış çevreden yönelmekte olan farklı ve çok yönlü baskılar nedeniyle başlamaktadır. Zaman zaman örgütü bunaltacak ölçüde yoğunlaşabilen müşteri ya da kullanıcı taleplerinin yanı sıra güçlü rekabet ortamı ve hızlı bir biçimde değişen dinamik çevre dolayısıyla pek çok örgüt bu öğrenme yönteminden isteyerek ya da istemeyerek faydalanmak durumunda kalmaktadır. Argote (2005, s. 44) örgütlerin kendi deneyimlerine ek olarak diğer örgütlerin deneyimlerinden de öğrenebileceğini ifade etmiştir. Kıyaslama yöntemi, işletmelerin en iyi uygulamaları inceleyerek bu yöntemi diğer işletmelerden öğrenmesini mümkün kılmaktadır. Bu sayede teknolojik gelişim ve verimlilik artışı sağlayarak rekabet avantajı sağlamak da kolaylaşmaktadır. Buna karşılık, gelişim için iyi uygulamaların bulunarak analiz edilmesi tek başına yetersizdir. Bu uygulamalar analiz edildikten sonra ortaya çıkan bilgilere ek olarak zayıflık ya da fırsat gibi unsurlar da göz önünde bulundurularak yeni bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu uygulamalar, sistematik değerlendirme ve analizler sonucunda işletmeye uyum sağlayabilecek niteliğe kavuşmuş ya da uyarlanmış

olmalıdır. Bu nedenle kıyaslama yönteminde araştırma, öğrenme ve uygulama aşamalarına sürekli olarak ihtiyaç duyulmaktadır (Yazıcı, 2001, s. 122). Geniş bir ifadeyle kıyaslama, örgütlerin benzer alanlardaki örgütlerin etkinliklerini inceleyerek kendi etkinliklerine yönelik farklı ve yeni bilgiler kazanarak öğrenmelerini sağlayan bir süreçtir. Bu yönüyle ele alındığında kıyaslanmanın gözleme, değerlendirme ve karşılaştırma temelli bir örgütsel öğrenme yöntemi olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

1.2.6.3. Müşterilerden Öğrenme

Örgütlerin en çok üzerinde durması gereken öğrenme biçimlerinden biri de müşterilerden öğrenmedir. Müşteri, hizmet ya da ürünün son kullanıcısı konumu nedeniyle ürün beklentilerini olabilecek en somut şekilde yansıtabilmektedir. Aynı doğrultuda, hizmet ya da üründen faydalanan müşteriler eleştiri yapma ve objektif değerlendirme yapmaları yönünden de başvurulması gereken öncelikli kaynak pozisyonundadır (Davis & Botkin, 1994, s. 165-166). Bu sebeple müşteriler örgütün entelektüel bir kaynağı olarak değerlendirilmeli ve müşterilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanma anlayışı örgütlerdeki öğrenme stratejisinin temelinde yer almalıdır (Yazıcı, 2001, s. 119). Örgütler, müşterilerin değişen taleplerini gerçekleştirmek için kendini yapısal ve işlevsel olarak sürekli değiştirirken, aynı zamanda iş görenlerinin yaşam boyu öğrenmelerine ve kişisel gelişimlerine de katkıda bulunur.

Müşterilerden öğrenme ve müşterilere yakın olma anlayışı örgütteki yapısal özellikleri etkilemenin yanı sıra çalışanların örgütsel etkinlik ve verimlilik düzeyini de ortaya koyması yönüyle oldukça kritik bir unsurdur. Örgütler, müşteri beklentilerindeki farklılık ve değişkenlik nedeniyle hizmet ve ürün politikalarında esnek olmak durumundadır. Bu nedenle hedef kitle pozisyonunda yer alan müşteri örgüt eylemlerini direkt olarak etkilemenin yanı sıra öğrenme üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır.

1.2.6.4. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenme

Öğrenme eylemi karşılıklı etkileşim ve birliktelik sayesinde gerçekleşen paylaşım yoluyla daha kolay bir biçimde gerçekleştirilebilmektedir. İnsanlar, bu birliktelik sayesinde bir sinerjiye kavuşabilmekte; böylelikle daha fazla miktarda ve kolay bir öğrenme sağlayabilmektedir. Birlikte öğrenme yalnızca işletmenin belirli

bir bölümündeki çalışanları kapsayabilmekte ya da işletmenin farklı fonksiyonlarını sağlayan değişik bölümler ve hatta farklı işletmeler arasında da yaşanabilmektedir. Buna ek olarak, birlikte öğrenme tüm çalışanların ve yöneticilerin de bir arada etkin bir biçimde çalışmasını kolaylaştırmakta; bu sayede bilginin işletme bünyesinde daha etkin ve çabuk yayılmasını sağlarken aynı zamanda hataların tekrarlanma ihtimalini de azaltmaktadır (Yazıcı, 2001, s. 120).

Örgütsel öğrenme, sonuç olarak öğrenen bir organizasyon oluşturacaktır. Bu niteliğe sahip bir organizasyondaki tüm bireyler örgütün devamlı iyileşerek gelişmesi, sorunların teşhis edilerek çözülmesi yönünde efor sarf edecektir. Bu nedenle, bu tür bir organizasyonun temelini problemlerin bulunması, çözülmesi ve tekrarlanmaması için gereken tedbirlerin alınması anlayışı oluşturmaktadır. Çalışanların tümü problemlerin belirlenerek çözülmesi görevinde rol oynamaktadır. Hızlı bir değişim karşısında başarıya ulaşmak isteyen bir örgütte görev alan herkesin sürekli bir şekilde öğrenmesi ve kendi alanlarındaki tüm yenilikleri takip ederek öğrenmesi ve bunları uygulamaya koyması gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme, uzun vadeli bir süreç olup rekabetçi avantajı zamanla getirmektedir. Tüm organizasyonlar öğrenebilme yeteneğine sahip olmasına karşın, bazı organizasyonlar diğerlerine kıyasla daha etkin öğrenmektedir. Öğrenmede etkinlik düzeyinin en önemli belirleyicileri örgüt yöneticileridir. Yönetim tüm dikkat ve katılımıyla öğrenmeye odaklanmadığı takdirde öğrenmenin verimli olması ve istenen düzeyde gerçekleşmesi hemen hemen imkânsızdır. Bu nedenle yöneticiler öncelikli olarak öğrenmenin gerçekleştirilebileceği bir ortam oluşturmaktan sorumludur.

1.2.7. Öğrenen Örgütler

Sürekli değişimin bir sonucu olarak öğrenme de devamlı gerçekleştirilmesi gereken bir aktivitedir. Değişime yol açan öğrenme eyleminin kendisidir. Örgütler, bilgiye erişme ve bilgiyi rekabet aracı olarak kullanma yeteneğine sahip olmalıdır (Yıldız, 2012, s. 177). Bu nedenle örgütler devamlı gelişen, değişen ve kendini yenileyen dinamik yapılara dönüşmek durumundadır (Genç, 2007). Çetin rekabet ortamı ve yüksek değişim hızı nedeniyle örgütler çalışanlar için hazırladıkları geliştirme ve eğitim etkinliklerine süreklilik kazandırmalıdır. Bu nedenle bugün pek

çok örgüt sektöründe tutunabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için “öğrenen örgüt” olma mecburiyetine sahiptir (Barutçugil, 2002).

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajına sahip olabilmek için devamlı olarak bilgiden faydalanmak zorundadır. Bu nedenle örgütler yeniden yapılanmalı ve bu süreçte bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme unsurlarını kendi yapılarına adapte etmelidir. Bugün, geleceğin tehditlerine karşı geçmişteki çözümler ile mücadele etmek mümkün değildir. Sorunlarla başa çıkabilmek için yeni öğrenme ve yeni düşünce gereklidir. Bu öğrenmeler bireysel olarak gerçekleşse de bu durum örgüt açısından yeterli değildir. Bu nedenle örgütler ayakta kalabilmek için örgütsel öğrenmeyi kendi yapılarına eklemek durumundadır (Subaş, 2010). Bundan hareketle örgütsel öğrenme, “örgütün öğrenebilme yeteneği ve deneyimini geliştirme süreci” olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel öğrenmenin amacı grup halinde öğrenmeyi sağlamaktır (Aytaç, 1999, s. 75). Buna ek olarak örgütsel öğrenme; örgütün bilgi üretmek, arttırmak, organize etmek ve içselleştirerek kültüründe ve aktivitelerinde kullanmanın yanı sıra çalışanların yeteneklerini geliştirerek örgütsel etkinliği arttırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmaları ifade etmektedir (Yazıcı, 2001). Öğrenen örgüt kavramında bilginin kaynağı olarak daha çok danışmanlık deneyimine vurgu yapılırken örgütsel öğrenme kavramında daha çok sistematik veri toplamadan söz edilmektedir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireyler ve takımlar duygularının yanı sıra düşünsel modellerini paylaşmalı; örgüt ise bilgi edinme, kullanma ve yayma süreçlerinde kendini geliştirmelidir. Bu çabaların sonucunda sinerji oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme, bu sinerjinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve hem bireysel hem de grup halinde öğrenme sonuçlarına kıyasla daha büyük bir çıktı sağlamaktadır (Yazıcı, 2001). İlk olarak işletmeler için ortaya atılmış olan öğrenen örgüt kavramı ilerleyen yıllarda öğrenmenin en önemli kurumlarından biri olarak değerlendirilen okullarda değerlendirilmeye başlanmıştır. Bugün insanlığın erişebildiği bilgi miktarı aktarılarak öğretilebilecek seviyenin çok üzerindedir. Bu nedenle ağırlıklı olarak bilgi aktarımından çok bilgiye erişme konusuna dikkat çekilmektedir (Erdoğan, 2000). Okul örgütleri temelde eğitim ve öğretim hizmetlerinin daha etkin hale getirilmesi amacını taşımaktadır. Okul, öğrenme sürecinin doğrudan içinde yer alan bir örgüttür ancak bu tip örgütlerde öğretme ve öğrenme amaçları arasında bir dengesizlik söz konusudur. Okul ağırlıklı olarak öğreten bir örgüt yapısına sahiptir.

Buna karşın, okul öğrettiği kadar öğrenmesi de gereken bir örgüttür. Okulun öğrenen bir yapıya kavuşabilmesi için okul felsefesi ve kültüründe önemli değişikliklere ihtiyaç vardır (Çelik, 2012). Eğitim, insanın doğduğu anla birlikte başlayan ve yaşamın sonuna kadar devam eden bir süreçtir. Gençlikte alınan eğitim, bireylerin eğitim geleceklerini ve kişiliklerindeki değişimleri etkilemenin yanı sıra fikir ve alışkanlıklar üzerinde de etkili olabilmektedir. Uluslararası Eğitimi Geliştirme Komisyonu, yaşam boyu öğrenmenin eğitim toplumuna ulaşmada en önemli unsur olduğunu belirtmiştir. Bunun gerçekleşebilmesi için de öncelikle eğitim kurumları öğrenen örgütlere dönüşmelidir. Bu doğrultuda, öğretmen-öğrenci rolleri de değişerek öğrencinin kendi gelişim sürecinde daha aktif bir rol oynaması beklenmektedir (Demirel, 2017). Bu değişim kapsamında öğretmenler, okuldaki pek çok kaynağı sınıf kapasitesini arttırmak amacıyla kullanılmalıdır. Öğretmenler okuldaki örgütsel öğrenme etkinliklerinin hedef grubu olmakla birlikte, öğretmenlerin bireysel olarak geliştirilmesi tek başına yeterli değildir. Okulun izlediği personel geliştirme politikasına uygun olarak öğretmenler gruplar halinde öğrenmelidir (Çelik, 2012). Öğrenen örgüt stratejisine sahip olmak için üç adet tamamlayıcı stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır (Genç, 2007).

Dalga Stratejisi: Bu strateji kısa vadeli olup konuya derin bir biçimde odaklanmaktadır. Bu stratejiyle birlikte gerçekleştirilecek analiz çalışması sonucunda öğrenmenin hangi temel öğrenme noktaları için geliştirilmesi gerektiği tespit edilmekte ve işletmenin rakiplerinin önüne hangi şekillerde geçerek dalga oluşturabileceği saptanmaktadır.

Yetiştirme Stratejisi: Daha hızlı öğrenen insan özelliklerinin ortaya konulması kapsamında bu profile uygun insanlar işe alınmalı ve zaman içerisinde geliştirilmelidir.

Dönüşüm Stratejisi: Bu stratejide çalışanların tamamının daha hızlı öğrenen bireylere dönüşmesine katkıda bulunacak yöntem ve yollar üzerinde durulmaktadır. Doğru uygulanması durumunda örgütsel öğrenme üzerinde büyük etki yaratabilmektedir.

1.2.7.1. Öğrenen Örgüt Özellikleri

Örgütsel devamlılık açısından bilgi bugün oldukça önemli bir unsurdur. Örgütler, öğrenen örgüt olabildikleri ölçüde bilgiyi kazanabilmekte ve hayata

geçirebilmektedir. Öğrenen örgüt olabilmek için farklı boyutlardaki çeşitli özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Değişikliklere karşı duyarsız kalmama, değişiklik için harekete geçme becerisi, aktif zekâya sahip olma, kendini sorgulama, stratejik planlama, takım çalışması, etkili ve açık iletişim kurabilme, bilgi yoğun çalışma, değişikliklerden haberdar olma ve geçmiş tecrübelerden faydalanma gibi özellikler bunlardan bazılarıdır (Güçlü & Sotirofski, 2006, s. 351). Tunçer'in (2013, s. 373) öğrenen örgüt özellikleri Tablo 1.2'de verilmiştir.

Tablo 1.2. Öğrenen Örgüt Özellikleri

Takım ruhu ile açık sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler
Ne öğrenildiği değerlendirildiği gibi nasıl öğrenildiği de değerlendirilir
Risk alınır
Teorik ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar
Yeni proje, takım ve çalışanları desteklerler
Rakiplerine göre daha hızlı öğrenir rakiplerine üstünlük sağlarlar
Verileri yararlı bilgiye dönüştürürler
Tecrübelerden faydalanarak çalışanları motive ederler
Zayıf ve dikkate alınması gereken yönler ile başarılı ve hatalı öğrenmeleri tespit ederler
Kararlar ve bilgiler paylaşarak öğrenmeyi politika haline getirirler

Senge'ye (2004) göre öğrenen örgütlerin ayrı ayrı geliştirebileceği beş disiplin mevcuttur.

Kişisel Ustalık ve Vizyon: Kişisel görme ufkunun devamlı olarak açık tutulması ve bu ufkun derinleştirilmesi temeline dayanmaktadır. Bu disiplin sayesinde enerjinin odaklanması, sabrın geliştirilmesi ve gerçekliğin nesnel bir biçimde görülebilmesi amaçlanmaktadır.

Zihinsel Modeller: Zihinsel modeller dünyaya verilen anlamı belirlemekle kalmayıp eylemlerin de yönlendiricisi konumundadır. Bu sayede dünyaya bakış açılarındaki yetersizliğin de anlaşılması mümkün olmaktadır.

Paylaşılan Vizyon: Vizyon, bireyin zihninde ve kalbinde taşıdığı imgeleri ifade etmektedir. Paylaşılan vizyon da aynı doğrultuda organizasyon bünyesindeki farklı bireylerin taşıdıkları ortak imge ve fikirlerdir. Bu unsurlar sayesinde organizasyona işleyen ve farklı türdeki aktivitelere tutarlılık getiren bir birliktelik

duygusu oluşmaktadır. Paylaşılan vizyon, öğrenme için ihtiyaç duyulan enerji ve odaklanmayı sağlaması yönüyle öğrenen örgütler için oldukça önemli bir unsurdur.

Takım Çalışması: Takım çalışması yoluyla takım üyelerinin beklediği sonuçların oluşturulma kapasitesi geliştirilmektedir. Bu disiplin, ortak vizyon geliştirme disiplini temelinde şekillenmektedir. Buna ek olarak kişisel ustalık disiplini de önemlidir çünkü takımın yetenekli olması, üyelerinin yetenekli olmasına bağlıdır. Organizasyonlarda takım olarak öğrenme üç önemli boyuta sahiptir. Bunlardan ilki, kompleks problemler üzerine iç görü dayalı düşünme gereksinimidir. Takımlar, bu aşamada birden fazla zihnin bir zihne kıyasla daha zeki olabilme potansiyelini kullanmaktadır. İkinci sırada eşgüdümlü ve yenilikçi eylem gereksinimi gelmektedir. Bu aşamada eyleme yönelik bir güven söz konusudur. Takımdaki tüm üyeler, diğer üyelerinin bilincinde kalmakta ve eylemlerin birbirini tamamlamaya yönelik gerçekleşeceğine dair güven oluşmaktadır.

Sistem Düşüncesi: Kavramsal açıdan bir bilgi bütünü olan sistem düşüncesi sayesinde olaylar tüm yönleriyle açık bir biçimde görülebilmektedir. Bu sayede olayları değerlendirmede hangi yolların takip edileceği de belirlenebilmektedir. Buna ek olarak sistem düşüncesi disiplini diğer tüm disiplinleri birbiriyle kaynaştırmakta, bu disiplinleri bir pratik ve teori bütünü halinde bir araya getirmektedir. Bu disiplinde bütün, parçaların tamamının toplamından daha büyük öneme sahiptir. Disiplinlerin tamamı düşünce sisteminin içerisinde yer almaktadır. Sistem düşüncesi sayesinde öğrenen örgütün en ince yönü anlaşılabilir hale gelmektedir. İş görenler bu sayede hem dünyalarını hem de kendilerini kavramak için yeni bir yol edinmiş olmaktadır. Zihniyet değişikliği öğrenen örgütün temel unsurlarından biridir. Öğrenen örgütte insanlar kendi gerçeklerini oluşturmanın yanı sıra bunları nasıl değiştireceklerini de keşfetmektedir. Bundan hareketle herhangi bir örgütün öğrenen örgüt sıfatını kazanabilmek için geçmiş deneyimlerden ders alma, yeni yaklaşımları test etme, sistemli problem çözme, bilgiyi örgütün tümüne etkili ve hızlı biçimde yayma gibi konularda faaliyetlerde bulunması gerektiğini söylemek mümkündür (Demirel & Seçin, 2008). Burada amaç, birbirinden bağımsız görünen parçaların her birini ayrı ayrı değil de birbirlerine etkilerini ve aralarındaki bağlantıları ve aynı şekilde sistemleri de parçalara ayırmadan bir bütün olarak görebilmektedir.

Okul, öğrenen örgütlerin en önemlilerinden biridir. Okul bünyesinde öğrenci, personel ve yönetici boyutları öğrenen örgüt anlayışına uygun olarak

geliştirilmelidir. Bu noktada okul kaynakları kullanılırken sınıf kapasitesinin geliştirilmesine dikkat edilmelidir. Öğrenen örgüt liderleri ikna gücü, öğrenmeye daha açık olma, derin inanç, açık fikirlilik gibi yönleriyle diğer liderlerden ayrılmaktadır. Buna ek olarak, bu liderler sayesinde örgüt içerisinde öğrenilebilecek her şeyin birlikte öğrenilebilir olduğu anlayışı da gelişmektedir (Senge, 2004). Liderin rolü öğrenen örgütlerde sıklıkla değişmektedir. Herkesin öğrendiği bir ortamda liderin öncelikli görevi bu yeni öğrenmelere öncülük etmektir. Diğer bir deyişle, öğrenme liderin sorumluluğundadır. Bu sebeple lider görüşleri açıklama, ortak düşünsel modeller geliştirme, sorunları çözme, karmaşıklıkları giderme gibi konularda çalışanlara destek olmalıdır. Bunların yanında liderden örgüte yol gösterebilecek fikirlere sahip olmaya ek olarak çalışanların öğrenebilmesine olanak tanıyacak zemini hazırlaması da beklenmektedir (Özden, 1999). Öğrenen lider, öğrenmeyi engelleyebilecek unsurları da esnek bir yapı çerçevesinde ortadan kaldırmalıdır (Çelik, 2012).

1.2.7.2. Örgütsel Öğrenmenin Engelleri

Pek çok organizasyonda öğrenmenin gerçekleştirilememesi tesadüf eseri değildir. Temel öğrenme yetersizliklerinin başlıca sebepleri tasarlama ve yönetilme şekiller, düşünme ve etkileşim şekilleri, bireylerin işlerinin tanımlanma şekli gibi unsurlardır. Kendini işine vermiş, akıllı bireylere rağmen bu temel öğrenme yetersizlikleri görülebilmektedir. Çoğunlukla problem çözmek için gösterilen çaba sorunun aynı ölçüde kötüleşmesine yol açmaktadır. Öğrenmek için yapılanlar bu öğrenme yetersizliklerine rağmen gerçekleşmektedir. Pek çok organizasyon bu yetersizlikle mücadele etmektedir. Senge (2004), öğrenen örgütlerdeki öğrenme yetersizliklerini şu şekilde sıralamıştır:

Pozisyonum Neyse Ben Oyum: Bu kavram, işgörenlerin yalnızca kendi işlerini yapmalarını ve kendi işleri dışında hiçbir şekilde sorumluluk almamalarını ifade etmektedir.

Düşman Dışarıda: İşgörenler, yalnızca kendi işlerine odaklanmaları nedeniyle ortaya çıkan sorunları dışarıdan kaynaklanan problemler olarak değerlendirmektedir.

Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu: Sorun çözümünde sistem düşüncesinin görmezden gelinerek karara katılma konusunda herkesin çekimser kalmasını veya sorunun yalnız olarak çözülmeye çalışılmasını ifade etmektedir.

Olaylara Takılıp Kalma: Bu durumdaki işgören, yaşanan olaylara çok fazla odaklanmakta ve geleceği yordayamamaktadır.

Haşlanmış Kurbağa: Bu kavram, örgütün başarısızlıklar karşısında ani tepki vermesini ifade etmektedir.

Deneyimden Öğrenme Avantusu: Bu durumdaki organizasyonda problem çözümünde tecrübeye dayanmak ya da ileride karşılaşılabilecek problemlere karşı hazır olmak mümkün değildir.

Yönetici Takım Miti: Bu mit, organizasyonda farklı uzmanlık alanlarının ve işlevlerin temsilcisi konumundaki tecrübeli ve sağduyulu yöneticilerin bir araya getirilmesiyle oluşturulmaktadır. Bu kişiler bir araya gelerek organizasyon açısından oldukça önemli olan karmaşık işlevlere yayılmış bulunan sorunları seçmekte ve toparlamaktadır.

Senge (2004), bugün bu yetersizliklerin sürmekte olduğunu ve beş disiplin alanının bu alandaki problemlere çözüm olacağını belirtmiştir. Bozkurt (2012, s. 45) bu engel ve yetersizliklere çalışan öğrenmesine izin verilmemesi, çalışanların engellenmesi ya da nasıl öğreneceğini bilmemesi unsurlarını da eklemiştir. Öğrenen lider, en başta örgütsel öğrenme için engel teşkil edebilecek etkenleri yok etmek durumundadır. Örgütler öğrenme konusunda farklı engellerle karşılaşabilmektedir. Örgütsel yapı, yönetici veya işgören kaynaklı çeşitli engeller mevcuttur. Bunlara ek olarak sorunu bilmemek de örgütsel öğrenme kapasitesini kısıtlayan önemli bir unsurdur. Astların karar sürecine katılmaması ve astlarla yöneticiler arasındaki iletişimin kopuk olması da örgütsel öğrenmeyi engellemektedir (Çelik, 2012). Örgütsel öğrenme, bu etkinliklerin değerlendirilmesi için öncelikle tespit edilmeli; ardından bu tespitle ilgili çözüm önerileri geliştirilerek bu önerilerin uygulanabilir olanları saptanmalı ve uygulamaya konmalıdır. Bu sayede kurumların devamlılığı için oldukça kritik bir unsur olan öğrenme sürdürülebilir olacaktır.

1.2.7.3. Örgütleri Öğrenen Örgüt Olmaya İten Etmenler

Dodgson, bilim insanlarının örgütsel öğrenme kavramına ilişkin olarak yapılan çalışmalara ve örgütlerin de öğrenmeye büyük ölçüde ilgi göstermesine şu maddeler ile değinmektedir (Dodgson, 1993, s. 376):

- Örgütsel öğrenme, özellikle de değişime karşılık vererek daha uyumlu sistemler ve yapılar geliştirebilmeyi mümkün kılmaktadır. Bu nedenle, başta büyük örgütler olmak üzere pek çok örgütün ilgi duyduğu bir uygulama hâline gelmiştir.

- Örgütler, hızlı teknolojik değişimlerden etkilenmelerinin bir sonucu olarak örgütsel öğrenmeye ilgi duymaya başlamıştır.

- Öğrenme kavramı, geniş bir analitik değer taşımaktadır. Bu durum, farklı akademik disiplinlerin örgütsel öğrenme üzerine yaptığı çalışmalarla da açıkça ortaya konmuş durumdadır.

Örgüt başarısının sürdürülebilmesi için eski bilgiler yenilenmeli ve bu bilgilere bağlılığın azaltılması gerekmektedir. Bilgi zamanla birikmektedir ancak zaman içerisinde bilgiler geçerliliğini yitirebilmektedir (Erdil, 1996, s. 62). Bugün dünya çok büyük bir hızla değişmektedir ve bu hıza adapte olmak oldukça güçtür. Örgütler, değişime uyum sağlayamadıkları takdirde küçülme ya da yok olma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Öğrenme, bu yönüyle örgütlerin rekabet avantajı sağlaması konusunda tek unsur olmamakla birlikte oldukça önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Buna ek olarak, değişim hızının oldukça yüksek olduğu bugünün dünyasında öğrenme değişime ayak uydurabilmenin de en önemli yollarından birisidir. Bu nedenle öğrenmenin örgütsel davranış olarak kesin bir biçimde benimsendiği, öğrenerek yenilenme yoluna giden, değişimlere karşı esnek kalarak güncelliğini korumayı başarabilen örgütler amaçlarına ulaşma konusunda da şanslarını arttırmakta ve uygulamayı arzuladıkları etkinlikleri daha hızlı biçimde hayata geçirebilmektedir (Çam, 2002, s. 57).

1.3. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi günümüzün ekonomik yapısında işletmelerin rekabet güçlerini arttırabilmeleri için önemli bir kaynaktır. Yeni bilgi üretebilen ve bunu başarıyla pazarlayan işletmeler, yoğun rekabet ortamında işletmelerini öne çıkarabilmektedirler. Sürekli değişen piyasalarda işletmelerin ayakta kalması, mevcut bilgi kaynaklarını iyi yönetmeleri ile ilişkilidir.

1.3.1. Bilgi Kavramı

1.3.1.1. Bilgi Kavramı ve Tanımı

Bilgi kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için öncelikle bu kavramla karıştırılan ve sık sık birbirleri yerine kullanılan enformasyon ve veri (data) kavramlarının üzerinde durulmalıdır. Görünüşte basit olmasına karşın; enformasyon, bilgi ve veri kavramları özünde farklı anlamlara gelmekte olup birbirleri yerine kullanılamamaktadır. Organizasyon başarısında belirleyici olan nokta genellikle bilgi, enformasyon ve veri olgularının hangisine ihtiyaç duyulduğu, hangisine sahip olduğu ve bunlarla ne yapılması gerektiğinin bilinmesidir (Davenport & Prusak, 2000).

Veri, olaylarla ilgili nesnel ancak birbiriyle ilişkisi olmayan, yorumlanmamış, gözlemlenmemiş gözlem ve gerçektir. Örnek vermek gerekirse, herhangi bir koordinat veri niteliğine sahiptir ancak tek başına herhangi bir anlama sahip değildir. Buna karşın bu veriye enformasyon oluşturma sürecinde ihtiyaç duyulacaktır. Veri, olaylara yönelik olarak çeşitli gerçeklikleri sağlamaktadır ve bir anlamda işlemlerin düzenlenmiş kayıtlarıdır. Müşteri alışveriş yaptığında ödeme yapmaktadır. Bu fiyatların her biri birer veridir. Veriler sayesinde satın alma eylemini tetikleyen güdü veya mağaza tanınırlığını açıklamak mümkün değildir. Mağaza, nicel olarak belirli ürünleri tercih eden müşteri sayısı, satın alma biçimi, belirli müşterilerin tercih ettiği diğer ürünler gibi unsurları değerlendirmektedir. Bu tipteki değerlendirmeler sayesinde fiyat duyarlılığı ve müşteri davranışı gibi alanlarda enformasyon türetmek kolaylaşabilmektedir (Nalbant, 2007, s. 11). Bazı durumlarda şirketler tümüyle gerçeklere yönelmek ve bilimsel bir kesinlik görüntüsü vermek için çok yüksek miktarda veri depolamaktadır. Veri miktarıyla birlikte objektif karar olasılığının da artacağı yönünde bir görüş hâkimdir. Bu görüş, iki açıdan yanlıştır. İlk olarak, veri miktarının çok fazla olması, ihtiyaç duyulan verilerin tespit edilerek kullanılmasını zorlaştırabilmektedir (Davenport & Prusak, 2000, s. 23). Bundan daha önemli ikinci nokta ise verilerin tek başına herhangi bir anlam taşımamasıdır. Gerçekleşenin yalnızca belirli bir kısmını açıklayan veriler yorum ya da değerlendirme içermedikleri için karar açısından güvenilir değildir.

Veri, istihbarat alanında da aynı şekilde değerlendirilmektedir. Haber veya ham bilgi de zaman zaman veri olarak kabul edilmektedir. Veriler, istihbarat kurumu

tarafından birbirleriyle ilişkilendirilip analize tabi tutulmak için kurumun diğer birimlerinin ilgili süreçlerine aktarılmakta veya gerektiğinde kullanılmak üzere depolanmaktadır. Öte yandan enformasyon, verinin işlem ardından kazandığı daha anlamlı bir form olup belirli bir amaç ve içeriğe sahiptir. Veriler, kendi başlarına enformasyonu oluşturmamaktadır. Diğer bir deyişle, veriler birbirleriyle ilişkili değil ise enformasyondan söz etmek mümkün değildir. Verilerin enformasyona dönüşebilmesi için kendi aralarında ya da başka verilerle bağlantılı olmaları gerekmektedir (Ok, Yalçınkaya, Ayhan, & Çelik, 2012, s. 20). Örneğin, koordinat verileri tek başına anlam ifade etmese de koordinatta belirli insanların bulunması ve bu insanlara ait diğer verilere sahip olunması birbirleriyle ilişkili hale geldiklerinde enformasyonu oluşturmaktadır. Enformasyon, istihbarat sürecinde verilerin toplanıp kategorize edildikleri ve birbirleriyle ilişkilerinin gerçekleştirildiği işleme ve analiz süreçlerinde bulunmaktadır. Bunun yanında, günlük brifing ya da cari istihbarat gibi unsurlar bilgiden çok enformasyon içeriğine sahiptir. Enformasyon, belirli düzeyde anlam ve bağlam içermektedir. Bu unsurlar, insana özgü anlama ve yorumlamayla anlam kazanmaktadır. Enformasyon genellikle belirli bir durumu tanımlamak amacıyla kullanılmaktayken, bilgi ise veri ve enformasyona dayalı olarak inşa edilmektedir (Bennet & Bennet, 2011, s. 294). Veri, kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez ancak enformasyon oluşturmak açısından vazgeçilmez bir hammaddedir. Kişilerin oluşturduğu bilgi, büyük ölçüde belirli bağlamlarda geçerliliğe sahiptir. Bilgi sayesinde bir sistem içerisindeki ilişkiler, durumlar ve bağlamlar anlaşılabilen; zayıflıklar ve fırsatlar saptanabilmekte, problem çözümü amacıyla gerçekleştirilen girişimlerin gelecekteki sonuçları görülebilmektedir.

Bilgi, enformasyonun ve yeni tecrübelerin değerlendirilip birleştirilebilmesi için önemli bir çerçeve sağlayan tecrübe ve değerlere ek olarak bağlamsal enformasyonun ve uzman görüşünün bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bilen beyinlerde ortaya çıkan bilgi aynı kaynaktan uygulamaya koyulmaktadır. Bilgi yalnızca kurumlardaki bilgi ve belge depolarında bulunmayıp aynı zamanda organizasyonel süreç, rutin, norm ve uygulamalarda da bulunabilmektedir (Davenport & Prusak, 2000). Eğer, alınan enformasyon bir değer taşıyorsa onu alan kişinin var olan bilgi birikimi ile bütünleştirilir ve bilgi deposuna eklenir. Eğer bir değer taşımiyorsa reddedilir ve silinir.

İşletmecilik alanında bilgiye karşı daha faydacı bir yaklaşım söz konusudur. Bilgi, tanımlanmış ve özel niteliğe sahiptir. Özelleştirilen bilgi kullanıma hazırdır. Bilgi sayesinde harekete geçmek için güçler ve yetenekler arasında bağlantı kurulabilmektedir. Kullanıcı sezgileri bilgiyi daha da anlamlı hale getirmektedir. Bilgi, belgelere dayanmayabileceği gibi yazılmamış da olabilmektedir (Bennet & Bennet, 2011, s. 5). Tüm bu açıklamalardan hareketle bilgiyi “belirsiz ve çeşitli durumlarda etkin hareket etme olanağı sağlayan insana özgü kapasite” şeklinde özetlemek mümkündür.

Bilme ve bilgi kavramlarının anlamına ilişkin olarak felsefe, sosyal bilimler, psikoloji ve epistemoloji alanlarında oldukça geniş bir literatür bulunmaktadır. Buna karşılık, bilme ve bilginin ne olduğuna ilişkin kesin ve belirli bir tanım yoktur. İş dünyasının bu konudaki bakış açısı ise büyük oranda faydacıdır. Enformasyon, bir kaynak olarak her zaman değere sahip değildir. Enformasyonun çok fazla olması gerekliliklerin tespiti konusunda kafa karışıklığına yol açabilmektedir. Öte yandan bir kaynak olarak bilgi, önemli olanın belirlenmesine odaklanmayı sağlaması yönüyle değerlidir. Enformasyon zaman içerisinde birikmekte ve yapısal olarak bozulabilmektedir. Bilgi ise dinamik yapısı sayesinde dönüşüm içerisindedir (Turban, 2007, s. 492). Bilgi süreci, düzenlenmiş ve yapılandırılmış gerçekler ve verilerle başlar ve bunlar enformasyonu yaratmak için düzenlenir ve süzülür. Daha sonra bireyler enformasyonu içselleştirerek onu bilgiye dönüştürür. Bu dönüşüm süreci bireylerin deneyimlerinden, davranışlarından ve çalışma ortamlarından etkilenir.

Bilgi çağında bilginin önemiyle ilgili bazı konular söz konusudur. En başta bilgi, rekabet avantajı sağlamada yardımcı olan doğal kaynak, sermaye, iş gücü ve ham madde gibi unsurları geride bırakarak asıl kaynak halini almış durumdadır. Bu kaynak savaşta olduğu gibi zenginlik oluşturmada da asıl kaynak niteliğini korumaktadır. İkinci olarak, bu soyut kaynak yönetim yönünden oldukça karmaşık bir yapıdadır. Üçüncü olarak; tıpkı fiziksel malzeme üretimindeki süreçler gibi, ham verinin bilgiye dönüştürülme süreci de karmaşık ve çeşitlidir (Waltz, 2003, s. 8). Bu nedenle bilgi yönetimi hem iş çevreleri hem de ulus devletler için hayati öneme sahip bir işlemdir.

1.3.1.2. Bilginin Önemi

Bugün içinde bulunulan hızlı değişim sürecine adapte olabilmek, değişimi yönlendirebilmek, amaçlara giden yolda karşılaşılan problemlerle baş edebilmek ve yönetim süreçlerinin tamamında daha iyi kararlar alabilmek için tüm örgütler hem kendi içlerinden hem de dışarıdan gelecek olan bilgiye çok önem vermelidir.

Freud (1995, s. 5), örgütlerin ve insanların gelecek hakkındaki yargılarının önemli olması için en başta geçmişin ve mevcut durumun iyi bilinmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bilgi, örgütlerin geçmişi hatırlamak, bugünü takip etmek ve geleceği öngörerek uzun vadede proaktif bir rol oynayabilmek için kesinlikle ihtiyaç duydukları bir unsurdur (Öğüt, 2012, s. 18). Örgütler tür, yapı ve içerik açısından farklı bilgilere ihtiyaç duysa da bundan bağımsız olarak bilgi hem örgütsel hem de bireysel kararlar için temel teşkil etmektedir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde kararların değerleri, bilginin değerini de göstermektedir (Öğüt, 2012, s. 19). Bilgi, daima gücün temsilcisi olmuştur ve rekabet koşullarının güçlü olduğu bir çevrede ayakta kalarak uyum sağlamak için bu güce ihtiyaç duyulmaktadır (Buckman, 2004, s. 1). Örgütler farklı şekillerde hizmet veya mal sunsa da sonuç itibarıyla üretim yapmak için bir araya gelmiş insan topluluğunu ifade etmektedir (Davenport & Prusak, 2000, s. 16). Bu toplulukların üretme becerilerini belirleyen en önemli faktör o andaki bilgi seviyeleri ve üretim sürecine ilişkin bilgileridir.

Örgütler, bilgi sayesinde işi nasıl yapmaları gerektiğini ve işi nasıl daha iyi yürütebileceklerini anlamaktadır (Davenport & Prusak, 2000, s. 12). Gerekli ve doğru bilgi, stratejik kararlar konusunda yardımcı olarak örgütün rakiplerin önüne geçmesine yardımcı olmaktadır. Bilgi, sürekli olarak avantaj sağlamaktadır. Bilgiyle birlikte kazançlar artmakta ve avantajlar sürmektedir. Maddi varlıklardan farklı olarak bilgi kullanımla birlikte artmaktadır (Davenport & Prusak, 2000, s. 41). Daha fazla bilmek, her zaman daha az bilmeye kıyasla daha avantajlıdır. Daha az bilginin daha net ve daha belirgin sınırlara sahip olduğu düşünülebilmektedir ancak bu durum daha iyi kararlar alınacağını garanti edememektedir.

1.3.1.3. Bilgi Türleri

Bilgi türleri, Ok ve diğerleri (Ok, Yalçınkaya, Ayhan, & Çelik, 2012) tarafından prosedürel, asli, örtük ve açık bilgi olarak dört gruba ayrılmıştır. Barutçugil (2002) ise bilgiyi nitelik yönünden üç gruba ayırmıştır. Bunlar sırasıyla

insan kapitali, yapısal kapital ve müşteri kapitalidir. Bu bilgi türleri aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.3.1.3.1. Prosedürel Bilgi ve Asli Bilgi

Asli bilgi yoluyla olaylar arasındaki ilişkiler tanımlanarak belirli bir göreve ilişkin olarak ne yapılacağı anlaşılmaktadır. Örnek vermek gerekirse, çakmak taşlarının birbirlerine sürtülmesi sonucu kıvılcım çıkacağını bilmek bir asli bilgi örneğidir. Kişi, bu bilgiyi kullanarak ateş yakabilmektedir. Diğer bir ifadeyle asli bilgi, kişinin mevcut kapasitesini bilerek bu kapasiteyle neler yapabileceğinin bilincinde olmasıdır (Özsoy, 2008, s. 713). Öte yandan prosedürel bilgi, belirli bir prosedür ya da görevin nasıl gerçekleştirileceğini bilmeyi ifade etmektedir. Bu türdeki bilgi tecrübe ve pratik yoluyla öğrenilmiş, büyük oranda mekanikleşmiş ya da içgüdüler yoluyla kazanılmıştır (Awad & Ghaziri, 2010). Araç kullanmak prosedürel bilgiye örnektir. Sürücü, aracı nasıl kullandığı sorusuna net cevap vermekte zorlansa dahi tecrübelerinin ve pratiğinin sonucu olarak aracı rahat bir biçimde kullanabilmektedir.

1.3.1.3.2. Örtük ve Açık Bilgi

Örtük veya kapalı (implicit) bilgiler açık olarak ifade edilmeyip belirli şekiller ve kalıplar doğrultusunda anlam kazanmaktadır (Durna & Demirel, 2008, s. 129). Kapalı bilgiler büyük oranda kişiye göre oluşmaktadır. Açıkça ifade edilmedikleri takdirde dahi kişisel davranışlar yoluyla ne anlama geldiklerini çıkarmak mümkündür. Örtük bilgiler de ima yoluyla açığa çıkarılabilmektedir. Bu bilgiler bir anlamda kişinin bir parçası olmuştur. Kişi bilgiyi öyle bir düzeyde içselleştirmiştir ki çoğunlukla bilgiye sahip olduğunun dahi farkında değildir ve çoğunlukla başka insanların da aynı bilgiye göre hareket ettiği varsayımıyla hareket etmektedir (Davenport & Prusak, 2000). Örtülü bilginin aktarımının zor olma sebebi çoğu zaman kişisel özellik taşımasından kaynaklanır. Fakat kişisel olduğu genelde fark edilmemekle birlikte herkesin benzer düzeyde sahip olduğu zannedilir. Bu yüzden paylaşmaya gerek dahi görülmeyebilir.

Awad ve Ghaziri (2010), kişinin edindiği örtülü bilgiye uygun bir biçimde otomatik olarak hareket ettiğini belirtmiştir. Kişi düşünce üzerinde durmamakta, sebep-sonuç ilişkisi kurmamakta ve sahip olduğu bilgiyi başkalarına açıklamakta zorlanmaktadır. Sözelimi, iyi bir yüzücü nasıl yüzülmesi gerektiğini açıklamakta

zorlanabilmektedir ancak hiç zorlanmadan, çok doğal bir şekilde yüzebilmektedir. Bu durumda yüzme, yüzücünün daha önceden kazandığı ve içselleştirdiği örtük bir bilgi olmaktadır. Örtük bilgilerin belirli bir şekle sokulması oldukça zordur çünkü bu tipteki bilgiler belirli standartlara göre kodlanamamaktadır (Barutçugil, 2002). Kişiye özel olması nedeniyle genellikle deneme-yanılma yöntemi, usta-çırak ilişkisi, işe dayalı öğrenim, aile yanında öğrenim gibi yollarla elde edilmektedir.

Usta-çırak ilişkisi üzerinden gidilecek olursa; berber çırağı, ustasının saç kesim tekniklerini izleyerek bu bilgiyi zamanla içselleştirmektedir. Aynı zamanda gözlemini yapmış olduğu bu bilgiyi deneme-yanılma yöntemiyle uygulayarak geliştirmektedir. Bu bilgiyi kâğıda dökmek ve somutlaştırmak imkânsızdır. Örneğin bir ressam da resim yapma kabiliyetini ustasından gördüğü ölçüde geliştirebilmektedir. Çeşitli yazarlar, örtük bilgi hakkında farklı görüşler bildirmiştir. Dixon, örtük bilgi hakkında, “*Örtük bilgi, açık olarak ifade edilmeyen veya ima olarak ifade edilen, anlaşılan, belli bir anlam çıkarılan bilgi olarak adlandırılabilir. Başka bir deyişle kişilerin zihinlerinde olan, bildiklerini çoğu zaman ifade edemedikleri bilgi türüdür.*” demiştir. Lee ve Wang (2003) ise örtük bilgiyi “*Tamamen açıklanması mümkün olmayan uzun bir çıraklık sürecinin ardından bir kişiden diğerine geçen bilgidir. Örtük bilgi, hepimizin sahip olduğu ancak kolayca paylaşılabilen yeteneklerin nasıl yapıldığını bilmektir.*” şeklinde tanımlamıştır.

Yahya ve Little (2002) da örtük bilgilerin insan algı, davranış ve hafızasında yerleşmiş olmaları yönüyle kişisel; aynı zamanda yapısal ve kavramsal açıdan duyarlı olduklarını belirtmiştir. İnanç, anlayış, sezgi ve değer gibi olguların da örtük bilgiye örnek olabileceğini eklemiştir. Nonaka (1994), örtük bilgiyi şu şekilde açıklamıştır: “*İma veya önerilerle ifade edilmektedir. Bireyler her zaman bildiklerinden daha azını ifade ederler veya açıklayabilirler. Çünkü onlar bilgilerini ifade etme gerekliliği duymayabilirler. Ancak bazı durumlarda onların bilgileri açıkça belli olmayan sezgiye dayalı bir özellik taşır. Örtük bilgi bireysel olarak ifade edilebilir, beyan edilebilir ve belgelendirilebilir. Örtük bilgi bu yönüyle çoğu zaman rekabette önemli bir avantaj olmaktadır. Bu nedenle bilgi yönetimi konusunun öncelikli amaçlarından biri de daha iyi iş sonucu alabilmek için örtülü bilginin açığa çıkarılmasıdır.*”

Örtük bilgilerin belirli özellikleri mevcuttur. Bunların başında, örtük bilginin kişiye bağlı ve sübjektif bir yapıda olmasıdır. Aynı zamanda bu türdeki bilgiler

tecrübe yoluyla elde edilmektedir ve pratiğe dayanmaktadır. Kişi davranışlarından anlaşılabilen ve başkalarına ima yoluyla aktarılabilir.

Açık bilgi (explicit knowledge) açıkça ifade etmenin mümkün olduğu, objektif değerler doğrultusunda belirli bir standarda kavuşmuş bilgileri ifade etmektedir. Bu türdeki bilgiler yazılı literatürde ve belli bir organizasyon çerçevesinde gerçekleştirilen işlerde sıkça görülmektedir. Açık bilgiler herkes tarafından anlaşılabilir düzeyde, mantıklı bir biçimde oluşturulmuş, düzenlemesi bilimsel yöntemlere uygun olarak gerçekleştirilmiş ve bugün çoğunlukla veri tabanlarında tutulan bilgilerdir. Bunun yanı sıra rasyonel değer taşıyıp kolayca öğrenilebilmektedirler (Awad & Ghaziri, 2010). Wiig (1995), açık bilgilerin ağırlıklı olarak eğitim sürecinde öğrenildiğini ifade etmiştir. Bu bilgilerin doğrulukları en başından beri kabul edilmiş durumdadır; bu bilgiler, geçmiş tecrübelerden yararlanmakta ve eylemlerin nasıl sonuçlanabileceğine dair öngörü sunabilmektedir. Açık bilgilerin bireyler arasında ya da organizasyon içinde aktarımı, açık bilginin doğası nedeniyle oldukça kolaydır. Açık bilgi, bu paylaşım esnasında objektif değerlendirme ve yoruma açık hâle gelmektedir (Barutçugil, 2002). Açık bilgi, iletim sırasında gelişerek daha fazla değer kazanabilmektedir.

Nonaka (1994), açık bilginin sistematik ve resmi olduğunu belirtmiştir. Bilgisayar programları ve bilimsel formüller açık bilgi örneklerindedir. Chua (2004), açık bilginin *“kelimelere dökülebilen, formüllerle, şekillerle veya rakamlarla ifade edilebilen, nesnel, belirli bir kişiye özgü olmayan ve sahibinden bağımsız bilgi”* olduğunu belirtmiştir. Lee ve Wang (2003) de açık bilginin kapalı bilgiye kıyasla daha kolay söylenebildiğini, iletilebildiğini ve organizasyon içinde kolay bir biçimde paylaşılabilirliğini belirtmiştir. Açık bilginin teknik belgeler, kitaplar ya da formüllerde bulunduğunu da eklemiştir. Örgütteki insan faktörü yüzünden bilgilerin çoğu örtüktür ve örtük bilginin örgüt içinde paylaşımı oldukça zordur. Bu sebeple örgütlerin hem örtük bilgiyi hem de açık bilgiyi transfer edecek bir dizi süreç, uygulama ve stratejileri incelemeleri gerekmektedir.

Açık bilgi kişinin bireysel değer yargılarına bağlı olmayıp tümüyle objektiftir ve bilimsel niteliğe sahip olmanın yanı sıra aynı zamanda rasyoneldir. Geçerliliğini her yerde ve zamanda korumaktadır. Tiwana'nın (2001) yaptığı açık ve örtük bilgi karşılaştırması Tablo 1.3'de verilmiştir.

Tablo 1. 1. Açık ve Örtük Bilgi Karşılaştırması

Açık Bilgi	Örtük Bilgi
Rahatlıkla kodlanabilir ve açıklanabilir	Kişisel davranışlarda anlam kazanmaktadır
Kodlanabilir ve sistematik olarak, biçimsel bir dile çevrilebilir	Birleştirmek, kodlamak ve kayıt altına almak zordur
Enformasyonun yorumlanmasında ve açıklanmasında kapalılığın açıklamasıdır	Deneme ve uygulamada hatalara sebep olabilir
Dokümanlarda, veri tabanlarında, web sayfalarında, elektronik postlarda vb. saklanır	İnsan beyninde saklanmaktadır
	İçselleştirme ve anlama yoluyla öğrenilir

Kaynak: (Tiwana, 2001)

1.3.1.3.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Bilgi, nitelik yönünden ele alındığında insan kapitali, yapısal kapital ve müşteri kapitali olarak üç grupta incelenmektedir.

İnsan Kapitali: İnsana yapılmış yatırımların tümü, insan kapitalini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle insan kapitali, insan tarafından elde edilmiş bilgilerin toplam değeridir. İnsanlar, zaman içerisinde çalıştıkları yerdeki bilgileri edinerek özümsemekte ve alanlarında uzmanlaşmaktadır. Bu uzmanlık üretimde kullanılarak verim artışı sağlamaktadır. İnsan kapitalini işletmedeki çalışan bilgisi ve sayısı oluşturmaktadır. Firmalar, insan kapitalini arttırabilmek için çalışanlarını konferanslara ve kongrelere göndermekte, araştırma kurumları ve üniversitelerle iş birliği yaparak uzmanlar yetiştirmektedir. Yeni araştırmaların sonuçlarını paylaşan kitap ve veri tabanı gibi materyalleri edinerek uzmanlarını yenilikler konusunda bilgilendirmektedir. Bu sayede insan kapitalinin değeri artmaktadır.

Yapısal Kapital: İşletmenin yatırım yoluyla hizmet ve mal üretimi için kullandığı bilginin değeri yapısal kapitali oluşturmaktadır. Bu bilgiyi zaman içerisinde işletmenin üretim sürecinden elde etmek mümkündür. Yenilikler, tescil edildikten sonra marka haline dönüştürülmektedir. Yapısal kapitalin ana unsurları işletmenin kazanmış olduğu ticaret hakları, telif hakları, patent hakları ve “know-how” gibi unsurlardır.

Müşteri Kapitali: Üretim birimi tarafından edinilmiş müşteri grubunun sayısı, satın alma gücü, tüketim alışkanlığı, büyüklüğü gibi unsurlar müşteri kapitalini oluşturmaktadır. Hizmet ya da ürün, talep çerçevesinde kalite ve miktar açısından değerlendirilmektedir. Bu nedenle müşteriye ilişkin her türlü konuda bilgi toplanması gerekmektedir. Satışların zamanla azalması durumunda buna yol açan unsurlar müşteri sapmaları üzerinden hesap edilmektedir. Müşterilerin rakip firmaları tercih etme nedeni, zamanla elde edilmiş olan bilgilerin karşılaştırılması yoluyla anlaşılabilir. Bu sebeple müşteri kapitali daima iyi bilinmesi ve takip edilmesi gereken bir unsurdur.

1.3.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi teknolojileri uzmanlarından yöneticiler ve eğitimcilere kadar farklı disiplinlerden pek çok uzmanın ortak ilgi alanına giren bilgi yönetimi kavramı, son yıllarda özellikle yönetim alanında üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konuların başında gelmektedir. Bilginin artan değeri, doğru ve güncel bilgiye mümkün olan en hızlı şekilde erişmek, elde etmek ve kullanmak, gelecekteki kararlar için saklamak ve gerektiğinde geri çağırmak gibi ihtiyaçlar bilgi yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır.

1.3.2.1. Bilgi Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Bilgi yönetimi farklı uzmanlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmış olsa da genel olarak küçük detaylar dışında aynı şekilde kabul görmüştür. Bu konuda uzmanlaşmış araştırmacıların büyük bölümü bilgi yönetimini bilginin üretimi, elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yönetilmesi unsurlarıyla ilişkili faaliyetleri kapsayan bir kavram olarak değerlendirmektedir (Özgener, 2002, s. 485).

Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçlara daha iyi bir biçimde ulaşılabilmesi için takımlara, organizasyona ve bireylere bilgiyi sistematik ve kolektif olarak yaratma, paylaşma ve uygulama imkânı tanıyan bir disiplindir (Barutçugil, 2002, s. 50). Diğer bir tanımda ise bilgi yönetimi “*organizasyon süreçlerinin, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon üretme kapasiteleri ile çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitelerinin sinerjik olarak kullanılmasına imkân sağlayacak biçimde yönetilmesi*” olarak ifade edilmiştir. Bu yaklaşımda bilgi yönetimi açısından çok önemli iki unsur olan teknoloji ve insana dikkat çekilmekte; bu iki unsur arasında oluşturulacak uyumun organizasyonel devamlılığı sağlama açısından büyük

öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Zaim, 2005, s. 80). Diğer bir yaklaşımda bilgi yönetimi, “organizasyondaki tüm bilgi türlerinin, değer üretme ve rekabet avantajı yaratma amacına yönelik olarak etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin tümü” olarak ifade edilmiştir.

Bu tanımlardan hareketle bilgi yönetimi süreçlerini şu şekilde tanımlamak mümkündür: Bilgi yönetimi, bir organizasyonda, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin, belirli bir amaca yönelik olarak, sistemli ve şuurlu biçimde yönetilmesidir (Zaim, 2005, s. 81). Dolayısıyla yönetiminin; bilginin elde edilmesi, kullanılması ve gelecekte bu bilgiden yeniden yararlanılması için gerekli işlemlerin yapılması ve mevcut bilgilerin çevredeki değişimlere uyum sağlama amacı doğrultusunda yeni koşullara uyarlanması ile ilgili bir yönetim alanı olduğu söylenebilir.

Bilgi, doğası gereği yönetilmesi mümkün olmayan bir olgudur. Buna karşılık, bu yaklaşım literatüre “knowledge management” ve “information management” olarak yanlış biçimde girmiş ve felsefi bir dilbilimsel temelden yoksun halde, doğrudan tercüme anlayışıyla kabul edilerek Türkçeye “bilgi yönetimi” ve “enformasyon yönetimi” şeklinde girmiştir. Daha önce de ifade edildiği gibi, bilgi ve enformasyon birbirinden farklı kavramlardır. Alkan, bilgi yönetimi kavramının felsefenin özünü vurguladığını ifade etmektedir. Bilgi, enformasyonun aksine insan beyninde yerleşmiş durumdadır ve enformasyonun yorumlanmasıyla birlikte ortaya çıkmaktadır. Kişiler, enformasyon yorumlarına göre bilgi üretme kapasitesine kavuşmaktadır. Enformasyonun bilgiye dönüşebilmesi için kişi aktif olarak yaratıcılık, uzmanlık, deneyim, anlama ve algılama yeteneği gibi unsurlardan faydalanmak durumundadır. Enformasyon, bu yönde çabalar olmaksızın kendiliğinden bilgiye dönüşebilme kapasitesine sahip değildir. Bilgi, enformasyon parçaları arasında oluşan yararlı ilişki olarak da tanımlanabilmektedir (Alkan, 2003, s. 122). Bu yönüyle ele alındığında birbiri ardına sıralanan enformasyonlardan oluşan zincirin kişinin bilgi yapısını da değiştirdiği görülmektedir. Yararlanılan enformasyon miktarı farklı zamanlarda ve farklı yaklaşımlarla artmaktadır. Bu artış zihinde birleştirilerek ortaya dinamik, yapılandırılmış, devamlı değişim halindeki bir varlık olan bilgi çıkarılmaktadır.

Bilgi yönetiminin başlangıç noktası olarak kabul edilen farklı tarihler mevcuttur (Karakaş, 2007, s. 1). İnkâ Uygarlığının ip üzerine binlerce düğme atarak gerçekleştirdiği Quipus uygulaması, Pacioli tarafından 1494'te geliştirilen çift dizgeli muhasebe kayıt sistemi, Pascal'ın 1642'de yaptığı hesap makinesi, Hollerith'in 1885'te icat ettiği, delikli kart sistemine göre çalışan hesap makinesi, ABD'de 1946 yılında üretilen ve 30 ton ağırlığına sahip olan ilk tamamen elektronik bilgisayar ENIAC ve bilgi hizmetlerinde çalışan insan sayısının endüstride çalışan sayısını geçtiği 1957 yılı farklı uzmanlar tarafından bilgi yönetiminin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Bilgi yönetimi ve tarihçesine ilişkin olarak ilk çalışmalar Machlup ve Drucker tarafından 1970'lerde gerçekleşmiştir. Konu, ancak Drucker'ın 1993 yılında yayınladığı Post-Capitalist Society kitabı ve yine 1990'lı dönemlerde bu alanın önemli isimlerinden Takeuchi ile Nonaka'nın "bilgi şirketi" kavramına yönelik olarak yaptığı çalışmalarla bütünlemesine incelenmeye başlanmıştır. Buna karşılık, bilgi yönetimini bir terim olarak ilk kez kullanan ve işletme literatürüne kazandıran isim 1986 yılında Dr. Karl Wiig olmuştur (Özgener, 2002).

Bilgi yönetiminin iş hayatındaki etkisi ise 1990'lı yılların ikinci yarısında başlayan uygulamalarla hissedilmeye başlanmıştır. Senge'nin 1990 yılında yayımlanan "Beşinci Disiplin", Nonaka ile Takeuchi'nin 1995'te yayımlanan "Bilgi Üreten Şirket" eserleri bu uygulamalara ilham kaynağı olmuştur. Bu dönemlerde internet teknolojisi de dünyada popülerlik kazanmaya başlamıştır. Yazılım endüstrisinin gelişmesi ve haberleşme altyapılarının iyileştirilmesiyle birlikte bilgi yönetimi şirketler için rekabet avantajı yakalamada önemli bir unsur haline gelmeye başlamıştır. Bilgi yönetimi bir olgu olarak yeni değildir ancak bilgi yönetiminin bir disiplin olarak gelişip örgütsel bir süreç şeklinde değerlendirilmesi, bilgi teknolojilerinin yaygın kullanımının sonucunda gerçekleşmiştir. İlk etapta yalnızca bilgiye sahip çalışanların yönetilebileceği, bilginin ise örgütsel bir değer olarak yönetilemeyeceği varsayılmıştır. Takip eden dönemlerde ise bilgiyle ilişkili kavramların açıkça tanımlanmasıyla birlikte bilgi yönetiminin de özünde ürün değil süreç yönetimi olduğu anlaşılmıştır (Özgener, 2002). Diğer bir deyişle bilgi yönetimi bilginin örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla teknolojik araçlar kullanılarak oluşturulma, paylaşılma ve yayılma yeteneğidir.

1.3.2.2. Bilgi Yönetiminin Önemi ve Amacı

Bilgi yönetimi, örgütlerin bilgi tabanlı kurumlara dönüşmesi ve faaliyetlerin amaçlara uygun olarak yürütülmesi açısından oldukça önemli bir uygulamadır. Örgütlerin ürün merkezli olmaktan çıkarak bilgi merkezli kurumlar haline gelmesi sonucunda hayati bir unsura dönüşen bilginin farklı biçimlerde desteklenmesi mecburiyeti doğmuştur. İşletmelerin temel kâr kaynağı, rakiplerin taklit edemeyeceği yönetim ve üretim tekniklerinin kullanımınıdır. Bu kullanım dış pazarlardan satın alınmaması yönüyle de örgütler açısından önemlidir. Bazı yönetim uzmanlarına göre bilgiye sahip olmak, finansal ve fiziksel değerlere sahip olmak kadar kritiktir (Yeksan, 2012, s. 6). “*Bilginin üretken ve stratejik temel bir değer olmasıyla birlikte örgütlerin başarısı giderek artan bir şekilde bilginin toplanması, saklanması ve dağıtılmasındaki yeteneğine bağlı olmaya başlamıştır*” (Yeksan, 2012, s. 16). Bilgi yönetiminin önemi, bu aşamada daha net biçimde anlaşılmaktadır. Bilgi yönetimi, örgütsel performans bağlamında bu bilginin değeri, kalitesi, sahipliği, kullanımı ve güvenliğiyle ilgilidir.

İşletmeler, bilgi yönetimi uygulamalarıyla çok sayıda olumlu sonuç elde edebilmektedir. Bu sonuçlar, bilgi yönetiminin önemini ortaya koyarken örgütleri de bir bütün olarak ele almaktadır. Bilgi yönetimi sayesinde kazanılan faydalar aşağıda sıralanmıştır.

Örgütteki Bilgi Kaybının Önüne Geçilmesi: Bilgi yönetimi sayesinde örgütlerde bir bellek oluşturulabilmektedir. Bu bellek; çalışan ayrılması, işletme içinden ya da dışından kaynaklanan faktörlere bağlı olarak yaşanan değişimler, küçülme, emeklilik gibi sebeplerle gerçekleşebilecek bilgi kayıplarının önüne geçilmesine ve örgüt açısından kritik öneme sahip uzmanlığın korunmasına yardımcı olmaktadır (Yeksan, 2012, s. 17).

Doğru Kararların Alınabilmesi: Bilgi yönetimi sayesinde örgütün etkin kararlar alabilmek için ihtiyaç duyduğu bilgi türü ve kalitesi belirlenebilmektedir. Bu bilginin erişime açık hâle gelmesi sayesinde kararlar daha kaliteli ve süratli bir biçimde alınabilmektedir. Bu bağlamda, bilgi yönetimi; daha etkin kararlar alabilmek, daha etkili operasyonlar yapabilmek, yüksek motivasyonla çalışanlar ile yenilikçi bir çevre oluşturmak ve bu çevrede sürekli gelişme ve bilgi paylaşımını sağlayabilmek için işletmelerin önemli ihtiyaçlarından birisidir.

Örgüt İçerisinde Esnekliğin Sağlanması: Çalışanlar, bilgi yönetimi sayesinde işlerine daha hâkim olmakta ve yenilikçi çözümler önerebilmektedir. Yine bilgi yönetimi çalışanların işlerini daha az müdahale ve daha az doğrudan gözetimle sürdürebilmelerini mümkün kılmaktadır (Yeksan, 2012, s. 17).

Rekabet Avantajı Sağlanması: İşletmeler, elde ettikleri ve sahip oldukları bilgiyi kullanarak rekabet avantajı yaratabilmekte ve bu sayede rakiplerinin önüne geçebilmektedir. Günümüz rekabet koşullarında, örgütün bilgiden ne kadar bir kazanım elde edeceği onun rekabet edebilirliğini belirleyen en önemli etken olacaktır. İşletmeler rekabet avantajı yaratacak her türlü bilgiye anında ulaşıp, bilgiyi en hızlı ve doğru şekilde kullanmak mecburiyetindedirler. Ancak bu şekilde günümüzün dinamik ve karmaşık iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün olacaktır.

Varlık Geliştirme: Bilgi yönetimi, pazar değerine sahip entelektüel varlıkların yasal koruma kazanabilmesi ve bu varlıkların sermayeye eklenebilmesi için de çaba sarf etmektedir (Yeksan, 2012, s. 17). Bu sayede ticari sırlar, patentler, lisanslar, tescilli markalar gibi unsurlar gerektiği biçimde ve zamanda uygulanabilmektedir. Tam aksi bir durumda yasal koruma düzeyi düşük kalabileceği gibi entelektüel varlıklar da değer kaybı yaşayabilecektir. Bilgi yönetimi aynı zamanda bilgi varlıklarından yararlanmayı amaçlayan bir disiplin ve uygulama olarak, bilginin üretimini ve örgütsel performansı olumlu etkileyebilmekte ve bilgiyi örgütsel düzeyde kullanılabilir hale getirebilmektedir.

Ürün ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi: Bilgi yönetimi sayesinde bilgi, örgütteki tüm hizmet ve ürünlere doğrudan aktarılmaktadır (Yeksan, 2012, s. 17). Bu sayede ürünün algılanan değerinde ürünün sahip olduğu bilgiyle aynı doğrultuda bir artış yaşanmaktadır. Yazılım işletmeleri, bu değer artışının en iyi örneklerindedir.

Örgüt İçinde İnsan Unsurunun Açığa Çıkması: Bilgi işlemenin ele alındığı bu sürecin tüm faaliyetlerinde insan unsuru önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum, insan unsurunun önemini açıklamaktadır. Bilgi yönetimi sayesinde örgütler, odaklarını verdikleri hizmetler ve müşteriler üzerinde toplayabilmektedir. Müşterilere yönelik olarak oluşturulmuş bilgilerin müşteri şikâyet, sonuç ve ihtiyaçları için kullanılması örgüt açısından oldukça önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Bilgi yönetimi en genel anlamıyla kurumların, işletmelerin ve örgütlerin verdikleri hizmet ve üretim sektörü içerisinde örgütün amaç olarak belirlemiş bulunduğu stratejik hedeflere uygun olarak hizmet ve piyasa değerinde artış sağlamayı amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra firmalar, rakiplerine kıyasla daha olumlu değerler yaratarak rekabet üstünlüğü edinmeye çalışmakta, iç ve dış çevreden edinilen bilgileri kurumun iş süreçlerine entegre ederek bilgiyi içselleştirmeyi arzulamaktadır. Bilgi yönetimi bu amaçlara da hizmet etmektedir. Kurum çalışanlarının zihnindeki örtük bilgilerin kurum yararına kullanılacak bilgilere dönüştürülmesi de yine bilgi yönetimiyle gerçekleştirilmektedir. Bunların yanı sıra elde edilen bilginin çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlayarak daha etkin bir öğrenim geliştirmek; kullandığı bilişim sistemlerinin altyapı, sistem ve ağ yönünden yapılandırılmasını sağlamak; kurum için faydalı olabilecek bilgileri filtreleyerek kullanıma hazır hale getirmek; kurumdaki bilgiyi denetleyerek örgüte faydalı olabilecek uygulamaları örgüt geneline yaymak da bilgi yönetiminin amaçlarındandır (Sağsan, 2007, s. 107). Bilgi yönetimi altyapısının oluşturulmasına ilişkin aşamalar doğrultusunda, üst yönetimin desteğini alan, ihtiyaç duyulan altyapı şartlarını oluşturan ve uygun kültürün yaratıldığı işletmelerde bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı şansı çok daha yüksek olacaktır.

Karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtük bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yaparak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır. Her ne kadar bunu gerçekleştirirken teknoloji kullanılsa da bilgi döngüsüne ağırlık verdiği için bilgisayar biliminin değil, enformasyon biliminin sınırları içerisinde yer alır. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile insanların yaratıcılığını birleştirerek kurumsal problemlere hızlı ve isabetli çözümler bulunmasını sağlar. Bilginin üretilmesi, saklanması, aktarılması, erişilmesi, kullanılması ile ilgilidir. Kurum personelinin doğru bilgiyi doğru zamanda uygulamasına yardımcı olur.

Bu amaçlar ışığında, bilgi yönetiminin işletme amaçlarına uygun olarak geliştirilen bir yönetim biçimi olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Beijer ise, bilgi yönetimi sayesinde örgütlerin etkinliklerini geliştirebileceğini, pazardaki akıllı faaliyetler sayesinde pazar payını arttırabileceğini, şirketin sürekliliğini sağlayabileceğini ve kârlılığını arttırabileceğini, pazarlama ve ürün gelişimi

arasındaki etkileşimi ideal hâle getirebileceğini, temel yetenekleri geliştirebileceğini, profesyonellerin öğrenimini daha verimli ve etkin kılabilceğini, ortaklık ya da birleşme gibi konularda yeni teknolojilerin satın alınması ya da edinilmesi gibi aşamalarda karar konusunda daha isabetli davranabileceğini, bilgi işçileri arasındaki ilişkileri geliştirebileceğini, bilgi işçilerinin şirkette kalmasını sağlayabileceğini ve şirketin temel iş ve kritik şirket bilgilerine odaklanmasına yardımcı olabileceğini belirtmiştir (Erdoğan & İpçioğlu, 2005, s. 93-94). Bu bağlamda bilgi yönetimi, dijital ağlarla değil süreçle alakalıdır. İsbetli kullanıldığında, bilgilendirme teknolojisi, etkili bilgi yönetimine güç kazandıran en büyük faktör olmaktadır. Pek çok araştırmacının gerçekleştirmiş olduğu ampirik çalışmalar bilgi yönetiminin yeniliği ve karar vermeyi geliştirme, müşteriye karşı duyarlılığı artırma, maliyeti azaltma, değişime hızlı uyum sağlama, kaliteyi ve satışları artırma, yeni iş imkânları oluşturma, en iyi uygulamayı paylaşma ve yeni ürün gelişimini artırma gibi alanlarda da faydalı olduğunu göstermektedir.

1.3.2.3. Bilgi Yönetiminin Gelişimi

Bilgi yönetimi çalışmaları, 1960'lı yıllarda gerçekleştirilen Hawthone Araştırmaları ile birlikte sistemli bir hâl almıştır. Bu süreçte çalışanlar entelektüel sermaye olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bilginin işletmeler tarafından stratejik bir kaynak ve değer yaratma aracı olarak görülmesiyle birlikte bilginin sistematik biçimde elde edilmesi, sınıflanması, depolanması ve paylaşılması gibi faaliyetlerin önemi artmıştır. Bu bakış açısı, bilgi yönetimi açısından yeni bir sürecin başlangıcı olmuştur. İlk olarak yapısal değişimlerden geçen işletmeler, devamında sanayi devrimiyle birlikte teknolojik açıdan da değişmiştir. Bu süreç, 1990'lı yıllarda bürokratik bir yapıya doğru ilerlemiştir. Modern dönem ise örgütlerin çevrelerinden ciddi anlamda etkilendiğini göstermiştir. 1980'li yıllarda başlayan ve bugün etkisini hâlen gösteren iletişim ve bilişim teknolojileri gelişimini de aynı biçimde sürdürmektedir. İnsan yaşamında daima önemli bir yer tutan bilgi, teknolojinin gelişmesiyle birlikte özellikle son çeyrek asırlık süreçte insanlar için daha da önemli bir kaynak haline gelmiştir. Bu nedenle, bilgi yönetimi de köken olarak eskiye dayanan bir kavramdır ancak bu kavramın disiplin olarak ele alınması ve örgütsel bir süreç olarak değerlendirilmesi 1990'lı yılların sonunda gerçekleşmiştir (Koza, 2008, s. 300).

Bu değişimler sonucunda bilginin, bilgi çalışanının ve bilgi yönetiminin değeri artmıştır. 2000’li yıllarda ise bilgi yönetimi uygulamaları dünyanın hemen hemen tüm bölgelerinde yaygınlaşmıştır. Bilgiyi artık en önemli rekabet aracı olarak gören işletmeler bugün kuvvet işçilerinden çok bilgi işçilerine önem vermektedir. Etkili kullanıldığı takdirde işletmeler için değer yaratma niteliğine sahip olan tek kavram bilgidir. Bu değerin oluşturulabilmesi için ise bilgi yönetimine ihtiyaç vardır. Drucker’e göre enformasyon ve bilgi refahın üreticisi konumundaki iki temel kaynaktır. Bugün ürettiği hizmet ya da maldan bağımsız olarak tüm işletmeler bilgiye dayalı olarak faaliyet göstermektedir (Kreiner, 2002, s. 112). Örgütlerde entelektüel sermayenin harekete geçirilmesi, doğru bilginin açığa çıkarılması ve bilgi yönetiminin etkin kullanılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

2000’li yılların ardından modern toplum ve onunla birlikte ilerleyen iş hayatı bir bilgi devrimini yaşamaktayken 21’inci yüzyıl işletmeleri iletişim teknolojisi ve bilgisayar alanında gerçekleşen gelişmelerin sonucunda adeta bilgi patlaması yaşamıştır. Envanter deneyimi, satış tahmini, stok yönetimi gibi işletme yönetimi açısından önemli bilgiler 21’inci yüzyılda etkin biçimde kullanılır hâle gelmiştir. Bilgi uygun olarak depolanabilen, işlenebilen ve kullanıcıya herhangi bir formda sunulabilen bir değerdir (Randall, 1982, s. 5). Bilgi yönetimi, kademeli olarak gelişmektedir. Bu açıdan, bilgi yönetiminin tarihsel süreçte farklı aşamalardan geçmiş olduğunu söylemek mümkündür. Taşıdığı özelliklere bağlı olarak modern bilgi yönetimi süreci çeşitli dönemlere ayrılmıştır.

Bilgi yönetimi alanındaki çalışmalar ağırlıklı olarak iki farklı bakış açısı temelinde ilerleyerek farklı odaklar üzerinde durmaktadır. Bilgi odaklı düşüncede ana fikir bilginin çok çeşitli türlerinin harekete geçirilmesi, yaratılması ve kullanılmasıdır. Enformasyon odaklı düşünce ise bilginin yalnızca enformasyon olarak açık bir biçimde ifade edildiği takdirde değer kazandığı görüşünü savunmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 73). Bu noktada bilgiye yönetilebilecek bir nesne olarak yaklaşmamak ve bilgiyi teknolojiye indirgememek gerekmektedir. Bilgi yönetimi insanla ilgili olan, gerçekleştirilen bir faaliyet niteliğine sahip, organizasyonel bir vizyon olayıdır.

Bilgi yönetimi tek başına herhangi bir bilim alanını oluşturmayıp disiplinler arası bir konudur. Yakından ilişkili olduğu bazı disiplinler epistemoloji, bilgisayar bilimi, öğrenme teorisi, enformasyon bilimi, biliş bilimi, dilbilim, işletme bilimi,

ekonomi, iletişim, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi ve organizasyon teorisi. Bu disiplin, bugün tüm işletmelerin yeni bir başlangıç için referans noktası hâline gelmiş durumdadır. Teknolojik altyapı kullanımı için bilgi yönetimine ihtiyaç vardır. Bilgi yönetimi, son dönemde oldukça hızlı bir biçimde ilerlemektedir (Alakuş, 1991, s. 40). Örgüt içinde sistematik bir şekilde yaratılan bilgi ve bu bilginin değerlendirilmesi, örgütün sürdürülebilir başarısı ve zenginliği için kaynak oluşturacak, etkili kullanımı ile örgüte değer katanın bilgi olduğu anlaşılacaktır.

Karmaşık gibi görünmesine karşın bu kavram özünde uygulama yönünden pratik ve kolaydır. Bilgi yönetimi, işletmedeki entelektüel sermayenin oluşturulması, yapılandırılması, paylaşılması ve kullanılması için ihtiyaç duyulan sosyal iletişim ve teknolojik sistemlerin kurulumundan sorumlu disiplinler arası bir yönetim modelidir. Bilgi kaynaklarının bilimsel yöntemlerle yönetilmesini, bilginin işlenmesini ve bilginin denetim altında tutulmasını sağlamasıyla toplumun bilgiyi genel anlamda en iyi biçimde değerlendirmesini mümkün kılan bir uzmanlık alanıdır.

İşletmenin entelektüel sermayesini arttırarak olumlu iş sonuçları elde etmek için gerçekleştirilen kapsamlı bir yönetim uygulamasıdır (Koza, 2008, s. 27). Bilgi yönetimi insanların deneyim, uzmanlık, yetenek, düşünce, adanmışlık, yenilik, eğilim, uygulama, fikir, hayal ve yeterliliklerini etkili biçimde örgütleyerek bunlardan faydalanan örgütsel ve kişisel uygulamaların oluşturduğu enerjiyi örgüt içerisine yönlendirme ve örgütün hedeflerine ulaşması amacıyla haber kaynaklarının parçası olarak değerlendirilen durumları örgütle bütünleştirme eylemidir. Bu yaklaşım, şirketin piyasa değerini arttırmak, bilgiyi farklı şekillerde yönetmek ve rekabet üstünlüğü yakalamak için kullanılmaktadır. Buna ek olarak firma performansını arttırmak amacıyla üretken bilgiyi elde etmek, paylaşmak, geliştirmek ve kullanmak gibi alanlarda da bilgi yönetimi, bilginin üretken hâle getirilmesine çabalamaktadır (Barutçugil, 2002, s. 24). Rekabetin en çetin olduğu alanlardan birisi bilginin üretimi ve kullanımınıdır. Bugün örgütler rekabet üstünlüklerini koruyarak kendilerini yenilemek için çalışanlarının tüm bilgisinden ve yeteneğinden haberdar olmalı; bu değerleri geliştirmeli ve bunlardan faydalanmalıdır (Tobin, 1996, s. 8)..

Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir biçimde elde edilebilmesi için takımlara, bireylere ve tüm organizasyona bilginin sistematik ve kolektif bir biçimde oluşturulmasını, paylaşılmasını ve uygulanmasını mümkün kılan yeni bir disiplindir. Bilgi yönetimi, tümüyle örgütler üzerinden yürütülen bir

faaliyet olması nedeniyle yönetim bilimi ve işletme ile de organizasyon teorisi açısından ilişkilidir. Bilgi yönetiminin dış çevresini oluşturan unsurlar ise örgütsel, bölgesel ve küresel ekonominin yanı sıra örgütün bu bağlamdaki bilgisidir (Şamiloğlu, 2002, s. 17). Bilgi yönetimi, işletme içinden ya da dışından elde edilmiş verilerin ya da enformasyonların sınıflandırılması, depolanması ve yorumlanması için gerekli birimlere doğru zamanlarda dağıtılmasına ek olarak mevcut bilgilerin güncelleme işlemlerinin de gözden geçirilme süreçlerini kapsamaktadır.

Son dönemde bilgi yönetimi örgütsel davranıştan ödünç alınan kavramlara ek olarak bilgi dayanımlı sistemler, donanım mühendisliği, yapay zekâ, insan kaynakları yönetimi gibi alanların karışımının dışında gelişmiştir. Önceleri, bilgi tabanları ve enformasyon toplama örgüt yöneticilerinin başlıca odak noktası olmuştur. Bugün ise enformasyon teknolojisinde (IT) yaşanan hızlı gelişmeler, yeni yeterlilik alanlarının önünü açmıştır. Bu dönemde öncelik yenilikçi, yaratıcı düşünme kapasitesine sahip, akıl ve zekâyı iyi kullanabilen, bilgiye önem veren ve paylaşabilen bir örgüt kültürü oluşturmak üzerine yoğunlaşmıştır. Organizasyonlar, bilgiye ve insana yapılan yatırımın başlıca kazanç olduğu anlayışına sahip yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Bilgi yönetimi bu yönüyle herhangi bir organizasyon konusundan çok kültür ve anlayış problemi olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetimi, en geniş anlamıyla insan, haberleşme teknolojisi, organizasyon, öğrenme, bilgi ve kuramsal kültür unsurlarının bir araya gelerek oluşturduğu geniş bir anlayıştır (Şamiloğlu, 2002). Bu bağlamda, bilgi yönetimi için uygun bir örgüt kültürü yaratılmalıdır. Çalışanların ve yöneticilerin entelektüel yönden üstün ve araştırmaya istekli olduğu, bilgi paylaşımının desteklendiği, ödüllendirildiği, bireylerin bilgi paylaşımlarını engelleyici unsurların ortadan kaldırıldığı bir ortamın oluşması, bilgi yönetimini destekleyen bir örgüt kültürünün oluşumuna zemin sağlar.

1.3.2.4. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Bugün organizasyonların varlıklarını koruyabilmek, rekabet üstünlüklerini arttırabilmek ve büyümek için şiddetle ihtiyaç duyduğu bilgi yönetimi bazı temel özelliklere sahiptir. Bu özellikleri şöyle sıralamak mümkündür,

- Bilgi yönetiminin konusunu oluşturan bilgiler kurumun sahip olduğu örtülü (çalışanların zihninde bulunan), açık (prosedürlerde bulunan), dış (kurumun dış

çevresinde bulunan), iç (kurum sınırları dâhilinde bulunan) bilgilerden ve bu bilgilerle ilgili işlemlerden meydana gelmektedir.

- Bilgi yönetimi, temelde bilgiyi üretken kılmayı amaçlamaktadır. Entelektüel sermayenin kurum bünyesinde mümkün olan en verimli biçimde kullanılması; diğer bir ifadeyle, bilimsel olarak yaratılmış bilginin kurumsal alana aktarılması amaçlanmaktadır.

- Bilgi yönetimi üretim, rekabet, süreklilik, gelişim sağlama ve hızlandırma, kaynak aktarımı, karar verme gibi alanlardaki başarıyı arttırmak için kurum bünyesindeki örtük bilgiyi açığa çıkarmayı ve açık bilginin de kolaylıkla dolaşabilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Böylelikle bilgiler kuruma en üst düzeyde katkı sağlayabilecek kişilere ulaştırılabilmektedir. Bilgi yönetimi, insan yaratıcılığıyla bilgi ve iletişim teknolojilerini birleştirerek kurumsal problemlerin daha isabetli ve hızlı bir biçimde çözülebilmesini sağlamaktadır. Bilginin üretimi, saklanması, aktarılması, erişilebilir durumda bulunması ve kullanılması bilgi yönetiminin konularıdır. Kamu personeli, bilgi yönetimi sayesinde gerekli bilgiyi gerekli zamanda uygulayabilmektedir.

- Bilgi yönetimi disiplinler arası bir uygulamadır. Bu açıdan finans, işletme, ekonomi, iletişim, bilgi ve iletişim teknolojisi, psikoloji, dil bilimi, mühendislik ve sosyoloji gibi çok çeşitli alanlardan da faydalanmaktadır.

- İşbirliği anlayışının temelinde “birbirinin fikrini kullanma” ve bilgi paylaşımı yatmaktadır. Bu nedenle bilgi yönetimi açısından örgüt kültürü oldukça önemlidir. Bilgi yönetimi sayesinde örgüt kültürü kurum içinde güçlenmektedir. Diğer bir deyişle, bilgi yönetimi bilgi kültürüne dayanarak onu geliştirmektedir.

- Bilgi yönetimi devamlı ve kuruma özel bir uygulamadır. Kurulan bilgi yönetimi sistemi organizasyonun ve çalışanların ihtiyacına uygun olarak yapılandırılmalı; devamlı olarak gözden geçirilerek sistem üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

- Bilgi yönetiminin temelinde kurumsal işlemlere destek, düzen, liderlik, öğrenme, teknoloji, bilginin paylaşımı ve ortak kullanımı, birim ve içeriğe göre içerik yayma, bilgi varlığını ölçme, örtük bilginin açığa çıkarılması, kurumsal bilgi kültürünün oluşturulması ve bilgi teknolojileri yer almaktadır.

- Bilgi yönetimi sayesinde kapalı bilgi açığa çıkarılmaktadır. Böylelikle kurum açısından hayati öneme sahip olan bilgilerin tespit edilmesi ve kurum dışına çıkarılmasının engellenmesi mümkün olmaktadır.

1.3.2.5. Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri

Bilgi yönetimi sürecinde konuyu değerlendirmek için tercih edilebilecek uygun yol ayrıntılı taktiklerden çok belirli ve önemli ilkelerin belirlenmesidir. Bilgi yönetimine ilişkin olarak çeşitli temel ilkelere karar veren örgütler yaklaşım ve planları için şu ilkelere faydalanabilmektedir (Barutçugil, 2002, s. 32):

- Bilgi yönetimi, çok sayıda spesifik aktivite içermesi nedeniyle maliyetli bir süreçtir. Buna karşılık, bilginin yönetilememesi ya da bilgisizlik çok daha maliyetlidir.

- Bilgi yönetiminin etkin bir biçimde sağlanabilmesi için insan ve teknoloji unsurlarının bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bilgiyi anlamak, yorumlamak, tekrar yapılandırmak ve sentezlemek gibi belirli aktivitelerde insanlar avantajlıyken bilgisayarlar da bilgiyi elde etme, dönüştürme ve dağıtma alanlarında güçlüdür.

- Bilgi yönetimi politikadan bağımsız olmayıp tam aksine büyük oranda politiktir. Bilgi yönetimi politikası, vizyon sahibi bilgi yöneticileri sayesinde organizasyon genelinde daha iyi biçimde şekillendirilebilmektedir.

- Bilgi yönetimi için bilgi yöneticilerine ihtiyaç vardır. Bilgi temel bir işletme kaynağı olup yalnızca bu alanda açık sorumluluk üstlenilmesi hâlinde yönetilebilmektedir.

- Bilgi piyasaları ve bilgi haritaları bilgi yönetiminde faydalı kaynaklardır. Hiyerarşik yapılar ve modeller bu unsurlara kıyasla daha az katkı sağlamaktadır.

- Aşamalar doğal olmayan eylemlerden oluştuğu için bilgi paylaşımı ve kullanımı desteklenmelidir.

- Bilgi yönetimi kapsamında bilgi, iş süreçlerinin de iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır.

- Bilgiye ulaşma sürecin yalnızca başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. Buna ek olarak bilgi kullanmayı gerektiren faaliyetlerde bulunmak ve bilgi sağlayıcılarla yakın temas sağlamak gerekmektedir.

- Bilgi yönetimi sonu olmayan bir süreçtir. Müşteri talepleri, organizasyonel yapılar, öncelikler, teknolojiler, yönetim stratejileri ve bilgi türleri devamlı olarak değişime uğradığından ötürü bilgiyi tam anlamıyla yönetmek hiçbir zaman mümkün değildir.

- Bilgi yönetimi nedeniyle bilgi sözleşmesi de bir ihtiyaç hâline gelmiştir. Örgütler, çok değerli kaynaklara sahip olmaları durumunda bilgi yönetiminin yasal çerçevesi üzerinde durmalıdır. Entelektüel mülkiyet hakları konusu, bu nedenle son yıllarda üzerinde en çok durulan hukuk konularından birisi konumundadır.

Aktan ve Vural (2005, s. 9-10), bilgi yönetimi konusunda üst düzey başarı sergileyen en iyi uygulamaların temsilcisi konumundaki 40 firma üzerinde çalışmalar yaparak başarılı bilgi yönetimi için ihtiyaç duyulan temel ilkelerin belirlenmesine yardımcı olmuştur. Bu çalışmayla birlikte ortaya çıkan bilgi yönetimi temel ilkeleri şunlardır:

- Bilgi yönetimi, stratejik olarak öncelikli olmalıdır. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı için bu anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple ele alınması gereken üç konu mevcuttur. Bunlardan ilki, organizasyon stratejisi göz önünde bulundurularak bilgi yönetimindeki uygulama ve amaç konularına göre bir öncelik sıralaması oluşturulmasıdır. İkinci olarak, bilgi yönetimi sayesinde yaratılan değerler ile bu öncelik sırası arasındaki bağlantı kurulmalıdır. Üçüncü sırada ise üst düzey profesyonel ve yöneticilerin desteği alınarak değişim karşısında oluşabilecek direnişi azaltmak amacıyla kıdemli yöneticilerin bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin işletme başarısı üzerinde gösterebileceği olumlu etkilerin anlatılması gelmektedir. Buna ek olarak, firma altyapı için gerekli kaynak ve fonları ayırarak bu konudaki kararlılığını net bir biçimde ortaya koymalıdır.

- Örgütlerdeki bilgiler tanımlanmalı, örgütteki tüm bireyler bu bilgileri anlamalı ve benimsemelidir. Bilginin işletme bünyesinde nerede ve nasıl geliştirileceğine ilişkin konular, başarılı bir bilgi yönetimi için açıklığa kavuşturulmalıdır.

- Öğrenilen bilgiler, uygulamalı ve özgün tecrübelerle örgüt içinde aktarılmalıdır. Bu amaca yönelik olarak ihtiyaç duyulan süreçler oluşturularak bilgi teknolojilerinden faydalanılmalıdır.

- Bilgi yönetimi aşamalarının tüm basamaklarını tasarlama ve yönetme sorumluluk ve görevine sahip özel bir takım kurulmalıdır.

- Entelektüel sermaye yönetiminin ve bilgi yönetiminin değerlendirilmesi amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmelidir.

- Teknolojik altyapı yeniden değerlendirilerek gerekli görüldüğü takdirde tekrar yapılandırılmalıdır. Bu sayede edinilebilecek bilgiler iç ve dış kaynaklardan toplanarak depolanmalıdır.

- Entelektüel sermayenin sahip olduğu göreceli değer mümkün olduğu takdirde parasal değerlerle; aksi durumda ise matris veya göstergelerle belirlenmelidir. Bilgi yönetimi uygulamalarındaki başarı düzeyi her bir aşama için ayrı ayrı olarak test edilmeli; verimlilik, kalite ve uygulama performansları ölçülmeli; performans düzeyleri, sistemdeki iyileştirme imkânları ve beşerî sermaye performansı gibi unsurlar değerlendirme raporları ışığında gözden geçirilmelidir.

- Bilgi yönetiminin başarılı olabilmesi için buna uygun bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır. İdeal bir öğrenen örgüt kültüründe çalışanlar keşfetme yönünde istek göstermektedir ve entelektüel yönden kuvvetlidir. Kıdemli yöneticiler bilginin kullanılıp yaratılmasını ve paylaşılmasını desteklemenin yanı sıra aynı zamanda ödüllendirmektedir. Kişilerin bilgi paylaşmasının önüne geçebilecek, engelleyici niteliğe sahip unsurlar yoktur. Bu şartlara uygun bir ortamın yaratılması, bilgi yönetimine destek olacak bir örgüt kültürünün oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

1.3.2.6. Bilgi Yönetimini Etkileyen Etmenler

Bilgi yönetimi farklı etmenler tarafından etkilenmektedir. Bu etmenler aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

1.3.2.6.1. Çevre

Bilgi yönetimi literatüründeki çalışmalardan da anlaşılacağı üzere çevre bilgi yönetimi üzerinde etkili olan önemli unsurlardan biridir. Örgütler, bilgi yönetimini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için çevresel unsurları iyi bir şekilde gözlemlemek ve analiz etmek, uygulamalarını da bu analizler ışığında tasarlamak durumundadır. Faaliyetteki örgüte potansiyel ya da fiili herhangi bir etkide bulunabilecek tüm etmenler çevreyi temsil etmektedir. Örgüt çevresi, iç ve dış olmak üzere iki biçimde ele alınabilmektedir. İç çevreyi örgütü direkt olarak etkileyen ve

karşılık olarak örgüt faaliyetlerinden direkt olarak etkilenen unsurlar oluşturmaktadır (Karalar, 2003, s. 27).

Örgüt bünyesindeki faaliyet yürütenler, örgüt kültürü, örgüt yapısı, yönetenler ve bunun gibi unsurlar örgütün iç çevresinde bulunmaktadır. Dış çevreyi ise örgüt dışında bulunup örgütü yalnızca dolaylı yollarla etkileyebilen unsurlar oluşturmaktadır. Örgütün dış çevresini oluşturan unsurlar arasında toplum yapısı, kültür, rakipler, diğer örgütler, tüketiciler, yasalar ve devletler bulunmaktadır (Karalar, 2003, s. 27). Genel anlamda, örgüt çevresi konusunda dış çevre üzerinde durulmaktadır. Çoğunlukla örgütün kendi içerisinde meydana gelen değişikliklerin de tetikleyicisi dış çevredir. Örgütler, örgüt içi planlamalarını dış çevrede gerçekleşen veya gerçekleşebilecek olaylara göre yapmaktadır. Bu nedenle örgütlerin dış çevrelerini yakından takip ederek bu alanda analizler yapmaları büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerin koordinasyon, iş süreci, yapı, planlama ve strateji gibi süreçlerde çevresel unsurlarla uyumlulaşma eğilimi gösterdiği Daft ve diğerleri (Daft, Sormunen, & Parks, 1988, s. 123) tarafından yapılmış olan çalışmayla ispatlanmıştır. Örgütlerin dış çevresine ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmalarda ise dış çevrenin de gerçek dış çevre, algılanan dış çevre ve uygulama çevresi şeklinde üç grupta ele alındığı görülmektedir (Taşkiran, 2003, s. 36). Örgütlerin gerçek dış çevresini örgüt dışarısında kalan tüm şartlar ve unsurlar oluşturmaktadır. Genel ekonomik durum, politik durum, hukuki durum, diğer örgütler ve rakipler gibi unsurların da içinde yer aldığı bu çevreyle örgüt faaliyetleri süresince devamlı olarak etkileşim halinde bulunmaktadır. Bununla birlikte, örgütler gerçek dış çevreyi her zaman olduğu biçimde algılamamaktadır. Bu nedenle algılanan dış çevre kavramına da değinilmesi gerekmektedir. Belirli çevre unsurları, örgüt bünyesindeki yöneticiler tarafından farklı biçimlerde değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle, örgüt uygulamalarını büyük oranda algılanan dış çevre yönlendirmektedir. Uygulama çevresi, örgüt yöneticilerinin gerçek dış çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürmek için tercih ettikleri çevreyi temsil etmektedir. Uygulama çevresi kavramı, örgütlerin gerçek ve algılanan çevre alanlarının tümüne yönelik olarak faaliyet göstermesinin mümkün olmadığı düşüncesinden yola çıkılarak geliştirilmiştir.

Örgüt çevreleriyle ilgili olarak yapılmış en önemli çalışmalardan biri, Robert Duncan'a (1972, s. 313) aittir. Duncan çalışması kapsamında örgüt-çevre ilişkisi,

çevresel özellikler, bu özelliklerin belirlenmesi ve çevrenin faal hale getirilmesi gibi konular üzerinde durmuştur. Çevre kavramsallaştırması için yazar basit-karmaşık ve statik-dinamik boyutlardan faydalanmıştır. Basit-karmaşık boyutta çevresel unsur sayısına, statik-dinamik boyutta ise bu unsurların değişme hızına bağlı olarak belirtilmiştir. Duncan, iki boyutun yanı sıra algılanan belirsizlik boyutu üzerinde de incelemeler yapmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre zamanın önemli olduğu, çözüme ihtiyaç duyan problemlerin rutin özellik taşıdığı, çevrenin örgütten taleplerinin belirli olduğu ve örgütün kapalı sisteme yakın olduğu durumlarda formal ve mekanik örgüt yapısının ideal olduğu anlaşılmıştır. Belirsizlik oranının yüksek olduğu örgütler için ise karar organlarının daha karmaşık ve informal bir yapıda olmasının yararlı olabileceği sonucuna varılmıştır. Duncan'ın çalışmasındaki en önemli konu, örgüt etkinliği ile kullanılan karar mekanizmaları, karar organları yapısı ve çevresel unsur özellikleri arasındaki uyumun önemidir.

Emery ve Trist (1995) çevre ile örgüt arasındaki ilişkilerin anlaşılması, kavramsallaştırılması ve kullanılması amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma kapsamında örgütün ya da örgütün alt birimlerinin ilişkili olabileceği çevreler sınıflanarak bu çevrelerle ilişkilerin uyumlu ve sürekli sürdürülebilir halde tutulması için neler yapılması gerektiği konusu üzerinde durulmuştur. Örgüt ile çevre arasındaki ilişkiyi incelerken içsel karşılıklı bağlılık, girdi alışverişine dayalı karşılıklı bağlılık, çıktı alışverişine dayalı karşılıklı bağlılık ve çevresel karşılıklı bağlılık olmak üzere dört ilişki türü üzerinde duran yazarlar bu ilişki türlerinden en önemli ve en zorunun çevresel karşılıklı bağlılık ilişkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

James Thompson (1967) da bu alanda önemli çalışmalar yapmıştır. Thompson, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi ele aldığı bir çalışmada iki temel konuya eğilmiştir. İlk olarak örgüt çevresini sınırlandırıp özellikleri belirlemeyi ve bu oluşumun örgüt yapısıyla olan ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. İkinci nokta ise örgütün çevresel unsurlarla etkileşim sırasında faydalanabileceği stratejileri tespit etmektir. Thompson, resmi örgüt yapısının dayandığı esastan bağımsız olarak problem, teknik ve yaklaşım açısından üç farklı alt sisteme ait olduğunu savunmaktadır. Bunlar sırasıyla teknik, eşgüdümsel ve kurumsal alt sistemdir. Örgütler, bir anlamda çevrelerinden girdi alan ve amaçlarını başarmak için bu girdileri çıktılara dönüştüren açık sistemlerdir. Bu sebeple varlıklarını sürdürmek

isteyen örgütlerin çevreleriyle uyumlu olmaları gerekmektedir. Çevrede karşılaşılabilecek değişim ve gelişmelerin yol açabileceği istikrarsızlık, çevreye uyumu örgütler açısından önemli bir unsur haline getirmiştir. Sistem yaklaşımı yönüyle değerlendirildiğinde örgütler, içsel süreçlerin dışsal özelliklerden etkilendiği açık bir sistem içerisinde faaliyet sürdüren yapılardır (Moffett, McAdam, & Parkinson, 2003, s. 7). Bundan dolayı örgütler çevrelerindeki olaylardan etkilenmektedir. Çevreyle daha uyumlu hale gelebilmek için stratejilerini değiştirme kapasitesine sahip olan örgütler başarıya ulaşmaktadır. Yöneticilerin alacakları kararların bu süreçlerde önemli rol oynaması nedeniyle, sahip oldukları bilgi kapasiteleriyle örgütün sürdürülebilir rekabet yeteneğini güçlü bir biçimde etkilemeleri gerekliliğinden söz edilebilir.

Cohen (2001, s. 19) örgütlerin özellikle de bilgi toplama ihtiyacının artması konusunda çevresel belirsizlikten etkilendiğini ifade etmektedir. Erdil ve diğerlerine (2003, 98) göre örgütler belirsizlikle başa çıkabilmek için bilgi işleme kapasitelerini arttırmak durumundadır. Buna ek olarak, örgüt bünyesindeki bireyler çevrelerini anlamak ve anlamlandırmak için de bilgiye ihtiyaç duymaktadır (Çivi, 2000, s. 167). Bu nedenle örgüt çevreyi anlayabilmek için bilgiye ulaşmak, bilgiye ulaşmak için de çevreyi takip etmek durumundadır. Örgüt; mevcut durumu ve geleceği etkileyebilecek gelişmelerle birlikte örgütün hem kendisini hem de çevresini ilgilendiren bilgileri toplayabilme, filtreleyebilme ve birleştirebilme yeteneği ölçüsünde başarılı olabilmektedir. Örgüt, çevreyi tarayarak kendisi için ihtiyaç duyduğu strateji geliştirme yeteneklerini de güçlendirmektedir. Bu bilgi yeteneği müşteriler için değer oluşturmanın yanı sıra etkin kararların da stratejik temelini oluşturmaktadır. Çevrenin hızlı değişmesi, örgüt stratejilerinin uzun süre boyunca sürdürülebilir olmasını imkânsız kılmaktadır. Bu nedenle, örgütler dış çevrelerini incelemek ve anlama kapasitelerini arttırmak mecburiyetindedir (Durna, 2005, s. 85). Bugün bilgi yeteneğinin en önemli unsurlarından biri olan ani tepki verebilme becerisi, örgütün ihtiyaç duyduğu tipte dinamik bilgi yeteneklerinden olması yönüyle önemlidir.

Belirsiz, istikrarsız ve karışık bir temel üzerinde faaliyette bulunan örgütün belirli yapı, kural, süreç ve politikalar kapsamında varlığını sürdürmesi imkânsızdır. Tüm bu aşamaların esnetilerek devamlı olarak değişen şartlara uyumlu hale getirilmesi ve örgütsel mekanizmalar olarak benimsenmesi gerekmektedir. Bilgi,

stratejik önemiyle örgüt-çevre etkileşiminin belirleyici unsurlarındandır (Durna, 2005, s. 71). Örgütte yeni durumlara karşı kişisel inisiyatif alabilme kapasitesine sahip, hem bireysel olarak hem de takım halinde çalışabilen, değişmeye karşı yüksek tolerans düzeyi olan uzman bireylerle çalışması durumunda uyum süreci kolaylaşmaktadır.

Çivi (2000, s. 166), bilgi yönetimini örgüt içinde rekabet oluşturan bir değer olarak ele aldığı teorik çalışmada yüksek oranda artan çevresel değişiklikler ve belirsizlikler karşısında örgütlerin varlığını sürdürme, çevreye uyum sağlama ve rekabet etme gibi alanlarda bilgi yönetiminden faydalanabileceğini belirtmiştir. Malhotra (1997) tarafından da dikkat çekildiği üzere bugün bilgi ve bilgi yönetimi örgütler açısından büyük öneme sahiptir. Malhotra'nın "Eski İş Dünyası" olarak isimlendirdiği, tahmin edilebilir ve büyük oranda statik çevrelerin bulunduğu dönem geçmişte kalmıştır. Bugünün örgütleri, yazarın "Yeni İş Dünyası" şeklinde adlandırdığı; belirsizliğin, sirkülasyonun ve dinamizmin oldukça yoğun bir biçimde hissedildiği bir çevrede faaliyet göstermek durumundadır. Örgütler, bu yeni dünyada karşılaşabilecekleri problemleri anlayabilecek kapasiteye sahip olmak durumundadır. Bilgi yönetimi, örgütlere ihtiyaç duydukları bu kapasiteyi sağlayabilecek önemli bir yönetim modelidir.

Moffett ve diğerlerine (2003) göre çevre, bilgi yönetimi için ihtiyaç duyulan önemli bir unsurdur. Yazarlar, çevredeki değişikliklerin örgütleri önemli ölçüde etkilediğini belirtmiş ve çalışmalarında MeCTIP olarak adlandırdıkları bir model geliştirerek bilgi yönetimi uygulamalarının enformasyon, insan, teknoloji, kültür ve çevre unsurlarına ihtiyaç duyduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar, bu unsurlar içerisinde diğerlerini de direkt ya da doğrudan etkileyebilmesi nedeniyle çevrenin çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu sebeple, bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için çevre ön planda tutulmalı; çevre etmenleri doğru biçimde incelenmeli ve analiz edilmelidir.

Çevrenin bilgi yönetimi uygulamalarına etkisini inceleyen Goll ve diğerleri (2007) de varlıklarını sürdürmek ve rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütlerin çevrelerindeki değişiklikleri öngörerek bu değişikliklere uyum sağlamak zorunda olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar, örgüt bilgi düzeyinin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada çevresel unsurlara özellikle dikkat etmiştir. Yazarlar, çevre etmenlerinin özellikle de yöneticilerin kararları üzerinde

önemli etkiye sahip olduğuna vurgu yapmıştır; çünkü yönetici kararları örgüt başarısını doğrudan etkilemektedir ve yönetici kararları da büyük ölçüde yöneticilerin bilgi kapasitesinden etkilenmektedir. Bilgi yönetiminin çevreyle yakından ilişkili olduğu, örgüt çevresiyle ilgili olarak gerçekleştirilen pek çok çalışmada ortaya konmuştur. Çevre, örgütü etkileyebilecek diğer unsurları da etkileme potansiyeline sahip olduğu için iyice anlaşılmalı ve analiz edilmelidir. Belirsizlik düzeyinin artması bilgi yönetimi ihtiyacını da beraberinde getirmektedir fakat bu durumda bilgi yönetiminin gerektiği biçimde uygulanması güçleşmektedir.

1.3.2.6.2. Teknoloji Kullanımı

21'inci yüzyıldaki en önemli iki olgu, yönetim bilimi açısından değerlendirildiğinde teknoloji ve bilgidir. Bilgi, örgütler açısından sermaye kadar değer taşıyan yeni bir üretim unsuruyken teknoloji de onun ayrılmaz bir parçası konumundadır (Odabaş, 2003, s. 358). Bilgi teknolojileri, özellikle bilgi toplumunda uzun vadeli düşünen örgütler için daha da önemli bir hal almıştır (Ada, 2007, s. 555).

Bilgi üretimi ve akışı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin birbirlerine paralel bir biçimde gelişmeleriyle birlikte daha etkili biçimde gerçekleşmeye başlamıştır (Şendoğdu, 2005, s. 62). Bilgi yönetiminin kapsamında örgüt bünyesinde bilgi elde edilmesi, kullanımı ve aktarımı amacıyla strateji geliştirme düşüncesi yer almaktadır. Bu durum, bilgi kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve bilginin elde edilmesiyle ilişkilidir. Bundan hareketle teknolojinin bilgi yönetimine katkıda bulunurken aynı zamanda bilgi yönetimine uygulama zemini hazırladığını söylemek yerinde olacaktır. Küreselleşme, ekonomik bilginin hızla artması ve teknolojinin gelişmesi gibi sebeplerle ortaya çıkmış ve uluslararası rekabet yaygınlaşmıştır (Alkan, 2003, s. 124). Çetin rekabet ortamında bilgi çalışanlarını ve bilgi endüstrilerini ön plana çıkaran örgütler avantajı ele geçirmiştir.

Bilgi yönetiminin her aşamasının başarılı bir biçimde gerçekleşmesini sağlayan temel unsurlardan biri teknolojidir. Başta intranet ve internet, bilgi yönetiminde yaygın olarak kullanılan teknolojik araçlardır (Alkan, 2003, 130). Bilgi teknolojilerini genel anlamda “bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini veya bir yerden bu bilgiye erişilmesini sağlayan teknolojiler” şeklinde tanımlamak mümkündür (Ada, 2007, s. 554). Bilimsel bilginin çalışma ve iş ortamına uyarlanmış modeli olan teknoloji, bilimsel

bilginin sürekliliği sayesinde aynı ölçüde devamlılık kazanmıştır. Örgütler, bilgi teknolojilerine geçtikleri takdirde üretimi hızlandırmakta, çeşitlendirmekte ve aynı zamanda kalite ile verim seviyelerini arttırmaktadır. İş hayatının her alanına yoğun bir biçimde giren bilgi teknolojileriyle birlikte ulusal pazarlara yönelik stratejiler büyük oranda terk edilmiş ve örgütler küresel bir pazarda faaliyet göstermeye başlamıştır (Serpek, 2003, s. 9). Örgütler, bilgi yönetimi yaklaşımını başarıyla uygulayabilmek için teknolojik gelişmeleri takip etmek durumundadır. Teknoloji zaman zaman tahmin edilemeyecek kadar hızlı değişimler yaşayabilmektedir. Bu değişikliklerin öngörülemeyen biçim, yer ve zamanlarda ortaya çıkması nedeniyle bilgi örgütlerinin yönetimi zorlaşabilmektedir.

Bilgi yönetimi uygulamasının örgütsel faaliyetlerin devamı açısından çok çeşitli unsurlardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Örgütsel iletişimin yapı taşlarından biri olan bilgi teknolojilerinin etkin kullanılması bu yönüyle bilgi yönetimi açısından oldukça önemlidir. Sunucu teknolojisi, kablosuz iletişim, açık sistemler, çeşitli yazılımlar gibi unsurlar sayesinde örgütün ihtiyaç duyabileceği hemen hemen tüm bilginin tek bir bilgisayarda korunması mümkün olmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 125).

İnsanlar, bilgiyle tanışmalarından itibaren onu yönetmeyi arzulamıştır. Bu amaçla korunmak istenen bilgiler ağırlıklı olarak kâğıtlara yazılmış ve yazılı biçimde daha sonra kilitli dolaplara aktarılan ve belirli bir düzene göre tutulan dosyalarda biriktirilmiştir. Takip eden dönemlerde ise bilgisayar kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte başta Microsoft Excel gibi çeşitli uygulamalar yoluyla tablo yapılarının disipline edilmeye çalışıldığı, Access gibi veri tabanı uygulamalarının da daha planlı yönetim çabaları amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Bilgi teknolojileriyle birlikte kâğıt tek belge türü olmaktan çıkmış; yeni belge türlerinin oluşmasıyla birlikte bu belgelerin de korunması ihtiyacı doğmuştur. Bilgi, internet ortamları sayesinde hızla hareket edebilen ve yer değiştirebilen bir nitelik kazanarak bilginin daha belirli ve hızlı biçimde kullanılmasına olanak tanımıştır. Bu olanakları sağlayan ekipmanlar ve teknolojik altyapılar her geçen gün daha da gelişmektedir. Bugün sinyal tabanlı uygulamalar ve elektronik haberleşme için bilgisayar ağları hayati öneme sahiptir. Ağ yapılarıyla birlikte bilgisayarların bir arada kullanımı teşvik edilmiş ve bilgisayarın tek başına taşıdığı anlam azalmıştır (Sel, 2008). Çoğu yazara göre bilgi yönetimi yeni bir kavram değildir ancak bilgi yönetimi yalnızca teknolojik

gelişmelerle birlikte uygulanabilirlik kazanmıştır. Bu nedenle teknolojik gelişmelerin bilgi hareketi için katalizör niteliğine sahip olduğunu söylemek yerinde olacaktır (Zaim, 2005, s. 115).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin birbirleriyle paralel biçimde gelişerek bilgi üretimini ve aktarımını daha hızlı hale getirmesi pek çok yeniliğin de önünü açmıştır. Tüm bu yenilikler sayesinde küreselleşme süreci de hızlanmıştır (Şendoğdu, 2005, s. 27). Davenport ve Prusak bilgi yönetiminin teknolojinin çok ötesinde olduğunu ancak bilgi teknolojisinin de kati surette bilgi yönetiminin bir parçasını oluşturduğunu belirtmiştir (Zaim, 2005, s. 115).

Teknoloji, bilgiye ulaşma imkânını çok daha geniş kitlelere yayarak bilgi aktarımını kolaylaştırması yönüyle bilgi yönetimine çok değerli katkılar sağlamaktadır. Farklı bölgelerde faaliyet gösteren örgütlerde bilginin çeşitli biçimlerde oluşturulması, paylaşılması, saklanması ve aktarılması gibi süreçlerde teknolojik iletişim altyapısının rolü büyüktür. Özünde teknoloji çoğu durumda bilgiyi yönetememektedir. Tam aksine, teknoloji sayesinde veri ve enformasyona ulaşılmaktadır. Teknoloji sayesinde örgütler geniş ekonomik çevreler ve rekabetle ilgili bilgi üretme potansiyeline kavuşmaktadır. Teknoloji yoluyla örgütteki bireylerin iş birliğinin sağlanması, iletişimin engellenmesine yol açabilecek coğrafi ve yapısal engeller de ortadan kaldırılmaktadır. Örgüt, içeriden veya dışarıdan edindiği bilgileri teknoloji yoluyla almaktadır (Dur, 2008, s. 18). Bilgi planının oluşturulmasına yönelik teknolojiler sayesinde örgüt içi katalog niteliğine sahip bilgi kaynakları daha etkin biçimde kullanılabilir. Mevcut bilgiler ise bilgi uygulama teknolojileri yardımıyla kullanılmaktadır.

İnternet ve bilgisayarın başını çektiği yeni teknolojiler sayesinde değerli bilgiler eskiye oranla çok daha hızlı biçimde yayılabilmektedir. Bu bilgi akışı örgüt içi ve örgüt dışı iletişimi de hızlandırarak karar verme, zaman ve alan kullanma gibi konularda örgüte önemli katkılar sağlamaktadır. Bu katkılar örgütsel etkinliği arttırdığı için tüm örgütler bugün bilgisayar yazılımı, donanımı, veri tabanları, internet ve intranet gibi unsurlara ihtiyaç duymaktadır. Bunlara ek olarak fiber optik, akıllı terminal, dijital teknoloji, telefon, faks gibi iletişim teknolojileri de örgütsel süreçlere entegre edilerek aktif biçimde kullanılmalıdır (Sel, 2008, s. 59). Bilgilerin hızlı bir biçimde paylaşılabilmesi bazı olumsuz durumlara da yol açabilmektedir. Sözelimi, ağ ortamına aktarılan bilgiler izinsiz erişim girişimleriyle istenmeyen kişi

ve kurumların eline geçebilmektedir. Bu durum, bilginin rekabet ortamındaki değeri düşünülduğünde örgütler için olumsuzlar yaratabilmektedir. Bu tip durumların önüne geçilerek bilgilerin güvenliğinin sağlanması konusunda da yeni gelişmeler kaydedilerek bilgi güvenliğinin sağlanması yeni bir uzmanlık alanı olarak gelişim göstermiştir (Dur, 2008). Örgüt, teknoloji yoluyla müşteriler, ortaklar, personeller ya da mal sağlayıcılar ile ilgili bilgiler oluşturabilmektedir. Devretme ve depolama tekniklerine ek olarak, örgüt bu bilgilerin çalınmasını veya uygunsuz yerlerde kullanılmasını engellemek için de teknolojik bazı önlemler almak durumundadır.

Hızlı teknolojik gelişmelerin sonucunda örgüt bünyesindeki insan ilişkileri eski önemini yitirmiş; hatta örgütsel insan ilişkileri neredeyse yok olma tehlikesi yaşamıştır. Bu durum örgütsel bilgi yönetimi konusunda olumsuzluklara yol açmıştır. Bu sorunun üstesinden gelmek için insan ilişkilerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi amacına hizmet edecek planlı, iyi bir bilgi iletişimine ve yönetimine ihtiyaç vardır. Bilginin ekonomi alanındaki önemi, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte değişmiştir. Bazı bilgiler kolaylıkla erişilebilir hâle gelirken, bazı bilgilere erişim için de yeni yöntemler geliştirilmiştir (Lundvall, 1992, s. 1). Bilgi çağına geçişin yaşandığı süreçte günlük yaşamı doğrudan etkileyen büyük çaplı değişiklikler yaşanmıştır. Elektronik banka işlemler, elektronik posta, kişisel mobil bilgisayarlar, küresel bilgi ağı gibi unsurlar bu değişikliklerden bazılarıdır. Bugün bu teknolojilerin aktif olarak kullanımıyla birlikte dijital örgüt ve elektronik ticaret kavramları oluşmuş durumdadır (Serpek, 2003, s. 10). Bilgi yönetimi teknolojileri, insanlara sunmak için biçimsel bilgi yakalayan, depolayan ve dağıtan teknolojilerdir. Bu teknolojiler, insanların zihinlerinde ve kâğıtlarda saklanan bilgileri örgütün tamamının faydası için sunmayı amaçlamaktadır (Zaim, 2005, s. 115). Enformasyon teknolojisi başta olmak üzere teknolojik altyapının getirdiği imkânlar bilgi yönetimi açısından çok önemlidir. Etkili ve verimli kullanılması durumunda bu teknolojiler sayesinde örgütler ciddi rekabet avantajları elde edebilmektedir.

1.3.2.6.3. Örgüt Kültürü

Bilgi yönetimini anlama ve uygulama konusundaki en önemli faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Bilgi yönetimine göre örgütler yaşayan, sosyal ve dinamik olgulardır. Bilgi yönetimi kavramı, teknoloji gibi insanlarla da yakından ilgilenmektedir. Örgüt kültürünü “örgüt bünyesindeki çalışanların tümünün paylaştığı norm, gelenek, inanç ve değer yargıları” olarak tanımlamak mümkündür.

Bilgi yönetiminin başarısı örgüt kültürünün varlığına bağlıdır. Bu nedenle, örgütler hedeflerine uygun bilgi yönetimini destekleyecek yapıda bir örgüt kültürü oluşturmalıdır (Zaim, 2005, s. 143). Zira örgüt kültürü, örgütün kendisi ve dış dünya hakkındaki fikirleri için bir zemin oluşturmaktadır. Örgüt içerisindeki her tür olguya şekil veren örgüt kültürüdür. Değişimin gerekli olduğu durumlarda, örgüt kültürü bu değişimler için en büyük engel ya da destek olabilmektedir.

Batı toplumlarının 1980’li yıllarda yaşadığı ekonomik gerileme, güçlü bir ekonomiye sahip olan Doğu ülkelerinden Japonya’nın uluslararası arenada güç kazanmasını sağlamıştır. Toplumsal yapı açısından Batı devletlerine kıyasla ciddi farklılıklara sahip olan Japonya’nın gücü o döneme kadar sorgulanamaz kabul edilen Amerika Birleşik Devletleri’ne ekonomik açıdan kafa tutabilecek duruma gelmesi özellikle de Amerika Birleşik Devletleri’nde yönetim anlayışlarının gözden geçirilmesine neden olmuştur. Örgüt faaliyetleri üzerinde toplumsal kültürel yapının etkili olduğunun anlaşılmasıyla birlikte örgütsel kültür kavramı da önem kazanmıştır. Bu dönemde aralarında Waterman, Peters, Williams, Schein ve Hofstede’nin de bulunduğu çok sayıda araştırmacı örgüt kültürüyle ilgili çeşitli yayınlar yapmıştır. Örgüt kültürü farklı uzmanlar tarafından tanımlanmıştır. Deal ve Kennedy bu kavramı “*gözlenen davranış düzenleyicisi*” olarak tanımlarken, Williams ve Ouchi “paylaşılan sosyal bilgi” şeklinde ifade etmiştir. Pettigrew, “*belirli bir grup için belirli bir zamanda geçerli olan, kolektif olarak benimsenmiş anlamlar sistemi*” tanımını getirirken Hofstede örgütsel kültürü “*bir grubun zihinsel programlaması*” şeklinde ifade etmiştir. Schein ise örgüt kültürünü “*bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü*” şeklinde tanımlamıştır (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001, s. 34).

Özetlemek gerekirse örgüt bünyesindeki üyeler tarafından ortak olarak benimsenen, paylaşılan ve üyelerin davranışlarına yön veren inanç, alışkanlık, varsayım, değer, norm gibi unsurların bir araya gelmesiyle oluşan bütün örgüt kültürüdür. Ogbonna ve Harris’in de belirttiği üzere örgüt kültürüne ilişkin literatür üçe ayrılmış durumdadır. Deal, Kennedy, Peters, Ouchi ve Waterman gibi araştırmacıların oluşturduğu gruba göre kültür yönetilebilmektedir. Ogbonna’nın da aralarında bulunduğu ikinci grubu oluşturan araştırmacılar ise kültürün yönetilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dyer, Martin ve Schein gibi

isimlerin bulunduğu üçüncü gruba göre örgüt yönetilebilirliği duruma göre değişebilmektedir. Bilgi yönetimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, bu konuda çalışmalar yürüten araştırmacıları uzun süredir meşgul etmektedir. Bilgi özellikle de örgütsel niteliğe sahip olduğunda sosyal bir anlama kavuşmaktadır ve bilgi yönetiminin neredeyse tüm süreçleriyle örgütün sosyal kimliği olarak kabul edilen örgüt kültürü arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Bilgi yönetiminin başarısı, büyük oranda örgüt kültürünün yeni fikir üretimini, yardımlaşmayı ve bilgi paylaşımını destekler nitelikte olmasına bağlıdır. Bu sebeple bilgi yönetimi projeleri tasarlanırken mevcut örgüt kültürü yapısı göz önünde bulundurulmalıdır (Zaim, 2005, s. 144). Bir örgütte bilgi yönetimine olan inanç ne kadar güçlü olursa olsun, örgüt kültürü her zaman daha güçlüdür. Bu engeli ortadan kaldırmak için örgüt kültürüne uygun bir bilgi yönetimi stratejisinin geliştirilmesi ve bu stratejinin örgüt içinde hâkim olan değerlerle bağlantısının kurulması gerekmektedir.

Bilgi aktarımı ve dağıtımının sağlanabilmesi için örgüt paylaşımına açık bir kültürel yapıya sahip olmalıdır. Bu yapıya ulaşmak için de öğrenmeye istekli, farklı ilgi alanlarında bilgili insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi yaratımı ve örgütsel öğrenme yalnızca örgüt kültürünün açık bilgiyi desteklemesi durumunda mümkün olmaktadır (Volkokari & Helander, 2007, s. 602). Bollinger ve Smith'e (2001, s. 10) örgütsel bilgi, örgüt kültürünün bir yansımasıdır. Moffett ve diğerlerine (2003, s. 7) göre örgüt kültürü, tıpkı diğer örgütsel değişmelerde olduğu gibi bilgi yönetimi alanında da çok önemli bir unsurdur. Yazarlar, örgütlerin bilgi yönetiminin farklı bilgi teknik ve araçlarıyla ifade edildiği bir kültüre sahip olabileceğini belirtmiştir. Bundan ayrı olarak, bir örgüt "bilgi örgütü" de olabilmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için bilgi yönetimi örgütün tüm işlemlerine tamamen entegre edilmiş olmalıdır. Bu nedenle örgütün tümü bilgi kültürünü benimsemelidir.

Moffett ve diğerleri (2003, s. 8) çalışanların bilgi odaklı kültür sayesinde paylaşım konusunda da daha aktif davrandıklarını belirtmiştir. Bilgi yönetimi, yalnızca enformasyon teknolojisinin konusu olmakla kalmayıp aynı zamanda bir örgütsel kültür problemidir. Örgütler ve toplumlar bilginin önemsendiği, bilgili olanın tanınıp takdir edildiği, bilgi paylaşımının ödüllendirildiği bir kültüre ihtiyaç duymaktadır (Barutçugil, 2002, s. 16). Örgüt bünyesindeki bireylerin inanç ve değerleri, örgütteki örgütsel bilgiyi de etkilemektedir. Bilgi sahibi insanın inanç ve değerleri bu bilginin yorumlanmasında ve algılanmasında önemli rol oynamaktadır.

İnanç ve değerleri farklı olan iki birey, aynı bilgiden farklı sonuçlar elde edebilmektedir. Bununla birlikte, bireylerin inanç ve değerlerine ters düşen bilgilerin özümsemeyerek reddedilmesi ihtimali de mevcuttur. Bilgi, insanların iletişim kurarak enformasyon akışı sağlamasıyla oluşmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 58). Dolayısıyla bilgi yönetimi kavramı kapsamında bilginin oluşabilmesi için örgütler çalışanları arasındaki iletişimi destekleyecek politikalar geliştirmelidir.

Bilgi yönetimini destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmak, bilgi yönetimi uygulamalarının en güç aşamalarından biridir. Bazı uzmanlara göre, bilgi yönetimini uygulama gayretindeki örgütlerin yalnızca % 10 kadarı bu yapıyı örgüt sisteminin bir parçası haline getirebilmektedir. Oranın bu kadar düşük olmasını çeşitli sebeplere bağlamak mümkündür. En başta eğitim sisteminin bireysel başarı ve rekabet temelinde kurulmuş olması ve bireysel bilginin güç olarak kabul edilmesi gibi sosyal unsurlar bu kültürün yerleşmesini güçleştirmektedir (Zaim, 2005, s. 146). Diğer önemli bir unsur da örgütlerin bu konuya ilişkin yapması gerekenler üzerinde yeterince durmayarak örgüt kültürünü önemsememesidir.

Üst yönetim, hepsinden çok yenilikçi ve yaratıcı düşünmeyi teşvik eden, bilgiye değer veren bir örgüt kültürü oturtmak için çabalamaktadır. Çalışanların birbiriyle iletişim kurarak bir arada hareket etmesini isteyen bir örgüt kültürel engelleri ortadan kaldırmak durumundadır. Bilgi yönetimi sistemlerini kendi örgütlerinde kullanmak isteyen pek çok yetkili, bu alandaki en büyük sorunun insan davranışlarını değiştirmek olduğunu belirtmiştir. İnsanlar genellikle bilgiyi kendilerine saklama eğilimindedir. Bu nedenle herhangi bir bilgi yönetimi girişimi örgüte ek olarak bireyler için de kazançlı hale getirilmelidir (Serpek, 2003).

Örgüt bünyesinde bilgi yönetimine destek verebilecek sağlam bir örgüt kültürü oluşturmak için ilk olarak örgütteki temel değerler belirlenmeli ve açık, anlaşılabilir bir misyon tanımlaması yapılmalıdır. Diğer bir deyişle örgütün varlık amacı, örgüte değer katan varlıklar ve buna uygun olarak örgüt üyelerinden beklenenler açıkça belirtilmelidir.

İkinci adımda ise güçlü bir ekip ruhuna ihtiyaç vardır. Bu nedenle en başta herkesin yönlendirilebileceği ortak bir hedef bulunmalıdır. Ortak hedeflerin yanında çalışanların ortak bir kadere sahip olduklarını düşünmeleri de örgüt açısından faydalı olacaktır. Bunun yanı sıra çalışanların ekip ruhuna duyduğu güveni arttıracak

uygulamaların tercih edilmesi uygundur. Sözelimi katı hiyerarşik sistemler yerine eşit düzeydeki uzmanların üretilen değer ve sağlanan katkı temelinde görevlendirildiği sistemler çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir. Tüm bunlara ek olarak resmi olmayan niteliğe sahip piknik, aile ziyareti gibi çeşitli etkinlikler çalışanlar arasında samimi ilişkiler kurulmasına yardımcı olarak güçlü bir ekip ruhunun oluşmasına ön ayak olabilmektedir (Zaim, 2005, s. 147).

İnsan, doğası gereği kendi bilgisini saklarken başkalarının sahip olduğu bilgiye de şüpheyle yaklaşmaktadır. Bilgileri bir sisteme sokarken başkalarının bilgilerini takip etmek tehdit olmanın yanında ekstra çaba harcamayı gerektirmektedir. Bu sebeple, bu türde bir iş için oldukça üst düzey bir motivasyona gereksinim duyulmaktadır. Bilginin kullanımı ve paylaşımı ödüllendirme, ücretlendirme, değerlendirme gibi faaliyetlerle desteklenerek teşvik edilmelidir (Şendoğdu, 2005, s. 69). Bilgi paylaşımı teşvik edilerek bireyselden çok kolektif çalışmanın önemi üzerinde durulmalıdır (Zaim, 2005, s. 148). Bilgi transferi ve dağıtımının gerçekleşmesi için örgüt içinde paylaşımına açık bir örgüt kültürü olmalıdır. Böyle bir kültür ancak farklı ilgi alanlarına sahip ve öğrenmeye açık insanların varlığında mümkündür.

Ortak örgüt kültürü, örgüt bünyesinde çalışmakta olan insanların tecrübe ve bilgileriyle oluşmaktadır. Bu kültür bazı durumlarda katı şekillerde oluşabileceği için kendi iç dinamikleri gereği yeniliklere direnç gösterme eğilimindedir. Yapı olarak esnek örgütlerde değişiklik için çok fazla çabaya ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu sebeple çalışan mesajları hem doğru zamanda hem de doğru içerikle verilmelidir. Kişileri geliştirmek mümkündür ancak motivasyon yokluğunda maksimum verimi almak imkânsızdır (Sel, 2008, s. 52). Motivasyon, beceriyi arttırmada yardımcı olacağı gibi performans düzeyini de yükseltmektedir.

Kural yönünden sıkı ve katı olan örgütlerin kültür üzerinde değişiklikler gerçekleştirebilmeleri oldukça zordur. Bunun için, en üstten başlayarak tüm örgüt kademeleri bu yeniliği benimsemek ve bu yeniliğe inanmak durumundadır. Üst yöneticilerin sergileyebileceği değişim karşıtı tavırlar, değişime adapte olma konusunda zorluk yaşayan çalışanların da değişime karşı direncini arttırabilmektedir. Yeni uygulanacak sistemin tümüyle anlaşılabilmesi veya yöneticilerin yeni bir şey öğrenme konusunda isteksiz ve yorgun davranması sonucunda değişime karşı direnç destek kazanmaktadır. Bilgi yöneticisi, bilgi yönetimi anlayışını örgüt kültürünün bir

parçası hâline getirebilmek için üst yöneticilerin geniş kapsamlı desteğine ihtiyaç duymaktadır. Çalışan motivasyonu, örgüt kültürünü değiştirmede önemli unsurlardan biridir. Değişimi gerektiren sebepleri tam olarak anlayan değişim karşısında hemen hemen hiç direnç göstermemektedir (Sel, 2008, s. 53). Bazı hikâye, seremoni veya semboller de bilgi yönetimini destekleyen bir örgüt kültürü oluşturma amacıyla kullanılabilir. Buna karşılık, liderlik bunların tümünden daha önemlidir. Çeşitli araçlar bu anlamda faydalı olabilmektedir ancak liderlerin amaçlara uygun olarak çalışanları etkileyip amaç yoluna sokması diğer unsurlar üzerinde de etkili olduğu için tüm bu araçların başında gelmektedir (Zaim, 2005, s. 148). Liderlik, bilginin önemli olduğunu anlayan ve bu bilgiyi eyleme geçirecek süreçleri geliştiren bir örgüt kültürü yaratmada bilgi yönetiminin başarısı için kilit faktör olarak değerlendirilebilir.

Örgüt kültürü aynı zamanda dış çevredeki koşullardan da direkt olarak etkilenmektedir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde örgütlerin başarı için dış dünyayla uyumlu örgüt kültürüne sahip olmaları gerektiğini söylemek mümkündür. Bilgi yönetimi projeleri uygulamaları mevcut örgüt kültürüne uygun olmalı ve aynı zamanda dış çevre koşulları da göz önüne alınarak yürütülmelidir. Zaim'in (2005, s. 148) Tvorik ve McGiven'dan aktardığına göre istikrarlı seyreden dış çevre koşullarında formel (resmi) örgüt kültürüne sahip örgütler, istikrarsız seyreden dış çevre koşullarında enformel (gayri resmi) örgüt kültürüne sahip örgütler daha başarılı olmaktadır. Aynı doğrultuda, resmi örgüt kültürüne sahip örgütler için açık bilgiye yönelik projeler daha uygunken resmi olmayan kültür yapısına sahip örgütlerin örtük bilgiye yönelik projeler üzerinde durmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir. Tüm bunlara ek olarak, örgüt kültürünün bilgi yönetimini destekler bir niteliğe kavuşmasını sağlarken dil, örf, adet, din gibi kültürel değerlere de kesinlikle dikkat edilmelidir. Yapılan araştırmalara göre toplum ve ülkenin sahip olduğu farklı kültürel değerler örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkilemektedir (Zaim, 2005, s. 149). Bu bağlamda, bilgi yönetimi uygulamalarına başlamadan önce örgütün kültürel çevresi dikkate alınmalıdır. Bilgi üretimi ve paylaşımı soyut faaliyetler olup, bireyler bunlar için zorlanamaz. Ancak karşılıklı güven ve iyi niyete dayalı bir örgüt kültürü bilgi yönetiminin gelişimini mümkün kılacaktır.

Bireyler veya gruplar arasındaki ilişkiler her zaman yeni fikirlerin oluşumu için temel teşkil etmiştir. Bu sebeple, ilişkinin bilgi yaratmada önemli bir

sorumluluğu olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların ilişki kurması hem resmi hem de resmi olmayan yollarla teşvik edilerek bakış aıların ve ilişkilerin birlikte çalışmayan çalışanlar arasında da ortaklaştırılmasına çalışılmalıdır. Bu çaba, bilginin bireysel düzeyden çıkarılıp örgütsel bilgiye dönüştürülmesi aşamasında önemli bir yere sahiptir. Bunlara ek olarak çalışanlar kendi kendilerini organize edebilecek yeterliliğe sahip olmalı veya mevcut problemlere yönelik zmler kolaylaştırmak, üretmek ya da bilgi paylaşmak gibi amaçlarla ağlara başvurma becerisi gösterebilmelidir. Bireysel bilgilerin örgütsel bilgilere dönüştürülmesi ve örgütsel kolektif bilgi düzeyinin arttırılması konusunda kültürel ve sosyal alt sistemler de en az teknolojik sistemler kadar önemlidir (Zaim, 2005, s. 145). Dolayısıyla birey ve grup ilişkileri bilgi paylaşımını teşvik edecek biçimde yeniden düzenlenmeli, örgüt bünyesinde bilgi paylaşımına destek olacak sosyal ve fiziksel ortamlar hazırlanarak kolektif bir örgütsel bilinç oluşturulmasına çaba gösterilmelidir.

Bilgiye dayalı örgütlerde bilgi unsuru genellikle çalışanları motive etmektedir. Bu tip bir kültürel yapıda ön plana çıkan üç ana unsurdan söz edilebilmektedir. En başta, kültür biçimsel olmayıp esnek bir yapıdadır. İkinci olarak, hatanın hoş görüldüğü ve öğrenmenin önemsendiği açık bir düşünce yapısı mevcuttur. Sonuçlar merkezi olarak değerlendirilmektedir. Esas olan bilginin paylaşılması ve kullanılmasıdır. Bu tipteki bir kültürel yapıya sahip olan örgütte ne çıkan çeşitli niteliklerden bir kısmı şunlardır: Çalışanların yetkiyle güçlendirilmesi (empowerment), her türlü fikri tartışılabilir bulma statükoyu sorgulama, açık ve paylaşımlı iletişim, esnek yönetim, ekip çalışmasına ağrılık verme, karşılıklı saygı ve güven, ortak ve paylaşılan bir vizyon, değişime ve çevreye karşı duyarlılık, zıt fikir ve düşüncelere karşı hoşgrdr (Durna, 2005, s. 88).

Öğrenmenin rgtteki kültürel unsurlar üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Yapmış olduğu çalışmadan yola çıkan yazara göre bilgi yönetimi iki tip örgüt kültüründe daha kolay hale gelmektedir. Bu kültürlere, grup kültürü ve girişimci kültürdür. Girişimci kültürün temel özellikleri risk almaktan ekinilmemesi, karmaşık ve dinamik bir evre içerisinde faaliyet gösterebilmesi ve değer yaratabilme gücüne sahip olmasıdır. İniyatif, bağımsızlık ve yaratıcılık gibi unsurlar bu kültürün temelini oluşturmaktadır. Grup kültüründe ise sadakat, sosyalleşme, ekip çalışması ve gelenekler önemli bir yere sahiptir. Bu kültürde bütünleşme, koordinasyon ve iletişim özellikleri bulunmaktadır. Bertrams,

çalışmasından hareketle bilgi yönetiminin en iyi biçimde bu iki kültür tipinin birleştirilmesiyle elde edilecek karma kültürde uygulanabileceğini iddia etmektedir.

Hauschild ve diğerleri (2001) yaptıkları araştırma kapsamında Japonya, Avrupa ve ABD’de bilgi yönetimi konusunda alanının en iyilerinden olan 40 işletmeyi ele almıştır. Bu işletmelerdeki bilgi yönetimi uygulamaları çeşitli performans kriterleri temelinde incelenerek işletmeler başarılı ve başarısız olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Başarılı olarak değerlendirilen işletmelerin ortak özelliği, her birinin bilgi yönetimini destekleyen altyapının yanı sıra örgüt kültürüne de sahip olmasıdır. Başarısız işletmelerde bilgi yönetimi anlayışının genellikle tepeden inme yöntemlerle empoze edilmeye çalışıldığı görülürken başarılı işletmelerde çalışanların bilgi üretme, paylaşma ve araştırma konusunda teşvik edilerek bilgi yönetimi uygulamalarına gönüllü olarak katıldıkları gözlemlenmiştir.

Kanagasabapathy ve diğerlerinin (2006) yapmış olduğu çalışma, örgüt kültürünün bilgi yönetimi açısından önemini göstermektedir. Yazarlar bilgi yönetiminin bilgiyi yönetmekten çok örgüt adına rekabet avantajı edinmeye yarayan; bilginin üretilmesini, paylaşılmasını ve uygun şekilde kullanımını teşvik ederek kolaylaştıran bir örgüt yaratarak bu örgütü yönetmekle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Benzer biçimde, Watkins ve Marsick (1993) de yapmış olduğu çalışmada öğrenmeye ve bilgi paylaşımına değer veren örgüt kültürünün bilgi yönetimi açısından önemine dikkat çekmiştir. Zolingen ve diğerleri (2001), örgüt kültürünün örgütsel bilgi yönetimini etkileyen önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar, Bertrams’ın çalışması sonucunda bilgi yönetimi için uygun görmüş olduğu örgüt kültürü tiplerinden yola çıkarak ICT. Ltd’yi ele almış ve girişimci kültür özellikleri gösteren bu örgütte inisiyatif almanın ve yaratıcılığın teşvik edildiğini ifade etmiştir. Buna ek olarak, örgütün faaliyet gösterdiği dış çevre riskli ve dinamik bir ortam olmasına karşın, örgütte ekipler halinde çalışılmadığı için grup kültürü özelliklerine rastlanmamaktadır. Yazarlar, çalışmanın sonunda ICT. Ltd’nin bilgi yönetimini uygulamak için gerekli özelliklere ve altyapıya sahip olmadığını göstermiştir.

Bozbura (2007), bilgi yönetimi kavramının Türkiye’deki KOBİ’ler üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yazara göre düşüncelerin kolay ve rahat biçimde paylaşıldığı, bilgi paylaşma konusunda heves gösterilen, ekip çalışmasına yatkın bir örgütsel kültür bilgi yönetimi açısından idealdir. Buna ek

olarak, Bozbura'nın çalışması Türkiye'deki KOBİ'lerle ilgili ilginç bir sonucu da ortaya çıkarmıştır. Buna göre bilgi yönetiminin örgüt kültürü boyutu, Türkiye'deki KOBİ'lerde diğer boyutlara kıyasla daha önemsiz görülmektedir. Fikirleri rahatlıkla ifade etme, ekip çalışmasında bulunma, fikir geliştirme gibi faaliyetlere sıcak bakmasına karşın yöneticiler bilgiyi paylaşma konusunda isteksizdir. Bu durumun nedeni yöneticilerin örgüt bilgilerini kendilerine saklamak istemeleridir. Türkiye'deki pek çok KOBİ aile işletmesidir ve KOBİ yöneticisi genellikle aynı zamanda işletmenin sahibidir. Bu nedenle çoğu yönetici, bilgi paylaşımının kontrolün kaybedilmesine yol açacağı endişesine sahiptir. Bilgi yönetimi konusunda örgüt kültürü oldukça önemli bir unsurdur. Bilgi yönetiminin en iyi biçimde uygulanabileceği örgüt kültürü örgütsel katılımçılık, paylaşımcılık ve yaratıcı düşüncenin desteklendiği, yenilikçi yapıya sahip, bilgiye değer veren kültürdür.

1.3.2.6.4. Örgüt Yapısı

Mevcut ekonomide tüm sistemlerin temelini oluşturan bilginin boyutları ve kapsamı dolayısıyla uluslararası ekonomik savaşın en önemli silahı olduğu ifade edilmektedir (Öğüt, 2012, s. 49). Bilginin yaratılması, elde tutulması, paylaşılması ve kullanılması amacıyla geliştirilen, tamamıyla radikal çeşitli yollar oluşmaktadır. Bu yollarla birlikte örgütsel yapılar ve işleyişler, müşterilere karşı tutumlar ve iş yapma şekilleri de önemli oranda değişmektedir (Serpek, 2003, s. 42). Örgüt yapısı, bilgi yönetiminin altyapısını oluşturan önemli etmenlerden biridir. Bilgi yönetimi açısından uygun bir örgüt yapısının oluşturulması oldukça önemlidir. Örgüt yapısı; işletme amaçlarına uygun olarak örgüt bünyesinde mevcut sorumluluk, yetki ve karşılıklı ilişkilerden oluşan kapsamlı bir ağdır. Rapor, karar, emir ve bilgi akışlarının gerçekleştiği resmi haberleşme kanalları da örgüt yapısı kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütlenme sürecinin ardından oluşan yapı formel (resmi ya da biçimsel) örgüt yapısı olarak isimlendirilmektedir. Örgüt şemasında böyle bir yapı mevcuttur. Buna karşılık katı iş bölümü içermeyip kendiliğinden gelişen ilişkiler üzerinden yürüyen, yazılı kuralları bulunmayan ve karşılıklı güvene dayanan örgüt yapısı da enformel veya resmi olmayan örgüt yapısı olarak adlandırılmaktadır (Özgener, 2002, s. 143). Bu türdeki ilişkiler örgüt şemasında gösterilememektedir.

Örgütler, başarılı sonuçlar alabilmek için iyi işleyen örgüt yapılarına ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte iyi kurulmuş bir örgüt yapısının başarı için yeterli

olmayacağı ve bu yapı oluşturulurken çevresel unsurların da dikkate alınması gerektiği ifade edilmelidir.

Bilgi yönetimi; örgütsel performans, verimlilik ve üretim düzeyini örgütün sahip olduğu eğer ve misyonlara uygun olarak sürekli bir biçimde geliştirmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda yenilikleri ve yeni bilgi üretimini desteklemek de bilgi yönetiminin amaçlarındandır. Bu amaçlar, örgüt bünyesindeki katılımcılık ve iş birliği düzeyinin artırılarak ekip çalışmasının mümkün hale getirilmesiyle ulaşılabilir olmaktadır (Alkan, 2003, s. 128). Bugün bilgi toplumu hem örgütsel hem de çalışan profili açısından oldukça derin bir rekabet ortamı yaratmış durumdadır. Bu durum beraberinde yeni yönetim anlayışlarını ve farklı örgüt yapılarını getirmiştir. İşgücünde yaşanan niteliksel farklılıklar nedeniyle farklı yönetim biçimleri ve örgüt yapıları da gündeme gelmektedir. Buna karşın bu yenilikler yalnızca işgücündeki farklılaşmadan kaynaklanmayıp büyük oranda hız, maliyet, kalite gibi konularda rekabet avantajı kazanma mecburiyetinden de destek almaktadır (Şendoğdu, 2005, s. 63). Örgüt yapıları ve yönetim süreçleri, başarılı bilgi yönetimi için tekrar elden geçirilmek zorundadır. Bazı yazarlar, bu türdeki bir değişimin Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışlarına kıyasla çok daha köklü olması gerektiğini savunmaktadır. Bu düşüncedeki uzmanlar mevcut ekonomik düzende bilgi yönetiminin tek geçerli çözüm olduğu inancındadır. Bu nedenle yönetim anlayışının yanı sıra iş süreçleri ve örgüt yapısı da yeni anlayışa uygun biçimde kökten değişmek durumundadır (Zaim, 2005, s. 140). Örgütler, bilgi ekonomisinde varlıklarının sürekli olması için devamlı yeni bilgi üretmek, geliştirmek ve elde edilen bilgiyi en verimli biçimde kullanmak durumundadır. Bunun için de sürekli bilgi üretimini ve yeniliği teşvik edecek, gelişmeye açık bir örgüt yapısı ve kültürün varlığı gerekli olmaktadır.

Bradley ve Husman (1993), insanların birlikte çalışma şekillerinin değişmesiyle birlikte çabaları destekleyecek niteliğe sahip farklı tipteki örgüt yapılarının da belirginleştiğini ifade etmiştir. Bilgi yönetimi için önemli unsurların başında örgüt yapısı gelmektedir. Çalışmalar sonucunda basık yapılı, kısa iletişim kanallarına sahip örgüt yapılarının bilgi yönetimi için ideal olduğu saptanmıştır. İş çevreleri bugün hızla artan küreselleşmenin bir sonucu olarak daha da rekabetçi, belirsiz, dinamik ve bilginin çok hızlı gelişerek tüketildiği çevreler olmuştur. Bu nedenle bilgi çağında çevresel değişikliklere uyum sağlayabilecek organik örgütler

önem kazanmaktadır (Serpek, 2003, s. 83). Bilgi yönetimi, her örgütte uygulanabilecek belirli bir forma sahip olmayıp, örgüte özel bir modeldir (Alkan, 2003, s. 128). Bu nedenle bilgi yönetim sistemleri düzenlenirken örgüt çalışanlarının ve örgütün özel ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.

Bilgi yönetimi, bireye işle ilgili yenilikçi buluş ya da fikirler üretme veya bilgi değer zincirine katkı sağlama imkânı tanınması yönüyle önemlidir. Tüm çalışanlar, örtük bilgilerini ve entelektüel birikimlerini diğer meslektaşlarıyla paylaşmalı ve bireysel bilgilerini açığa çıkararak örgüte mal etme konusunda çaba göstermelidir. Çalışanlardan bu beklenen faydaların alınabilmesi için katı, merkezi ve hiyerarşik örgüt yapıları yerine çalışanların inisiyatif ve yetki alanlarının genişletildiği, katılımcı ve esnek niteliğe sahip örgüt yapıları daha uygundur (Zaim, 2005, s. 141). Bilgiye dayalı örgütler kısa hatlı ve düz yapıdadır (Durna, 2005, s. 82) Swan ve diğerlerinden aktardığına göre, bilgi yönetimi temelinde inşa edilen örgütsel eğilimlerde bürokratik ve merkezi özellik yönünden zayıf olan, daha düz yapılar ön plandadır. Kontrol hiyerarşisi ve emir-komuta anlayışı artık örgütlerin temel nitelikleri olmaktan çıkmış durumdadır. Örgütler, ağırlıklı olarak yalın yapılarla faaliyet sürdürmeyi amaçlamaktadır. Örgütler, temel yetenek hizmetleri içinde bulunmayan unsurları dışarıdan sağlama yoluna gitmektedir. Bu sayede yatay örgüt ve şebeke yapılarıyla örgütler daha hızlı ve üretken hâle gelmektedir. Klasik örgütlerdeki yönetim kademe sayısı bilgi örgütlerindeki kiyasla daha fazladır. Bilgi örgütlerinde orta kademe yönetimi daraltılmış durumdadır. Bunun nedeni, orta kademenin iletişim ve bilgi sürecini bozması ihtimalidir. Fonksiyonel ve hiyerarşik yapıları bilgi örgütleri için uygun değildir (Durna, 2005, s. 82). Çünkü katı hiyerarşiler ve gelenekselleşmiş merkezi örgüt yapıları bilgi yönetiminin gerektirdiği esnekliği sağlayamamaktadır. Böyle bir durumda bilgi yeterince hızlı yayılamayacağı için örgütün bilgiyi kendi yapısına entegre etmesi zorlaşacaktır. Katı hiyerarşi yapıları aynı zamanda bireylerin yaratıcılıklarını baskılayarak yeni bilgilerin üretilmesini engelleme, ast-üst ilişkilerinde bilgi paylaşımını kısıtlama ve bilgi faaliyetlerini yavaşlatma gibi unsurlar nedeniyle de bilgi örgütlerine olumsuz etki etmektedir.

Bilgi yönetimi, örgüt yapısının esnekliği ölçüsünde başarılı olabilmektedir (Öztürk, 2007, s. 49). Bu türdeki yapılar, örgüt çalışanlarını iş birliği ve paylaşımına teşvik etmektedir. Merkezileşmiş anlayışın daraldığı ya da tümüyle yok olduğu,

esneklik düzeyi yüksek örgütler bilgi yönetimi uygulamaları için ideal görünmektedir. Şebeke örgütler birbirlerine bilgisayarlarla bağlanarak yetkilerini mevcut beceri ve yeteneklerinden alan bağımsız grup, kişi ya da firmaların oluşturduğu yapılar olarak tanımlanmaktadır. Bu yapı, örgütün hem içindeki hem de dışındaki bilgi akışını kolaylaştırmaktadır. İletişim ağlarını etkili biçimde kullanabilen bu örgütler esnek yapılarının da yardımıyla bilgiyi daha hızlı biçimde taşıyıp dağıtabilmektedir (Zaim, 2005, s. 142). Şebeke örgütler sayesinde bilgi herhangi bir fiziksel, coğrafi, hiyerarşik ya da örgütsel engele takılmaksızın hareket edebilmektedir. Bu sayede örgütler veya kişiler arzu ettikleri bilgilere direkt olarak ulaşabilmektedir. Şebeke örgüt yapısında bireyler üzerindeki yönetim otoritesi ve baskısı da diğer örgüt yapılarına kıyasla daha azdır. Şebeke örgüt yapısı, bilgi katma değeri açısından hiyerarşik örgütlere kıyasla daha fazla potansiyel taşıması yönüyle bilgi yönetimi uygulamalarında ön plana çıkmaktadır (Zaim, 2005, s. 142). Dolayısıyla bireyler yeni fikirler üretme gibi konularda daha özgür ve aktif davranış sergileyebilmektedir.

Bilgi yönetiminin örgütlerde başarıyla uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulan örgüt tipini tespit edebilmek amacıyla çok sayıda araştırma yapılmaktadır. Bu konuya ilişkin pek çok farklı yaklaşım mevcuttur. Mahoney ve Sanchez'in sistem odaklı yaklaşımına göre birimsel ürün tasarımıyla birleştirilen birimsel örgüt tasarımı adaptasyon ve koordinasyon masraflarını azaltarak stratejik esnekliği arttırmaktadır. Nonaka ve Takeuchi, hipertekst (hypertext) isimli yeni bir örgüt yapısı geliştirmiştir. Bu örgüt tipinde beş aşamadan oluşan bilgi yaratma süreci örgüt bünyesinde etkili bir biçimde işletilebilmektedir. Bu örgüt tipi en genel ifadeyle hiyerarşik olmayan bireysel örgüt ile resmi örgüt yapısının bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bununla birlikte, bu boyutun oluşturulması için resmi örgüt yapısının korunup esneklik yönünden geliştirmeler yapılması da yeterli olabilmektedir. Çoğu yazara göre bilgi yönetiminin en iyi biçimde uygulanması için örgütler çok katmanlı ve görev odaklı hiyerarşik yapıları bırakarak daha yatay, basık ve şebeke yapılara yönelmelidir. Bertrams (1999) örgütte bilgi yönetiminin gelişebilmesi için departmanlar arasındaki iletişimin iyi, iletişim kanallarının kısa olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlara ek olarak departmanlar ve çalışanlar da bilgiye kolaylıkla ve doğru bir biçimde ulaşabilmelidir. Araştırmacının çalışmasında da belirtildiği üzere, örgüt içinde bilgi

yönetiminin niteliği ve uygulanabilirliğinin, örgüt yapısını temsil eden çeşitli unsurlarla doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir.

Zolingen ve diğerleri (2001), Hollanda'da "bilgiye dayalı örgüt" olarak tanımladıkları, bilgiye önem veren, müşteri odaklı bir işletme olan ICT Ltd. üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yazarlar, bu araştırmada örgüt yapısının bilgi yönetimini etkileyen örgütsel bir unsur olduğunu belirtmiştir. Yazarlara göre çalışan devir hızının yüksek, iletişim kanallarının uzun olması bilgi yönetimini zorlaştıran unsurlardandır. Yüksek çalışan devir hızı, çalışanların sahip olduğu bireysel (örtük) bilgilerin kaybedilmesine yol açmaktadır. Bu durum, bilgi yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi önündeki engellerdendir. Bununla birlikte, yazarların araştırmalarını yaptıkları örgüt proje takımları halinde faaliyet göstermesi yönüyle Takeuchi ve Nonaka'nın geliştirmiş olduğu hipertekst örgüt yapısıyla da uygun özellikler taşımaktadır. Bu durum işletmede bilgi yönetimini kolaylaştırmaktadır. Bu yapıda geleneksel komuta zinciri boyunca dikey olarak bilgi transferi mümkündür. Buna karşılık, örgütün işlevsel sınırlarının ötesine geçemediği için yatay bilgi transferinin önüne geçilmiştir. Teknolojik değişmelerin hızı ve güçlü rekabet nedeniyle örgütün bilgi içerisinde daha hızlı aktarılabilmesi büyük önem kazanmıştır. Örgütte bilgiyi dikey ve yatay olarak dağıtabilecek bir bilgi transferi sistemi için öncelikle çapraz fonksiyonel alanlarda çalışanların oluşturduğu bilgi takımları geliştirilmelidir. Bilgi örgütünü, bilgi işçilerinin yetenek ve örtük bilgilerine göre yerleştirildikleri bilgi takımlarından oluşan bilgi grupları oluşturmaktadır. Aynı takımdaki işçilerin farklı eğitimsel ve örgütsel altyapılara sahip olmaları, takımdaki yetenek ve örtük bilgi düzeyini farklılaştırması nedeniyle tercih edilmektedir. Demir ve Okan (2009), örgüt yapısının kötü olması durumunda performansın iyi olamadığını belirtmiştir. İyi örgüt yapısı, yüksek performans için bir ön koşuldur. Buna karşılık, örgütler yeni örgüt yapısı (bilgi örgütü) ve yeni yönetim şekillerine (bilgi kültürü) adapte olma konusunda direnç gösterebilmektedir. Değişim algısının minimize edilmesi değişime karşı gösterilen direnci kırma konusunda faydalı olabilmektedir.

Bilgi yönetimi, örgüt şemasının değiştirilmesiyle istenen sonuçları vermeyebilmektedir. Buna ek olarak sorumluluk, teşvik ve ödüllendirme, rol, performans ölçüleri, ekip çatıları, yönetim şekilleri gibi örgütle ilişkili diğer tüm elemanların da üzerinde durulmalıdır. Örgüt biçimlerinin yanı sıra örgütsel süreçler de bilgi yönetimine uygun olarak tasarlanmalıdır. Değişmesi ve gözden geçirilmesi

gerene tüm operasyon ve sürelerle bilgi sistem ve teknolojileri de dâhildir. Bu nedenle değişme yoluyla başarılı sonuçlar elde edebilmek için tüm bu unsurlar belirli bir koordinasyon planı dahilinde entegre bir yöntemle ele alınmalıdır (Zaim, 2005, s. 140).

Literatürdeki bu çalışmalardan hareketle bilgi yönetiminin örgütlerde başarıyla uygulanabilmesi için olabildiğince esnek ve organik karaktere sahip örgüt yapılarına ihtiyaç duyulduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bu yapılar örgütün çevresel şartlara uyum sağlamasını ve faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürmesini kolaylaştırmanın yanı sıra aynı zamanda bilgi yönetimi sayesinde örgütün elde edeceği kazanımları da arttırmaktadır.

1.3.2.7. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgisayarın icadının ardından işletmelerin stratejilerinde önem verdikleri nokta 20'nci yüzyılın yarısından itibaren açık ve örtülü bilgi haline gelmiştir. Stratejinin şirketlerin bilgi ağı üstünde toplanması, 21'inci yüzyılın başında bilgi teknolojilerinin hem bilgisayarlarda hem de iletişim alanında ilerlemeye devam etmesi sonucunda gerçekleşmiştir. Enformasyon, kavrama, kabiliyet gibi süreçler, tüketicilere sunulan değerleri arttıran ve yeni değerler meydana getiren bilgi varlıklarını oluşturmaktadır. Bilgi stratejisinin temeli, bilgi varlıklarına dair rekabet gücünü yükseltecek gelişimler meydana getirip uygulamaya koymaktır. Bilgi stratejisinin temelini ise yeni bilgiler elde etmek ve bu bilgileri finansal bir şekilde kullanma oluşturur. Bilgi elde etmek için ise bilim ve teknoloji alanında çalışmalar yapılmakta, bilgiyi finansa çevirme işleminde de inovasyonlar devreye girmektedir. Etkin bilgi yönetimi stratejisi, ancak doğru ve etkili bir şekilde bilgi elde etme, bunları yayma ve finansa çevirme yoluyla mümkün olmaktadır.

Bilgi yönetimine ait üç ana unsur bulunur. Bu unsurlardan ilk ikisi, yararlı bilgi elde etme ve bu bilgileri yayma konusuyla ilgilenmektedir. Şirketler, inovasyon çalışmaları sırasında kullanabilecekleri içerden veya dışarıdan bilgileri farklı kaynaklardan toplamak, sonrasında ise topladığı bilgileri çalışanlarına dağıtmak durumundadır. Üçüncü unsur, bilginin rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanılmasıdır. Bu durumda toplanılan bilgi, daha önce ortaya koyulmamış mal veya hizmetler yaratacak kaynaklar belirlemek üzere kullanılacak olan yeteneklerin geliştirilmesi için fayda sağlamaktadır.

1.3.2.7.1. Bilginin Elde Edilmesi

Modern çağda, yeni bilgiye ulaşma sistemi, çeşitli devlet kurumlarının, üniversitelerin ve ülkede bulunan farklı yapıların başlattığı Ar-Ge çalışmaları üzerinden yürümektedir. Yapılan araştırmalar hem ülke içinde hem de küresel olabilmekte, bilgi zemininde birbirleriyle iç içe geçebilmektedir. Bu iç içe geçme durumu, bilgi temelini geliştiren ve bu temeli daha yüksek noktalara taşıyabilecek yeni bilgilere ulaşılmasını sağlamaktadır. Şirketler kendi bilgi ağlarını yaratırken bilime dayalı bilgi zeminini kullanmaktadırlar. Araştırma çalışmaları, şirketlerin bilim ve teknoloji altyapısını oluşturmakta, ayrıca yeni mal ve hizmetler yaratmada kullanılacak bilgileri meydana çıkarma, var olan ürünlerin üstüne koyma, bu şekilde de şirketlerin varlıklarını korumalarına yardımcı olan bir unsur haline gelmektedir. Oslo Manuel Kılavuzu'nda bilginin üç ana yolla elde edildiği savunulmaktadır (Iraz, 2010, s. 108); Bir işletme ya kendisi ya da rekabet süreci başlamadan önce başka işletmeler veya üniversitelerle bir olup çalışmalar yürüterek kendisine gerekli olan yeni bilginin üretimini gerçekleştirir. Bilgi, yani teknoloji, patent, patent sahibi olmayan icat, lisans, know-how, bayilik açma, tasarım halindeki bilgi ve benzeri çeşitli yollarla, ayrıca makine donanımlarına eklenmiş şekilde işletmeler tarafından toplanabilmektedir.

İşletmeler bilgiyi iki şekilde toplamaktadırlar: Yatay ve dikey. Dikey bilgi geçişleri, “know-how”, lisans alımları, ortak girişimler (joint venture), yabancı uzmanları istihdam etme, üretimde ortaklık sağlama gibi yolları kapsamaktadır. Yatay bilgi geçişleri ise işletmelerin sahip olduğu Ar-Ge çalışmalarının ortaya koyduğu projelerin, üniversiteler ve çeşitli araştırma kurumlarıyla yapılan ortak faaliyetlerin, proje iş birliklerinin, bir araya toplanmaların ve benzer iş ağları içinde ortak halde yer almanın görüldüğü, yüksek seviyede etkileşimin yaşandığı alanlarda var olan çeşitli kurumsal yapıların ve sistemlerin yer aldığı bilgi geçişleridir. Yatay teknoloji transferi aynı zamanda örtülü bilgiye ulaşılmasını sağlamaktadır. Bu da teknolojiye ulaşma, faydalı olanı seçme, getirme, yüksek konuma getirilecek şekilde geliştirme ve son olarak teknolojiyi üretime geçme ile gerçekleşmektedir. Bu yönüme göre teknolojinin elde edilmesi, Ar-Ge, üniversite ve sanayinin yaptıkları ortak çalışmalar gibi şirket içi veya dışı tüm tarafların teknolojiyi bir üst seviyeye taşıma ve üretme faaliyetlerine katkıda bulunarak gerçekleştirilmekte, teknoloji kavramı içselleştirilerek ilişkili olduğu alanlarla yatay iş birliği sağlanmakta ve etkileşim

modelleri üstünde durularak belirli araç ve sistemler ortaya koyulmaktadır. Yatay bilgi transferlerinin çoğu Ar-Ge çalışmalarından kaynaklı, uzun çabalar sonunda elde edilmişlerdir. Bu nedenle, araştırma faaliyetlerinin ana merkezi olan üniversiteler ile çalışmalarında ileri teknolojilere sahip olmak isteyen sanayilerin iş birlikleri yeni ekonomiler için çok önemli bir konuma gelmektedir.

1.3.2.7.2. Bilginin Yayılması

İnovasyonlar, edinilen bilgilerin yeni bir ürün veya hizmete dönüşmesini sağlamakta ve piyasada ekonomik değişiklikler meydana getirmektedir. Bilginin bu sürecinin etkili ve tam olması için bu süreçteki unsurların bilgiyi çabuk ulaşılabilir kılmaları gerekmekte ve bunun sonucunda bilgi çok önemli bir konuma gelmektedir. Bilginin yayılması oldukça önemli bir husustur, ancak asıl önemli olan bilginin etkili bir şekilde yayılım göstermesidir. Bu da süreçte yer alan yeni etkenlerin bilgiyi benimsemeleri sayesinde olmaktadır. Açık bilgiye ulaşma yolları herkesçe bilinirken, örtülü bilgiye ancak çalışanların fikirlerinin öğrenilmesi veya şirketlerin iç örgütlenmesine dahil olunması sonucu ulaşılmaktadır. Burada dikkat çeken nokta, insan faktörünün bilgiye ulaşım konusunda teşkil ettiği önemdir. Başarılı ve başarısız inovasyonlar ayrımı, örtülü bilgiye ne kadar ulaşıldığının saptanmasıyla yapılmaktadır. Bilginin hükmeden olduğu ekonomilerde, şirketler fiziksel varlıklarından çok bilgi varlıklarına önem vererek bu yönde üretimde bulunmaktadır. Bir şirket, bilgi varlıkları sayesinde maksimum değerde üretim sağlayabilmek için, bilginin kaynağını ve yayılma sürecini paylaşmakta ve belirli bir iş birliğinin zeminini hazırlamak durumunda kalmaktadır. Bilgi, nicelik olarak değil, nitelik olarak bir yayılma süreci hedefine sahip olmaktadır. Entelektüel ve bilgi varlıklarının ortaya çıkardığı değerler, en iyi uygulama yönteminin oluşmasına katkı sağlama gayesiyle bilgi sınırlarını aşarak sadece şirket çalışanlarına değil, şirketin sınırlarını aşarak ortaklara, tedarikçilere ve en sonundan diğer şirketlere açılmaktadır.

1.3.2.7.3. Bilginin Kullanıma Dönüştürülmesi

Bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek, teknik alanında yazın konusunda yenilikçiliği ve performansı geliştirmek üzere bir yöntem olarak geliştirilmiştir. Bilgiyi yönetmek demek, yeni bilgiler elde etmek, şirket içindeki var olan bilgileri süzgeçten geçirmek ve nihayetinde bu bilgileri ilgili bölümlere paylaşmak anlamına gelmektedir. İnovasyon kavramı bilginin bir ürünü olarak görülse de bilgi

yönetimi ve inovasyon birbirleriyle karıştırılmaması gereken iki kavramdır. Özellikle bilgiyi yayma ve yeni bilgiler elde ederek yenilikler oluşturma, artırılabilir rekabet gücünün sağlanması noktasında önemli güce sahip unsurlar arasında gösterilmektedir. Heshmati (2001) yaptığı deneysel çalışmalar sonunda bilgi birikimlerinin işletmelerin performansını heterojen bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Liao ve Chuang (2006) ise bu konuda, bilgi yönetimin inovasyonlar üstünde hızlandırıcı bir etkiye sahip olduğunu ve inovasyonların işletmeler açısından son derece olumlu bir etki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Ulusoy, Alpkan, Kılıç, & Öner, 2008, s. 48). Sonuçta bilgi yönetimi, inovasyon çalışmalarının başında yer alan ve bu çalışmaları geliştiren esas faaliyet olarak değerlendirilebilir. Ayrıca stratejik bir etken olması da işletmelerde üst düzey yöneticilere bırakılan bir alan olmasının sebepleri arasında yer almaktadır.

1.3.2.8. Bilgi Yönetiminin Uygulanmasında Başarı İçin Unsurlar

Bilgi yönetimi zekâ ve aklı kullanma, yaratıcı ve yenilikçi düşünme, bilgiye değer verme ve bilgiyi paylaşma unsurlarını ön planda tutan bir organizasyon kültürünün oluşturulmasıyla ilişkilidir. Bu kavram göz ardı edildiği takdirde süreçlerin veya teknolojinin gelişmişlik düzeyi herhangi bir anlam ifade etmemekte ve bilgi sayesinde herhangi bir biçimde rekabet üstünlüğü sağlanması imkânsız hâle gelmektedir (Barutçugil, 2002, s. 197).

Organizasyonel bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde bilgi yönetiminin büyük oranda bireyler yüzünden engellendiğini söylemek mümkündür. Farklılık gösteren psikolojik ihtiyaçlar dolayısıyla bireyler karmaşık yapılara sahiptir. Bu durum, bazı şartlarda öngörülemeyen etkilerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bilgi yönetimi sistemlerinin büyük bir bölümü belgelerin ve verilerin bilgi tabanlarında saklanmaktadır. Bu bilgi yığınlarının oluşturulması sürecinde çok fazla zaman harcanmakta, yoğun biçimde çalışılmakta ve yüksek maliyetler oluşmaktadır. Bireyler, bu nedenle veri depolama ve toplama amacına yönelik olarak çalışma yöntemlerinde gidilen değişiklikleri bilgi paylaşım sürecine yeni bir aşamanın eklenmesi biçiminde değerlendirilebilmektedir. Bireyler, maruz kaldıkları aşırı düzeydeki enformasyon karşısında uygun araçlara sahip olmamaları nedeniyle bilgi tabanı oluşturma konusunda sorunlar yaşayabilmekte ve bunun sonucunda hayal kırıklığı veya moral bozukluğuyla karşılaşabilmektedir. Bilgi yönetimine ilişkin olarak bazı belirsiz noktaların bulunması organizasyon bünyesinde karışıklığa neden

olmaktadır. Bu durum, bilgi yönetimi sürecinde ve bilgi tabanlı sistemlerin başarısında önemli role sahip sınırlandırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Bilgi mühendisliği araçları, bilgi yönetiminde kullanılmak amacıyla geliştirilmesine karşın büyük ölçekli uygulamaların gerektirdiği gelişmişlik düzeyine erişemeyen teknolojilerdir. Geçici projeler, takımların kararlar ve görüşmeler konusunda izlenmesinin yanı sıra rasyonellik düzeyinin belirlenmesini de güçleştirmektedir. Örtülü bilgileri kodlamak zordur; buna ek olarak, bilgi organizasyonel ve bireysel düzeyde devamlı olarak değişim göstermektedir (Bollinger & Smith, 2001, s. 12). Bilgi yönetiminde karışıklığın önlenmesi için bilgi yönetiminin anlamı, örgüte katkısının nasıl olacağı, çalışanların hangi açıdan sorumlu oldukları ve ne şekilde uygulanabileceğinin analiz edilerek planlanması gerekir. Bunun yanı sıra, çalışanların bilgi yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve ikna edilmesi, öncelikli olarak ele alınmalıdır.

İşletme içi ve dışındaki hatalı ya da yetersiz iletişim, yönetimin uygun niteliklerden yoksun olması ya da hatalı uygulamalar gerçekleştirilmesi, enformasyon teknolojisinin altyapı yönünden yetersiz kalması veya gerektiği ölçüde kullanılmaması, pazarlama çabalarının ve potansiyel kullanıcılarla ilişkinin eksik olması ve geliştirme çalışmalarının zayıflığı bilgi yönetiminde başarıyı engelleyen faktörlerin başında gelmektedir. Buna ek olarak, bilgi yönetiminde başarısızlığa yol açan ya da başarıyı geciktiren çeşitli dış faktörler mevcuttur (Barutçugil, 2002, s. 182). Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bilgiyi yaratma, geliştirme ve kullanma konusunda geç davranılması sebebiyle rakip organizasyonların bu süreçte hızlı davranarak güvenilir bir yer kazanması,
- Pazarda beklenmedik değişimlerin gerçekleşmesi; daha ucuz veya daha iyi tanıtılan hizmet ya da bilgi ürünlerinin ortaya çıkması,
- Yeni beceri ve bilgilere duyulan ihtiyacın ortadan kalkması ve müşterilerin yenilik karşısında direnç göstermesi,
- Ekonomik koşulların genel olarak uygunsuz olması ve bağlı teknolojilerin gerektiği zamanda geliştirilememesi.

1.3.2.9. Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler

Bilgi yönetimi alanında yapılan çalışmaların ne derecede başarılı olduğunun anlaşılması örtülü bilgiye ulaşımın zor olması, örgüt içinde bulunan bilginin de çoğunlukla örtülü (tacit) olmasından kaynaklanmaktadır (Darroch, 2005, s. 101). Martini ve Pellegrini yaptıkları çalışmada ürün yenilemede bilgi yönetimi kullanırken karşılaşılan zorluklar üstünde durmuştur. Bu çalışmalara göre yaşanan en büyük zorluklar, sektör içindeki trendlerin, başarı anahtarlarının değişmesi, teknolojik zorluklar/gelişmeler, orta ve üst yönetimin katılımında gönüllük/gönülsüzlük, kullanıcıların birbirlerinden ayrı kültürlere ait olması, hedef müşteri kitlesinin baskısı ve üst yönetim baskısı olarak saptanmıştır. Lam ve Chua'ya (2005, s. 424) göre bilgi yönetimini konusunda başarısız olunmasına yol açan dört temel risk kategorisi bulunmaktadır. Bunlar, kültür riski, proje yönetimi riski, teknoloji riski ve son olarak içerik riskidir. Her risk türü bilgi yönetime ait planlama, uygulama, hayata geçirme, kurumsallaştırma gibi değişik süreçlerde değişik etkiler yaratacaktır. Şirket yöneticileri, bilgi yönetimi alanında yaptıkları faaliyetlerde sınıfta kalmamak için sorunlara aktif çözümler getirme durumunda kalmaktadırlar (Lam & Chua, 2005, s. 431).

Wong ve Aspinwall (2005, s. 64), örgütlerin bilgi yönetimini neden hayata geçiremedikleri sorusu üzerinde durmuşlardır. Bu soruya cevap olan nedenler, bilgi yönetiminin ne olduğunun etkili bir halde anlaşılammış olması, finansal kaynakların yetersiz olması, bilgi yönetimi kavramından haberdar olmama, zamanın kısıtlı olması, yeterli çalışan gücüne sahip olmama, bilgi yönetimiyle ilgilenmeme veya ihtiyaç duymama, üst düzey yöneticilerin desteğini alamama şeklinde ortaya koyulmaktadır. Bir başka araştırma, bilgi yönetiminin önünde duran en büyük engelin örgüt kültürü olduğu sonucuna varmıştır. Bu durumu açıklamak üzere de sırasıyla, problemi sahiplenmeme, örgütsel yapı, üst düzey yöneticilerin desteğinden mahrum kalma, ödüllendirme sisteminin etkili bir şekilde çalışmaması, takım çalışması yerine bireysel çalışmayı önde tutma unsurları üstünde durulmuştur (Wong & Aspinwall, 2005).

Marr ve diğer araştırmacılar (Marr, Gupta, Pike, & Roos, 2003, s. 771) ise araştırmalarında, bilginin farklı alanlarda, farklı amaçlar ve şekillerle ortaya çıktığı ve kullanıldığı tezinden yola çıkarak bilgi yönetimine dair yaşanan sorunların bunlara bağlı olarak geliştiğini öne sürmüşlerdir. YihTong Sun ve Scott'ın (2005)

çalışmalarının temelini ise bilgi aktarımı sırasında karşılaşılan engeller oluşturmuştur. Yaptıkları araştırmalara göre, bilginin bireyden takıma, takımdan bireye, takımdan örgüte, örgütten takıma, örgütten de örgütler arasında değişimi sırasında karşılaşılan zorluklar 39 madde halinde açıklanabilmektedir. Bu yazarlara göre, karşılaşılan zorlukların nelerden kaynaklandığını tespit etmek bilgi transferinde etkin olmayı sağlayabilecek bir güçtür.

1.4. HİZMET İŞLETMELERİ İÇİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireyler ve takımlar duygularının yanı sıra düşünsel modellerini paylaşmalı; örgüt ise bilgi edinme, kullanma ve yayma süreçlerinde kendini geliştirmelidir. Bu çabaların sonucunda sinerji oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme, bu sinerjinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve hem bireysel hem de grup halinde öğrenme sonuçlarına kıyasla daha büyük bir çıktı sağlamaktadır (Yazıcı, 2001). İlk olarak işletmeler için ortaya atılmış olan öğrenen örgüt kavramı ilerleyen yıllarda öğrenmenin en önemli kurumlarından biri olarak değerlendirilen okullarda değerlendirilmeye başlanmıştır. Bugün insanlığın erişebildiği bilgi miktarı aktarılarak öğretilebilecek seviyenin çok üzerindedir. Bu nedenle ağırlıklı olarak bilgi aktarımından çok bilgiye erişme konusuna dikkat çekilmektedir (Erdoğan, 2000). Okul örgütleri temelde eğitim ve öğretim hizmetlerinin daha etkin hale getirilmesi amacını taşımaktadır. Okul, öğrenme sürecinin doğrudan içinde yer alan bir örgüttür ancak bu tip örgütlerde öğretme ve öğrenme amaçları arasında bir dengesizlik söz konusudur. Okul ağırlıklı olarak öğreten bir örgüt yapısına sahiptir. Buna karşın, okul öğrettiği kadar öğrenmesi de gereken bir örgüttür. Okulun öğrenen bir yapıya kavuşabilmesi için okul felsefesi ve kültüründe önemli değişikliklere ihtiyaç vardır (Çelik, 2012). Eğitim, insanın doğduğu anla birlikte başlayan ve yaşamın sonuna kadar devam eden bir süreçtir. Gençlikte alınan eğitim, bireylerin eğitim geleceklerini ve kişiliklerindeki değişimleri etkilemenin yanı sıra fikir ve alışkanlıklar üzerinde de etkili olabilmektedir. Uluslararası Eğitimi Geliştirme Komisyonu, yaşam boyu öğrenmenin eğitim toplumuna ulaşmada en önemli unsur olduğunu belirtmiştir. Bunun gerçekleşebilmesi için de öncelikle eğitim kurumları öğrenen örgütlere dönüşmelidir. Bu doğrultuda, öğretmen-öğrenci rolleri de değişerek öğrencinin kendi gelişim sürecinde daha aktif bir rol oynaması beklenmektedir (Demirel, 2017). Bu değişim kapsamında öğretmenler, okuldaki pek

çok kaynağı sınıf kapasitesini arttırmak amacıyla kullanmalıdır. Okulun izlediği personel geliştirme politikasına uygun olarak öğretmenler gruplar halinde öğrenmelidir (Çelik, 2012). Öğrenen örgüt stratejisine sahip olmak için üç adet tamamlayıcı stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır (Genç, 2007).

Örgütler, bilgi sayesinde işi nasıl yapmaları gerektiğini ve işi nasıl daha iyi yürütebileceklerini anlamaktadır (Davenport & Prusak, 2000, s. 12). Gerekli ve doğru bilgi, stratejik kararlar konusunda yardımcı olarak örgütün rakiplerin önüne geçmesine yardımcı olmaktadır. Bilgi, sürekli olarak avantaj sağlamaktadır. Bilgiyle birlikte kazançlar artmakta ve avantajlar sürmektedir. Daha fazla bilmek, her zaman daha az bilmeye kıyasla daha avantajlıdır. Daha az bilginin daha net ve daha belirgin sınırlara sahip olduğu düşünülebilmektedir ancak bu durum daha iyi kararlar alınacağını garanti edememektedir.

İşletmenin entelektüel sermayesini arttırarak olumlu iş sonuçları elde etmek için gerçekleştirilen kapsamlı bir yönetim uygulamasıdır (Koza, 2008, s. 27). Bilgi yönetimi insanların deneyim, uzmanlık, yetenek, düşünce, adanmışlık, yenilik, eğilim, uygulama, fikir, hayal ve yeterliliklerini etkili biçimde örgütleyerek bunlardan faydalanan örgütsel ve kişisel uygulamaların oluşturduğu enerjiyi örgüt içerisine yönlendirme ve örgütün hedeflerine ulaşması amacıyla haber kaynaklarının parçası olarak değerlendirilen durumları örgütle bütünleştirme eylemidir. Bu yaklaşım, şirketin piyasa değerini arttırmak, bilgiyi farklı şekillerde yönetmek ve rekabet üstünlüğü yakalamak için kullanılmaktadır. Buna ek olarak firma performansını arttırmak amacıyla üretken bilgiyi elde etmek, paylaşmak, geliştirmek ve kullanmak gibi alanlarda da bilgi yönetimi, bilginin üretken hâle getirilmesine çabalamaktadır (Barutçugil, 2002, s. 24). Rekabetin en çetin olduğu alanlardan birisi bilginin üretimi ve kullanımınıdır. Bugün örgütler rekabet üstünlüklerini koruyarak kendilerini yenilemek için çalışanlarının tüm bilgisinden ve yeteneğinden haberdar olmalı; bu değerleri geliştirmeli ve bunlardan faydalanmalıdır (Tobin, 1996, s. 8).

Bilgi yönetimi; örgütsel performans, verimlilik ve üretim düzeyini örgütün sahip olduğu misyona uygun olarak sürekli bir biçimde geliştirmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda yenilikleri ve yeni bilgi üretimini desteklemek de bilgi yönetiminin amaçlarındandır. Bu amaçlar, örgüt bünyesindeki katılımcılık ve işbirliği düzeyinin arttırılarak ekip çalışmasının mümkün hale getirilmesiyle ulaşılabilir olmaktadır (Alkan, 2003, s. 128). Bugün bilgi toplumu hem örgütsel hem de çalışan profili

açısından oldukça derin bir rekabet ortamı yaratmış durumdadır. Bu durum beraberinde yeni yönetim anlayışlarını ve farklı örgüt yapılarını getirmiştir. İşgücünde yaşanan niteliksel farklılıklar nedeniyle farklı yönetim biçimleri ve örgüt yapıları da gündeme gelmektedir. Buna karşın bu yenilikler yalnızca işgücündeki farklılaşmadan kaynaklanmayıp büyük oranda hız, maliyet, kalite gibi konularda rekabet avantajı kazanma mecburiyetinden de destek almaktadır (Şendoğdu, 2005, s. 63).

Örgüt yapıları ve yönetim süreçleri, başarılı bilgi yönetimi için tekrar elden geçirilmek zorundadır. Bazı yazarlar, bu türdeki bir değişimin Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışlarına kıyasla çok daha köklü olması gerektiğini savunmaktadır. Bu düşüncedeki uzmanlar mevcut ekonomik düzende bilgi yönetiminin tek geçerli çözüm olduğu inancındadır. Bu nedenle yönetim anlayışının yanı sıra iş süreçleri ve örgüt yapısı da yeni anlayışa uygun biçimde kökten değişmek durumundadır. Örgütler, bilgi ekonomisinde varlıklarını sürdürebilmek için devamlı olarak yeni bilgi üretmek, geliştirmek ve üretilen bilgiyi en verimli biçimde kullanmak durumundadır. Bunun için de sürekli bilgi üretimini ve yeniliği teşvik edecek, gelişmeye açık bir örgüt yapısına ve kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Zaim, 2005, s. 140). Örgütsel bilginin örgütün ürünleri, süreçleri ve hizmetlerine entegre edilmesi gerekir. Örgüt doğru bilgiyi doğru biçimde kolaylıkla elde edemiyorsa, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını sağlaması ve sürdürmesi zor olacaktır. Bugün örgütler rekabet üstünlüklerini koruyarak kendilerini yenilemek için çalışanlarının tüm bilgisinden ve yeteneğinden haberdar olmalı; bu değerleri geliştirmeli ve bunlardan faydalanmalıdır. İnovasyonlar, edinilen bilgilerin yeni bir ürün veya hizmete dönüşmesini sağlamakta ve piyasada ekonomik değişiklikler meydana getirmektedir.

2. BÖLÜM

İNOVASYON VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

2.1. İNOVASYON KAVRAMI

2.1.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı

İnovasyon, birden fazla anlama sahip olan kapsamlı bir kavramdır. Pazarlamacılar ve ekonomistler inovasyon kavramını sıklıkla farklı anlamlarda da kullanmaktadır. Le Petit Robert sözlüğünde inovasyon şu şekilde tanımlanmıştır: *"Eylem ve bu eylemin sonucu, yeni bir şey; değişikliği yaratım, yenilik; bilimsel yenilik, buluş, keşif. Aksine: arkaik, gelenek, rutin."* Bu tanımlardan hareketle inovasyonun pek çok farklı anlamda kullanıldığını söylemek mümkündür. Sözelimi, yaratım ve değişim aynı anlamı taşımamaktadır. İnovasyon kelimesi köken olarak "in" ve "novasyon" parçalarından oluşmaktadır.

"İn" parçası Le Petit Robert sözlüğünde "konum birimi" ve "içerisinde" şeklinde tanımlanmıştır. Buradan hareketle inovasyonun anlamlarından birinin "hâlihazırda var olan bir şeye yeni bir şey katmak" olduğu görülmektedir. Bu yüzden pazarlamacılar genellikle farklı terimlere başvurmadan "inovasyon" kelimesini kullanmayı uygun görmektedir. Kelimenin etimolojisine ve farklı anlamlarına bakıldığında pek çok tanımla karşılaşmaktadır. OECD Frascati Kılavuzu'nda (2004) daha çok analistlerin kullandığı bir başka tanıma işaret etmektedir: *"Bilimsel ve teknolojik inovasyon, bir fikre katkıda bulunup geliştirerek bu fikrin sanayi veya ticaret sektörlerinde iş sürecine ve hizmete fayda sağlayabilecek yeni bir yöntemle çevrilmesidir. Bu sebeple, inovasyon yeni üretilmiş veya iyileştirilmiş ürünlerin etkili bir şekilde geliştirilmesi ve ticari bir hale getirilmesi, süreçlerin ve yeni üretilmiş veya iyileştirilmiş ürünlerin ticarete sokulması veya sosyal hizmet yönteminin tanıtılması için lazım olan tüm mali, bilimsel, teknik ve ticari unsurlara sahip bir elementtir"* (Duff & Maisseu, 1991, s. 104).

Bu tanımda dikkat çekilen iki ana nokta vardır. Bunlardan ilki, bir fikrin pazara sokulabilecek bir ürün haline getirilmesidir. Diğer bir deyişle, zihinsel bir kavramın, elle tutulur bir mala veya maddi varlığı olmayan hizmet kavramına dönüşümünden bahsetmek mümkündür. Aynı zamanda yeni ürün ile geliştirilmiş ürün arasındaki fark belirginleştirilmektedir. "Yeni ürün" denilen şey, halihazırda var

olan ürünün belirli bir yaklaşımla geliştirilmiş halidir. İnovasyon teriminin sözlük tanımı budur.

Avusturyalı iktisatçı Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), 1919 yılında Avusturya’da Maliye Bakanı olmuştur. 1935’te ise göç etmeye karar vermiş ve ABD’ye taşınmıştır. Schumpeter, ekonomik büyümenin inovasyonlar ile mümkün olabileceğini ve girişimcilerin rolünün bu konuda hayati olduğunu savunmuştur. Kapitalist ekonomik sistemin çalkantılı evrimini tarihsel, teorik ve istatistik bir şekilde incelemiştir. Ait olduğu dönemin ekonomisinde gerçekleşen kurumsal farklılıkları incelediğinde, sosyalist ve bürokratik bir medeniyetin gerekli olduğu görüşüne sahip olmuştur.

Schumpeter’e göre inovasyon ancak yeni bir üretim işlevi gerçekleştirme ve “nasıl?” sorusunun cevabını veren tüm ihtimallerin değiştirilmesiyle sağlanabilmektedir. 5 farklı inovasyon şeklinin olduğunu belirten Schumpeter yeniliği şöyle açıklamıştır: *“Daha önce görülmemiş bir ürün meydana getirmek, yeni bir pazar oluşturmak, endüstriyel organizasyonda yer alan üretim birimini farklı bir organizasyon haline getirmek, daha önce girilmemiş bir piyasaya girmek, daha önce kullanılmamış ham madde kaynakları kullanmak.”* Buna bağlı olarak yeniliğin organizasyonların değişen dış çevreyle bütünleşmesine olanak sağlayan özelliğe sahip bir faktör olduğu söylenebilir.

Ekonomistlerin yaklaşımı uzun yıllardır Schumpeter’inkiyle aynı olmuştur. Schumpeter “buluş” ile “inovasyon” kavramlarını birbirinden ayırmış, ekonomistler de “buluş” kavramının “yenilik” kavramından önce geldiğine inanmışlardır. Böylece hem laboratuvar ortamında deneylerin yapıldığı ve sonuçların alındığı bir ortam gelişmiş, hem de ortaya çıkan bilimsel sonuçlar teknolojik ilerlemelere katkı sağlamış ve piyasada daha önce görülmemiş ürünler sunulmuştur. İşletmeler ancak, “yeni bir kimliğe bürünmek veya kaybolmak” zorunluluklarını yerine getirdiği takdirde diğer işletmelerden farklılaşabilmektedir. Bertrand Bellon (1994) bu konu hakkındaki görüşlerini kitabında şu şekilde dile getirmiştir: *“İnovasyon yalnızca bilimsel laboratuvarlarda yapılmıyor, inovasyonun bugün en başta olduğu yer, büyük veya orta ölçekli firmaların AR-GE departmanlarıdır.”* Pazarlama araştırmacısı olan Lendrevie ve Lindonlu’nun inovasyon hakkındaki yorumları ise şöyledir: *“İnovasyon, bir şirketin daha önce piyasaya çıkmamış bir ürünü araştırma, bu ürüne yeni özellikler ekleme ve nihayetinde pazara sokma amaçlı yaptığı her şeyi*

kapsar.” Bu yorumdan çıkarılabilecek sonuç, pazarlamada inovatif yaklaşımın amacının pazarda daha önce yapılmamış yapmak ve rekabeti güçlendirmek olduğudur. Bu araştırmacılar “daha önce ortaya koyulmamış, yeni ürünler” değil “var olan ürünlerde farklılık” üstünde durmaktadırlar. Bu tercihlerinde oldukça haklı sayılmaktadırlar. Toplum, pazarlamacıları paylaşmaktadır. Bunun sebebi ise, halihazırda var olan ürünlerde ilerleme söz konusu olduğu düşünülürse, bu durumda yeni ürünlerin var olamayacak olmasıdır. Tersine, daha hoş tasarımlar, daha güvenli bir ortam, kullanım kolaylığı, çevrenin korunması gibi pek çok özellik getirilebilmektedir. Schumpeter büyük inovasyon ile yığın inovasyonlarını birbirinden ayırmış, yığın inovasyonlarını “küçük inovasyon” başlığı altında incelemiştir. Ona göre, büyük inovasyonlar önemli teknolojik yeniliklerin birer sonucu, aynı zamanda değişimin de nedeni olmuşlardır. Buradan hareketle büyük inovasyon pozisyonundaki firmaların tekel oldukları sonucuna varılmaktadır. Başka firmalar, büyük inovasyonlu firmaların ürünlerini benzerlerini oluşturmaya çalıştıklarında rekabet ortamı oluşmakta ve bu da inovasyon hareketinin canlanmasını sağlamaktadır.

Araştırmacılar inovasyon kavramını tanımlamak için Schumpeter ve Lendrevie & Lindon’ın ortaya attığı açıklamalardan faydalanmaktadır. Sosyologlar ise bu kavramı sahip olduğu kültürel bağlamı önce çıkaracak şekilde anlamlandırmaktadır: “*İnovasyon, bağlantılı olduğu topluluk ve çevresi açısından farklılıkların kucaklanması, değişime ayak uydurulmasıdır*” (Knight, 1967). Robert Duchamp (1999), dünya üzerindeki tüm kültür unsurlarının ortak bir değer yaratma amacına, yapılan yeniliklerin bir çeşit ilerleme sağlaması şartını koymaktadır. Duchamp’a göre, birkaç tür yeni üründen söz etmek mümkündür, bu türlerden bir kısmı ilerlemeye katkıda bulunur ancak geriye kalanlar bunu engellemektedir. İlerlemenin yalnızca yenilik getirmek yoluyla gerçekleşeceği fikrinin yanlış olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmacılar inovasyon sürecini şöyle tanımlamaktadır: “*İnovasyon herhangi bir ilerleme sağlayabilen bir yoldur, açık ve hızlı bir şekilde değişimi, gelişimi ve beraberinde üretimi sağlayan bir yeniliktir.*” Araştırmacılara göre, eğer insanların yaşantısında veya dünyanın gidişatında, sorunları ortadan kaldırmada bir gelişme görülüyorsa yenilikten, ilerlemekten söz etmek mümkün olmamaktadır.

Robert Duchamp (1999) bu konuyu Şu Şekilde irdeler: “*Farklı kültürlere ait insanlar aynı Şeyi isteyemeseler de istedikleri Şeyin peŐinden giderken mutlak bir ilerleme halinde olurlar. İlerleme amacının ortak koşulu bir Şeyi istemektir. Piyasaya sunulan bir ürünün tasarımı söz konusu istekler doğrultusunda gerçekleşir, bu da özünde yenilikçiliğin getirdiği bir sonuçtur. İstek önyargılı olmak yerine bu istekleri dikkatlice dinlemek evrensel bir süreç haline gelir ve uygulandığı yerlerde ilerleme koşullarını sağlar.*” Duchamp tarafından bu Şekilde anlamlandırılan ilerleme kavramı, istek kavramıyla da bağlantılı olunca ilginç bir hal almaktadır. İstek, izin anlamı ile tam olarak açıklanamayacak öznel bir kavram olması sebebiyle tartıŐmalı bir durum ortaya çıkarabilmektedir. Bu durumda ortaya çıkan bir başka soru vardır: İnsanların arzularını toplum içindeki diğer insanların istekleri ile tatmin etmek olası ise, her arzunun karşılanması bir ilerleme sayılabilir mi?

Bu noktada Şu sorunun sorulması gerekmektedir. Birilerinin arzularını başkalarının istekleri ile karŐılamanın mümkün olabildiğini bilerek her arzunun memnuniyeti ilerleme olarak düŐünülebilir mi?

J-M. Floch, RATP (Paris Toplu Taşıma Sistemi Operatörü) adına yaptığı incelemeler sonucunda, ticari açıdan düşünüldüğünde yeni bir alan yaratılması ve tasarlanması tüketicilerin beklentileri ile genelde uyuŐmadıđı ve daha çok kullanılacak alanın tipolojisi ile olduğu kanısına varılmıştır. Bu koşullar altında, piyasa bütün isteklerin yerine getirildiği çeliŐkili bir ortam haline gelse de tüketicilerin tatmin oranının yüksekliği ile karŐılaŐtırıldıđında ilerlemenin meydana gelmesinden söz edilebilmektedir. Verilen rnek yalnızca piyasa üzerindedir ve bahsedilen arzuların gözetilmesi zorunlu değildir. Bu rnek özellikle açıkları minimuma indirmeyi kabullenerek beklentilerin ve tercihlerin değişkenlik göstermesini göze almanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Daha önce pek karŐılaŐılmamıŐ, aŐıŐılagelmedik açıklar tatmin edildikçe Pazar içinde daha gözle görülür bir ilerleme sağlanmaktadır. Robert Le Duff ve Andre Misseu (1988) inovasyonu “yeni bir fikrin veya buluŐun denenmesi veya ortaya atılması” Şeklinde tanımlamıŐlardır. Bu araştırmacılar, yeni bir fikir ile buluş arasında kalın bir çizgi çekmiŐlerdir. Yeni fikir ve buluş birbirinden bağımsız iki kavramdır ve buluş, yeni fikri takip etmemektedir. Ancak, ortada bir fikir olmadan bir buluş ortaya koymaktan bahsetmek mümkün olmamaktadır. Bahsi geçen yazarlar buluş ortaya koymanın

teknolojiden kaynaklandığını, yeni fikirlerin de iletişim ve reklam gibi ürün çevresinde oluşan niteliklere bağlandığını söylemektedir.

Bu iki yazar, Robert Le Duff ve Andre Maisseu, bir diğer eserlerinde (1991) şu açıklamada bulunmuşlardır: *“Yenilik süzgecinden geçmiş bir ürün, geçmişte var olmamış ancak bugün varlığı kabul gören, gelecekte ise var olmaktan çıkacak üründür.”* Le Duff ve Maisseu, sınırları daha da zorlayarak yeniliğin aynı anda hem objektif hem de subjektif değerlere sahip bir olgu olabileceğinin altını çizmişlerdir. İnovasyon, teknolojik katkılarla testten geçirildiği durumlarda objektif olarak değerlendirilen bir kavramdır. Söz konusu ürünler, kendi çaplarında bir değişikliğe uğramadıkları sürece de subjektif olarak değerlendirilmektedirler. Farklı piyasalara girmek hem üretici hem de tüketici için yeni bir inovasyon türü olarak görülebilmektedir. Bu inovasyon ürünün kendisinde veya içinde bulunduğu alanda olmak üzere iki farklı türde olabilmektedir. Başlıca amacı ise, piyasada bulunan açığı kapatmaktır. Ürün açısından inovasyon elle tutulur bir özellik olsa da açıklanması gereken bir durum vardır. Esasında, bir ürünü geliştirme, yeni özellikler ekleme veya topluma daha ulaşılabilir bir hale getirme ihtiyacı temelde belirli bir alanda artan isteklerin ve bu isteklerin karşılanması mecburiyetinden doğmaktadır. Bu faaliyetleri hayata geçiren üretici, hedeflerini başarabilmek ve çizdiği yoldan ilerlemek için kendisine gerekli olan bir yöntem ortaya koymaktadır. Eğer anlatımsal şeması piyasada bulunan yeni bir ürün ilk gösteriminde başarılı olur ise olumlu olarak onaylanmaktadır. Aksi takdirde bir sorun olduğu tespit edilir çünkü var olan açık faaliyet sahibi tarafından kapatılamamıştır. R. Duchamp’ın görüşlerine dönülecek olursa, pazarlama alanı üzerinde uzmanlaşmış yazarların birçoğu bu fikri desteklemektedir: İnovasyon, yalnızca ilerlemeyi sağladığı ve ilerlemenin kendisiyle iç içe olduğu sürece bir anlam kazanmaktadır. Tüm bunlar düşünüldüğünde, inovasyon bir tasarım olmasının yanı sıra ilerlemenin bir göstergesi olarak da görülmektedir.

Daha önce sıraladığımız tanımların ışığında, inovasyonu tekrardan ve bu kez geniş bir çerçevede şu şekilde tanımlamak mümkündür: İnovasyon, pazarlama alanı göz önünde bulundurulduğunda, esasında bir hedef olmasının yanı sıra, ürünleri geliştirme yolunda kullanılan bir araçtır. Söz konusu ürünün veya bu üründen doğacak olan hizmetlerin kendi içlerindeki durumu, her şekilde piyasa içinde ilerlemenin bir göstergesi olarak içselleştirilmektedir. Bu durum ürüne dair tüm

psikolojik yaklaşımların sübjektifliğini gözler önüne sermektedir. Bu yapmış olduğumuz tanımda Schumpeter'in eserlerinde kalem almış olduğu gibi üretim tarzı ya da üretim bölümünün bazı yönleri dikkate alınmamaktadır. Bunun sebebi, ürünün hitap ettiği kitlenin, yani tüketicinin, (ürünün gelişimine, sınıf atlamasına sebep ve kaynak olacak topluluk) ürüne dair dikkate aldığı tarafların yalnızca kendilerinin algılayabileceği taraflar olmasıdır. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, bir yeniliğe yenilik diyebilmek için o yeniliğin tüketiciyi o ya da bu şekilde etkilemesi gerekmektedir. Bu durum, pazarlamada tüketici odaklı bir bakış açısına bağlı kalınmasını sağlamaktadır. Her inovasyonu anlamlı kılan bir gösterge ve bir gösteren bulunmaktadır. Gösterge, pazara sokulan yeni bir ürün girişimi olarak tanımlanmaktadır. Gösteren ise, ilerleme kaydedilmesi amaçlanan hususların (daha rahat, daha az kirli, daha güvenli vs.) toplumda yarattığı etki, meydana getirdiği değişiklikler, yarattığı kalıcı değer ile bağlantılı bir kavramdır. Geçmişten gelen bu inovasyon, diğer etmenleri etkisiz hale getirdiği için gelişmesi gereken bir zaman-mekanın parçası haline gelmiştir.

2.1.2. İnovasyonun Önemi

Ülkeler ve toplumlar için oldukça önemli bir kavram olan inovasyonun, istihdam sağlama, ülkelerin kalkınmasında rol oynama, piyasadaki rekabeti artırma ve bunlara benzer birtakım makro dengeler gibi birçok husus üstünde olumlu etkileri vardır. Toplumsal açıdan ise inovasyonun faydaları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Ana hedef olan kar etmeyi hayata geçirmesinin yanı sıra piyasadaki rekabet gücünü arttırmaktadır.
- Pazar payının artmasını sağlamaktadır.
- Tüketicilerin taleplerini mümkün olan en kısa süre içinde karşılamaktadır.

2.1.2.1. İnovasyonun Ülkeler İçin Önemi

İnovasyonun, içlerinde buldukları ülkelerin piyasadaki rekabet düzeyleri, istihdam kapasiteleri, üretkenlik seviyeleri ve sahip oldukları kaynakları iyileştirme ve geliştirme açısından faydaları yadsınamaz bir gerçekliğe sahip olmaktadır. Rekabet gücü, bir ülkenin hayat standardını ve refah seviyesini geliştirme yolunda sağlanması gereken önemli etkenlerden biridir. Rekabet gücünün artması demek, yaşam standardının artması ve refah seviyesinin yükselmesi demektir. Bu gücü arttırmak için ise, üretimin artması bir zorunluluk haline gelmiştir. İnovasyon,

üretimin artmasını sağlayan en önemli araçlardan biridir. Buradan hareketle inovasyonun, dünya çapında, istihdamı arttırma, ekonomik gelişme sağlama, hayat standartlarını arttırma gibi pek çok olumlu etkiye sahip olduğu anlamı çıkarılabilmektedir.

Toplum ve ülke kaynaklarının mal ve hizmete dönüşmesi, bu mal ve hizmetlerden toplumsal ve ekonomik katkıların sağlanması aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İnovasyon sayesinde ülkeler ve toplumlar sahip oldukları kaynaklar aynı olsa bile geçmişe oranla çok daha büyük getirilere sahip olmaktadır. Dolayısıyla, inovasyonun yalnızca ekonomik değil aynı zamanda toplumsal getirileri olan bir sistem olduğunu söylemek mümkündür (Elçi, 2006, s. 35).

Bu getirilerin önemini ayırmasına varan birçok ülke kamu idareleri aracılığıyla ulusal inovasyon sistemleri kurmuştur. İnovasyonun ve inovasyonun sağladığı girişimcilik ruhu, ülkelerin kalkınması ve kaynaklarını geliştirmesinde, sağlam bir temele oturtulmuş bir kalkınma anlayışında etkin roller oynamaktadır. Ekonomik ve siyasi bazı gelişmelerden sermaye akımları doğabilmektedir. Ancak bu akımlar kalıcı olmayan bir ekonomik refah sağlamaktadır (Özkent, 2015, s. 10). Büyük ölçüde inşaat sektörüne dayanan bu kalkınmanın sürdürülebilir olmaması, mevcut durum tersine döndüğünde hızlı çöküşlerin yaşanması ekonomi tarihinde defalarca örneği görülmüş bir durumdur. Hiçbir zenginlik kaynağı, ülkelerin kalıcı olarak kalkınmasını inovasyon ve canlı bir girişimcilik ruhu gibi sağlayamamaktadır.

İnovasyon çalışmaları, bir ülkenin zenginleşmesi ve ekonomik yönden kalkınması açısından önemli bir role sahip olmuştur. İnovasyonların ülke ekonomilerine de toplumların ilerlemesine katkı sağladığı su götürmez bir gerçektir. Bu konuda verilecek en iyi örnek şüphesiz başarısı tüm dünyaca tanınan Güney Kore menşeli uluslararası şirket Samsung'dur. Güney Kore, ülke kalkınma yöntemlerini inovasyon üzerine kurmuş ve en başta Amerika ve Japonya'yı örnek olarak bu şekilde kalkınan ülkelerin yolundan gitmiştir. Bu ülkelerin yolundan giderken öncelikle bir "öğrenme süreci" geçirmiştir. Bu süreci öğrenme adına sahip olduğu teknolojilerin lisansını alma, tersine mühendislik yapma ve piyasada var olan ürünleri taklit etme yollarına başvurmuştur. Bu yolların kat edilmesi sonucunda Güney Kore'de büyük ölçüde bir bilgi birikimi meydana gelmiştir. Tüketicilerin isteklerin değişkenlik göstermesinin ardından kademeli olarak ürünler üstünde

değişiklikler yapılması yoluna başvurulmuştur. Güney Kore halkı bu şekilde, kendilerini gelişen ve değişen teknolojinin taleplerine uygun bir hale getirip profesyonelleşerek kendileri özgü inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarını hayata geçirmişlerdir. Güney Kore'nin teknoloji devi haline gelen Samsung, bu şekilde küresel piyasada etkin bir element haline gelmeyi başarmış ve inovasyonda başarılı bir ivme yakalayarak Güney Kore'nin refah düzeyi yüksek bir ülke haline gelmesini ve güçlü bir ekonomiye kavuşmasını sağlamıştır. Samsung'un amaçları doğrultusunda ilk yaptığı iş, 1969 yılında Sanyo Elektronik ile iş birliği içerisinde siyah-beyaz televizyonları ve transistörlü radyoları basit parçalara ayırıp montajlamak olmuştur. 1980'li yıllara gelindiğinde ise Güney Kore güçlü özel sektördeki güçlü şirketlerin yatırımlarıyla yarı iletken endüstrisinde atak yapmıştır. Aynı dönemde 64k dram üretimleri ABD menşeli MicronTechnology şirketinden alınan lisans ile Samsung tarafından başlatılmıştır. Samsung şirketi mühendislerini eğitim almak üzere Micron'a göndermiş ve hemen ardından Japonları örnek olarak ABD'de bulunan Silikon Vadisi'nde buradaki teknolojiyi inceleyip kendilerine uyarlamak için bir topluluk meydana getirmişlerdir. Bu topluluğa iki yıl içinde 70 milyon dolar yatırım yapılmış, bu sayede Samsung arayışı içinde olduğu bilgilere ve tecrübeye ulaşma şansını yakalamıştır. Bunun getirdiği bir sonuç da Samsung'un 15 yıl gibi kısa sayılabilecek bir zaman içerisinde, önceden hiçbir gelişim göstermediği kritik bir teknoloji alanında dünyada hakimiyetini sağlaması olmuştur. 1992 yılında Samsung küresel piyasadaki en büyük dram üreticisi haline gelmiştir. Aynı yıl 64 megabit bellek cipleri (memory chip) üreten dünyadaki ilk şirket olma özelliğini de kazanmıştır. Yine 1992'de Toshiba ile kurdukları sekiz yıllık ortaklıklarının sonucunda yüksek bir teknoloji ürünü olan "flash memory chip"lerin üretimine başlanmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde Samsung toplamda 58 ülkede faaliyet gösterir olmuştur. Yıllık ortalama ihracatı 150 milyar dolara, yalnızca Güney Kore'de çalışan sayısı 129 bine varmıştır (Elçi, 2006, s. 34-35).

İnovasyonun ihracat, istihdam ve gelir arttırımı hususlarında ne kadar önemli olduğu Samsung'un ve Güney Kore'nin bu faaliyetleri ile açıkça görülmektedir. Buna karşılık, bu noktada altı çizilmesi gereken bir diğer konu da inovasyonda ilerleme katedilmesi için kamu idarelerinin üzerlerine düşeni yerine getirerek, özellikle altyapı çalışmalarını ve bu konuya ilişkin teşvikleri uygun politikalarla yerine getirmesi mecburiyettir.

2.1.2.2. İnovasyonun Örgütler İçin Önemi

Rekabet ortamı piyasaların küreselleşmesiyle büyük oranda değişmiştir. Bu koşullar altında, maliyet örgütler arasındaki rekabeti belirleyen tek unsur olmaktan çıkmış, yanına ürünlerin azalan yaşam süreleri, piyasanın arayışlarına cevap verme hızı, piyasa ile iletişim, mal ve hizmet kalitesi, yeni idare ve organizasyon modelleri, tüketici isteklerine göre mal ve hizmet üretimi gibi birden çok element eklenmiş ve maliyete oranla daha büyük bir önem teşkil etmişlerdir. Bu elementlerin hepsi örgütleri inovasyon yapmaya mecbur kılmaktadır. Hâlihazırda bulunan piyasadaki payı korumak ve geliştirmek, rekabet gücünü arttırmak ve yeni pazarlara girmek için yapılması gereken budur (Elçi, 2006, s. 27). İnovasyon, örgütlerin başarısı ve devamlılığı için oldukça önemlidir. Dolayısıyla rekabet avantajının yapıtaşı durumundadır. İnovasyon faaliyetinin en önemli sebebi, işletmenin gelecekteki bağımsızlığını korumak için pazar payı oluşturmak ve işletmenin kârlılığını arttırmaktır.

Şirketlerin başlıca hedefi kâr elde etmek olsa da, bir diğer önemli hedefleri piyasada rakiplerine karşı bir avantaj yakalamaktır. Rekabet avantajına sahip olmak demek, bir örgütün pazardaki rakiplerine karşı üstün bir konuma sahip olması demektir. Bu avantajlar farklı formlarda meydana gelmektedir. Örneğin, örgüt mallarını daha düşük fiyatta satarak rakiplerine karşı fiyat avantajı sağlamaktadır. Müşteriler, örgütün mallarını rakiplerinden üstün olarak gördüklerinde örgüt ayrıca rakiplerinden farklılaşma avantajı kazanmış olmaktadır. Farklılaşma avantajı iki türe ayrılmaktadır. Bu avantajlardan ilki inovasyon, ikincisi ise pazardır. Tüketicilerin sadakatine sahip olma ve piyasada benzeri olmayan bir imaj yaratma, ancak tüketicilerin belirli taleplerine cevap vererek sağlanmaktadır. Bu ortam sağlanmış ise, Pazar farklılaştırma avantajının mevcut olduğu söylenebilmektedir. İnovasyon farklılaştırma avantajı ise örgütün diğer rakiplerinden stil, tasarım, kalite, faydalılık gibi hususlarda ne kadar ayrıştığı ve trende göre ne kadar cazip ürünleri ortaya koyabildiği ile alakalıdır (Kılıç, 2013, s. 31).

İnovasyon, bu özellikleri ile bir yandan tüketici ihtiyaçlarına cevap verirken, diğer yandan tüketici sadakatine sahip olmaktadır. Homo-Economicus'un inovasyonun örgütler açısından en önemli ve itici gücü olduğu bir gerçektir. İnsanlar daima sahip oldukları veya içinde buldukları şartlar ile en iyisini, en faydalısını elde etmeye çalışmış, hep daha iyisini, faydalısını, kullanışlısını, güzelini aramışlar

ve talepleri bu yönde olmuştur. Buradan hareketle, inovasyonun örgütleri yenilediği, fayda ve değer sağladığı, ürünlerini daha çekici hale getirerek tüketicilerin taleplerini arttırdığı ve yenilikçi düşünce ve motivasyonları teşvik ettiği açıkça görülmektedir (Arslan, 2014, s. 23). İşletmedeki çalışanların motivasyonu, işletmelerine bağlılıkları inovasyon için gerekli olan bilgi edinme ve öğrenme isteklilikleri açısından çok önemlidir. Motivasyon, çalışanları harekete geçirebilmekte hatta bu sayede işletmenin başarısı sağlanmaktadır. Ancak çalışanlara anlamlı gelen, işletme ile çalışanları ortak noktada ve ortak bir amaçta buluşturan bir işletme, başarısını artırmayı hedeflemektedir.

Şirketlerin müşterilerin sürekli değişen taleplerini en iyi şekilde karşılamak ve bu taleplere uygun mal ve hizmet sunmaları için inovasyonu bir şirket politikası haline getirmeleri bir mecburiyet haline gelmektedir. İnovasyon alanlarda yaptığı değişiklikler ile örgütün rekabette avantaj sağlayarak performansının artmasını sağlamaktadır,

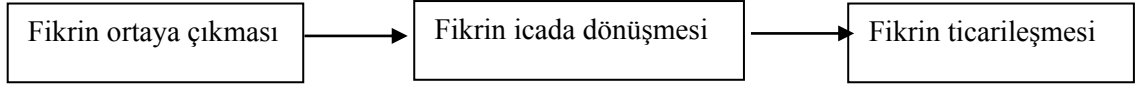
- Örgütlerin sunduğu mal ve hizmetlerin talep eğrisini (ürün kalitesini artırma, yeni pazarlara girme, yeni ürünler ortaya koyma),

- Örgüt maliyet eğrisini iyileştirme (işlem, satın alma, birim işlem maliyetini azaltma, dağıtım),

- Örgütün inovasyon kapasitesini artırma (yeni mal ve hizmetler geliştirmek için bilgi edinmeyi artırma) (Kılıç, 2013, s. 30).

2.1.3. İnovasyon Süreci

İnovasyon kavramıyla ifade edilmek istenen bir sonuçtur. Bununla birlikte, bu sonuç aynı zamanda belli bir süre sonunda varılan sonuca da işaret etmektedir. Buradan da her inovasyon için bir inovasyon sürecinin var olması gerektiği sonucuna ulaşılabilmektedir. İnovasyon sürecinin amacı, ortaya bir fikir atmak ve bu fikri ortaya çıkarabilecek temelleri oluşturmak, sonrasında ise bu fikrin bir icat haline gelmesini sağlamaktır. Nihayetinde ise ürün halini alan bu fikir ürün halini alıp ticarete dökülerek inovasyon gerçekleştirilmiş olmaktadır. Şekil 2.1 genel kabul görmüş inovasyon sürecinin üç aşamalı modelini göstermektedir.



Kaynak: (Sattler, 2011)

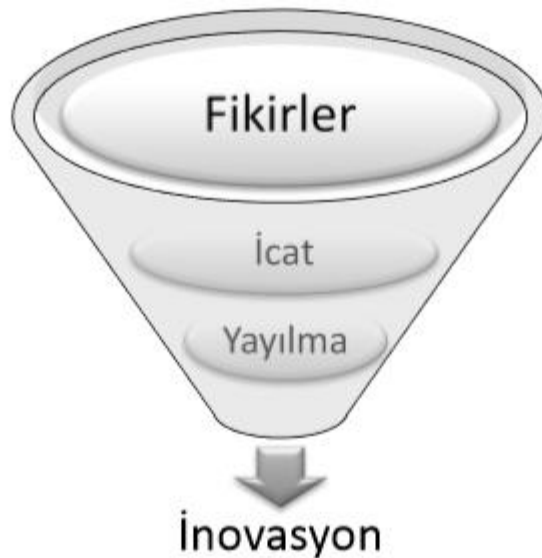
Şekil 2.1. İnovasyon Süreci

Modelde görüldüğü üzere, inovasyon sürecinin başını ilk etap olan yeni bir fikir oluşturmaktadır. Bu etap sürecin teorik kısmıdır. Ortaya atılmış olan fikrin inovasyon sayılması için ilgi çekici ve farklı olması yeterli değildir, aynı zamanda bu fikrin bir icada dönüşmesi gerekmektedir. İkinci etap ise bu değişik fikrin somut ve yeni bir ürüne dönüşmesi olarak açıklanmaktadır. Bu etapta devreye teknik veya teknolojik bilgi birikimi sağlayan bilim devreye girmekte ve inovasyon sürecinin üretim aşaması başlatılmaktadır. Ortaya konan icadın kullanıldığı veya işletildiği aşama ise son aşama olarak görülmektedir. Geliştirilen icadın piyasaya sokulması ve müşterilerin taleplerinin beklenmesi de yine son aşamada gerçekleşir (Trott, 2005, s. 15).

İnovasyon sürecini başlatan olay, öncelikle yeni bir fikrin ortaya konulmasıdır. Dolayısıyla, her şirket ya da ülke en başta bunu başarmak için çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmaların başında Ar-Ge projeleri gelir. Şirketler ve ülkeler bu projelere yatırım yaparak sahip oldukları teknolojik altyapıyı yeni fikirler meydana getirecek şekilde güçlendirmeyi hedeflemektedir. Ürünü ticari hale getirmeden önceki atılması gereken önemli bir adım, öncelikle ortaya konan icadın patentini alarak kullanım haklarına sahip olmaktır. Alınan patent, takip edilen inovasyon sürecinin bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. Görüldüğü üzere, inovasyon sürecinin başını Ar-Ge faaliyetleri çekerken, sürecin sonunda patent kavramıyla karşılaşmaktadır. Belirsizlik, karmaşıklık ve şans unsurları inovasyon sürecinin özellikleri arasında yer almaktadır. Ar-Ge projelerine yapılan yatırımlar inovasyon ihtimalini ne kadar arttırsa dahi her zaman mevcut olan başarısızlık riski göz ardı edilmemesi gereken unsurlar arasında bulunmaktadır. Bu projelere harcanan büyük çaplı sermayelerin başarısız olması ve sonucunda patent alınamaması piyasalarda karşılaşılan bir durum olabilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken, başarısızlıkla sonuçlanan bu projelerin bile boşuna yapılmamış olduğu gerçeğidir. Başarısız da sonuçlansa yapılan her proje gelecekte yapılacak olan faaliyetlerin başarı şansını arttırmaktadır. Schumpeter, yayılma kavramını da

inovasyon süreci altında incelemiştir (Smith, 1998). Yayılma, inovasyon süreci çıktılarının zamanla, farklı yollarla insanlara ulaştıktan sonra kabul edilmesi ve kullanılmaya başlanması olarak açıklanmaktadır (Kılıçer, 2008, s. 211).

Bir fikrin inovasyon halini alabilmesi için piyasada belli bir başarıya ulaşmış olması şartı aranmaktadır. Bu bağlamda, inovasyon sürecinin fikir, icat ve yayılma aşamalarından sonra gerçekleşen bir durum olduğu görülmektedir. Bu süreçte her fikir icada dönüşmemekte, her icat pazara sürülmemekte ve pazara sürülmüş olan her icat da tüketici tarafından kabul görmemekte ve dolayısıyla yayılmamaktadır. Bu durum dikkate alındığında, inovasyon sürecinin daralan bir huni şeklinde zihinlerde canlandırmak mümkün olmaktadır. Sürecin her aşamasında daralan çember, her fikrin inovasyona dönüşmediğini göstermektedir (Weis, 2012, s. 38). Şekil 2.2’de inovasyon sürecinin huni şeklinde gösterildiği model yer almaktadır. Şekil 2.2’de görüldüğü üzere ortaya pek çok fikir atılmış olsa da ancak bunların belli bir kısmı inovasyon sayılmaktadır. Dikkat çekilmesi gereken bir diğer nokta, inovasyon yapabilmek için öncelikle yenilikçi fikirlerin ortaya atılması gerekliliğidir. Ortaya atılan yeni fikirler, inovasyon potansiyelini arttırmaktadır. Burada da Ar-Ge çalışmalarının önemi anlaşılmaktadır. Her yeni fikrin inovasyon haline gelme olasılığı bulunduğu için, şirketler ve ülkelerin insanları yaratıcılığa teşvik etmeleri ve yeni fikirleri desteklemeleri büyük bir önem arz etmektedir.



Kaynak: (Weis, 2012, s. 37)

Şekil 2. 2. İnovasyon Hunisi

Robert G. Cooper, bir fikrin inovasyona dönüşmesi noktasında büyük ölçüde kabul görmüş bir model sunmuştur. Cooper'ın (2008, s. 213) sunmuş olduğu Aşamalı-Geçiş® Modeli 5 aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Aralarında çapraz fonksiyonel ilişkiler bulunan bu aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Kapsamı saptama,
- Olabilirlik durumunu hazırlama,
- Geliştirme,
- Test etme ve onaylama,
- Başlatma.

Kalite kontrol noktaları, model yapılarına göre değişkenlik gösterse aşamaların geçişi sırasında mutlaka bulunmaktadır. Bu noktalar geçilmediği sürece bir sonraki aşamaya geçmek mümkün olmamaktadır. Kalite kontrol noktasını geçen fikirler inovasyon olma hedefine doğru ilerlemektedir. Bu modelde yer alan aşamalarda her fikir kapsamlı bir kontrole tabi tutulmaktadır. Bu yöntem, hem belli noktalarda sınıfta kalan fikirlere boşuna yatırımı önleyerek maliyeti azaltmakta, hem de mükemmel inovasyona ulaşma sürecinde ilerleme kaydedilmesini sağlamaktadır. Cooper modeli standart inovasyon sürecine uyarlanabilmektedir. Modelde bulunan ilk iki aşama olan kapsamı saptama ve olabilirlik durumunun hazırlanması fikirlerin ortaya çıkışı ile sonraki iki aşama geliştirme, test etme ve onaylama fikrinin geliştirilmesi ile son aşama olan başlatma ise fikrin ticarileştirilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Sattler, 2011, s. 13).

2.1.4. İnovasyon Kaynakları

İnovasyonu şirketler için zorunlu kılan bazı durumlar bulunmaktadır: Teknolojik ilerlemeler, ulusal ve uluslararası ekonomik koşullar, küreselleşen dünyada şirketler arasında gelişen rekabet ortamı, kültürel ve sosyal değişimler, tüketici talepleri ve beklentileri bunlardan bazılarıdır. Şirketler inovasyona zorunlu tutuldukça, ürün ya da aracın meydana getirilme aşamasından, ürünü ticarileştirme aşamasına değin farklı süreçlerden geçmekte ve bu sırada bazı etkenler altında kalmaktadır. Peter F. Drucker, inovasyonun doğal ve insan zekâsının ürünü olan bir kavram olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre, yenilik fırsatlarının etkili bir şekilde kullanılmasının ardından zekâ ürünü olan başarılı inovasyonlar ortaya çıkmaktadır.

Drucker, inovasyon kaynaklarını yediye ayırmıştır. Bu kaynaklardan dördü işletme ya da endüstri içindeki değişimlerle alakalı olup içsel bir değere sahiptir. Kalan üç kaynak ise işletme ya da endüstriyle alakalı olmayıp dışsal bir değere sahiptir (Drucker, 2002).

İçsel kaynaklar şu şekilde sıralanabilir:

- Beklenmedik gelişimler,
- Uyumsuzluklar,
- Süreç ihtiyaçları,
- Piyasa ve sektör yapısındaki değişimler,
- Algılama değişiklikleri,
- Yeni bilgi,

Bu kaynakların hepsi şirketlerde değişimlere yol açmakta ve yenilik fırsatları yaratmaktadır. Aynı zamanda şirketlerdeki yenilik potansiyelinin etkili bir şekilde kullanımını sağlamakta, yeniliğin gerçekleşmesi için uygun bir ortam yaratıp inovasyona hazır bir altyapı sağlamaktadırlar (Durna, 2002, s. 41).

2.1.4.1. İçsel Kaynaklar

İçsel kaynaklar beklenmedik gelişimler, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, piyasa ve sektör yapısındaki değişimler, algılama değişiklikleri ve yeni bilgi alt başlıklarına ayrılarak incelenmiştir.

2.1.4.1.1. Beklenmedik Gelişimler

Beklenmedik gelişme inovasyon kaynakları arasında en basit olanıdır. IBM, 1930'ların başında bilgisayarın icadından önce, bankalarda kullanılması için ilk modern muhasebe makinesini icat etmiş ve pazara sunmuştur. 1933 yılına gelindiğinde ise bankalar farklı bir donanıma yönelmiş ve IBM ürettiği makineler elinde kalınca çıkmaza girmiştir. IBM'yi bu çıkmazdan kurtaran ise, New York Halk Kütüphanesi'nin bu makinelere olan talebi ve ardından yükselen satış rakamları olmuştur. Aradan geçen 15 yılın ardından, bilgisayarlar yalnızca bilimsel çalışmalarda kullanılan makineler olmaktan çıkmış, şirketlerin bordrolarını düzenlemek için talepte buldukları araçlar haline gelmişlerdir. Bu da işletmelerin IBM'in makinelerine gösterdiği ilginin artmasını sağlamıştır. IBM bu gelişmeler

üstüne piyasaya sürdüğü makineleri şirketlerin taleplerine uygun şekilde modifiye ederek, beş yıl içinde bilgisayar teknolojileri alanında lider konuma gelmiştir (Adıgüzel, 2012, s. 16). Bu örnekten beklenmedik başarısızlıkların bazı durumlarda başarılı inovasyonlar oluşumunu sağlayan fırsatlar olduğu gözlenmiştir.

Beklenmedik durumlar işletmelerin yanı sıra uluslararası mecralarda sağlık, sosyal çevre gibi sektörlerde de fırsatların oluşmasına yardımcı olmaktadır. Örnek vermek gerekirse, insanlık adına kötü bir durum olan kuş gribi, ebola, domuz gribi gibi salgın hastalıkların ortaya çıkması yeni inovasyon araştırmalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

2.1.4.1.2. Uyumsuzluklar

Uyumsuzluk, olması gereken ile olan arasındaki ya da olduğu kabul edilen ile gerçekte olan arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Uyumsuzluğa neden olan etkenlerin bazı durumlarda anlaşılamadığı ya da hesaba katılmadığı olabilmektedir. Uyumsuzluk, inovasyon ortamını hazırlayan bir belirtidir. Aynı zamanda, gelişen bir sürece etki eden hatalar olarak da karşılaşılabilen uyumsuzluklar yeniliğin doğmasını sağlayan fırsatlar olarak da tanımlanmaktadır. Uyumsuzlukların yarattığı belirsizliklere veya kararsızlıklara dair yapılan değişiklikler beklenmedik başarıların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Örnek vermek gerekirse, mallarını taşıyan gemilerin hızı kargo şirketlerinin gelirlerini etkileyen bir unsur değildir Buna karşın geminin malları ulaştırma süresi şirket gelirini büyük ölçüde etkileyen bir ölçüttür (Durna, 2002, s. 48). Geminin malları ulaştırma süresi, limanda geçirilen süre ve liman işlemlerine bağlı olarak değişmektedir. Konteynır gemilerini kullanmak gemilerin denizde geçirdiği süreyi azaltırken şirketin sağladığı gelir düzeyinin de artmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda konteyner gemilerinin kullanılmaya başlanmasının limanda geçirilen süreyi ve yapılan masrafı kıstığı belli olmuştur.

2.1.4.1.3. Süreç İhtiyaçları

Süreçlerin yarattığı ihtiyaçlar, inovasyona dair fırsatları ortaya çıkaran kaynaklardan biri haline gelmiştir. Kullanılmakta olan bir süreç, ortaya çıkan yeni talepleri gideremediğinde ve sonucunda bu süreç farklı bir şekle sokulması gerektiğinde, yeniliğin ortaya çıkması için ortam hazır olmuş demektir. Süreç ihtiyaçları yenilik kaynaklarından farklı bir olgudur. Yenilik kaynaklarının aksine, iç veya dış çevrede bulunan olaylarla ilgilenmeden, sürece ait eyleme dökülmüş bir işle

başlamakta ve var olan duruma değil, göreve odaklanmaktadır. Süreç gerekliliklerini ve öncesinde kullanılan süreci geliştirmek mümkündür. Eski süreç, yapılan değerlendirmeler sonucunda değiştirilerek farklı bir şekilde tasarlanmakta, bu da süreçteki zayıf bağlantıların iyileştirilmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir. Süreç ve örgüt içinde bulunan unsurların her zaman yenilik ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Şirketler, yer aldıkları iç ve dış çevreyi süreç içinde takip edip gereksinimleri saptamakta ve fırsat haline çevirmektedir (Kılıç, 2011, s. 72). Bu durumda şirketlerin gelişen ve değişen durumları takip etmeleri gerekir. Benzer olarak toplumlar da farklılaşan sosyal ve düşünsel tutumlar karşısında işletmeleri değişen durumlara uyum sağlamaya yönlendirmelidir.

2.1.4.1.4. Pazar, Sektör ve Endüstri Yapısında Meydana Gelen Değişiklikler

Sanayi alanında yaşanan değişimler, sektör dışındakilere de açık fırsatlar sunmaktadır. Sektör içinde gelişen bu değişikliklerin tehdit olarak görüldüğü durumlarla da karşılaşılabilir. İnovasyon fırsatlarının ortaya çıkmasını sağlayan güçler durmaksızın durağan pazarlara ve işletmelere baskı yapmaktadır. İnovasyon fırsatlarının ortaya çıkmasını sağlayan önemli bir unsurlar, hızlı gelişen değişim ve büyümelerin yanı sıra piyasadaki büyük ve tecrübeli elemanlarındaki değişimler olarak kendilerini göstermektedir. Başkalarının fark etmediği boşlukları inovasyona dönüştürmek isteyenler, yaşanan gelişmeleri yakından takip ederek, daha önceki endüstriler içinde gözden kaçırılmış hususları dikkate almaktadır (Durna, 2002, s. 51).

Pazarda yaşanan değişimleri tahmin etmenin ve sonrasında bu değişimlere karşı önlemler almanın yolu piyasada bulunan mallar ile olan bağları güçlendirmekten geçmektedir. Gelişmeleri yakından takip etmek, yoğun ve sürekli bir şekilde gözlemlerde bulunmak erken uyarı sistemi oluşturmak için gerekli olmaktadır. Böylelikle geç kalınmadan başlatılan yenilik projeleri, erken uyarı sistemi işlevi de görmüş olmaktadır. Piyasada ve endüstri yapılarının durağan bir yapıda olması rastlanan bir durum değildir. Değişim, bazı sektörlerde hızlı bir şekilde gerçekleşmekte, bazılarında ise bu süreç ve değişimler uzun süreler almaktadır. Meydana gelişen büyük değişimler sonrasında sektörlerin yapısal değişikliklere maruz kalması da karşılaşılan önemli gelişmeler arasında yer almaktadır. Sektör dışındakiler bu değişiklikleri fırsat olarak algılamakta ve piyasaya atılma konusunda kendilerinde güç bulmaktadır. Rekabet ortamının kızışık olduğu piyasalarda, büyük

şirketler pozisyonlarını korumak, kalan şirketler de yerlerini sağlamlaştırmak ve gelişebilmek için sektöre yenilik katma yoluna başvurmuşlardır (Gökçek, 2007, s. 27). Rekabet üstünlüğü sağlayarak stratejik değere sahip ve dinamik bir kabiliyet olan yenilikçi davranışa firmalar son zamanlara daha fazla yoğunlaşmışlardır. Böylelikle işletmeler ve çalışanlar sorunların giderilmesi için yeni yöntemler bulabilmek, faydalı olabilecek yeni fikirler üretebilmek, yeni mal ve hizmetler sunabilmek, yeni yönetim politikalarını uygulamak için avantajlı pozisyona sahip olabileceklerdir.

Sektöre daha sonraları giriş yapan şirketler olabilmektedir. Bu gibi durumlarda bu şirketlerin atılımcı bir tutum içinde olmaları, sürekli yenilik ve gelişim peşinde koşmaları, sektörde yer alan diğer şirketlerin ise bu atılımcı tutuma karşılık vermedeki gönülsüzlükleri, sektöre yeni atılan işletmelerin pazar paylarının artmasına neden olmaktadır.

2.1.4.2. Dışsal Kaynaklar

İnovasyon kaynakları arasında yer alan dış kaynaklar, demografik yapıda oluşan değişimler, algılamada değişimler ve yeni bilgi kavramlarından oluşmaktadır.

2.1.4.2.1. Demografik Yapıda Oluşan Değişimler

Ducker, demografinin toplumların nüfus yapısıyla alakalı bir kavram olduğunu öne sürmüştür. Nüfus yapısını etkileyen unsurları ise nüfus değişimleri ve göç, nüfusun büyüklüğü, yapısı (cinsiyet, yaş, doğum ve ölüm oranları vb.) şeklinde saptamıştır. Demografi kaynaklarını istatistik, biyoloji, ekonomi gibi alanlardan almakta, aynı zamanda sosyoloji alanından da faydalanmaktadır. Buradan demografinin disiplinler arası olma niteliği taşıdığı sonucu çıkarılmakta, buna bağlı olarak da çok sayıda disipline ilham kaynağı olmaktadır. Nüfus yapısında oluşan değişiklikler yenilik fırsatlarının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Öte yandan bu fırsatları gerçekleştirmek ancak nüfus yapısında oluşan bu değişiklikleri tam anlamıyla kavrayarak mümkün olmaktadır. Geleceğin işletmelerinin, bugün oluşan değişiklikleri iyi kavrayan şirketler olacağı öngörülmektedir (Durna, 2002, s. 53-56).

Yeni tehditlerin ortaya çıkması da nüfusta meydana gelen değişikliklere bağlı olarak gelişen bir durum olmaktadır. Yenilik, genç nüfusta kendini yaşam stilinde, yaşlı nüfusta ise güvenlik, sağlık, turizm sektörlerinde göstermektedir. Şehirlerde ulaşım, taşımacılık vb. sorunların ortaya çıkması, nüfusta meydana gelen değişimler,

bir diğ er deyiş le gö ç dalgalarının yarattığı bir durum haline gelmektedir. Bu çeş it sorunları ç özmek için metro ve mümkünse deniz taşımacılığ ının kullanılması gibi yöntemlere başvurulmaktadır. Boş anma olaylarının artışıyla karşılaşılan küçük konut ve küçük beyaz eş ya ihtiyacı, bu alanda yeni ürünlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Nüfus yapısı incelendikçe ve bu incelemelerin sonucunda doğru düşünce ve tahminler saptandıkça, inovasyon arayışındaki erkenden harekete geçme fırsatı yakalamakta ve bu yolda daha güçlü adımlar atmaktadır. Geleceğ e yönelik değı ş im planları, giriş imcilerin beklediğı fırsatlar olmasının yanı sıra yenilikçi iş fikir alanları olarak da kendini göstermektedir. Giriş imcilerin inovasyon alanında riskini azaltan bir durum, nüfus yapısının inceleme ve hesaplama olanağ ının bulunmasıdır. Bu yüzden inovasyon kaynağı diğ er kaynaklara oranla daha güvenli bir imaj ç izmektedir. 1970'lerde yaşanan nüfus patlaması eğitim patlamasıyla aynı anda gerçekleşmiştir. Lise ve üniversite mezunu genç nüfus okumaya devam ettikçe mavi yakalı iş gücünde düş üş yaşanmış, buna bağı lı olarak da 1990'larda iş ç i sayısının olacağı öngörölmüştür. Geliş imiş ölkelerin tümü bu durumun bilincinde olsa da yalnız Japonlar bu konuda ç alış malar yapmış ve robot teknolojisinde kendilerini geliştirerek bu alanda dünyanın 10 yıl ilerisinde olmayı başarmışlardır. Club Mediterranee de turizm alanında benzer bir başarı yakalamıştır. 1970'li yıllarda görölen eğitimli ve zengin genç nüfus artışı akılcı gözlemcilerin ilgisini çekmiştir. Bu nüfus, iş ç i ailelerinin tatile gittiğı Brighton veya Atlantic City gibi merkezleri beğ enmeyen, genç yaş larını farklı ve egzotik ölkelerde, ş hirlerde geçirmek isteyen müşteriler olarak saptanmış ve taleplerine uygun inovatif yaklaşımlar geliştirilmiştir (Adıgüzel, 2012, s. 20).

2.1.4.2.2. Algılamada Değı ş imler

Algı, dış sal kaynaklar içinde yer alıp, çevreden gelen uyarıları düzenleme, bir araya getirme, değı erlendirme ve anlama süreçlerini kapsamaktadır. Dış arıdan gelen uyarılar, iş itme, duyma, görme, dokunma olan duyular sayesinde bir araya getirilmektedir. Duyular, alıcı sistemlerin dış arıdaki fiziksel enerjileri yakalaması ve sinirsel enerjiye dönüştürmesi sistemiyle ç alış maktadır. Beyinde birtakım iş lemlerden geçirilen bu enerjinin sonucunda algıların yarattığı bir ürün ortaya koyulmaktadır. Beyne ulaş an duyular, kiş isel seç imler ve toplanmalar sonucunda ortaya çıkan karmaş ık bir sürecin ürünü olarak algı kavramı ortaya çıkmaktadır. İnsanlar, beyinlerine ulaş an bilgilerin bir kısmını ayıklayıp geriye itmekte, bir

kısmını ise güçlendirerek ihtiyaç anlarında kullanmak üzere oluşan boşlukları anlamlandırmak üzere kullanmaktadırlar (Kılıç, 2011, s. 92).

İnsanların dünyayı farklı şekillerde algılamasını sağlayan, farklı hareketlere ve inançlara sahip olmasıdır. 1980'lerin sonunda insanların beslenme alışkanlıklarının gıda talepleri üstünde önemli bir etkisinin olduğu ve bunun sonucunda da gıda taleplerinin büyük oranda etkilendiği fark edilmiştir. Talep gören ürünler olarak tavuk, balık gibi beyaz et ürünleri, yoğurt, yağsız ve donmuş gıdalar, kafeinsiz kahve öne çıkarken; kırmızı et, ağır soslar ve likörler, yüksek kolesterolü ürünler istenmeyen ürünler olarak değerlendirilmiştir. Düşüncelerde ve taleplerde meydana gelen tüm bu değişimler, ortaya pazarda etkin, yeni zenginlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmuştur (Durna, 2002, s. 57).

İnovatif bakış temelli algılama gücü, şirketler ve idareciler tarafından kabul edilen bir olgudur. Ancak pratik bir durum olarak görülmemesi, bu inovatif bakıştan uzak durulmasına neden olmuştur. Başkalarının görmediklerini görmeyi sağlayan inovatif bakış, insanların olaylar ve durumlar karşısında farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu bakışın, girişimcileri olumlu yönde geliştiren ve değiştiren bir etken olduğu kabul edilmektedir. Yenilikçi fırsatların doğmasında tüketici taleplerinin değişmesi önemli bir faktördür. Dünyayı algılama biçimleri değişen insanlar, girişimci özelliklerini kazanmış olmakta ve bu da önlerine çıkan fırsatları ve tehditleri diğerlerinden daha hızlı bir şekilde algılamalarına yardımcı olmaktadır. Aynı kişiler, bu fırsat ve tehditlerin, hangi yöntemlerle nasıl olumlu sonuçlara çevrilebileceğine karar verme yetkisine sahip olmaktadır (Durna, 2002, s. 58).

2.1.4.2.3. Yeni Bilgi

Yeniliğin kaynağını büyük ölçüde yeni bilgi oluşturmaktadır. Yaygın olarak bilinen yenilikleri hayata geçiren şirketlerin başarılı olması ve ticari ün kazanarak kâr oranlarını arttırmasında yeni bilgi önemli bir role sahip olmaktadır. Yeni bilgi kavramının tanımlanması için bilimsel veya teknik karşılıklarının olması mecburiyeti yoktur. İnovatif değişimlerle sürdürülen çevrimlerin uzun ömürlü olduğu söylenmektedir. Bunun sebebi, bilginin ortaya çıkma ve uygulanma sürecinin uzun olabilmesi durumudur. Uygulama aşamasını, fikrin mal veya hizmete dönüşümü ve nihayetinde piyasaya sokulması takip eder; bunlar da belli bir süre isteyen oluşlardır.

Temel ve uygulamalı olarak yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda ortaya belli başlı bilgiler koyulmaktadır. Temel araştırmaların sonunda ulaşılan bilgiler, iç içe geçmiş bir halde bütünleştikten sonra uygulamalı araştırmalara ilham olmakta, bu da ticari fayda sağlayan yeniliklerin yaratılmasına ortam sağlamaktadır. Ne var ki, bu tür yenilik kaynakları içinden geçtikleri süreçlerin sonunda her zaman başarıyla sonuçlanmamaktadır (Gökçek, 2007, s. 29). Çok sayıda bilginin harmanlanmasıyla ortaya çıkan inovatif çalışmaların süresi çok uzun olmaktadır. Ayrıca, kuramsal altyapının arkasından uygulama aşamasının getirilmesi yöntemiyle yapılmaktadır.

Sonuç olarak, inovasyonun içsel ve dışsal kaynakları incelendiğinde her birinin inovatif faaliyetlere belli bir katkıda bulunduğu görülmekte bu kaynakların etkili bir şekilde kullanımı sonucunda da işletmeler adına piyasada önemli gelişmeler kaydedildiği anlaşılmaktadır.

2.1.5. İnovasyon Çeşitleri ve Düzeyleri

İnovasyonun uygulama alanlarını baz alarak yapılan bu sınıflandırma, inovasyonun kullanım alanlarını kapsamaktadır. İnovasyonların bitirilme süreleri, organizasyon ve insanlar üzerindeki etkileri farklı ölçülerde olabilmektedir. Bu da inovasyonu farklı açılardan inceleme zorunluluğunu doğurmaktadır. İnovasyon sınıflandırması bu çalışmada aşağıdaki çizelgede yer alan değerler dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Tablo 2.1. İnovasyon Sınıflandırmaları

Boyutlarına ve Etki Derecelerine Göre İnovasyonlar	Radikal İnovasyonlar Artımsal İnovasyonlar
Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılıklara Göre İnovasyonlar	Yıkıcı İnovasyonlar Destekleyici İnovasyonlar
Kullanım Alanlarına Göre İnovasyonlar	Ürün-Hizmet İnovasyonu Süreç İnovasyonu Pazarlama İnovasyonları
Teknolojik Yoğunluğuna Göre İnovasyonlar	Teknolojik İnovasyonlar Teknolojik Olmayan İnovasyonlar
Diğer İnovasyon Sınıflandırmaları	Sosyal İnovasyon Örgütsel İnovasyon

2.1.5.1. Boyutlarına ve Etki Derecelerine Göre İnovasyonlar

İnovasyonlar, değişim geçirecek yeniliklerin derecesine göre de sınıflandırılabilir. Ufak düzeltmelerden, bir şey hakkındaki düşünceleri ve o şeyden faydalanma yöntemlerini kökten değiştirmeye dek uzanan farklı yenilik derecelerinden söz etmek mümkündür. Bu değişiklikler belirli bir alan ya da çalışma için yaygın olabilmektedir. Ancak toplumun yapıtaşlarını değiştirmeleri de radikal sayılmaları için bir temel oluşturmaktadır. Bu duruma örnek olarak Sanayi Devrimi'nde veya bugün geçerli olan iletişim ve bilgisayar teknolojilerinde geçerli olan zamansız ve mekânsız değişimlerdir (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005).

Radikal İnovasyonlar: Kullanılması gereken teknik bilgi, hâlihazırda bulunan bilgiden büyük farklılıklar göstermekte ve bu bilgiyi kullanılmaz hale getirmekte ise radikal inovasyon gerçekleşmiş demektir (Afuah, 2009). Radikal inovasyonlar mevcut mal ve hizmetlerin çeşitli süreçlerden geçirilerek ortaya konulan farklı mal ve hizmetlerle değiştirilmesi yoluyla sosyal ve ekonomik faydalar elde edilmesine destek olmaktadır. Betz (2003) ise radikal inovasyon için “yeni işlevlere sahip teknolojik bir yenilik” tanımını öne sürmüştür. Bu tanıma örnek olarak da buhar makinesini ve buharlı gemileri sunmuştur. Radikal inovasyonlar mevcut düzen ve alışkanlıklara son vererek, öncekilerden farklı uygulamaların gelmesine yardımcı olmaktadır. Çevresel elementlerdeki belirsizliklerin artmasına yol açtığı durumlar görüldüğü gibi, bir şirketinin ya da endüstrinin dönüşümünü tamamlamasını da sağlayabilmektedirler. Örneğin, şirketlerin hasat ve buz çekme bilgisine ek olarak edinilen termodinamiğe bağlı soğutucu ve elektrik motorları bilgileri buzdolabı gibi bir icadın radikal bir inovasyon olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Artımsal İnovasyonlar: Artımsal inovasyondan söz edilebilmesi için, yeni bir ürün için gerekli olan bilginin, mevcut bilgiye eklenmesi gerekmektedir (Afuah, 2009). Betz (2003), artımsal inovasyonu var olan teknolojik sistemde işlevselliğe etki etmeyen ancak kademeli bir şekilde maliyeti düşürüp, kaliteyi arttıran bir etken olarak değerlendirmektedir. Bu duruma buhar makinelerinde bulunan bir düzenleyicinin örnek teşkil ettiğini savunmaktadır. Artımsal inovasyonlar, radikal inovasyonların devam ettirmekte ve tamamlamaktadır. Örneğin, cep telefonunun icadı radikal bir inovasyon iken cep telefonlarına zamanla eklenen kamera, radyo gibi özellikler de artımsal inovasyon örnekleri olarak gösterilebilmektedir.

Artımsal inovasyon ile radikal inovasyon arasındaki farkı Şekil 2.3'te açıkça saptamak mümkündür.



Kaynak: (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005)

Şekil 2. 3. Artımsal İnovasyon-Radikal İnovasyon

2.1.5.2. Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılıklara Göre İnovasyonlar

İnovasyonlar yarattığı değişimler açısından iki ana gruba ayrılmaktadır: Yıkıcı ve destekleyici inovasyonlar. Yıkıcı ve destekleyici inovasyonların radikal ve artımsal inovasyonlarla benzeşen bazı noktaları bulunur ancak yol açtıkları etkiler bakımından birbirinden farklılık göstermektedirler.

Yıkıcı İnovasyonlar: Christensen (1997), yıkıcı inovasyonları şu şekilde tanımlamıştır: “Piyasanın zeminine oturan mal veya hizmetlerin, yükselen rakip mal ve hizmetler tarafından yerle bir edilmesini sağlayan inovasyonlar.” Schumpeter’in (1934) literatüre kazandırdığı yaratıcı yıkım terimi, yıkıcı inovasyonu açıklamak için öne sürülmüştür. Bunun nedeni yaratıcı yıkım etkisi gösteren olayların da yıkıcı inovasyonlar gibi eskilerin yok olmasını ve dönüşümün devam etmesini sağlamaktır (Schumpeter, 1974).

Christensen’in ortaya koyduğu teori şudur: piyasadaki büyük şirketlere göre daha kısıtlı kaynaklara sahip olan küçük bir firma, büyük şirketlerin en çok kâr getiren alanlara yönelmesi sonucu ihmal edilmiş alanlarda kendini gösterme imkânı bulmakta ve kimi durumlarda kendisinden büyük işletmelerden daha başarılı olabilmektedir. Örneğin, 1970’lerde Chester Carlson ve Battelle tarafından kurulan radikal teknoloji şirketi Xero, teknoloji sektörünü yönetmiş ve fotokopi makinesi

piyasasına hükmetmiştir. Daha sonraları özellikle küçük Japon işletmelerinin yanı sıra tüm dünyadan piyasaya giren yeni şirketlerin varlığı, bu hükümdarlığı tehdit etmeye başlamıştır. Xerox'un sektördeki tecrübesi ve çekirdek teknolojiye ait bilgi birikimine karşın, rakip sahibi bir ürünlerinin tanıtımı sekiz yıllarına mal olmuştur. Bu süre içindeyse Xerox pazar payının yarısını kaybetmiş ve önemli finansal sorunlarla karşılaşmıştır (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005).

Destekleyici (Sürdürülen) İnovasyonlar: Ürün işlevselliğini arttırmaya yönelik yapılan inovasyonlardır (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). Bu inovasyonlar, piyasada hâlihazırda alıcısı bulunan ürünlere yönelik olduğu için bu ürünlerin var olan müşterileri düşünerek gerçekleştirilmektedir. Örneğin, yeni bir bilgisayar programı yazılımı, var olan müşterilere ek özellikler sunmak için geliştirilmektedir. Yıkıcı yenilikler ise, talep edilenden fazlasını karşılama eğiliminde olan yeniliklerdir (Trott, 2005).

2.1.5.3. Kullanım Alanlarına Göre İnovasyonlar

İnovasyonlar, kullanım alanlarına göre incelendiklerinde ürün-hizmet inovasyonları ve süreç inovasyonları olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

Ürün-Hizmet İnovasyonu: Bu inovasyon çeşidi piyasadaki bazı ihtiyaçları gidermeye yönelik ürün ve hizmetlerin sağlanması yoluyla gerçekleştirilmektedir (Popadiuk & Choo, 2006, s. 302). Üründe yapılan değişikliklerle sunulan kolaylıklar, özellikle müşterilerin ihtiyaçlarını karşılar durumda olmalıdır. Sunulan bu kolaylıkların, fiyata yansıtılması, en düşük düzeyde olmalıdır. Bu husus, rekabetçi avantaj kazanmada önemli bir faktördür.

Ürün, inovasyonların insanların büyük ölçüde ilgisini çeken bir inovasyon çeşididir. İnovasyonun en belirgin uygulaması ürün üstünde görülmektedir. Ürün performansları üstünde yapılan inovasyonlar, ürün değerlerini, özelliklerini ve şirketin teklif kalitelerini kapsamaktadır. Bu tür inovasyonlar tamamen yeni ürünlerin yanı sıra önemli güncellemeleri ve üretim hatlarındaki büyümelerin oluşmasını sağlamaktadır (Keeley, Walters, Pikkell, & Quinn, 2013, s. 34-38). Geliştirilmiş ve tamamen değiştirilmiş ürünler, uzun dönemdeki ticari büyüme açısından son derece önemlidir. Ürün yenilikçiliği, tartışılmaz bir şekilde firmaların hayatta kalmalarına olanak sağlamakta ve rekabetçi güçlerini geliştirmektedir.

Ferber: Sam Ferber, eşi Betsey’in elma soyarken zorlandığını gördükten sonra OXO Good Grips fikrini ortaya koymuştur. Ev aletlerinde sanayi girişimciliğinden emekli olan Ferber, bu işi daha iyi yapabileceğini düşünmüştür. Ferber, New York City kökenli tasarım şirketi Smart Design’la çalışırken “evrensel tasarım” prensiplerine odaklanmış ve 1990 yılının Nisan ayında OXO Good Grips kâr payı yüksek kullanıcı dostu mutfak eşyaları üretmeye başlamıştır. Bu ürünler zamanla o kadar popüler hale gelmiştir ki, önceleri yatağa bağımlı, hareket kabiliyeti kısıtlı insanlara hitap ederken zamanla hedef kitlesi vaktinin büyük çoğunluğunu mutfakta geçiren insanlar haline gelmiş ve daha büyük kitlelere hitap etmeye başlamıştır. Piyasada bugün 850’den fazla ürünü bulunan ve sahibi Truvalı Helen olan şirket, OXO Good Grips ile birlikte bir evde bulunan her oda için ürünler tasarlamıştır. OXO Good Grips, lisans anlaşması aracılığıyla cerrahi bir şırınga üretimine de imza atmıştır.

Dyson: Dyson firması, ürettiği ilk elektrikli süpürgesinin özelliği olan çift silikon teknolojisini hayata geçirmeden önce 15 yıl ve 5000 prototip geçirmiştir. Kullanıcılarına yerden ne kadar kir çıkardığını gösteren şeffaf bir tasarıma sahip olan bu süpürge, Birleşik Krallık’ta en çok satan elektrik süpürgesi konumuna gelmiştir.

Corning: İnce, çiziklere dayanıklı sert bir cam çeşidi olan Corning Gorilla Glass, bilgisayarlar, akıllı telefonlar, televizyonlar için özel olarak tasarlanmış bir teknolojidir. 2012 yılında 33 marka 1 milyardan fazla üründe bu teknolojiyi tercih etmiştir (Keeley, Walters, Pikkell, & Quinn, 2013).

Hizmet İnovasyonları: Sağlanan bir faydanın, gösterilen bir performansın veya teklifin değerini koruyan ve geliştiren inovasyon türüdür. Bu inovasyon türü sayesinde ürün denemesi, kullanımı ve ürün beğenisi kolaylaşmakta; müşterilerin göremeyebileceği özellikler ve işlevler göz önüne çıkmakta; sorunlar çözülmekte ve müşteri için karmaşık olabilecek yollar basitleştirilmektedir. İyi uygulanması durumunda sıradan ve sıkıcı niteliğe sahip ürünler dahi müşteriler tarafından tekrar tekrar talep edilip ilgi uyandırabilecek ürünlere dönüşebilmektedir. Hizmet inovasyonlarına örnek olarak bilgilendirme, eğitim, garanti, teminat, ürün kullanım geliştirmeleri, müşteri destek hizmetleri ve bakım plânları gibi unsurları göstermek mümkündür. Temelde insanoğlu hâlâ etkin olmasına karşın hizmet inovasyonlarının büyük bölümü otomatize teknoloji, uzaktan iletişim, elektronik ara yüz gibi çeşitli unsurlarla sunulmaktadır. Hizmet, müşteri deneyiminin en önde gelen özelliği

olabileceği gibi müşterilerin sezmelerine karşın tam olarak göremedikleri bir güvenlik ağı da olabilmektedir (Keeley, Walters, Pikkell, & Quinn, 2013). İşletmede yenilikleri başarı ile uygulayabilmek, işletmenin sunduğu hizmetin kalitesine büyük ölçüde bağlıdır. İşletme kullanıcıyı dinlediği ve hizmet kalite ve güvenilirliğine önem verdiği sürece yeniliklerde başarılı olacaktır.

Pazarlama İnovasyonu: Müşterinin tercih, beklenti, istek ve gereksinimlerine ek olarak ürün, uygulama ve dağıtım yolları üzerinden şekillenen bilgi pazarlama inovasyonunu oluşturmaktadır (Afuah, 2009). Temelde amaçlanan pazarlama karması bileşenlerinden oluşan ürünün, dağıtımın, fiyatın ve tutundurmanın iyileştirilmesidir (Popadiuk & Choo, 2006). Frascati Kılavuzu'na (2004) göre bu unsur yeni ürünlerin pazarlanması ve lansmanı ile ilişkili faaliyetleri içermektedir. Farklı pazarlara yönelik ürün adaptasyonları, lansman reklamları ya da pazar testleri bu faaliyetlerin içerisinde kabul edilmektedir ancak pazar inovasyonu için dağıtım ağı inşası bunların dışında kalabilmektedir (Popadiuk & Choo, 2006).

Pazarlama inovasyonu alanında ilgi tüketici davranışları analizi ve ham pazar bölümlendirmesi anlayışından potansiyel müşterilerle yakın ilişkiler kurulmasını amaçlayan ilişki ve ağ pazarlaması anlayışına doğru bir değişim söz konusudur (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). Pazardaki fırsatların tanımlanması ve pazar eğilimlerinin tespit edilerek bu ihtiyaçlardan yola çıkılarak yeni ürün ve hizmetler ortaya koyulmasına ek olarak bu hizmet ve ürünlerin tanıtım ve dağıtımını pazarlama inovasyonunun kapsama alanındadır. Ancak, oldukça inovatif görünen ve bu haliyle pazarda ciddi bir talep aralığı yakalayacağı değerlendirilen ürün veya hizmetlerin sunulma, konumlandırılma, tutundurma ve satış sonrası destek hizmetleri açısından yetersiz olması, olası müşterilerin satın alma kararlarını olumsuz olarak etkileyebilecektir.

Pazarlama inovasyonu ile üç sorunun yanıtına ulaşılabilmektedir (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). Bu sorular şunlardır,

1. Geliştirme ve pazarlama seçenekleri, yeniliğin özellikleri tarafından nasıl sınırlandırılmaktadır? Pek çok pazarlama metninde ağırlıklı olarak basit, olgun, düşük teknoloji ürün ya da hizmetler üzerinde durulmaktadır. Buna karşın söz konusu ürün ve hizmetler karmaşık, yeni ve yüksek teknoloji olduklarında devreye farklı sektörler girmektedir.

2. Potansiyel kullanıcı özellikleri hangi türde inovasyonların geliştirilip benimsenmesini etkilemektedir? Pazarlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen çoğu araştırmada tüketici davranışları incelenmektedir ancak ticari ve endüstriyel kullanıcıların ilişki talepleri farklılık göstermektedir.

3. Yeni hizmet ya da ürün bilinci oluşturma ve kullanımı teşvik etme konusunda en verimli dağıtım ve ticarileştirme süreçleri hangileridir? İnovasyon konusunda “erken benimseme” ve “işî ağırdan alma” tutumları arasındaki geleneksel ayrım sonuç vermemektedir. Bu nedenle, yeni hizmet ve ürünlerin benimsenme düzeyi üzerinde etkili olan unsurların anlaşılması gerekmektedir.

2.1.5.4. Teknoloji Yoğunluğuna Göre İnovasyonlar

İnovasyonlar; sahip oldukları teknolojik düzey, hayata geçirilme ve tüketici tarafından kullanılma gibi süreçlerde gerektirdikleri teknolojik bilgi gibi alanlar esas alınarak teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyonlar şeklinde iki grupta değerlendirilmektedir.

Teknolojik İnovasyonlar: Bu türdeki inovasyon faaliyetlerinde teknolojik açıdan yeni bir ürün geliştirilmekte ya da takip edilen süreçlerde teknolojiden yararlanılmaktadır. Bilgiye yapılan yatırımları da kapsayacak biçimde finansal, ticari, örgütsel, teknolojik ve bilimsel adımlardan oluşmaktadır (Frascati Kılavuzu, 2004). Teknolojik inovasyon, modern toplumu değiştiren itici güçlerin başında gelmektedir (Betz, 2003). Bilgi konusundaki en önemli iki soru bilginin yaratılması ve kullanılmasıyla ilişkilidir. Bu sorulardan ilkinde bilim cevap verirken, ikinci soru teknolojiyle ilgilidir. Bununla birlikte, bilimsel teknoloji ve teknoloji kavramları arasında bir fark bulunduğu belirtilmelidir. İnsanoğlunun ataları olan insansılar taşları alet yapımında kullanmaya başladığından bu yana dünyada teknoloji mevcuttur. Özünde, insanlık tarihinin sınıflandırılmasında kullanılan Taş Çağı, Bronz Çağı ve Demir Çağı dönemleri teknolojik temelli bir ayrımdır. Bugün içinde bulunulan dönem için ise en uygun ve açıklayıcı terim “bilim ve teknoloji çağı” gibi görünmektedir (Betz, 2003). Hizmetler ve modern ekonominin gelişim süreçleri, yüksek teknolojili ürünlerden ve bilimsel teknolojilerden beslenmektedir. Teknolojik inovasyon konusunun odağında da bu bağlantılara yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalar yer almaktadır (Betz, 2003).

19'uncu yüzyıl ekonomisini biçimlendiren ve geliştiren teknolojik inovasyonlar Tablo 2.2'de verilmiştir. Bu sürecin başlangıcında buhar makinesi yer almaktadır.

Tablo 2.2. Teknolojik İnovasyonlarla Beslenerek Gelişen 19. Yüzyıl Ekonomisi

İNOVASYON	İNOVASYONCU	TARİH
Buhar Makinası	James Watt	1770-80
Demir Tekne	Isambard Kingdom Brunel	1820-45
Lokomotif	George Stephenson	1829
Elektromanyetik dedüksiyonlu dinamo	Michael Faraday	1830-40
Elektrikli ampul	Thomas Edison ve Joseph Swan	1879-90

Kaynak: (Trott, 2005)

Teknolojik Olmayan İnovasyonlar: İnovasyon, teknolojik ya da teknolojik olmayan yönleri sahiptir. Teknolojik yönü olmayan inovasyonlar, küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ) kıyasla büyük firmalar arasında daha yaygındır. Yeni ürünlerin ticari hale getirilmesi için genellikle yeni pazarlama yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı doğrultuda, organizasyonun da yeni üretim tekniklerini kendi içerisindeki değişikliklerle desteklemesi ve verimliliği artırması beklenmektedir. Örgütsel inovasyon ve pazarlama bu açıdan çoğu firmada başta hizmetler olmak üzere yenilik faaliyetlerinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (OECD, 2009).

Özetle inovasyonlar, teknolojik olup olmamalarından bağımsız olarak birbirleriyle yakından ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, inovasyonların topluma ve ekonomiye katkı sağlayarak taraflara faydalı olmaları için teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyonların koordineli bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

2.1.5.5. Diğer İnovasyon Sınıflandırmaları

Çalışmanın bu bölümüne kadar başta OECD kılavuzu olmak üzere çeşitli kaynaklarda sıkça kullanılan inovasyon çeşitleri üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte, özellikle de teknolojik olmayan inovasyonların yine sıkça başvurulan farklı türleri de mevcuttur. Bu çalışma kapsamında Sosyal İnovasyon ve Örgütsel İnovasyon kavramları üzerinde durulacaktır.

Sosyal İnovasyon: Sosyal inovasyon sosyal hedeflere erişebilmek adına kullanılacak yeni fikirleri ifade etmektedir. Sosyal inovasyon şu şekilde tanımlanabilmektedir (Mulgan, Tucker, Rushanara, & Sanders, 2007): “*Sosyal bir*

ihtiyacı karşılamak amacıyla motive olan ve ağırlıklı olarak birincil amaçları sosyal amaçlar olan örgütler aracılığıyla geliştirilen ve dağıtılan inovatif eylemler ve hizmetlerdir.”

Heiscale (2007, s. 52) ise sosyal inovasyonları “kolektif güç kaynaklarını arttırarak sosyal ve ekonomik performansı geliştiren, toplumun kültürel, düzenleyici ve normatif yapılarında gerçekleştirilen değişiklikler” olarak ifade etmiştir. Sosyal inovasyon, bu yönüyle öncelikli amacı kâr maksimizasyonu yapmak olan örgütlerin dağıttığı iş inovasyonlarından ayrılmaktadır (Mulgan, Tucker, Rushanara, & Sanders, 2007). İş inovasyonları sosyal yeniliklerin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Özellikle refah düzeyi yüksek ülkelerin hükümetleri açısından kâr amacı gütmeyen bir inovasyonu desteklemek kolay değildir. Sosyal inovasyonlar, potansiyel kârı ortaya koymadığı için pazar mekanizmasının üzerinde durmamayı tercih ettiği ihtiyaçlara yöneliktir. Sosyal inovasyon; mevcut ile var olması gerekenin yanı sıra bireyin gereksinim duyduklarına karşılık hükümetler, şirketler ve sivil toplum kuruluşları tarafından sunulanlar arasındaki farklılıkları ortaya koyması açısından da önemlidir (Mulgan, Tucker, Rushanara, & Sanders, 2007). Bu nedenle sosyal inovasyonlar iş inovasyonları tarafından doldurulamayan bazı boşlukları doldurma sorumluluğuna da sahiptir. Sosyal inovasyonun etkin olabileceği bazı alanlar Mulgan ve arkadaşları (2007) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

Yaşam Beklentisini Yükseltmek: Bu alanda yeni emeklilik aylığı, yeni yerleşim ve kentsel tasarım, yalıtımla mücadele, bakım ve karşılıklı dayanışma gibi konularda düzenlemeler yapılmalıdır.

İklim Değişikliği: Karbon emiliminin büyük oranda azaltılması amacıyla şehirlerde enerji, yapılaşma ve ulaşım sistemlerinin tekrar düzenlenmesi için ortaya yeni fikirler atılmalıdır. Bu noktada öncelikli unsur teknoloji olmasına karşın sosyal inovasyonlar da davranışların değiştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Ülke ve Şehirlerin Gelişen Çeşitliliği: Ayrımcılık ve çatışmaların engellenebilmesi için yapılaşmada, dil eğitiminde ve genel eğitimde inovatif yollara ihtiyaç duyulmaktadır.

Katı Eşitsizlikler: Katı eşitsizlikler Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri ve Çin'in de aralarında bulunduğu pek çok ülkede artarak devam

etmektedir. Katı eşitsizliklerin sonucu olarak şiddet, psikolojik rahatsızlık gibi pek çok olumsuzluk ortaya çıkabilmektedir.

Uzun Vadeli Koşulların Yükselen Etki Alanı: Diyabet, kalp hastalıkları, kanser, arterit, depresyon gibi hastalıklar için yeni tıbbi destek modellerine ek olarak yeni sosyal çözümleri de mecburi kılan koşullar inovasyon ihtiyacını doğurmaktadır.

Refahla Bağlantılı Davranış Sorunları: Kumar, uyuşturucu ve alkol bu davranış sorunlarından bazılarıdır. Buna ek olarak refah düzeyi yüksek olan ülkelerde hareketsizliğe bağlı olarak gelişen obezite, kötü beslenme, davranış bozuklukları gibi sorunlar gözlemlenebilmektedir.

Yetişkinliğe Geçiş Zorlukları: Gençlerin başarılı bir biçimde daha istikrarlı kariyerler, yaşam koşulları ve ilişkiler edinebilmeleri için kendi yollarını başarıyla çizebilmeleri gerekmektedir. Bu alanda gençlere yardım etmek için yeni yollar bulunmalıdır.

Mutluluk: Bazı ölçümler, GSYİH (Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla) ve durgun şey ile aynı zamanda durgun refah ile azalan gerçek refah arasındaki uyumsuzluklar nedeniyle yeni sivil eylemler ve kamu politikaları geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Mevcut modeller, bu alanlarda gerektiği kadar iyi uygulanmamakta ve çoğunlukla gerçeklikten uzak, fazla esnek bir yapıyla hayat bulmaktadır. Bu modeller geçmişteki problemler için uygun ya da güçlü çıkarlar için bağlanmış olabilmektedir. Vadesini tamamlamış ya da ilgisiz hâle gelmiş kurumlar tarafından sağlanmış olma ihtimalleri mevcuttur. Sonuç olarak, ortaya gereksiz acılar çıkmış ve potansiyeller anlaşılammıştır. Bu nedenle, üzerinde durulmamış bu ve buna benzer alanlarda iş inovasyonlarından çok sosyal inovasyonlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel İnovasyon: İnovasyon kavramı hakkında yapılmış olan tanımlar incelendiğinde genel olarak şu tanım dikkat çekmektedir: “İnovasyon, içeride üretilen ya da satın alınan ve örgüte adapte edilecek cihaz, sistem, politika, program, süreç, ürün ya da hizmettir (Damanpour, 1991, s. 555)”. İnovasyonlar genellikle örgüt performansının olumlu yönde değişmesi amacıyla benimsenmektedir. Örgüt bünyesinde iç ve dış değişimlere karşılık olarak veya belirli bir çevreyi etki altına almak amacıyla engelleyici bir önlem olarak gerçekleştirilebilmektedir (Damanpour, 1991, s. 555).

İstikrar düzeyi çok yüksek olan çevrelerin dahi değişebildiği düşünüldüğünde örgütlerin sürekli olarak inovasyonları benimsemesi gerektiği açıkça görülmektedir. Bundan hareketle örgütsel inovasyonu “gerçekleşen değişimlere cevap vermek için firma uygulamalarında, işyeri örgütlenmesinde ya da dış ilişkilerde yeni örgütsel yöntemlerin uygulanması” şeklinde tanımlamak mümkündür (OECD, 2009). Diğer bir ifadeyle, işletmelerin inovasyon yapmalarının tek yolu hizmet, süreç, ürün ya da iş modeli geliştirerek farklılaştırmak değildir. İşletme rekabet avantajını koruyabilmek için bunlara ek olarak iş yöntemleri üzerinde de geliştirmeler, farklılaştırmalar ve yenilikler yapmalıdır. Bu faaliyetlerin tamamı örgütsel inovasyonun kapsama alanındadır. Örgütsel inovasyon örnekleri, OECD’nin Bilim, Teknoloji ve Sanayi Puanlama Çizelgesinde (2009) şu şekilde verilmiştir:

- Değişim mühendisliği, kalite yönetim sistemleri, yalın üretim, tedarik zinciri yönetimi gibi tedarik ya da genel üretim faaliyetleri amacıyla oluşturulmuş yönetim sistemlerinin ilk sunumu.

- Üretim, pazarlama, araştırma gibi farklı bölümler yoluyla edinilen bilgiye erişimi ve bilginin paylaşımını geliştirmek amacıyla resmi veya gayri resmi çalışma takımlarının ilk kuruluşu.

- Üretim ya da araştırmanın ilk dış kaynak olarak kullanımı.

Bununla birlikte, inovasyon kavramını teknoloji temelli ürünlerin radikal inovasyonun ötesine geçmesi olarak görmek de mümkündür. İnovasyon; örgütsel yapılar ve faaliyetler üzerinde değişikliğe yol açan, yeni pazarlardan faydalanmak için süreçlerin ve ürünlerin geliştirilmesini sağlayan bir unsurdur. İnovasyonlara ilişkin bu düşüncüyü Lundvall (1992) “*Yeni ürünler, yeni teknikler, yeni örgüt formları ve yeni pazarlar olarak sonuçlanan süregelen öğrenme, araştırma ve keşfetme süreçleridir.*” diyerek açıklamıştır (Lundvall, 1992).

İnovasyon genelde karşılıklı bağımlılık veya karşılıklı ilişki gibi özelliklerin ön planda olduğu farklı alanlarda aynı zamanda gerçekleşen değişimlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ürün inovasyonu, birinin yeni olduğunu düşündüğü bir ürün, fikir ya da hizmet formuna dönüşebilmektedir (Lundvall, 1992). Ürün inovasyonunu firma içindeki organizasyon değişiklikleri teşvik edebilmektedir. Sözgelimi, ürün kalitesine yönelik iç kontrollerin daha etkin bir biçimde düzenlenmesi ürün inovasyonu sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra yeni ürünler,

yeni pazar bölümleriyle birlikte de keşfedilebilmektedir. Son yıllarda kişisel bilgisayar veya GSM (Global System for Mobile Communications – Mobil İletişim İçin Küresel Sistem) gibi sistemlerin oluşturulmuş olması bunun güzel bir örneğidir (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). Bununla birlikte ürün inovasyonu esas olarak süreç değişiklikleriyle ilgili bir kavramdır. Süreç içerisindeki inovasyonda yeni teknolojiler uygulama, tamamen yeni bir altyapı kurma ya da mevcut üretim hattına uyarlama gibi faaliyetler yer almaktadır. Bütüncül bir bakış açısıyla süreç inovasyonunun yeni ürünler yaratılmasını sağladığını söylemek mümkündür. Bir şirket, yeni pazarlar keşfetmek ya da yeniden yapılabilmek için süreç inovasyonuna ihtiyaç duyabilmektedir. Örgütsel inovasyon ise iş ayırma, haberleşme sistemi, ücret sistemi, organizasyon yapısı, otorite ilişkisi gibi örgüt bünyesindeki insanlar arasında gerçekleşen resmi etkileşimin diğer yönlerinde gerçekleşen değişikliklerle alakalı bir unsurdur.

Örgütsel inovasyon, yalnızca birkaç akademik çalışmada yer almış olmasına karşın sanayi sektörlerinde her geçen gün önem kazanan önemli bir unsur haline gelmiş durumdadır. Bu alanda süreçleri şeffaflaştırılıp belgelenecek tekrarlanabilir ve kontrol edilebilir olmaları için kurallar geliştiren ISO 9000 standartlarının başarısı iyi bir örnek oluşturmaktadır (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). İnovasyon alanlarının sonuncusu, mevcut strateji çerçevesinde yeni bölgesel pazarlar keşfederek bu pazarlarda etkinlik kazanmayı da içeren pazar inovasyonu ile ilgilidir. Özellikle biyoteknoloji sektöründeki son gelişmeler pazar inovasyonunun ürün inovasyonu ve örgütsel inovasyon sürecine sıkı bir şekilde bağlı olduğunu, süreç inovasyonuna ise aynı ölçüde bağlı olmadığını göstermektedir. Bu nedenle inovasyon, boyutlarının ve etki alanlarının çok geniş olması nedeniyle oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Buluş ve inovasyon kavramlarının ayrımı yapılırken, inovasyonda sistem, ürün ya da sürecin kullanıcı kullanımına sunulduğu varsayımı yapılmaktadır. Dört etki alanı örgüt içi veya örgütler arası örgütsel öğrenmede ise örgütsel dinamiklerin bir sonucu olarak iç içe geçmiş durumdadır. Bu nedenle inovasyon tanım yönünden oldukça açık bir kavramdır ve bu dört etki alanı toplumsal ve ekonomik uygulamaları bir bütün olarak yansıtmaktadır, inovasyonları ticari yetkinlik koruma ya da yetkinliklerin tümüyle değişmesine neden olma şekillerini esas alarak sınıflara ayırmıştır (Betz, 2003).

Düzenli İnovasyon: Bu türdeki inovasyon mevcut üretim yetkinlikleriyle birlikte pazar yetkinliklerini de koruyan teknolojik bir inovasyondur.

Niş Oluşturan İnovasyon: Bu türdeki inovasyon mevcut üretim yetkinliklerini korumakta fakat pazar yetkinliklerini değiştirmektedir.

Devrimci İnovasyon: Bu türdeki inovasyon mevcut üretim yetkinliğini değiştirmekte fakat mevcut pazar yetkinliğini korumaktadır.

Mimari İnovasyon: Bu türdeki inovasyon hem mevcut üretim yetkinliğini hem de mevcut Pazar yetkinliğini değiştirmektedir.

Chesbrough (2003, s. 35), bunlara ek olarak bir de açık ve kapalı inovasyon ayrımını gündeme getirmiş ve kurumların kendi içlerindeki bilgi kadar dışarıdaki bilgilerden de yararlanabileceğini; bu durumun kurumlara büyük faydalar sağlayacağını ifade etmiştir.

2.1.6. İnovatif (Yenilikçi) Örgütlerin ve İnovasyonun Özellikleri

Organizasyon içinde yaşayan ve önemli bir hareket noktası teşkil eden bir unsur olarak değerlendirilmesi gereken inovasyonun çalışanlara devamlı fırsat ve enerji kaynağı olması gerekmektedir (Fisk, 2009, s. 218). Çünkü işletmeler uzun vadede varlıklarını koruyabilmek için inovasyona ihtiyaç duymaktadır (Baker & Sınkula, 2005, s. 489). Bunun yanı sıra varlığını garanti altına almaya çalışan işletmeler, kendilerini yenilemek zorunda ve değişime uyum sağlama zorundadırlar. Sadece yerel değil küresel değişimi ve trendleri yakından izleyerek yetenek ve gelişimleri doğrultusunda uyum sürecine geçmektedirler. Bu anlamda süreklileştirildiği takdirde inovasyon, işletmelerin kurtarıcısı olarak da değerlendirilebilir.

Kültür, organizasyondaki inanış ve değerleri yansıtırken organizasyonel kültür de inovasyon yönetiminin temel yapı taşlarından biri konumundadır. İnovasyon, başarılı organizasyonlar tarafından organizasyon kültüründe ve yönetim süreçlerinde sindirilmektedir. İnovasyonun kalbinde örgütsel kültür yer almaktadır. Kültür çeşitli araçlar yoluyla yaratıcılık, inovasyon ve toplumsallaşma süreçleri üzerinde etkili olmaktadır. Organizasyonda kültür ya da örgütsel kültür kavramı “çalışanların tüm düzeyde paylaştıkları inanış ve değerler bütünü” olarak tanımlanabilmektedir. Bu kültür, organizasyonun karakteristik özelliklerini ortaya koyarak herhangi bir faaliyetin neden belirli bir şekilde gerçekleştiğini örgüt

üyelerine açıklamaktadır (Dobni, 2008, s. 544). Bu yönüyle örgüt kültürünü örgütü karakterize eden, kökleşmiş düşünme, tepki verme ve hissetme yöntemlerinin bir kurgusu biçiminde değerlendirmek mümkündür (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001, s. 36). Bu kültür çalışan özelliklerinin somut örneğini oluştururken dil, davranış, ilişki, sembolizm, duygu, fiziksel ortam gibi unsurlar aracılığıyla kuvvetlenmektedir. Kültürün temel unsurları, toplumsallaşma ve davranışlara rehberlik eden değerler ve inanışlar şeklinde iki biçimde inovasyonu etkilemektedir. Bu kültür kapsamında inovasyon anlayışının desteklenmesine uygun olarak risk alma, yaratıcılık, özgürlük gibi alanlarda daha destekleyici olunmalıdır (Dobni, 2008, s. 544). İnovasyonu yürütme işlevi işletmenin sahip olduğu kültür ve liderlik planlamasına aittir. Daha güçlü ve daha iyi tanımlanmış kültür ile liderliğe sahip olan işletmeler daha yüksek performans göstermektedir (Laforet, 2009, s. 192).

İşletme kültürünün bir unsuru olarak yenilikçilik, yeni fikirlere karşı açık olmayı ifade etmektedir. Aynı doğrultuda, işletmenin yenilikçi kültürü de örgütün inovasyona yönelik bir göstergesidir (Hurley & Hult, 1998, s. 42). Koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici olmak üzere dört çeşit örgüt kültüründen söz etmek mümkündür. Koruyucu kültürü benimsemiş örgütler genel olarak muhafazakâr değer ve inançlara sahip olan, risk alma konusunda çekimser davranan örgütlerdir. Öncelik mevcut faaliyetlerin iyileştirilmesidir. Geliştirici kültür tipine sahip örgütler yenilikçi bir yapıdadır. Yeni fırsatlar yakalama, yüksek risk alma, yeni ürün üretme gibi faaliyetler yoluyla yapılar ve stratejiler devamlı olarak değişmekte ve belirsizleşmektedir. Analizci kültür tipi kendi içerisinde denge ve değişim olmak üzere iki yön barındırmaktadır. Denge anlayışında biçimsel yapılar oluşturularak mevcut faaliyetlerin etkinliği incelenirken değişim stratejisinde rakipler ve rakip stratejiler göz önünde bulundurulmaktadır. Bu stratejilerin temelinde denge unsuru yer almaktadır. Risk alırken endüstriyel ve rakip bazındaki değişimlere dikkat edilmektedir. Tepki verici kültür tipine sahip örgütler, çevreden ve rakiplerden gelen baskılar üzerine değişim yaşamaktadır. Buna uygun olarak pazarlarda, ürünlerde ve işletmenin diğer işlevlerinde örgüt sürdürülebilirliğini sağlama amacına uygun olarak uyarlamalar gerçekleştirilmektedir (Eren, 2003, s. 320-321).

Deshpande, Fearley ve Webster (1993, s. 23) müşteri yönelimlilik, yenilikçilik, işletme performansı ve ortak kültür arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla Tokyo'da 50 işletme üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Çalışma sonuçları

işletme performansının temel belirleyicilerinin müşteri yönelimlilik ve yenilikçilik olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak organik kültür ve pazar kültürünün iyi performansla ilişkili olduğu, hiyerarşik ve klan kültürlerin de zayıf performansla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. İnovatif örgüt kültürü, inovasyon isteyen işletmeler için şarttır. İnovatif bir örgütün oluşturulabilmesi için öncelikle inovasyona uygun bir örgüt yapısına, inovasyon sembollerine, inovatif davranışı ödüllendiren törenlere, kurumsal hale gelmiş bir inovasyon yönetim ve kontrol sistemine ihtiyaç vardır. Bunlara ek olarak tüm düzeylerdeki çalışanlar için sürekli eğitim ve gelişim olanakları sağlanmalıdır. Bugün pek çok işletmede inovasyonu destekleyen örgüt kültürü yaratılması amacıyla farklı yollar takip edilmektedir. Örnek vermek gerekirse, HP’de kişi sayısı 1000’in üzerinde olan birimler bağımsız hale getirilmekte ve inovasyon merkezleri oluşturulmaktadır. Cisco, dinamik ve esnek bir örgüt yapısı oluşturmak için pek çok küçük teknoloji firmasını satın alarak bünyesine katmaktadır. Whirlpool, P&G, Axa gibi firmalarda yöneticiler için inovasyon odaklı pozisyonlar oluşturulmaktadır. Whirlpool, 3M ve Shell kendi bünyelerinde risk sermaye birimlerine sahiptir. 3M işletmelerinde çalışanlar mesailerinin %15’ini yaratıcılık seanslarına ayırabilmektedir. Whirlpool’da ise yönetici primlerinin %30’luk bölümü inovatif faaliyetlerle ilgilidir. İnovatif ürünleri sergilemek amacıyla inovasyon koridorları oluşturan Axa, yaratıcı proje ve fikir sahiplerini sembolik sertifika ve plaketlerle ödüllendirmektedir (Gümüüşlüoğlu, 2009, s. 37). Arçelik, “Arçelik demek, yenilik demek” sloganı ve yeni logosuyla inovasyon stratejisini tanıtmıştır.

Arçelik, yakın zamanda tasarım inovasyonunun da üzerinde durarak “Yeniliği aşkla tasarlar” sloganını geliştirmiştir. Benzer şekilde “Bizim Fikirlerimiz, Sizin Yuvanız” sloganı da Hotpoint Ariston tarafından reklamlarda kullanılmaktadır. GE, iyi fikir geliştirme ve yönetme yönüyle tanınmaktadır. Whirlpool’un odak noktasında inovasyonda maliyet düşürme yaklaşımı sayesinde yüksek kaliteli ürünler oluşturmak ve müşterinin merkezde olduğu yaratıcı fikirler bulunmaktadır. Procter & Gamble bir anlamda müşterileriyle yaşamakta ve müşteri davranış ile tutumlarını yakından takip etmektedir (Desouza, ve diğerleri, 2009, s. 7). Kanada’da finansal hizmet sektöründe çalışan 282 birey üzerinde bir çalışma yapan Dobni (Dobni, 2008, s. 539) inovasyon kültürünün yedi unsurdan oluştuğunu tespit etmiştir. Bu unsurlar inovasyon eğilimi, organizasyonel seçim, organizasyonel öğrenme, yaratıcılık ve

yetkilendirme, pazar yönelimlilik, değer odaklılık ve uygulamadır. İnovasyon kültürü, yenilikçi olma eğilimini tanımlamaktadır. Buna ek olarak inovasyona destek olabilecek bir altyapı sistemi, değer ve pazar odaklılığını etkilemek için ihtiyaç duyulan operasyonel düzeydeki davranışlar ve inovasyonun uygulanacağı çevreyi de barındıran çok boyutlu bir durum da bu kapsama dahildir. İnovasyonun bilgede bulunduğunu tespit etmek, inovasyon yaratımının ilk aşamasıdır. Bu eylemin örgütsel düzeyde yaygınlaşabilmek için örgüt üyelerinin yenilikçi düşünceleri paylaşması ve inovatif bir kültürle beslenmesi gerekmektedir. Yenilikçi kültürün oluşabilmesi için enformasyonu bilgiye, bilgiyi yaratıcılığa dönüştürebilecek bir paylaşım ihtiyacı duyulmaktadır (Demirel & Seçin, 2008, s. 190). Yenilikçi kültürün, iş görenleri inovatif olmaya teşvik eden ve yeni ürünler ve süreçlerin geliştirilmesini takip etmek için bir örgütün yeni fikirlere açıklığını belirten bir örgüt kültürü olduğu ifade edilebilir.

Bunun yanında pazar yönelimli kültür ile inovasyon kültür unsurlarının benzerlikleri tartışılabilir. Pazar yönelimlilikte pazarlama anlayışının uygulamasına ilişkin olarak çalışanların düşünme ve hareket etme tarzları açıklanmakta ve davranışları desteklenmektedir. Bu doğrultuda, pazar yönelimlilik kültürü kendi içerisinde müşteri ilişkileri, müşteri hizmetleri, rakipleri ve pazarı anlama gibi temel yetenekleri de bulundurmaktadır. Diğer yetenekler ise yeni hizmet ya da ürün geliştirme, organizasyonel iletişim ve teknoloji geliştirme gibi yeteneklerdir. İnovasyonu desteklemenin temelinde pazar yönetimi kültürü de yer almaktadır (Dobni, 2008, s. 542).

O'cass ve Ngo (O'cass & Ngo, 2007, s. 18-19) pazar yönelimliliğini organizasyonun inovasyon kültürü sonucunda ortaya çıkan bir tepki olarak değerlendirmektedir. İşletme, inovasyon kültürüne uyumlu olduğu takdirde değişimlere daha hızlı tepki verebilmektedir. Tepki verme süresinin artması durumunda inovasyon süreci problem çözme ve yararlılık açısından yetersiz kalacaktır. Buna ek olarak kaynak israfı da yaşanabilecektir. İşletme, problemlerini görmezden gelmek yerine problemi analiz ederek sorunu çözme yoluna gittiği takdirde inovasyona daha kolay uyum sağlayabilecektir (Çelikleş, 2008, s. 53). Bir işletmede başarılar kadar, belirsizlik sonucu karşılaşılan başarısızlıklar ve oluşan problemler de inovasyon sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle, firmanın risk almaya hazır olması, gelişmek ve öğrenmek için başarısızlığı bir fırsat olarak görmesi

gerekir. Örgütsel kültürün iş görenler arasında, örgütün kaynakları kapsamında kontrollü olarak risk alınmasını teşvik ederek çalışanları cesaretlendirmeli, inovasyon sürecini işletmeye adapte edebilmek için problemleri çözme yoluna gitmelidir.

Telis, Prabhu ve Chandy (Telis, Prabhu, & Chandy, 2009, s. 6-8), işletme çalışanlarının paylaştığı uygulama ve düşünceler ortak kültürü yansıtmaktadır. İnovasyon, bu ortak kültür tarafından da destek görmektedir. Ortak kültürü oluşturan üç ana tutum ve uygulama mevcuttur. Bu tutumlar varlık yamyamlığına gönüllülük, gelecek odaklılık ve risk için tolerans göstermedir. Varlık yamyamlığına gönüllülük, işletmenin gelecekteki inovasyonları için başarılı inovasyonlarından ya da kârından fedakârlık etmesini ifade etmektedir. Gelecek odaklılık ise işletmenin mevcut teknolojik kapasitesini fark ederek uzun vadede etkili olabilecek yeni teknolojilere yönelmesidir. Risk için tolerans gösterme ise kâr akışının belirsizliğini ve yöneticiler için doğal olmayışını ifade etmektedir. Bu gibi tutumlar organizasyonda yenilikçi kültürün oluşmasına yardımcı olmaktadır (Peebles, 2003, s. 97-118). Buna ek olarak işletmelerin çalışanlarını araştırma, keşif gibi faaliyetler için kaynaklarla yetkilendirmesi gibi aktiviteler bu tutumların devam ettirilmesi açısından önemlidir. Yaratılan kültürde “kötü fikir” anlayışının olmamasına dikkat edilmelidir. İnsan ilişkilerini önemseyen, açık iletişim kanallarına sahip, eleştiriye açık, risk almayı göze alabilen, çalışanlar arasında eşitliği sağlayabilen, kişisel eğitimi önemseyen, çalışanlarını araştırmaya yönlendiren ve geleceğe dönük planlama yapabilen örgütlerin inovatif kültürün oluşturulmasında başarılı olacaklarını ifade edebiliriz.

Yenilikçi kültürün temelinde çalışanların kendilerini fikirlerini açıklama konusunda iyi hissedebilecekleri bir ortam yaratılması ve çalışanların yenilik konusunda cesaretlendirilmesi, inovasyon kültürünün geliştirilmesi için hataların kabul edilmesi gibi unsurlar yer almaktadır (Gurchiek, 2008, s. 35). İnovasyon yalnızca yönetim süreci, liderlik, vizyon ve misyon, müşteri odaklılığı ve organizasyon mekanizmalarını desteklediği takdirde uygun koşullarda etkin olabilmektedir (Dobni, 2008, s. 544). İşletme düzeyindeki organizasyonel kültürü inovasyon odaklı öncelik ve politikalar oluşturmaktadır. Buna ek olarak çalışanların yeni fikirler geliştirmeleri de desteklenmektedir (Ling, Hartmann, Kumaraswamy, & Dulaim, 2007, s. 307).

İnovasyon tüm bunların yanı sıra bilgi paylaşımı temelli takım çalışmasını da ifade etmektedir. Buna uygun olarak paylaşılan bilginin değere dönüşeceği ve herkesin kazanacağı bir kültür oluşturulmalı, takımların sistemli olarak çalışmasını kolaylaştıracak biçimde ödüllendirme sistemleri getirilmeli, bireyler farklı yollar tercih etme konusunda cesaretlendirilmeli ya da inovasyon teşvik edilmeli, hatalar kabul edilerek takımlar kararlarını alma konusunda özgür bırakılmalıdır. Yenilikçi ve yaratıcı olma hedefine sahip işletmeler ortaya yaratıcı hedefler koyabilmeli; promosyon ve ücret artırımı gibi unsurlar üzerinde durmalıdır (Koç & Ceylan, 2007, s. 110). Çalışanları inovasyon konusunda, destekleyen, cesaretlendiren ve yeni fikir ve bilgilere kolayca ulaşmasını sağlayan bir kültürün inşa edilmesi, onların hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında ilişkiler geliştirmesini sağlayacaktır.

Yenilikçiliğin takdir ve inovasyonun teşvik edildiği bir ödüllendirme sistemi, örgütlerin başarılı inovasyonlar yapmasına yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak belirli bir proje kapsamında inovasyon çabalarının koordine edilmesi için organizasyonlar arasındaki iş birliği düzeyinin artırılması da inovasyon konusunda yol gösterici olabilmektedir (Ling, Hartmann, Kumaraswamy, & Dulaim, 2007, s. 308). İnovasyonu destekleyen kültürlerde bilgi paylaşımı amacıyla çok sayıda resmi toplantı düzenlenmekte; fikirlerin geliştirilmesi ve değiştirilmesi, uyuşmazlıkların tespit edilmesi ve çatışmaların yönetilmesi amacıyla çok sayıda faaliyet gerçekleştirilmektedir.

Yeni ürün geliştirme kavramı da temelde üç boyuta sahiptir. Bu boyutlar sırasıyla merkezileştirme-merkezileştirmeme, formalleşme-informalleşme ve fonksiyonel farklılaştırma-etkileşimdir. Bilgi ve kaynak paylaşımının kolaylaştırılması, uyuşmazlık ve karar alma fonksiyonları için mekanizmaların oluşturulması, yeni ürün geliştirme süreçlerinin koordinasyonu gibi kritik unsurlar bu kapsamda ele alınmaktadır. Bu yapıyı “mekanik karşı organik” olarak sınıflamak mümkündür. Yüksek belirsizlik düzeyine sahip işler için organik yapılara ihtiyaç duyulmaktadır (Calantone, Harmancıoğlu, & Droge, 2010, s. 1070). Örgüt çevresindeki karmaşıklık ve belirsizlik düzeyinin artmasıyla birlikte esnek süreç ve yapılara duyulan ihtiyaç da aynı ölçüde artmaktadır. Bu nedenle özellikle biyoteknoloji ve elektronik gibi sektörler açısından organik yapılar oldukça önemlidir (Durna, 2002, s. 173). Bazı araştırmacılara göre yüksek orana bürokratik, biçimsel ve merkezi (mekanik) yapılarda inovasyonu sürdürmek mümkün değildir.

Buna karşılık esnek ve organik yapılarda yeni ürün inovasyonları kolaylaşmakta ve yeni teknolojiye açıklık artmaktadır. Bununla birlikte, bu alanda görüş ayrılıkları olduğunu da belirtmek gerekmektedir (Calantone, Harmancıoğlu, & Droge, 2010, s. 1070). Örnek vermek gerekirse; Meyers, Sivakumar ve Nakata (1999, s. 299) merkezileşme yoluyla inovasyonun kolaylaştırılabileceğini savunmuştur. Öte yandan merkezileşmenin önüne geçilmesi durumunda bireyler hareket ve karar konusunda daha fazla özerklik kazanabilmekte, fikir alışverişine rehberlik edebilmekte ve bunun sonucunda belirsizliği azaltabilmektedir (Calantone, Harmancıoğlu, & Droge, 2010, s. 1070). Swink (2006: 39), organik yapıların mühendis takımlarının yaratıcılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve mühendislerin bu yolla kısıtlılığı bulunmayan yollar aracılığıyla fikirlerini karşılıklı olarak değiştirebileceklerini ifade etmiştir. Öte yandan mekanik yaklaşımlar öncelikleri belirleyerek birden fazla sayıdaki başlangıcın uyumlu bir biçimde gerçekleştirilmesi konusunda faydalı olabilmektedir. Buna karşılık, merkezi ve biçimsel yapıların statükoyu dondurarak proje takımları arasındaki fikir aktarımını engellemesi ihtimali de mevcuttur (Calantone, Harmancıoğlu, & Droge, 2010, s. 1071). Bu nedenle proje takımları için organik yapılar özerklik ve güçlendirme, merkezileşmeme ve etkili karar almaya yardımcı olma yönleriyle daha uygun olabilmektedir.

Başarılı inovasyonlar, organik ve dışa odaklı kültürlerle ilerlemektedir. Mekanik yapıların esneklik düzeyini değerlendirmek çoğunlukla mümkün değildir. Daha yüksek dirence yol açabilen mekanik yapılar, aynı zamanda bu direnci kırmak için özel tekniklere sahiptir. Bu yönüyle ele alındığında yalnızca organik ve dışsal yapıların inovasyona yol açtığını söylemek doğru olmayacaktır ancak dışsal ve müşteri odaklı faaliyet gösteren işletmeler, içsel odaklı işletmelere kıyasla inovasyon konusunda genellikle daha başarılıdır. Özetlemek gerekirse organik yapıdaki örgütler; yeni fikir, ürün ve hizmet geliştirme açısından inovasyon konusunda mekanik örgütlere kıyasla daha etkili ve motive edici niteliklere sahiptir. Organik yapılar iletişimin yatay olması, çalışan görevlendirmelerinin yeteneğe uygun olarak yapılması, kesin görev tanımlarının bulunmayışı gibi nedenlerle yeni düşünce ve fikir üretimi konusunda daha destekleyicidir. Katı hiyerarşilerin bulunduğu mekanik örgütler çalışma yöntemleri yönünden de yoğun prosedürlere sahiptir. Bu durum, örgütün yaratıcı yeteneklerini geliştirmesi yolunda engel teşkil edebilmektedir (Uzkurt, 2008, s. 121). Bununla birlikte asıl önemli olan nokta organik-mekanik

örgüt ayrımı değil; örgütün inovasyon oluşturma yeteneğine katkıda bulunma şeklidir. Zira örgütte çalışan personelin kültürel değerlerini ve yapılarını değiştirmek, inovatif bir kültür kazandırmak kolay değildir. Nitekim yıllarca ve aynı teknoloji ve teknikle iş yapan bir elemanın yıllar sonra yeni bir tekniğe uyum sağlaması ve sürekli yenilikler üreten yaratıcı bir yapıya kavuşması kolay olmayacaktır. İnovasyon, onu destekleyen bir kültür içerisinde daha sürdürülebilir ve etkin olarak gerçekleşecektir.

Ürün geliştirme çabaları ürün ve projeye göre farklılıklar göstermektedir. Olasılık yaklaşımı organizasyonel tasarıma uygulanarak yeni ürün geliştirme organizasyonunun hangi faktörler tarafından etkilendiği anlaşılabilir. Organizasyonel tasarımın temel yönlendiricileri teknolojik belirsizlik, ürün karmaşıklığı ve pazar belirsizliğidir. Bilgi akışının temelinde organizasyonun dayanmış olduğu yapı mevcuttur. Birey biçimselleştirme ve gruplar arasındaki iletişimi kolaylaştırma unsurları etkili ürün geliştirme açısından oldukça önemlidir. Proje organizasyonu ve fonksiyonel organizasyon da bu kapsamda ele alınmaktadır (Sosa & Mihm, 2008, s. 167-168).

Bireyler, fonksiyonel organizasyonda belirli görevler kapsamında faaliyet göstermekte ya da uzmanlık temelinde gruplara ayrılmaktadır. Bu durumda benzer teknik geçmişe sahip bireyler bir arada çalışmaktadır. Bu yönüyle fonksiyonel organizasyon, kritik teknik bilginin daha iyi kullanımını sağlamaktadır. Dış çevreyle güçlü bağlar kuran organizasyonlar, yeni teknolojileri kolaylıkla özümseyebilmektedir. Üniversiteler, fonksiyonel organizasyonların prototip örneğidir. Bu kurumlarda hedef ciddi fonksiyonel uzmanlık yaratmaktır. Yine bu kurumlar ürün odaklı olarak faaliyet göstermemektedir (Sosa & Mihm, 2008, s. 169). Müşteri görüşleri büyük oranda önemsizdir. Fonksiyonel organizasyonların dışsal etkileşim düzeyleri düşüktür. İş sorumluluğu ürün başarısı yönünden yalnızca CEO'ya yüklenmiş durumdadır.

Farklı fonksiyonel ve teknik uzmanlığa sahip bireyler, proje organizasyonu kapsamında herhangi bir hizmet ya da ürün için alt birimde sorumlu olarak gruplanmaktadır. Raporlar, tüm grup üyeleri tarafından grup liderine sunulmaktadır. Müşteri perspektifine sahip olan takım liderinin odak noktası ürün veya hizmeti yaratmak ve tanımlamaktır. Üyeler arasındaki amaç uygunluğu sayesinde karar alımları hızlı gerçekleşmektedir. Fonksiyonlar arasındaki iletişim biçimsel, sık ya da zengin değildir. Projenin ekonomik açıdan sürdürülebilirliği takım liderinin

sorumluluğundadır ve lider aynı zamanda müşteri ile işletme arasındaki denge unsuru rolünü üstlenmektedir. Proje organizasyonu kapsamında yürütülen projenin kârının maksimize edilebilmesi için pazarla etkileşim düzeyi olabildiğince yüksek tutulmalıdır. Proje organizasyonu, fonksiyonel organizasyona benzemektedir. Uzun dönemli teknolojik üstünlük ihmal edilerek sonuç ve ürün odaklı hareket edilmektedir. Fonksiyonel organizasyonda ise tam tersi bir anlayışla ürün birleşimi üzerinde durulmayıp öncelik teknolojik üstünlük oluşturmaya verilmektedir (Sosa & Mıhm, 2008, s. 170). Bu iki organizasyona ek olarak matris organizasyon türünden de söz etmek mümkündür. Proje matris organizasyonu, proje organizasyonunun yanı sıra temel fonksiyonel yapıyı da içinde barındırmaktadır. Çapraz fonksiyonel takımlar, yeni ürün geliştirmenin ikinci temel yapısı konumundadır (Sosa & Mıhm, 2008, s. 171).

İki boyutlu bir organizasyon türü olan matriste bölümler dikey ve yatay ilişkilere sahiptir. Matris tipi yapılarda farklı bölümlerden bireyler bilgileriyle birlikte çalışmak durumundadır. Bu yönüyle bu yapılar proje çalışmaları için uygundur. Bu yapıların en önemli yararı uzmanlık temelli çalışma türüdür. Farklı proje gruplarında yer alan personel bu yapılar sayesinde daha iyi yetişebilmektedir. Problem çözme yeteneği arttığı gibi kişisel ilişkilerin düzelmesi, anlaşmazlıkların azalması, verimin ve başarının artması gibi olumlu etkiler görülebilmektedir. Esnek bir yapıyla birlikte inovasyonlara ve değişmekte olan çevre koşullarına uyum sağlamak kolaylaşmaktadır (Gökçek, 2007, s. 58).

2.1.7. İnovasyon Göstergeleri

İnovasyon kavramı, pek çok kavramı etkileyen ve aynı şekilde pek çok kavramdan etkilenen kompleks bir süreci ifade etmektedir. Bu sebeple oldukça kapsamlı bir kavramdır. İnovasyonun önemli özelliklerinden biri de zincirleme etkiye sahip olmasıdır. Diğer bir deyişle, bir inovasyon başka inovasyonların oluşmasına destek olabilmekte, piyasa yapısını değiştirebilmekte veya yeni pazarların oluşmasını sağlayabilmektedir. Bu nedenle çok küçük çaplı bir inovasyonun dahi zincirleme etkiyle daha büyük inovasyonları tetikleyebileceğini ve ekonomiyi tümüyle değiştirebilecek yeni etkilere yol açabileceğini söylemek mümkündür. İnovasyon olgusunun niceliği ve yapısına ilişkin bazı ön bilgilerin edinilmesini sağlayan çeşitli göstergeler mevcuttur. Bununla birlikte, ele alınacak verilerin ve bu verilerin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş endekslerin kesin ve

net sonuçlar sağlamadığı da unutulmamalıdır. İnovasyon göstergeleri farklı ölçeklerde farklı tespitler amacıyla kullanılabilir. Örneğin, mikro düzeyde inovasyon göstergeleri inovatif açıdan yüksek performansa sahip firmaların tespitinde kullanılabilirken makro ölçekteki bir değerlendirme inovatif performansı yüksek ülkeleri gösterebilmektedir. Firmalar veya ülkeler bu yolla inovasyon için yaptıkları yatırımları ve bunun sonucunda gelişen kârlılık düzeylerini değerlendirebilmektedir. Bu türde bir değerlendirme yapabilmek, inovasyon yatırımı yapan tüm firmalar için oldukça önemlidir. Özüde oldukça riskli yatırımlar olan Ar-Ge yatırımlarının sağlayacağı geri dönüşler hakkında fikir sahibi olmak, işletmelere bu alanda geleceğe yönelik olarak alacakları fikirlerde yol göstermektedir. Mikro ölçekte inovasyon göstergesi belirleme amacıyla gerçekleştirilen araştırmaların temelinde firmaların inovasyon performansına ilişkin olarak fikir verebilecek değişkenlerin saptanması fikri yatmaktadır. İnovasyon performansı ilk olarak belirli bir inovasyon skoru belirlemek, inovasyon sürecini gözlemleyerek süreç içerisindeki hataları tespit etmek ve bu sayede sürecin daha verimli hale getirilmesini sağlamak amacıyla ölçülmektedir (Thamhain, 2003, s. 301). Bu konuda farklı yazarların farklı ölçüm önerileri ve görüşleri mevcuttur. Başlıca göstergeler ise teknolojik adaptasyon, patent yayılımı, beceri düzeyi, ar-ge faaliyetleri, patent sayıları, ticari markalar, satış rakamları, yeni ürün sunumları, pazara giriş zamanı, performans ve maliyetteki iyileşmeler ve alınan kalite belgeleri olarak özetlenebilmektedir.

Firma düzeyindeki inovasyon uluslar açısından büyük öneme sahiptir. Başta KOBİ'lerin yenilik yapma kapasitelerinin geliştirilmesi Türkiye'nin de aralarında bulunduğu pek çok ülke için önemli bir konudur. Bu amaçla Kalkınma Ajansları ve KOSGEB işletmelere destek olmaktadır. Farklı alanlarda destek sağlayan bu kuruluşlar inovatif, yenilikçi ya da teknolojik geliştirme potansiyeli yüksek olan projelere diğer projelere kıyasla daha yüksek miktarda destek sağlamaktadır. Bir ülkenin toplam inovasyon potansiyelinin ya da makro düzeydeki inovasyon skorunun yüksek olabilmesi için öncelikle o ülkedeki firma düzeyindeki inovasyon skorunun yüksek olması gerekmektedir. Makro düzeydeki inovasyon performansının ölçümü, şirket düzeyindeki inovasyon performansının ölçümüne kıyasla daha karmaşık ve zorlu bir süreçtir. Ülke düzeyinde ölçüm yapabilmek ve farklı ülkeleri aynı metotlar yoluyla ölçerek bu ülkeler arasında kıyaslama yapabilmek çok büyük ölçekli koordinasyonu da mecbur kılmaktadır. Bu sebeple makro düzeydeki inovasyon

performansı ölçümlerini OECD, Eurostat, Avrupa Komisyonu gibi küresel boyutta organize olmuş büyük kuruluşlar gerçekleştirmektedir.

Bu kuruluşların başında OECD gelmektedir. OECD'nin yayınlamış olduğu Oslo Kılavuzu adlı raporda inovasyonun tanımlaması ve ölçüm metotları detaylı biçimde anlatılmıştır. OECD bünyesindeki ülke yapılanmaları, makro düzeydeki değerlendirme ve ölçümlerini Oslo Kılavuzu'nda yer alan kriter ve yöntemlere uygun olarak gerçekleştirmektedir. Makro düzeydeki inovatif performansın belirlenmesinde öncelikle çeşitli tekil göstergelerden yararlanılmaktadır. İnovasyon süreciyle alakalı bazı sayısal ölçümler, genel inovasyon potansiyelini tespit etmek amacıyla değerlendirilmektedir. İnovasyon sürecinin başında, sürecin işleyişinde ve süreç sonunda bu sürecin etkilediği çeşitli faktörler olduğu görülmektedir. Tablo 2.3'te inovatif performansını temsil etmek için tarihsel süreçte hangi inovatif göstergelerin kullanıldığı açıklanmıştır.

Tablo 2.3. İnovasyon Performansının Ölçümüne İlişkin Evrelerde Kullanılan Göstergeler

Birinci Evre Girdi Göstergeleri (1950-1960)	İkinci Evre Çıktı Göstergeleri (1970-1980)	Üçüncü Evre İnovasyon Göstergeleri (1990'lar)	Dördüncü Evre Süreç Göstergeleri (2000'ler)
Ar-Ge girdileri BT personeli Sermaye Teknoloji yoğunluğu	Patentler Yayımlar Ürünler Kalite Dönüşümü	Anketler Endeksler İnovasyon kapasitesi karşılaştırması	Bilgi Maddi olmayan varlıklar Şebekeler/network Talep Kümelere Yönetim teknikleri Risk/getiri Sistem dinamikleri

Kaynak: (Karaata, 2012)

Bu tabloda da görülebileceği üzere makro seviyedeki inovatif performansını sürecin farklı bölümlerinde yer alan ve inovatif performans ile etkileşim halinde olan çeşitli değişkenler etkilemektedir. Bu değişkenlerin bir bölümü çoğu çalışmada inovatif performans göstergesi olarak kullanılmıştır. Değişkenler genellikle kendi başlarına inovasyon gibi kompleks ve geniş bir kavramı açıklama konusunda yetersizdir. Buna karşılık, bazı göstergeler toplam performansını ciddi anlamda etkiledikleri için makro düzeydeki inovatif performansın belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir. Ar-Ge harcamaları, inovatif performansını temsil eden başlıca göstergedir. Ülkeler ve firmalar, bugünün çetin rekabet koşullarında varlıklarını

sürdürebilmek ve kâr edebilmek için sürekli olarak yeni teknolojiler geliştirmeyi amaçlamakta ve bu alanda aktif çalışmalar yürütmektedir. Teknolojik ve bilimsel gelişmelerin tesadüf eseri olarak ortaya çıkma ihtimalleri ihmal edilebilecek düzeyde düşüktür. Hemen hemen tüm bilimsel gelişmeler yoğun ve planlı araştırma ve geliştirme süreçlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle rekabet ortamının bir parçası olmak isteyen ülkeler ve firmalar da yeni teknolojiler geliştirmek amacıyla yatırımlar yapmakta ve bunu bir kültür olarak benimsemeyi amaçlamaktadır.

Neoklasik iktisat teorisinde nedenleri kesin olarak bilinemeyen ve dışsal olduğu varsayılan teknolojik gelişmeler, Romer (1986, s. 1002) ve Lucas'ın (1988) öncüsü olduğu içsel büyüme teorilerinde ülkelerarası ekonomik gelişmişlik farkları için bir açıklayıcı olarak yer bulmuştur. İçsel büyüme teorilerine göre, teknolojik gelişmeler ülkelerin yaptığı Ar-Ge harcamalarının sonucunda gerçekleşmektedir. Bu olgu, teorisinin temelini teşkil etmektedir. Ar-Ge çalışmalarının maliyetini tam olarak hesaplamak ve ölçmek oldukça zordur. Buna karşın, bu yönde yapılan harcamalar temel varsayımlarla test edilebilmektedir. Bu nedenle Ar-Ge harcamaları pek çok iktisadi ampirik çalışmada inovatif performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çoğu araştırmacı, oldukça yeni bir teori olan içsel büyüme teorisini test edebilmek için ekonomik büyüme ile Ar-Ge harcamaları arasındaki bağlantıyı çeşitli ekonometrik modellerle keşfetmeye çalışmaktadır. Bu alanda yapılmış pek çok çalışma, ülkelerin ekonomik büyüme oranlarıyla Ar-Ge harcamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Patent sayısı diğer bir önemli inovasyon göstergesidir. Patent başvuru miktarı ya da farklı araştırmalarla alınmış patent sayısı gibi unsurlar inovatif performansın temsilcisi niteliğindedir. İnovasyon süreciyle ortaya çıkmış bir icadın haklarının korunmasına ilişkin bir işlem olan patent, inovatif performans hakkında fikir sağlayabilmektedir. Patent sistemi, koruma sağlaması yönüyle Ar-Ge kuruluşlarını ve diğer işletmeleri de yeni teknolojiler geliştirmeleri için cesaretlendirmektedir. Patent sayısı da inovatif performansı gösteren bir unsur olarak pek çok yazar tarafından sık sık dikkate alınmaktadır.

Crosby (2000, s. 255), patent sayılarını ülke bazında ele alarak bu sayıların ülkenin gelişimi üzerindeki etkilerini araştırmıştır. İçsel büyüme teorilerinde yer alan teknolojik gelişmişliğin ekonomik büyümeyi sağladığı iddiası bu alanda patent sayılarına ilişkin olarak gerçekleştirilen analizlerle de doğrulanmıştır. Makro

düzyeyde inovatif performansını gösteren pek çok gösterge olduğunu söylemek mümkündür. Ar-Ge alanı faaliyet gösteren araştırmacı sayısı, belirli bir dönemde yayınlanmış akademik makale sayısı ve üniversitelerdeki araştırmacı sayısı bu göstergelerden bazılarıdır. Bazı endeksler, kullandıkları yöntem temelinde bu ve bunun gibi farklı inovasyon göstergelerini bir araya getirmekte ve bütüncül değerlendirmeler gerçekleştirmektedir.

2.1.8. İnovasyon Faaliyetlerinin Ölçümü

İnovasyon temelli gelişme süreçleri çok boyutlu, öngörülemeyen, karmaşık ve doğrusal olmayan yapılardır. Buna ek olarak, inovasyonu doğrudan bilgiye dayalı bir yöntemle ölçmek de mümkün değildir (Stone, Rose, Lal, & Shipp, 2008). Buna karşılık, inovasyon faaliyetlerinin ölçülmesi önemlidir; çünkü inovasyon faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler ekonomik faaliyetler açısından yararlı içeriklere sahiptir. İnovasyon ölçümünde iki ana akım mevcuttur. Bunlar altyapı, piyasa gelişmişliği, kurumlar gibi ürünün üretime giriş aşaması üzerinde etkili olan; bilimsel ve yaratıcı çıktı ya da inovasyon girdileri gibi çıktı niteliğini belirleyen inovasyon çıktısı ölçüm metodudur. Bugün ulusal inovasyon ölçümleri için eğitim harcamaları, sermaye yatırımları ve Ar-Ge harcamaları gibi inovasyon girdileri; inovatif ürün, patent gibi inovasyon çıktıları gösterge olarak kullanılmaktadır (Gamal, 2011, s. 9).

Stone ve diğerkleri (2008), inovasyon ölçümünde göz önünde bulundurulan kriterlerin tarihsel süreçte değiştiğini ve dört evreye ayrıldığını belirtmektedir. İlk evreyi oluşturan 1950-60'lı yıllarda doğrusal yapılı Ar-Ge harcamaları, eğitim alanındaki harcamalar, teknoloji yoğunluğu, sermaye harcamaları gibi inovasyon girdilerinden yararlanılmıştır. 1970-80'li yıllardaki ikinci evrede ise bilimsel yayın, yüksek teknolojili ticaret, patent gibi unsurlar üzerinde durulmuştur. 1990'lı yılları içine alan üçüncü evrede kamuyla alâkalı çeşitli anketlere dayalı kriterler ve daha zengin inovasyon göstergeleri ön plana çıkmıştır. 2000'li yıllarla birlikte ise bilgi tabanlı ölçüm kıstaslarına dayanan göstergelerden faydalanılmıştır (Stone, Rose, Lal, & Shipp, 2008, s. III-1).

Yenilik ölçümü için genellikle iki temel yaklaşım takip edilmektedir. Bunlar, makro (toplam) endeksler ve parasal büyüklük göstergeleridir. Makro endeksler yaklaşımına göre yapılan inovasyon ölçümünde maddi olmayan değerler için puanlama yönteminin de bulunduğu çeşitli faktörler kullanılmaktadır. Parasal

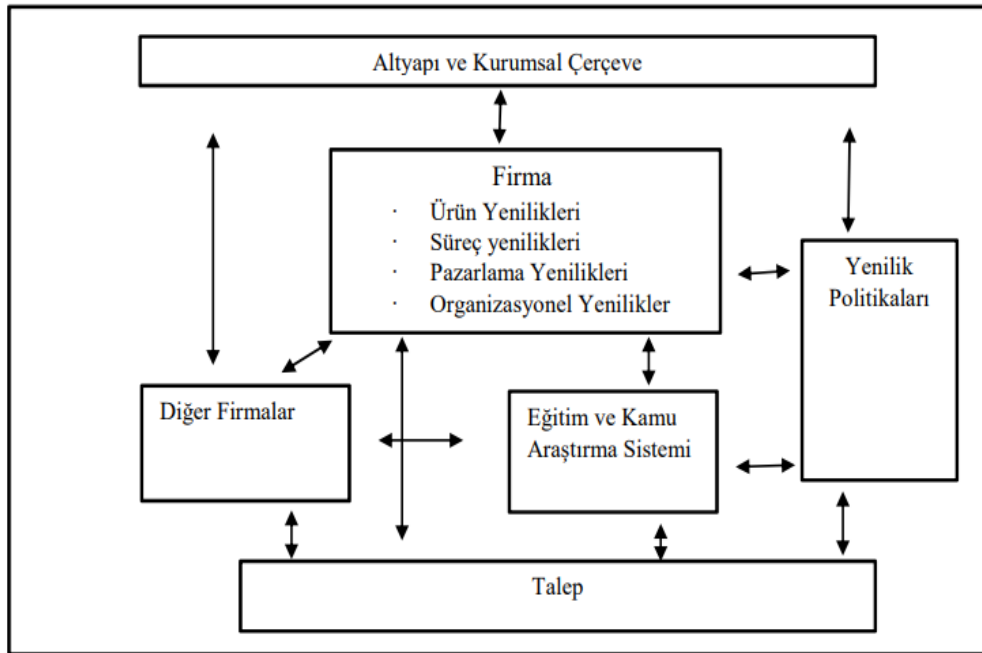
göstergelere bağlı yaklaşım kapsamında ise inovasyon ölçümü maddi varlıklar temelinde parasal göstergelere bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. İki yaklaşım da kendi içerisinde güçlü ve zayıf yönleri sahiptir (Stone, Rose, Lal, & Shipp, 2008, s. III-1-2).

Makro endeksler yaklaşımı, uygulama yelpazesi oldukça dar olan yenilik araştırmacıları için daha uygundur. Bu yaklaşım, tipik olan pek çok yenilik faktörlerine ilişkin geniş çaplı veri toplanmasını ve birimler arası karşılaştırmalar konusunda ince ayrımlara izin vermesi yönüyle avantajlıdır. Öte yandan bu yaklaşımda ağırlıklı olarak sınırlı finansal veriler toplanmakta ve veri toplama süreci nitel verilere odaklanmaktadır. Buna ek olarak, yaklaşım kapsamında oluşturulan endeksler genellikle otokorelasyon analizlerine göre hazırlanmakta ve analiz sonuçları ağırlıklı olarak belirli bir ülke, siyasi birim ya da firmadaki inovasyonun yalnızca tanımlayıcı analizlerini sağlamaktadır. Parasal büyüklük göstergeleri yaklaşımı, inovasyon sürecine ilişkin öngöründe bulunmaya imkân tanımaktadır. Modelleme ve teoriyle birlikte inovasyon unsurları, harcamalar, yatırımlar ve ağırlıklı hale getirilmiş faktörler arasında ayırım mevcuttur (Stone, Rose, Lal, & Shipp, 2008, s. III-4-5). Bu yaklaşımın, bu yönüyle daha şeffaf olduğu; buna karşılık, maddi olmayan inovasyon değerlerinin ölçümünde bazı kısıtların ve zorlukların ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

Tidd ve diğerlerinin (2005) inovasyon performans ölçümüne yönelik olarak ortaya attığı Elmas Modeli'ne (Diamond Model) göre ise inovasyon ölçümünde süreç, örgüt, temaslar, öğrenme ve strateji olmak üzere beş farklı boyut mevcuttur (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005, s. 560).

Hansen ve Birkinshaw'un (2007, s. 121) geliştirdiği İnovasyon Değerler Zinciri (Innovation Value Chain) yaklaşımı ise inovasyon sürecinde düşüncenin oluşturulması, fikrin geliştirilmesi ve yayılım süreci olmak üzere üç farklı aşama olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşım, firmaların öncelikli olarak kendi içlerinde; daha sonra da diğer firmalar ve birimler ile birleşerek inovasyon yönünde düşünce oluşturduğunu savunmaktadır. Firma, takip eden aşamalarda ilk aşama için gerekli olan altyapıyı sağlayıp yeniliği örgüt çapına yayabildiği takdirde değer zinciri yaratma konusunda güçlü bir firma olarak kabul edilmektedir (Hansen & Birkinshaw, 2007, s. 121).

Son yıllarda, 1992’de yayınlanmış olan ilk Oslo Kılavuzu’nun ana çerçevesine inovasyonun oluşturulmasına ilişkin olarak yeni veriler oluşturulması konusunda önemli aşamalar kaydedilmiştir. Oslo Kılavuzu kapsamında deneysel gelişme ve araştırma, süreç ve ürün yeniliklerine yönelik pazarlama ve organizasyonel gelişmelerle ilgili faaliyetler için veri toplanmakta ve firma seviyesinde organizasyon ölçümüyle ilgili projeler gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda yenilik ölçümü için kamu araştırma kurumları ve diğer organizasyonlarla iletişimin sağlanması amacıyla firmanın faaliyet gösterdiği kurumsal kapsam ve taleple ilişkili olarak farklı ölçüt araçlarından faydalanılmaktadır (Oslo, 2005, s. 37). Oslo’ya (2005) göre yeniliğin ölçümü çerçevesi Şekil 2.4’te verilmiştir.



Kaynak: (Oslo, 2005, s. 38)

Şekil 2.4. Oslo’ya Göre İnovasyonun Ölçümü

Oslo (2005, s. 38) kapsamında inovasyon ölçüm çerçevesine yönelik süreçlerde hazırlanmış olan çeşitli anketler çerçevesinde firmalar girdi, çıktı, yenilikçi çalışma gibi unsurların örgütsel ve davranışsal boyutlarına ilişkin sorular almaktadır. Bu sorularla firma ve ilgili birimlerin inovasyon performanslarına ilişkin değerlendirmelerde bulunmaktadır (Karaata, 2012, s. 1). Bunların yanında, Malezya’daki inovatif gösterge gelişimlerini gösteren InnoCERT programı çerçevesinde yenilik çıktısı, ticarileşme kabiliyeti, inovasyonun yönetim becerisi, inovasyon yaratma kapasitesi gibi farklı sınıflandırmalar temelinde farklı endeksler

yaratılmaktadır. Güney Kore’de 2001 yılından bu yana Oslo Kılavuzu’na bağlı olarak Inno-Biz programı uygulanmaktadır. NESTA, İngiltere’deki inovasyon kapasitesini ölçmeyi hedeflemekte ve inovasyonun ölçümüne inovasyonu ticarileştirme, bilgiye erişim, inovasyon yapma ölçütlerini kullanarak katkıda bulunmaktadır (Gamal, 2011, s. 16-19).

2.2. PERFORMANS KAVRAMI

2.2.1. Performans Kavramı ve Tanımı

Performans, Fransızca kökenli bir sözcük olup Türkçeye bu dilden girmiştir. İnsan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılmasına karşın performans kavramının içeriğine ve sınırlarına ilişkin olarak net bir açıklama yoktur. Bu durum, performans kelimesi için kesin bir tanım getirmeyi de zorlaştırmaktadır. Bu kavrama ilişkin olarak yapılmış tanımlar mevcut olsa da bu tanımların kavramı anlam ve içerik yönünden tümüyle karşılamadığı belirtilmelidir. Bu belirsizliğin öncelikli nedeni, performans kavramının çok boyutlu olması ve pek çok farklı unsurdan etkilenmesidir (Çakmak & Ocaklı, 2017, s. 213).

Sözlük anlamı ile değerlendirildiğinde performans, bir bireyin sorumluluklarını başarıyla yerine getirmesini; diğer bir deyişle, kendisine verilmiş görevin üstesinden gelmesini ifade etmektedir (Gümüştekin & Öztemiz, 2005, s. 280). Performans, herhangi bir işi yapan personel ya da işletmenin yapılan iş ile amaç doğrultusunda neyi gerçekleştirebildiğinin nicel ve nitel sonucudur (Çelik & Turunç, 2009, s. 221). Performans, diğer bir tanımda ise “belirli şartlar dâhilinde bir işin yerine getirilme düzeyi ya da çalışanın davranış biçimi” olarak ifade edilmiştir. Başka bir tanım, performans kavramını “iş görenin belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilmiş görevi ifa etmesi” olarak açıklamıştır (Tunçer, 2013, s. 89).

Çalışanın görevini yaptığı sırada oluşturduğu hizmet, düşünce veya mal da performans olarak tanımlanabilmektedir. Performans kavramı işletme bakış açısıyla ele alındığında ise işletmenin belirli bir sürenin ardından ortaya koyduğu sonuç ya da işletmenin amacını gerçekleştirme düzeyi olarak ifade edilebilmektedir. Bundan hareketle işletme performansının, işletmenin başarı seviyesinin tespit edilebilmesi adına faaliyetlerin ardından edindiği sayısal ve sayısal olmayan sonuçların tümü olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için göstermiş olduğu çaba işletme performansını ortaya

koymaktadır (Öztürk A. , 2010, s. 168). Toplam kalite, çalışan verimi, maliyet, kâr oranı, pazar payı gibi kriterler işletmeler tarafından performans ölçütü olarak değerlendirilebilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere, her işletme kendine uygun olarak farklı performans kriterlerine sahip olabilmektedir (Yılmaz, 2006, s. 66). Bunun yanı sıra küreselleşmenin bir sonucu olarak işletme şartları değişmiş ve gelişmiş; bu durum da performans kavramının yeniden değerlendirilerek tanımlanması ihtiyacını oluşturmuştur.

Hizmetin alıcısı konumundaki kesim, karşılaşılabilecek tüm olumsuzluklar karşısında devamlı olarak daha iyisini talep etme eğilimindedir. Bu durum nedeniyle işletmeler performansları üzerinde önemle durmalıdır. İşletmenin performans derecesini, işletmenin mevcut imkânlarıyla kendisinden talep edilen yarar ve ekonomik değeri gerçekleştirebilme seviyesi belirlemektedir. Bu nedenle, elde edilen değer hedeflenen değer altında kalması düşük performans; elde edilen değer hedeflenen değerden fazla olması ise yüksek performans olarak kabul edilmektedir. Bu durumda, normal ya da yüksek performans değerine sahip işletmeler için takip eden dönemlerde mevcut performans değerinin korunması yeterlidir. Buna karşın performans seviyesinin düşük çıkması durumunda sorunların kaynağı araştırılarak ve çözüm yolları üretilerek performansın artırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmelidir (Öztürk A. , 2010, s. 169). Bugün rekabet koşullarının bir gerekliliği olarak, özel ya da kamuya ait tüm işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için üst düzey performansa gereksinim duymaktadır. Örgüt ile çalışanlar, birbirlerinden ayrı düşünülemeyecek birer bütündür. Bu sebeple, çalışanların bireysel başarı düzeyi örgüt performansının en önemli belirleyicilerindedir (Gökgöz, 2013, s. 41-42). Diğer bir deyişle, örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmeleri ve sektörlerinde rekabet gücü oluşturabilmeleri yüksek performanslı çalışanlara sahip olmalarına bağlıdır (Yelboğa, 2006, s. 200). İşletme bünyesindeki ücretlendirme, ödüllendirme, terfi ve prim sistemlerinin belirlenmesi de doğrudan çalışan performansı ile ilgili unsurlardır (Gümüştekin & Öztemiz, 2005, s. 280). Dolayısıyla performans, amaçlanan bir şeyin hangi ölçüde başarılı olduğunun ifadesi, bir kişinin, bir topluluğun ya da işletmenin gerçekleştirmek istediklerine ne derecede ulaştığının bir göstergesidir.

Çalışanlar bilgi, beceri ve kişisel özelliklerini çalıştıkları kuruma yansıtmakta; verilen görevleri yerine getirmek için de kişisel birikimlerinden

faydalanmaktadır. Tüm çalışanlar, işletmede belirli etkinliklerin gerçekleştirilmesi amacıyla taşımaktadır. Bu nedenle çalışanlardan mümkün olan en üst düzeyde verim almak, çalışanları teşvik etmek ve çalışan çıkarlarını korumak tüm işletmeler için oldukça önemli bir konudur. Bu bağlamda, yüksek performans gösteren çalışanlar da teşvik amacıyla ödüllendirilmelidir. Çalışanların gelişmesinin yolunu açacak olumlu katkılar örgütsel gelişimi de yine olumlu yönde etkilemektedir (Ergun, 2008, s. 51-52).

Yüksek performans, tıpkı örgütler gibi çalışanları da önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur. Görevlerini gerektiği biçimde yerine getirerek başarılı olan çalışanlar övünç ve gurur duymaktadır. Bunun yanı sıra yüksek performans sayesinde çalışanlar daha iyi kariyer, daha yüksek itibar ve daha iyi gelir gibi çeşitli avantajlar da sağlayabilmektedir (Yelboğa, 2006, s. 200).

2.2.2. Performansın Önemi ve Tarihsel Gelişimi

Organizasyonun başarı düzeyinin en önemli belirleyicilerinden birisi çalışan performansıdır. Diğer bir ifadeyle, bireysel performansı arttırmak ve yönlendirmek örgüt performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu amaca yönelik olarak işletmeler çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmalarını sağlamalı, özerk ve yetkin hissetmelerini sağlayacak bir iş ortamı oluşturmalıdır. Buna ek olarak performansın sürekli olarak geliştirilmesini temel amaç edinmiş bir sisteme de ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler, bu şartların yerine getirilmesi konusunda en sorumlu kişilerdir (Çöl, 2008, s. 45).

Performans kavramı, bireye ek olarak bireyin mensubu olduğu örgüt ve toplum için de önemli kazanımlar sağlamaktadır. Çalışanlar, etkin performans sergiledikleri takdirde prim, terfi ya da diğer yollarla aşama kaydederek başarılı olabilmektedir. Buna ek olarak yüksek performans düzeyine sahip bir çalışan, bu çalışmalar sayesinde örgüte de fayda sağlamaktadır. Çalışanın bireysel performans düzeyi örgütü etkilemektedir. Toplumlar da örgütlerin yarattığı toplum işgücünden etkilendiği için performans kavramıyla ilişkilidir. Yönetici, örgüt performansını yükseltmekten sorumludur. Bu nedenle, çalışanların bireysel performans düzeyinin artırılması da yine yöneticinin sorumluluğundadır. Toplumsal ekonomik başarı düzeyi konusunda sorumluluk sahibi olan bireylerin örgütsel performansı arttırmak için de çaba gösterme mecburiyeti vardır (Saldamlı, 2009, s. 48).

Performans değerlendirmesi kavramı, değerlendirme ile insan arasındaki ilişkiye dayandırıldığı takdirde insanlık tarihinin geçmişine değin uzanabilmektedir. İnsanoğlu, ilk zamanlarından itibaren içinde bulunduğu konumu anlayabilmek ve belirleyebilmek amacıyla kendi müdahalesine bağımlı ya da bağımsız olarak gerçekleşen objeleri ve olayları değerlendirmektedir (Aşkun, 1978, s. 62). Resmi performans değerlendirmesi, yönetim kavramıyla birlikte ortaya çıkmıştır; buna karşın resmi olmayan performans değerlendirmesi insanlık tarihi kadar eskidir. Personel yönetimine ilişkin sorunlar ağırlıklı olarak 19'uncu yüzyılın ikinci yarısında sanayileşme süreciyle birlikte ön plana çıkmış ve bu sorunların zlebilmesi için gerçekleştirilen çalışmaların sayısı artmıştır. Kaynaklardaki azalma, toplu üretim tekniklerinin kullanımı, teknolojik yeniliklerin hız kazanması ve büyük ölçekli örgütlerin oluşması gibi unsurlar nedeniyle bu dönem işgücünden daha fazla verim alma ihtiyacını ortaya çıkmıştır (Eryılmaz, 2000, s. 245). Buna karşılık, örgüt bünyesindeki çalışanların performans düzeylerinin biçimsel ve sistematik olarak değerlendirilmesine yönelik ilk örnekler 1900'l yılların başında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kamu kurumlarında görülmüştür. Takip eden dönemde F. Taylor'ın geliştirdiği iş lcm uygulamaları sayesinde çalışan verimlilikleri lclmeye başlanmış ve performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak organizasyonlarda yer edinmeye başlamıştır (Uyargil, 2008, s. 2).

Birinci Dünya Savaşı'nın ardından, bireysel özelliklerin kriter olarak kullanıldığı bazı performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiştir. 1950'li yıllarla birlikte ise bireyin iş üretimi ya da sonuçları üzerinde durulan teknikler Amerika Birleşik Devletleri'ndeki organizasyonda daha sık olarak kullanılır hâle gelmiştir. Buna ek olarak, bu yıllarda beyaz yakalı ve yönetici personel performans değerlendirmesi, mavi yakalı performans değerlendirmesine kıyasla ön plana çıkmıştır (Uyargil, 2008, s. 2). Birinci Dünya Savaşı döneminde ve Amerikan ordusunda gerçekleştirilen çalışmalara ek olarak, 1920 ile 1930 yılları arasında endüstrideki saatlik ücretin rasyonel olarak tespit edilmesine yönelik çalışmalar performans değerlemesinin gelişimi konusunda önemli katkılar sağlamıştır. Takip eden yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarla birlikte iş görenlere yapılan saatlik ödemenin başarı kriteri temelinde yapılmasını ngren uygulamaya geçilmiştir. Performans değerlendirmesine ilişkin çalışmalarda 1980'li yıllara değin alanın psikometrik yönü ön planda tutulmuştur. Bu çalışmaların yanı sıra değerlendirme ve

ölçme hatalarıyla ilgili önemli çalışmalar mevcuttur. Buna karşılık, performans değerlendirmesi sürecinde 1980'li yıllarla birlikte bilişsel yaklaşıma doğru bir yönelim gerçekleşmiştir. Son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarda ise ağırlıklı olarak performansın kavramsal ve işlevsel tanımının yanı sıra boyutları, değerlendiricileri ve değerlendirme kaynakları ele alınmıştır (Sümer, 2013).

Türkiye'deki ilk performans yönetimi uygulamaları yaklaşık 80 yıl önce gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamalar ilk etapta kamu kesiminde başlamasına karşın özel sektörün konuya gösterdiği yakın ilgi, işletme biliminin Türkiye çapında yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması gibi unsurlarla birlikte güçlenmiştir. Bu uygulamalara gösterilen ilgi özellikle son 20 yılda büyük oranda artmış durumdadır. 2003 yılında yürürlüğe giren ve çalışanların iş sözleşmelerinin sonlandırılmasında performans değerlendirme sistem sonuçlarının yasal belge niteliği kazanmasını sağlayan 4857 Sayılı İş Yasası nedeniyle işverenler de son dönemde bu konuyla daha yakından ilgilenmeye başlamıştır (Uyargil, 2008, s. 2).

2.2.3. Performansın Ölçülmesi

Performans ölçümü, performansın birim düzeyinde ölçümüyle birlikte 1980'li yıllarda hayat bulmuştur. Bu yıllarda kontrol sistemleri ve imalat sistemleri olmak üzere iki ayrı performans ölçümünden yararlanılırken takip eden dönemlerde bilgisayar destekli ölçümlerden faydalanılmıştır. Araştırmalar ağırlıklı olarak müşteri ihtiyacını karşılayabilme, verimlilik ve kâr odaklılık alanlarında gerçekleştirilmiştir (Mrayyan, 2005, s. 40). Performans ölçümü, temelde iki amaca hizmet etmektedir (Oke, 2007, s. 564). Bu amaçlar örgüt bünyesindeki işlerin mevcut durumuna, planlanmasına ve kontrolüne ilişkin olarak kullanıcının bilgilendirilmesi ve örgütte gerçekleştirilen başarılı işler için uygun terfi, ücret artışı ya da ikramiye gibi ödüllendirmelerin yapılarak çalışan ve yönetici performanslarının değerlendirilmesidir. Performans ölçümü, sekiz temel role sahiptir. Bu roller şu şekilde sıralanmaktadır (Poon, 2004, s. 325):

- Örgütteki konu üzerinde önemle durmak,
- Örgüt başarısını sağlayan unsurları tanımlamak,
- Örgütte sürekli öğrenmeyi desteklemek,
- Örgütte ödüllendirme sistemini kurmak,

- Örgütte üst yönetim ilkelerini desteklemek,
- Örgüt bünyesindeki karar alıcılara bilgiyi doğru zamanda aktarabilmek,
- Örgütün sahip olduğu parasal ve parasal olmayan ilkeleri dengelemek,
- Müşteri ile direkt olarak ilişki kurabilmek.

2.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI

2.3.1. Örgütsel Performans Kavramı ve Tanımı

Performans kavramı, genel olarak, bir hedefi olan ve önceden belirlenmiş bir etkinliğin sonunda elde edilen nitel ya da nicel bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Örgütün belirlediği hedeflerin gerçekleştirilmesinin ardından örgütün devam ettirilebilir bir rekabet avantajına sahip olması ölçüsü olarak da açıklanmaktadır (Şimşek & Nursoy, 2002, s. 43). Performans, bir sonuçtur. Bu sonuç, planlı çalışmaların belli bir süre sonunda ortaya koyduğu niteliksel veya niceliksel çıktılar tarafından sağlanmaktadır. Bir faaliyetin performansı, önceden belirlenmiş süre boyunca yapılan çalışmaların sonunda örgütün ne derece başarılı olduğunun gösterilmesine yardımcı olmaktadır. Bir işletmenin performansı, örgüt içerisindeki girdi, çıktı, üretim süreci gibi unsurlarla birebir bağlantılıdır. Bu bağlamda örgütsel performansın örgütsel amaçlara ulaşma aşamasında gösterilen tüm çabaların bir araya gelmesi durumu olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel performans değerlendirmesi yapılırken dikkat edilmesi gereken neyin değerlendirilecek olduğu ve değerlendirmeyi yapmak için lazım olan kriterlerin neler olduğu bilgisidir (Akal, 2005, s. 57).

Uzun vadeli örgüt avantajı, bugün aynı zamanda piyasa içinde rakiplere karşı sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme anlamında gelmektedir. Burke ve Litwin, örgütsel performansı “verimlilik, tüketici veya çalışan memnuniyeti, kâr ve hizmet kalitesi gibi sonuçların ve başarının belirtisi olan çıktı ve sonuçlar” olarak tanımlamaktadır (Burke & Litwin, 1989, s. 283). Cho ve diğerleri ise (2004) örgütsel performansın çok yönlü ve kompleks bir kavram olduğunu öne sürmüşlerdir. Örgütsel performansı tanımlamak için verimlilik ve kâr gibi kavramların yeterli olmadığı durumlar görülebilmektedir. Bu kavramların yanı sıra, bir örgütün etkinlik (örgüt kaynakların ne derece ekonomik kullanıldığı) ve etkililik (müşteri taleplerinin ne derece giderildiği) unsurlarının da dikkate alınması ve örgütün değişen hızlı koşullara nasıl uyum sağladığının incelenmesi gerekmektedir. Tüm bunların

sonucunda, insan kaynaklarının örgütsel performans üzerindeki etkileri tam olarak ölçme ve örgütsel performans belirtilerinin nasıl bir etkileşim içinde olduklarını inceleme zorunluluğu var olmaktadır. İKY'nın örgütsel performansı doğru bir şekilde hesaplayabilmek için kullandığı pek çok gösterge bulunmaktadır (Cho, 2004, s. 34).

Örgütün bütün parçaları ve bu parçaların birbirleriyle olan iletişimi örgütsel performansını oluşturmaktadır. Örgütün düzenli bir şekilde çalışması için örgütsel performans yüksek olmak zorundadır. Bu performans ölçümünün kompleks ve çeşitli olması, örgüt hedeflerini hayata geçirme konusundaki tutumun daha gayretli olduğunu göstermektedir. Performans göstergeleri, örgütlerin kendilerine koydukları hedeflere ne ölçüde ulaştıklarını öğrenmeleri açısından faydalı bir araçtır. Örgütsel performans, örgütün amaçladığı hedeflerin hangi noktaya dek erişilebildiğini veya neleri sağlayabildiğini nicel ve nitel yollarla göstermektedir (Şimşek & Nursoy, 2002, s. 43). Bu anlamda örgüt, belirli bir dönem içerisinde amaçları doğrultusunda icra etmiş olduğu faaliyetlere ilişkin girdileri karşılığında elde ettiği çıktı oranına göre işletmenin başarı düzeyini belirlemektedir.

Örgüt çalışanlarının örgütsel performansa sağladığı faydaları açıklayan teorileri bulunmaktadır. 2000'de Appelbaum'ın ortaya attığı "AMO" adlı teoride, performans tanımı, motivasyon, çalışanların yeteneği kararlara katılım oranı gibi kavramlar işlenmektedir. Teoriye göre, performans ölçütü olarak motivasyon, çalışanların yeteneği ve kararlara katılımların toplamı ifade edilmektedir. Bireysel performans, örgütlerin performans ölçümü için önemli bir etkidir. Bunun sebebi, insan faktörünün, örgütler rekabet avantajı sağlamaya çalışırken rakipleri tarafından taklit edilemeyecek önemli bir faktör olmasıdır (Huselid, 1995, s. 636). Örgütlerin kullandığı performans göstergeleri, DK yöneticilerinin görevleri hakkında bilgi vermekte ve aynı zamanda örgüt çalışanlarına motivasyon kaynağı sağlamaktadır. Bu da yöneticilerin üstünde durması gereken çalışmaların ve ne çeşit performans ölçütlerinin kullanılacağına kararının verilmesinde belirleyici bir etken olmaktadır. Örgütsel performans göstergeleri sadece saptanması yeterli olmamakta, aynı zamanda doğru ve güvenilir bir şekilde ölçülme zorunluluğu da olmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Performansın Önemi ve Faydaları

Uluslararası firmaların deneyimleri, performansın maksimize edilmesi için ilk şartların yönetim etkinliğini elde etme, inovatif fikirleri arttırma ve bu fikirleri hayata geçirmeye ilişkin örgütsel yetkinlikler olduğunu göstermektedir. Entelektüel sermaye bu şartları sağlayabilecek bir imaj çizmekte, özellikle örgütsel performans, rekabet, verimlilik, rekabette avantajlı duruma gelme noktalarında araştırmacıların dikkat ettiği bir alan haline gelmektedir. Örgütsel performansın maksimize edilmesi, rekabet gücünü de arttırmaktadır (Kanıbir, 2004, s. 79). Bu nedenle günümüzde işletmeler, küreselleşmeyle ortaya çıkan teknolojik değişimlere, pazarlara, müşteri beklentilerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamak ve varlıklarını sürdürebilmek için mevcut durumlarını geliştirmede ortalamanın üzerinde örgütsel performansa ihtiyaç duymaktadırlar.

Şirketlerin yaptıkları çalışmalar sonunda varmak istediği hedeflerin ne derece gerçekleştiği örgütsel performans yoluyla gösterilmektedir. Örgütsel performans, örgütsel amacın ne kadar gerçekleştirildiğini saptama ve bu amaçları gerçekleştirme yolunda atılan adımları kapsamaktadır. Performans kavramı, önceden saptanmış olan ölçütler karşılanacak şekilde görevlerin yerine getirilmesi olarak açıklanmakta, değerlendirme kavramıyla yan yana getirildiğinde ise işletme alanında daha büyük önem taşıyan bir kavram haline gelmektedir (Yiğit, 2010, s. 3). Bu açıdan performans değerlendirmesi, örgüt ve yönetimi geliştirme çabalarının önemli bir yönünü oluşturmakta, bireysel ve örgütsel verimliliği artırmanın amaçlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Performans yönetimi, işletmelerin maliyet konusunda fayda sağlamaları yönünden özen göstermeleri gereken bir husustur. İşletmeler çalışmalarını devam ettirebilmek ve büyüme gösterebilmek için yaptıkları çalışmalarda maksimum kâr ve verim elde etme zorunluluğu taşımaktadırlar. İşletmeler, kâr dengesini sağlamak için performans ölçütlerini ayrıntılı bir şekilde incelemek ve hizmetlerinden tüm ortakları faydalanacak şekilde çalışmalarını yürütmek durumundadır. İşletmeler için büyük önem taşıyan performans ölçütünün faydaları şöyle sıralanmaktadır:

- İş memnuniyetini arttırma
- Çalışanların kendine güvenlerini arttırma
- Çalışanların hangi konularda daha iyi olduklarını saptama

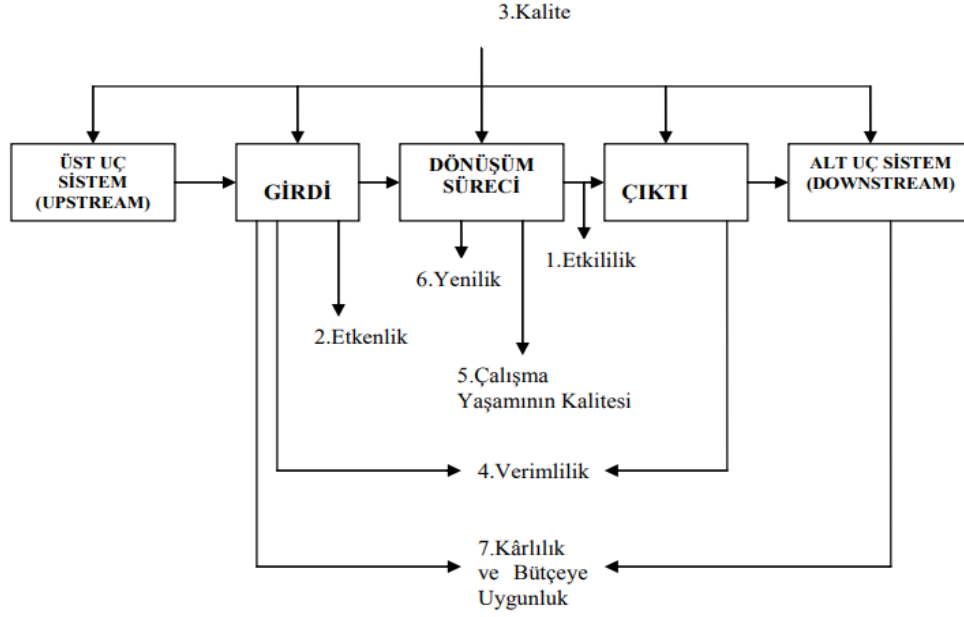
- Kurumsal amaçları tanıtma ve değerlendirme
- Örgütsel performansı geliştirme
- alışan iletişimini geliştirme
- Yöneticilerin becerilerini geliştirme
- Çalışanların iş tanımlarını saptama
- Ücret dağılımında eşitliği sağlama
- Kurumsal motivasyonu gerçekleştirme
- Geri besleme olanağı

2.3.3. Örgütsel Performans Boyutları

Performans, çok yönlü ve geniş anlamlara sahip bir kavramdır ve sahip olduğu yedi boyut arasındaki karmaşık ilişkilerin sonucunda ortaya çıktığı düşünölmektedir (Benligiray, 1999, s. 9). Bahsi geçen yedi boyut ise şöyle sıralanmaktadır:

- Etkililik (effectiveness)
- Etkinlik (efficiency)
- Kalite (quality)
- Verimlilik (productivity)
- Çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life)
- Yenilik (innovation)
- Kârlılık ve bütçeye uygunluk (profitability and budgetability)

Örgütsel performansı meydana getiren başlıca boyutlar ve bu boyutlar arasındaki ilişkiler şekil 2.5'te görölmektedir.



Kaynak: (Tangen, 2004, s. 730)

Şekil 2. 5. Yedi Performans Boyutunun İlişkisi

Şekil 2.5’de performans ölçümüne dair klasik bir yaklaşım yer almaktadır. Sink ve Tuttle’ın (1989) geliştirmiş olduğu bu yaklaşım, yedi performans kriteri arasındaki kompleks ilişkileri göstermektedir (Tangen, 2004, s. 729). Performans kavramını irdelemek için en çok kullanılan yedi boyut aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

2.3.3.1. Etkililik (Effectiveness)

Etkililik kavramı amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını göstermektedir. Bir işin başında beklenen sonuçlar ile sonunda gerçekleşen sonuçların uyumluluğu etkililik ölçütünü ortaya koymaktadır (Bayer & Tüfekçi, 2007, s. 23). Bu kavram uygulamada “doğru hamleleri, doğru zamanda ve etkili bir şekilde yapma” olarak da tanımlanabilmektedir. Bir diğer deyişle, olması beklenen çıktı ile asıl çıktının belli bir orana sahip olması anlamına gelmektedir (Rolstadas, 1998, s. 990). Taylor, örgütsel etkililik kavramının üretimi maksimize etme, maliyetleri minimize etme ve mükemmel teknoloji gibi elementlerle ölçülebileceğini öne sürmektedir. Fayol ise örgütsel etkililiğin örgütün içinde var olan disiplin ve otorite mekanizmasını olduğunu söylemektedir (Özkara & Kurt, 2003, s. 795).

Örgütsel etkililik, örgütteki sistem öğelerinin değişkenlerini, planlanan şartlara göre geliştirerek hayata geçirme görevine sahiptir (Başaran, 1992, s. 134). Etkililik, amaçlara göre tanımlanan, sonuçları inceleyen bir kavramdır. Amaçların ne derecede gerçekleştirildiğini saptamaktadır. Çıktılar hedefleri gerçekleştirilmeyi sağlamadığında elde edilen sonuçlar ışığında incelemeler yapılmaktadır. Buna göre sonucun, belirlenen hedeflerle bağdaşık olmaları gerekmektedir. Etkililik ölçümlerinde sonuç ve çıktı arasındaki farklar büyük önem taşımaktadır. Nicel ifadelerle ortaya konulan sonuçlar, çıktılarından farklı şekilde incelenmekte ve amaçların sahip olduğu nicel ve nitel yönlerle tanımlanmaktadır (Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, 2017). Etkililik kavramının kapsamına belirlenen çıktı hedefi, yeni performans düzeyinin gerçekleştirilmesi ya da tüm sınırlamalar kaldırıldığında hayata geçirilmesi mümkün olan ideal potansiyel girmektedir. Bu sebepten ötürü, örgütsel açıdan etkililiğin, iki seviyesinin olduğu görülmektedir. Bu seviyelerden ilki, daha iyi örgütlenme ve daha yüksek performans elde etme amacıdır (Baş & Artar, 1991, s. 34). Bu seviyedeki amaç kaynakların tümünün kullanılmasıdır. Kaynakların tümünün, tam kapasite kullanılmasından kasıt, var olan kaynaklar yeterli olmasa bile daha çok çalışarak daha iyi sonuçlar elde etmeyi mümkün kılmaktır. İkinci seviye ise, içsel ve dışsal sınırlamaların yok edildiği durumlarda, amacın ideal potansiyeli sağlamak olmasıdır. Bu yolla, şirketler ulaşılamaz sanılan hedefleri gerçekleştirmeye ve bu yolda ilerlemek için çalışmalar yapmaktadırlar.

2.3.3.2. Etkinlik (Efficiency)

Etkinlik kavramı, işletmelerin belirlediklerine hedeflere ne derece ulaştıklarını göstermekte ve işletme seviyelerinde toplam performans oranını yansıtmaktadır (Akal, 2005, s. 34). Basit bir şekilde “işleri doğru yapmak” anlamına gelmektedir. Tüketilen kaynaklar ile tüketilmeyi bekleyen kaynaklar arasında belli bir oran vardır (Tangen, 2004, s. 729). Yapılan bir çalışmanın ne kadar etkin olduğu, çalışma sonunda elde edilen kazanımlar ile kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak açıklanmaktadır. Maliyet, kaynakların ölçümüne bağlı olarak değişmektedir. Etkinlik, girdi ve çıktılarının nicel ölçümü sonrasında belirlenmektedir. Ancak bu karşılaştırma, kazanılan ve tanımlanan bilgi seviyeleri dikkate alınarak yapılmalıdır. Tüm benzer çalışmalarda kullanılan bilgi seviyesi saptanarak, girdi ve çıktı oranları net bir şekilde ortaya konmaktadır (O'Donnell & Duffy, 2002, s. 1198).

Etkinlik, etkililik kadar geniş kapsamlı bir kavram olmamakla birlikte, temelde bir örgütün kaynaklarını ne kadar iyi kullandığını gösteren bir kavramdır. Üretime ne kadar girdinin katıldığını, bu girdilerinin kaçının çıktıya dönüştüğünü, kaçının sistem tarafından kullanıldığının analizinin anlaşılması örgütlerin etkinlik seviyelerini belirleyen unsurlardır. Etkinlik kavramı tek başına, “örgütün işleyen gücü” şeklinde de tanımlanmaktadır (Başaran, 1992, s. 134). Etkililik durumu, bir işletme planladığı üretim miktarını gerçekleştirdiği koşulda sağlanmaktadır. Ancak rakip işletmeler planlanan hedefe ulaşılsa bile, bu hedeften yüksek bir üretim ortaya koyuyorlarsa bu durumda o şirkete etkin demek mümkün değildir (Bayer & Tüfekçi, 2007, s. 24). Bir işletme üretim hedeflerine ulaşmış ve standartlarını maksimize etmiş olsa da bu onun etkin bir işletme olduğu anlamına gelmemektedir. Bunun nedeni dışarıdaki standartların daha yüksek olması durumunda gerçekleştirilen hedeflerin etkinlik koşulunu sağlamamasıdır. Dış çevrenin standartlarının altına faaliyet göstermek etkin olmayan sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Etkinliğin oluşması için, doğru kuralların belirlenip, iyi bir şekilde incelemeler yapılması gerekmektedir (Akdemir, 2004, s. 84). Bu bakımdan etkinlik, örgütün amaçları ve hedeflerine yönelik bir kavram olarak önemli bir performans göstergesidir ve işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma derecesini ölçmektedir.

2.3.3.3. Kalite (Quality)

Kalite kavramını çeşitli yönlerden inceleyen pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir: Verimlilik, maliyeti kısma, analitik düşünme, krizden kaçınma, esneklik, düzene uyum, insana yatırım, devamlı gelişim, rekabet avantajı sağlama, israftan kaçınma, taleplere uygunluk, çalışanlara ve müşterilere saygı, yaşam felsefesi (Peker & Aytürk, 2000, s. 29). Günümüzün rekabetçi ortamında ve müşteriye yönelik yönetim anlayışı içinde kalite de, etkinlik, verim ve verimlilik boyutlarıyla sıkı bir ilişki içerisinde olup, performans zincirinin halkalarını oluşturmaktadır.

Etkinliği ağırlamak için gereken birincil güç kalitedir. Kalite en geniş tanımıyla, sistemin sağladığı ürün veya hizmetlerin, müşteri taleplerini giderme oranı, ürünlerin teknik gerekliliklere uyumu ve hatasızlığı olarak açıklanmaktadır. İşletmeler, ürün ve hizmet kalitesine odaklanmayı bırakmış ve daha geniş bir

çerçevede toplam kalite anlayışına yoğunlaşmıştır. Böylelikle kalite karar süreçleri içinde yer alan bir unsur haline gelmiştir.

Kalite anlayışı, ürünlerin veya hizmetlerin düşük maliyetle ortaya çıkarılmış veya sayıca çok olması, ya da şirketin kârının yüksek olmasıyla sınırlanabilecek bir kavram değildir. Kalitenin en kısa tanımı, tüketici taleplerini gidermek olarak yapılmaktadır. Bu da belli koşullara uygun olma durumunu getirmektedir (Sabuncuoğlu & Tokol, 2008, s. 20). Kalite, teknik ve işlevsel açıdan iki farklı boyuta sahiptir. Teknik kalite, toplam kalite için şart olan, yerine getirilmesi daha kolay olan bir husustur. Fonksiyonel kalite ise biri işlemsel boyut diğeri kişisel boyut olmak üzere ikiye ayrılan daha kompleks bir konudur. İşlemsel boyut iş akışı, zamanlama, sezme yeteneği, müşteri geri bildirim, uygun örgüt yapısı gibi durumlara dikkat ve özen isteyen bir boyuttur. Kişisel boyut ise sağlanan hizmetin insani yönleriyle ilgilidir. Çalışanların müşterilere karşı tutumu, çalışmalarının satış ve sorun gidermeye yönelik olması gibi durumlar kişisel boyut kavramı altında yer almaktadır (Benligiray, 1999, s. 11).

2.3.3.4. Verimlilik (Productivity)

Verimlilik, en geniş tanımıyla, “doğru işleri, doğru şekilde, ekonomik bir yolla sağlamak ve bunu bir yaşam tarzı haline getirmek” olarak açıklanmaktadır. Minimum kaynak (maliyet) ile maksimum çıktı (kazanç) elde edilmesi şeklinde de ifade edilmektedir (Aydın, 2007, s. 188). Bir diğere deyişle, bir şirketin üretim sürecinin başında koyduğu hedefler dikkate alınarak en az girdiyle en çok çıktının elde edilmesi durumudur. Geleneksel bir anlayışla, çıktıların girdilere oranı olarak da tanımlanmaktadır (Tangen, 2004, s. 730). Bu formül, ortaya çıkan sonuçların, bu sonuçların oluşumunda yer alan girdilere oranını ifade etmektedir. Bu oran yüksek çıkarsa verimli bir çalışma sağlanıyor demektir. Bu da var olan kaynakların hedeflere yönelik olarak doğru bir şekilde kullanıldığı ve sonucunda başarıya ulaşıldığı anlamına gelmektedir (Bayer & Tüfekçi, 2007, s. 24).

Verimliliği ölçmek için sermaye verimliliği, işgücü verimliliği, toplam faktör verimliliği gibi hususların ayrı incelenmesi gerekmektedir. İş gücü, hammadde, finansman ve teknoloji verimlilikleri ayrı ölçülme imkânlarına sahip unsurlardır. Verimliliği ölçme ihtiyacı, üretimi yakında gözlemleme, sapmaları düzeltme, zamandan, hammaddeden ve malzemedan artırım sağlama, maliyet kısma ve üretim

miktarını attırma gibi ihtiyaçlardan doğmuştur (Sabuncuoğlu & Tokol, 2008, s. 17). Kişisel verimlilik, kişilerin kendi akıl ve bilgilerini kullanarak hedefleri gerçekleştirme yolunda görev sorumluluklarını yerine getirmeleridir. Teknik verimlilik ise toplam performansı oluşturan ana unsurdur.

2.3.3.5. Çalışma Hayatının Kalitesi (Quality of Work Life)

Çalışma hayatı kalitesi, performansı arttırmada etkili olan temel performans boyudur (Rolstadas, 1998, s. 991). Yapılan araştırmalar sonunda çalışma hayatının insan hayatının 1/4'ünü oluşturduğu anlaşılmıştır. Çalışma hayatına etki eden psikolojik, sosyolojik, kültürel vs. birçok koşul bulunmaktadır (Silah, 2001). Çalışma hayatı koşullarını iyileştirmeye yönelik atılan adımlar, çalışanlar açısından incelendiğinde şartlara uygun çalışma ortamını düzeltmeye yönelik, işveren açısından incelendiğinde ise örgütsel etkililiği arttırmaya yönelik olmaktadır (Lau, 2000, s. 428).

Günümüzde en önemli performans boyutu insan haline gelmiştir. Bu durum çalışma hayatının kalitesinin değişmesi açısından önemlidir. Çalışma hayatının kalitesi, bir işletmede yer alan örgüt çalışanlarına dair ücret, fiziksel çalışma şartları, sorun giderme, karar alma, iletişim, işbirliği, bütün olma, tanınma, yönetime katılıp kararlar alma gibi unsurların seviyesini belirlemekte, aynı zamanda çalışanların çalışma hayatındaki bu unsurlara karşı tutumlarını gösteren bir boyut olarak da görülmektedir. Çalışanların bu tutumları örgütsel performansı etkileyen önemli bir elementtir. Fakat çalışma hayatı ile örgütsel performans arasındaki bağlantı, insan faktörüyle doğrudan ilişkili olması nedeniyle kompleks bir hal almaktadır (Akal, 2005, s. 58). Çalışma hayatında kalitenin belli bir seviyede olması, çalışan devamsızlığını azalttığı, işgücünde devir hızını azalttığı ve iş memnuniyeti arttırdığı için önemli bir husus haline gelmiştir. İşletmede kalite varlığı, aynı ölçüde kaliteli elemanları işletmelere çekmekle kalmamakta, aynı zamanda işletmenin piyasadaki rekabet gücünü arttırmaktadır (Lau, 2000, s. 428).

2.3.3.6. Yenilik (Innovation)

Yeniliğe dair birçok tanım bulunmakta, bu tanımlardan en sadesi “bilginin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi” olarak bilinmektedir. Elçi (2006) ise yeniliği, iyi fikirlerin ortaya çıkarak bunların değerli, işletmeye fayda sağlayacak dönütler haline gelmesi süreci olarak tanımlamıştır. Yenilik türleri dörde

ayrılmaktadır: Ürün/hizmet yeniliği, pazarlama yeniliği, süreç yeniliği ve organizasyonel yenilik (Özmen & Saatçioğlu, 2006, s. 399).

Yeniliğin uzun dönemli bir performans göstergesi olduğunu söylemek mümkündür. Yenilik, bir göstergedir; değişim, yaratıcılık, risk alma gibi kavramlarla özdeşleşmiş bir husustur. Şirketlerin geleceği açısından büyük önem taşıyan yenilik kavramı, bir işletme tarafından ancak yenilikçi olma davranışı sergileme ve bu davranışın alışkanlık haline gelmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir. Örgütte çalışanlar, maliyet-kâr sorumluluğuna sahip oldukları gibi yenilikler gerçekleştirme konusunda da sorumlu kişilerdir (Akal, 2005, s. 54). Yeniliklerin performansa sağladığı katkıların, yeniliklerin ne derece gerçekleştiğinin tespiti işletmeler açısından çok önemli bir durum olmakta ve yapılan incelemelerin bunları kapsar nitelikte olması gerekmektedir. Dolayısıyla yenilikçilik yeteneğine sahip olmak örgütlere, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma, performanslarını iyileştirme ve dinamizmi açısından da faydalar sağlayacaktır.

Örgütlerin yenilik süreci, bu süreç içinde yer alan içsel ve dışsal değişkenlerin ve yenilik performansının analizi doğrultusunda sahip olduğu tüm boyutlar ele alınıp değerlendirilmekte, bu değerlendirme sonucunda da içsel ve dışsal faktörlerin tanımına ulaşılmaktadır. İçsel faktörler işletmenin çizdiği genel profil, örgüt yapısı, stratejiler, yönetici tutumu ve engeller ile alakalı; Dışsal faktörler ise Ar-Ge çalışmaları için ayrılmış bütçe, ulusal yenilik politikaları ve rekabet ile alakalı elementlerdir (Özmen & Saatçioğlu, 2006, s. 400). Bir işletmede yeniliğin ve yaratıcılığın ne derecede olduğu o işletmedeki yeni fikirlerin, ürünlerin, teknolojik icatların, ürünlerin yaşam sürelerinin incelenmesi yoluyla hesaplanmaktadır. Bunlardan ayrı olarak Ar-Ge çalışmalarına yapılan masraflar ve geriye kalan diğer teknolojiler de bir işletmeyi diğeriyle kıyaslayabilecek ölçütlerdir. Ar-Ge girdileri, patent sayıları veya yeni ürün sunumu sayıları gibi genel ölçütler ve araştırmaya dayalı daha spesifik ölçütler firmaların yenilikçilik performansını değerlendirmede kullanılmaktadır.

2.3.3.7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk (Profitability and Budgetability)

Bir organizasyonun ana hedefi kâr sağlamaktır (Rolstadas, 1998, s. 991). Kâr kavramının tanımı, bir işletmenin belli bir dönem içinde sağladığı gelirin içinden aynı dönemde yapılan giderlerin çıkarılmasının ardından sahip olduğu değer olarak

tanımlanmaktadır (Bayer & Tüfekçi, 2007, s. 24). Kâr ve kârlı olma durumu temelde, toplam gelir ve giderlerin birbirleriyle ilişkisine bağlıdır. Başarı, en çok ne kadar kâr sağlandığı üstünden ölçülmektedir. Belirsizlik riskiyle her zaman karşılaşılabilecek olan yatırımcı sahip olduğu sermaye payının karşılığı olarak kâr elde etmekte, bu da işletmelerin topluma fayda sağlama yönetime halini almaktadır. Kârlılığı hesaplamada kullanılan en yaygın yöntem şudur: “*Kârlılık = Kâr / Sermaye*”. Bu yöntem, sermayenin kârlılığı olarak da açıklanmaktadır. Sahip olunan kâr oranı beklenenden yüksek çıkarsa işletme başarılı, düşük çıkarsa başarısız sayılmaktadır. Kârlılık kavramı teknik olarak birkaç alt başlık altında incelenmekte ve bu sayede ölçülmektedir. Örneğin bir işletmede satış kârlılığı, öz sermaye kârlılığı, brüt satış kârı, net dönem kârı, işletme faaliyeti kâr/zararı vb. hususlar incelenerek saptanmaktadır (Bayer & Tüfekçi, 2007, s. 24).

Ticari işletmelerin başarı ölçümlerinde bir kriter olan kâr olgusu aynı zamanda büyüme, yatırım, gelişme, çalışanlara daha yüksek ücret verme, işletme sahibi veya sahiplerinin gelir seviyelerini arttırma, işletmenini varlığını korumasını sağlama gibi konularda başrol oynayan bir husustur (Ünsalan & Şimşeker, 2006, s. 12). Bir diğer performans göstergesi olan bütçeye uygunluk ise, herhangi bir gelire sahip olmayıp yalnızca gider merkezleri konumundaki sosyal kurumlar için geçerlidir. Bu gösterge, gerçekleştirilen faaliyetlerin planlara uygun olup olmadığını ölçmekte ve bütçe kontrol teknikleri ile değerlendirilmektedir. Beklenen değerler (zaman, miktar, para, kalite vs.) ve gerçekleşen değerler arasında ilişkiler kurulması yoluyla bu görev bütçe ve bütçe kontrolleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bir işletmenin bütçeye uygunluk yönünden sergilediği performans beklenen değerler ile gerçekleşen değerler arasındaki fark gözetilerek kurulmaktadır. Bu fark ne kadar az olursa işletme o kadar başarılı sayılmaktadır (Akal, 2005, s. 65).

2.3.4. Örgütsel Performans Türleri

Örgüt performansı; inovatif performans (yeni hizmet ve ürünlerin sayısı), pazar performansı (müşteri tatmini, pazar payı, üretim performansı (esneklik, kalite) ve finansal performansın (kâr, yatırım haricindeki nakit akışları vb.) bir araya gelmesiyle oluşmaktadır (Günday, Ulusoy, Kılıç, & Alphan, 2008, s. 84).

2.3.4.1. İnovasyon Performansı

Bugünün küresel rekabet ortamında değişim hızı çok yüksektir. Böyle bir ortamda yüksek inovasyon performansı örgütlere büyük kazanımlar sağlamaktadır. Örgütler, inovatif bir yapıya sahip olmaları durumunda faaliyet çevrelerindeki değişimleri anlayabilmek adına değişimi algılama, yeni fikirler uygulama, problemlere karşı yeni yaklaşım yolları geliştirme, risk alma, rakiplerine liderlik etme ve devamlı olarak fırsat yaratma eğilimi gösterecektir. Örgütler, bu sayede yenilikçilik yetenekleriyle birlikte performans iyileştirme, dinamizm, sürdürülebilir rekabet avantajı gibi konularda kazanımlar elde edebilecektir (Naktiyok, 2007, s. 212-215). Bu nedenle inovasyon performansı, yenilikçiliğin işletme performansını nasıl etkilediği ile ilgilidir ve inovasyonların işletmenin performansına ve rekabetçiliğine etkisini belirlemeyi amaçlar.

İşletmelerin yenilikçi performansının değerlendirilmesinde kullanılan objektif unsurlar onaylanan yeni proje ve patent sayısı iken sübjektif unsurlar ise yeni ürün ve hizmetlerin kalitesidir (Hung, Lien, Yang, Wu, & Kuo, 2011, s. 215). Hizmet sayısı, araştırma ve geliştirme yatırımları, patentler, pazara sunulan yeni ürün gibi unsurlar inovasyon performansını ölçmeye yönelik kriterlerden bazılarıdır. Alınmış ya da alınabilecek patent sayıları, Ar-Ge'ye ayrılan bütçe payı, pazardaki yeni ürün sayısı gibi somut göstergelere ek olarak, işletme işlevlerini başarılı bir biçimde değiştirebilen firmalar da yüksek inovasyon performansına sahiptir (Meeus & Oerlemans, 2000, s. 53-54). Uygulamalı ekonomi ve yönetim literatürü, uzun süredir firmaların yenilikçilik performanslarının ölçümü alanında çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu araştırmalarda patent atıfları, yeni ürün sunumu, Ar-Ge girdileri gibi genel ölçütlere ek olarak araştırma temelli daha belirgin ölçütler de yenilikçilik performansını belirleme amacıyla kullanılmaktadır (Hagedoorn & Cloudt, 2003, s. 1365).

Ar-Ge Girdileri: Ar-Ge harcamaları, literatürde genellikle bir örgütün Ar-Ge faaliyetlerinin değerlendirilmesi konusundaki birincil girdi göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ar-Ge girdisinin başarısı, takip eden zamanlardaki Ar-Ge kaynaklarının edinimini de kolaylaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, mevcut Ar-Ge uğraşları mevcut girdiyi etkilemenin ötesinde uzun vadeli projelerin oluşturulmasının da yolunu açmaktadır. Ar-Ge girdileri, özellikle de ileri teknoloji endüstrilerinde

gelecekteki çıktı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu sayede firmalar yeni model, patent, ürün ya da fikirler oluşturma konusunda avantaj elde edebilecektir.

Patentler: Yenilikçilik performansının değerlendirilmesindeki diğer göstergelerden biri de patent sayısıdır. Patentleme alanında uluslararası ve sektörel farklılıklara ek olarak büyük firmalar ve küçük firmalar arasında da farklılıklar mevcuttur. Bu nedenle, Ar-Ge ile inovasyon arasındaki bağlantının yalnızca küçük bir bölümü patentlerle ilişkilidir. Buna karşın, patent sayısı inovatif performans ölçümü konusunda ekonomi literatürünün büyük bölümü tarafından önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Patentlerin performans göstergesi olarak kullanılmasını eleştiren araştırmacılar, patent sayılarının özellikle ileri teknoloji sektörleri için uygun bir performans göstergesi olduğunu belirtmektedir.

Patent Atıfları: Sayıları her geçen gün artmakta olan pek çok araştırmacı tarafından patent atıfları da firmaların yenilikçilik performansının göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Patent atıfları, yalnızca kantitatif bir ölçüt olan patent sayısından farklı olarak patent kalitesinin ölçümünü de içermesi yönüyle önemlidir. Bu gösterge, bir patentin önemiyle takip eden patentlerde bir patente atıf verilme derecesi arasında pozitif bir ilişki bulunduğu varsayımıyla kullanılmaktadır. Önceki patentler üzerindeki bilgiler, takip eden patent uygulamalarında kullanılabilir. Patent atıf sayısı, belirli bir patentin etki ya da önemini göstermektedir.

Yeni Ürün Sunumları: Bazı çalışmalarda yeni ürün sunumları da örgütsel yenilikçilik düzeyinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu unsur firmalar tarafından tanımlanarak kullanılması yönüyle dezavantajlı olabilmektedir.

2.3.4.2. Üretim Performansı

Üretim performansı kavramını 1980 öncesinde ve sonrasında gerçekleşen iki ayrı aşamada ele almak mümkündür. İlk aşamada üretim performansı kavramını açıklarken prodüktivite kavramı ön planda tutulmuştur. Bu durum, işletmenin prodüktivite ve maliyete dayalı olarak rekabet etmesi durumunda geçerli olmaktadır. İkinci aşamada ise değişen müşteri ihtiyaçlarını yeni üretim felsefe ve teknolojileri yoluyla karşılama anlayışı temeldedir. Bu evrede oluşan değişim ve yenilikler geleneksel performans kriterlerinin ötesine geçmiştir. İşletmeler bu nedenle mevcut başarı düzeylerini korumak veya geliştirmek için ortaya yeni ölçütler koymak durumunda kalmıştır (Tokgöz, Eren, Gül, & Saylan, 2012, s. 302). 1980'lerden sonra

gelişen bilgi işlem teknolojileri temelli teknik ve mikro-elektronik dönüşümlerin katkıları ile bunları, daha en başında biçimlendiren yüksek nitelikli ve hızlılıkla paylaşılabilen bilginin yaşamsal desteğinin; özellikle işletmelerin üretime yönelik performanslarını köklü ve kalıcı olarak etkilediği açıktır.

Bugün işletmelerin üretim faaliyetleri hammadde, üretim kapasitesi, kalite, fiyat, müşteri isteği gibi çeşitli değişkenlere bağlı olarak gerçekleşmektedir. İşletmeler, bu değişkenleri istenen düzeyde tutabilmek için üretim performansını devamlı olarak iyileştirmek ve geliştirmek mecburiyetindedir (Katila, 2007, s. 304). Üretim performansının uygun performans ölçütlerine göre değerlendirilmesi bu açıdan işletmeler adına büyük önem taşımaktadır. İyi üretim performansı sayesinde yüksek üretim kalitesi, iyileştirilmiş işlem süreleri, yüksek üretim miktarı, düşük envanter düzeyi, kısaltılmış müşteri cevap süresi gibi çeşitli avantajlar elde edilebilmektedir.

Literatürde üretim performansının değerlendirilmesine ilişkin çok sayıda çalışma ve tanım yapılmıştır. Schroeder ve diğerlerinin (2002, s. 108) gerçekleştirmiş olduğu çalışmaya göre performans ölçütleri uygunluk kalitesi, hammadde tedariki ile müşteriye teslim arasında geçen süre, satışların yüzdesi olarak maliyet, vaktinde gerçekleştirilen teslimat yüzdesi ve üretim esnekliğidir. Bu ölçütler, Kaynak (2003, s. 418) tarafından ise tekrar çalışma maliyeti ve düşük fire oranı olarak tanımlanmıştır. Kaplan (1983, s. 689) kendi çalışmasında kalite, verimlilik ve stok unsurlarını üretim performans ölçütü olarak tanımlamıştır.

2.3.4.3. Pazarlama Performansı

Pazarlama performansının en önemli belirleyicisi, pazarlama amaçlarının gerçekleştirilme düzeyidir. Pazarlama performansına yönelik ölçüm, işletmenin değerlendirilmesi için geliştirilmiş bir araç olarak kabul edilmelidir (Toksoy & Ayyıldız, 2004, s. 444-445). İşletmeler, yalnızca pazarı daha iyi tanıdıklarında rekabet üstünlüğü elde edebilecektir. Pazarı daha iyi tanıyabilmek içinse işletmeler pazardan devamlı veri akışı sağlayabilecek ve bu verileri anlamlı bilgilere dönüştürebilecek yapıları kurmak durumundadır. Pazarlama performans ölçütlerinde rekabet edilebilir sonuç elde etmek yalnızca bu yapıların kurulmasıyla birlikte mümkün olabilecektir (Uzkurt, 2008, s. 23). Dolayısıyla işletme bir yandan kendine özgü ürünlerle kendi rekabet alanını yaratırken, bir yandan da rakiplerine göre

pazarın daha büyük bir kısmını kontrol edecek hale gelecektir. Pazarlama ve pazarlamanın kurumsal performans ile ilişkisine yönelik finansal ya da pazardan elde edilmiş içsel ve dışsal ölçütler pazarlama performans ölçütlerini oluşturmaktadır. Firmalar, pazarlama performanslarını ölçmek için üç göstergeden faydalanabilmektedir. Bu göstergeler şöyle sıralanmıştır (Huang, 2011, s. 6):

Müşteri Tatmini: Bu kategoride yer alan göstergeleri müşteri tatminini geliştirme, müşteri ihtiyaçlarını karşılama, müşteriye değer iletme ve değerli müşterileri elde tutma yeteneklerini ölçmektedir.

Pazar Etkinliği: Bu kategoride yer alan göstergeler firmanın pazara yönelik hedeflerine ulaşabilme yeteneğini ölçmektedir. Mevcut ya da yeni müşteri sayısındaki büyüme, pazar payındaki büyüme, satışlardaki büyüme gibi unsurlar bu kategoride yer almaktadır.

Öngörülen/Gerçekleşen Kârlılık: Bu kategoride yer alan göstergeler firmanın geçmiş yıllardaki kârlılıklarını ölçerek gelecek yıllara ilişkin kârlılık öngörülerinde bulunmaktadır. Finansal hedeflere ulaşma yeteneği ve yatırımların geri dönüş oranı gibi unsurlar bu yetenek kapsamında ele alınmaktadır.

2.3.4.4. Finansal Performans

Örgütsel performans, geleneksel bakış açısıyla ele alındığında örgütü etkileyen varlıklar, ürünler, hizmetler, bütçe, insan kaynakları, para gibi hayati ölçütleri içeren finansal performansla ilişkili kabul edilmektedir (Liao & Wu, 2009, s. 65). İşletmenin finansal performansını belirleyen ana faktörler, işletmenin finansal durumundaki değişikliklerle ilgili ya da yönetim kararları nedeniyle oluşan finansal çıktılar ile bu kararların organizasyon üyelerince uygulanma ölçüsüdür. Genel anlamıyla ifade edilecek olursa finansal performans, işletmenin faaliyet sonuçlarının ve parasal politikalarının ölçümüdür. İşletmelerin finansal pozisyonu, risk derecesi ve yatırım verimliliği finansal performans sayesinde tespit edilebilmektedir. Bunun yanı sıra finansal performans aynı zamanda geçmişi sağlıklı şekilde değerlendirmek, geleceğe yönelik finansman ve yatırım kararı almak, kaynakları etkin kullanmak gibi alanlarda da işletme yöneticilerine fayda sağlamaktadır (Uyguntürk & Korkmaz, 2012, s. 96).

Finansal performans ölçümü, işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyet sonuçlarıyla hedeflerinin kıyaslanması ve bu yolla başarı düzeyinin rakamsal olarak

ifade edilmesi biçiminde oldukça uzun süredir gerçekleştirilmektedir. Finansal performans değerlendirmesinde finansal performans üzerinde dolaylı olarak ya da doğrudan etkili olan tüm faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Karar vericilerin işletmedeki mali duruma ilişkin bilgi edinmesi, finansal performans ölçümünün temel amacıdır. Finansal analizler, işletme yöneticilere geleceğe yönelik kararlarda yardımcı olmanın yanı sıra yatırımcıların da işletmeye dair bilgi edinmesini sağlayarak kredi kurumlarının işletmeye ilişkin kredi kararları almasını kolaylaştırmaktadır (Hooley, Greenley, Cadogan, & Fahy, 2005, s. 26). Örgütler yalnızca pozitif finansal performansa sahip oldukları takdirde rekabetçi avantaj elde edebilecektir. Finansal performans; rakiplere kıyasla erişilen genel kâr seviyesi, rakiplere kıyasla sahip olunan kâr marjı ve rakiplere kıyasla yatırımın geri dönüş oranı olarak üç farklı boyutta ele alınabilmektedir.

2.3.5. Örgütsel Performansı Etkileyen Faktörler

Stratejik yönetim literatürüne göre örgütsel performans incelenirken baz alınan iki temel yaklaşım bulunmaktadır: Ekonomik yaklaşım ve örgütsel yaklaşım. Ekonomik yaklaşım, rekabet açısından pazarda sahip olunan konum gibi dışsal pazar unsurları üstünde durmakta, örgütsel yaklaşım ise sosyolojik olgular ve davranışlar ile bunların çevreyle olan ilişkilerini incelemektedir. Örgütsel performansı belirleyicisi olarak hem örgütsel hem de çevresel faktörlere işaret eden araştırmacılar bulunmaktadır (Tvorik & McGivern, 1997, s. 417). Bu bağlamda örgütsel performans, örgütsel uyum, örgüt kültürü, örgütsel yetenekler ve öğrenme, endüstri yapısı ve stratejik gruplar, vizyon ve liderlik ve örgütsel kaynaklar gibi örgütün iç ve dış çevresinden seçilen birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır. Bu faktörler aşağıda sıralı şekilde açıklanmaktadır:

Örgütsel Uyum: Araştırmacılar, durumsallık ve konfigürasyonel yaklaşımlar üstünde çalışmış ve performans ile uyum arasındaki bağlantının önemini vurgulamışlardır. Bu araştırmacılara göre, bir örgüt, iç ve dış çevresel koşullara sahip bir çevreyle yapı-kültür uyumu, yapı-dış uyumu veya strateji-yapı uyumu gibi uyumlar içerisinde olursa yüksek performans elde etmektedir.

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürünün performansı etkilediğini iddia eden araştırmacılara göre, performansın ana saptayıcılarından biri davranış kavramıdır. Örgüt kültürü, örgüt içinde davranışı etkileyen temel faktörlerden biridir. Örgüt

kültürünün bireylerin davranışlarına ve tutumlarına bağlı olarak değişmekte, böylelikle insanlar performansları iyileştirici tutumlar göstermektedirler. Özellikle, örgüt kültürünün başarı odaklı olması performansı artırıcı faktörler arasında görülmektedir.

Örgütsel Yetenekler ve Öğrenme: İşletmeler performanslarını arttırmak için çalışmalarını farklılaşan çevre koşullarına göre adapte etmektedir. Bu davranış göz önünde bulundurulduğunda, pazardaki kâr oranını arttırmak isteyen işletmeleri, değişen ortama en iyi ayak uyduran ve değişimlerle öğrendiklerini en iyi hayata geçirenlerden oluştuğu gözlemlenmektedir.

Endüstri Yapısı ve Stratejik Gruplar: Endüstri üyeliği temel bir performans göstergesi olmasının yanı sıra, yapılan araştırmalar sonunda endüstri üyesi olmanın finansal performansa %3'e varan bir katkı sağladığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda yapılan bazı çalışmalar sonunda belirli bir gruba girmeyi seçen işletmelerin performanslarının artış göstereceği öne sürülmüştür (Tvorik & McGivern, 1997, s. 420).

Liderlik ve Vizyon: Strateji alanında çalışan araştırmacılar etkili bir stratejik vizyon sayesinde şirketlerin rekabet avantajı sağladıklarını söylemektedirler. Vizyon sayesinde kaynaklar örgüt içinde ve stratejik işletme üniteleri arasına yerleştirilmekte ve harekete geçirilmektedir. Örgüt kültürünün ve ikliminin saptadığı değerlerin gerçekleşmesi ise liderlik mekanizmasının varlığına bağlıdır. Bu açıdan liderlik sürecinin performansı arttıran bir olgu olduğu görülmektedir.

Örgütsel Kaynaklar: Örgütlerin sahip olduğu kaynaklar sermaye kaynakları, fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır. İşletmeler açısından finansal ve itibari kaynaklar da ele alınması gereken kaynaklar arasındadır. İşletmelere ait olan bu kaynaklar az bulunan, değerli ve değiştirilemez ise yüksek performans artırıcı unsurlar arasında sayılmaktadır. Bu özellikler düşünüldüğünde, örgütsel performans özellikle insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimine bağlı olarak değişmektedir.

2.3.6. Örgütsel Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesi

İKY ile örgütsel performans ölçümleri arasındaki ilişkiler incelenmiş be literatürde bu ilişkinin taşıdığı önem tartışılan bir konu haline almıştır (Truss, 2001, s. 1122). Pek az araştırmacı, örgütsel performansın ölçümü alanında gerçekleştirilen

faaliyetlerdeki teknik konular ve analizler hususunda aynı fikre sahip olmuştur. Örgütsel performansın etkinlik derecesinin veya verimliliğinin nasıl değil, neyin ölçülmesi gerektiği ve tanımlamaların ve tekniklerin nasıl seçileceği temel sorun haline gelmiştir. Örgütsel performansın ölçülebilmesi için en başta örgütlerin hangi açılar ve kriterler göz önünde bulundurularak bir değerlendirme yapılacağı kararına varılması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi hususunda hangi örgütsel performans değişkenlerinin belirleyici olduğu ve bu değişkenlerin birbirlerine nasıl bir etkiye bulunduğu temel sorular arasında yer almaktadır (Cho, 2004, s. 34). Performans ölçümleri ile elde edilen bilgiler, yöneticiler ve çalışanların davranışlarını hem yöneten hem de yönlendiren araçlar olarak benimsenebilir. Başka bir deyişle, çalışanlar ve yöneticilerin, ölçüm sonuçlarına göre gerekli önlemleri alarak eksiklerini belirleyebilmeleri açısından önemlidir. Güncel yönetim anlayışında, işletmelerde üretilen bilgi kaynağını esas aldıkları için performansın ölçümü önem kazanmaktadır.

Örgütler, örgütsel performans, rakipler ve diğer işletme şartları konularında topladıkları bilgilerin zamanlı ve isabetli olması örgütsel rekabete büyük katkı sağlamaktadır. Pek çok örgütsel performans ölçümü ve bu ölçümlere gösterilen yaklaşım örgütlerin performans ölçümlerini saptamasında yüksek kalite ve kalite yöntem konularında yardımcı olmaktadır (Jensen & Sage, 2000, s. 33). Örgüt performansını ölçmek, örgütlerdeki ürün/hizmet çıktılarının, gerçekleştirilen faaliyetlerin başarısını değiştiren etmenlerin ve buna bağlı olarak gelişen sonuçların test edilmesi süreci demektir. Örgütsel performans ölçüldükten sonra şirketlerin açığa çıkmamış yönleri keşfedilmekte, ortaya konan analizlere yorum katılarak örgütte büyüme sağlanmakta, kâr oranlarında artış ve azalma durumları görülmektedir. İKY ile performans ilişkisi ne kadar tutarlı olursa örgütsel performansa ilişkin sonuçlar da o kadar güçlü olmaktadır. Küreselleşen ekonomide son 60 yıl içinde performans ölçüm yaklaşımları bu ekonomiye uyum sağlamış, işletme birimlerinin coğrafik alanlara yayılması bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmelerin daha sistematik bir hale dönüşümünü sağlamıştır. Pazarın bugünkü rekabet şartları hem örgüt içi hem örgüt dışı bilgilerin tam ve zamanında elde edilip aynı şekilde değerlendirilmesini mecbur kılmaktadır. Performans ölçümlü faaliyetlerinde yaşanan yenilikler ve değişimleri başlatan çalışmalar şunlar olmuştur (Jensen & Sage, 2000, s. 35).

1920’li ve 1930’lu yıllarda Taylor tarafından yapılan zaman etüdü ve Gilbreth tarafından yapılan zaman ve hareket çalışmaları örgütlerin nicel performans bilgilerini kullanmasını başlatmıştır. Bu çalışmalara göre, her çalışanın üretimini maksimize etmek için sahip olduğu sorumluluklar için belli bir çerçeve çizilmiştir. Shewart, Juran, Deming ve Feigenbaum 1940’lı ve 1950’li yıllarda geliştirdiği çalışmalarda istatistiksel örnek verme istatistiksel süreç yöntemlerini kullanarak ürün çeşitlerinde minimalizme gitmişlerdir. Deming ve Juran 1960’lı yıllarda toplam kalite yönetimi sistemini kurmuşlar, farklı performans ölçüm ve iyileştirme sistemleri de aynı dönemde gelişim göstermiştir. Beyin fırtınası, kalite çemberi gibi kavramlar, bu dönemlerde çalışanların performans ölçümü konusundaki faaliyetlerinin belli olmasına yardımcı olmuştur.

1970’li yıllara gelindiğinde ise geleneksel performans ölçümü yaklaşımı büyük ölçüde yok olmaya yüz tutmuştur. Tek bir yöneticinin var olması anlayışı terk edilerek yerine etkili performans yönetimi anlayışı getirilmiş, bireysel çalışma bırakılarak takım çalışmasına ağırlık verilmiştir. 1980-1990’lı yıllar, işletmelerin şartlarının değişmesi ve bilgi teknolojisinin her gün yeni bir yenilik getirmesi durumlarıyla karşılaşmıştır. Ortaya çıkan bu farklılıklar, performans gelişiminin önemli bir husus haline gelerek örgütlerin zeminini hazırlamasına yardımcı olmuştur. Örgütler kendi performanslarını ölçmelerinin yanı sıra rakip şirketlerin de dış çevreye dair bilgilerine ulaşım sağlamaya çalışmakta, bu yolla bir performans karşılaştırması yapma ihtiyacı hissetmiştir.

20. Yüzyılın sonlarına gelindiğinde ise örgütsel ölçüm yaklaşımı büyük ölçüde artış göstermiştir. TKY yaklaşımıyla sürekli gelişim anlayışı benimsenmiş, “Dış Süreçlerin Yeniden Düzenlenmesi” hedefi ortaya koyulmuştur (Jensen & Sage, 2000, s. 35). Kaplan ve Norton 1990’ların başında örgütsel performansı ölçme ve kontrol etme amaçlı “Balanced Scorecard” anlayışını ileri sürmüştür. Anlayışın temel fikri, saptanan stratejileri hayata geçirecek olan değişkenlerin sonuçlara ne derecede uyum sağladığını kontrol etmektir (Koçel, 2003, s. 454). Örgütler piyasada rekabet avantajı sağlamak için çeşitli yöntemlere başvurmaktadır: JIT, Süreç Geliştirme, TKY, Değişim Mühendisliği, Faaliyete Dayalı Maliyetlendirme bu yöntemlerden bazılarıdır. Bu yöntemlerin başarılı olması örgüt performansının ölçülmesi ve ölçüm sonunda alınan sonuçların örgütün her seviyesine yansımaya bağlı olarak değişmektedir. Yöntem stratejilerinin örgütün her seviyesine yansımaya ve bu

stratejilerin anlaşılabilir olarak uygulamaya koyulması, etkin bir kontrol süreci ve geribildirim sistemi olmadan mümkün olmamaktadır. Söz konusu sistemin örgütteki varlığı, performans ölçüm sisteminin sonuçlarının etkililiği konusunda da önem kazanır (Zairi, 1994, s. 6).

Örgütlerin birbirlerine bağlı sistemler haline gelmesi 2000’li yıllarda görülmüş, aynı yıllarda da kapsamlı bir iletişim ağı yaratılarak birbirlerine bağlı unsurlar haline gelmiştir. Bu durum, örgütsel esneklik sağlanması, kalite anlayışının artması ve devamlı bir gelişim gösterme anlayışlarının doğmasını sağlamıştır. İKY uygulamalarını örgütsel performansı iyileştirici performanslara sahip hale getirmek örgütlerin ortak sorumlulukları haline gelmiştir. 1990’lı yıllardan bugüne dek yapılan pek çok İKY-performans ilişkisi çözümlemesi üstüne çalışma bulunmaktadır (Huselid, 1995, s. 635). Yapılan çalışmalardan belli bir paydada buluşan bir sonuç çıkarmak zor olsa da bu çalışmalar arasındaki bazı ana farklar göze çarpmaktadır:

- Kullanılan performans ölçümleri
- İKY faaliyetlerinin türü ve niteliği
- İKY faaliyetleri için geliştirilen modeller
- Veri toplama şekilleri
- Çalışılan sektörler

Doğru performans ölçümlerini belirlemek, örgüt performansını ölçme yolunda geçilmesi gereken ilk ve en önemli aşamadır. Planlı ve iyi incelenmiş örgütsel performans ölçümleri doğru ve güvenilir bilginin elde edilmesi için elde edilmesi gereken önemli bir olgudur. İKY’nin ne derece etkili olduğu, örgütsel performansı simgeleyen kriterleri ölçme yoluyla tespit edilmektedir. Kârlılık, etkinlik, verimlilik, mal ve hizmetlerin kalitesi bu kriterlerden bazılarıdır. İKY, bağlı olduğu örgütün amaçlarını göz önünde bulundurarak bu çıktıları incelemektedir taşımaktadır. Yapılan çalışmalarla İKY ve performans ilişkisi hakkında değişik yaklaşımlar ve inceleme seviyeleriyle değerlendirmelerde bulunulmuştur. Örneğin, grup bazlı yapılan ölçümler arasında takım çalışması sayılırken, bireysel bazlı yapılan ölçümlerde iş tatmini, örgütsel baz alınarak yapılan ölçümlerde ise personel devir hızı ve kâr dikkate alınan hususlar olmuştur (Boselie, Dietz, & Boon, 2005, s.

70). Ana hatlarıyla, kullanılan üç tür performans ölçümünden söz etmek mümkündür (Guest, 1997, s. 267);

Zaman Ölçümü Çıktıları: İşe zamanında gelmeme, verilen işe gerekli süre içinde yerine getirmeme, işe gelmeme gibi ölçütlerdir.

Ürün ve Hizmet Çıktısı Ölçüleri: Ürün adedi, hizmet sağlanan müşteri sayısı, üretimlerin meydana getirdiği hataların sayısı, tüketici memnuniyetsizlikleri sayısı gibi göstergelerdir.

Finansal Çıktılar: Satışların ve kârın ne derece arttırdığını gösteren Tobin's q (Pazar temelli gösterge) unsurlarıdır.

Örgütsel performans göstergeleri Truss (2001, s. 1123) tarafından kısa dönemli ve uzun dönemli şeklinde iki başlık altında incelenmiştir. Kısa dönemli çıktılar, İK işlevinin maliyet açısından gelişim göstermesi, personel devir hızının azaltılması, çalışanların bireysel bazda şirkete bağlılıklarının, sahip oldukları bilgi ve becerinin, çalışma gücünün artırılması anlamlarına gelmekteyken, uzun dönemli çıktılar örgütsel etkinliği sağlama, sosyal iyileşmeye erişme, birey bazında sosyal refahı sağlama durumlarını ifade etmektedir.

2.4. HİZMET İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ARTIRILMASINDA İNOVASYONUN ROLÜ

Çalışmanın bu bölümünde, bir anlamda işletmelerin amaçlarına ulaşma seviyesini gösteren performans kavramı için inovasyonun önemine vurgu yapılacaktır.

Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek adına çeşitli değişkenlere ihtiyaç duyar. Daha önceki bölümde örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin yaşamsal öneme sahip olduğuna değinilmiştir. Bununla beraber, örgütsel öğrenmenin ve bilgi paylaşımının başarılı şekilde uygulanması sonucu inovasyon gerçekleşmektedir. Bu durum da işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır.

Hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayıp, varlıklarına devam edebilmeleri için işletmelerin rekabet koşullarını dikkate almaları gereklidir.

Rekabet ortamı piyasaların küreselleşmesiyle büyük oranda değişmiştir. Bu koşullar altında, maliyet örgütler arasındaki rekabeti belirleyen tek unsur olmaktan

çıkması, yanına ürünlerin azalan yaşam süreleri, piyasanın arayışlarına cevap verme hızı, piyasa ile iletişim, mal ve hizmet kalitesi, yeni idare ve organizasyon modelleri, tüketici isteklerine göre mal ve hizmet üretimi gibi birden çok element eklenmiş ve maliyete oranla daha büyük bir önem teşkil etmişlerdir. Bu elementlerin hepsi örgütleri inovasyon yapmaya mecbur kılmaktadır. Hâlihazırda bulunan piyasadaki payı korumak ve geliştirmek, rekabet gücünü arttırmak ve yeni pazarlara girmek için yapılması gereken budur (Elçi, 2006, s. 27).

Deshpande, Fearley ve Webster (1993, s. 23) müşteri yönelimlilik, yenilikçilik, işletme performansı ve ortak kültür arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla Tokyo'da 50 işletme üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Çalışma sonuçları işletme performansının temel belirleyicilerinin müşteri yönelimlilik ve yenilikçilik olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak organik kültür ve pazar kültürünün iyi performansla ilişkili olduğu, hiyerarşik ve klan kültürlerin de zayıf performansla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. İnovatif örgüt kültürü, inovasyon isteyen işletmeler için şarttır. İnovatif bir örgütün oluşturulabilmesi için öncelikle inovasyona uygun bir örgüt yapısına, inovasyon sembollerine, inovatif davranışı ödüllendiren törenlere, kurumsal hale gelmiş bir inovasyon yönetim ve kontrol sistemine ihtiyaç vardır. Bunlara ek olarak tüm düzeylerdeki çalışanlar için sürekli eğitim ve gelişim olanakları sağlanmalıdır. Bugün pek çok işletmede inovasyonu destekleyen örgüt kültürü yaratılması amacıyla farklı yollar takip edilmektedir. Örnek vermek gerekirse, HP'de kişi sayısı 1000'in üzerinde olan birimler bağımsız hale getirilmekte ve inovasyon merkezleri oluşturulmaktadır. Cisco, dinamik ve esnek bir örgüt yapısı oluşturmak için pek çok küçük teknoloji firmasını satın alarak bünyesine katmaktadır. Whirlpool, P&G, Axa gibi firmalarda yöneticiler için inovasyon odaklı pozisyonlar oluşturulmaktadır. Whirlpool, 3M ve Shell kendi bünyelerinde risk sermaye birimlerine sahiptir. 3M işletmelerinde çalışanlar mesailerinin %15'ini yaratıcılık seanslarına ayırabilmektedir. Whirlpool'da ise yönetici primlerinin %30'luk bölümü inovatif faaliyetlerle ilgilidir. İnovatif ürünleri sergilemek amacıyla inovasyon koridorları oluşturan Axa, yaratıcı proje ve fikir sahiplerini sembolik sertifika ve plaketlerle ödüllendirmektedir (Gümüşlüoğlu, 2009, s. 37). Arçelik, "Arçelik demek, yenilik demek" sloganı ve yeni logosuyla inovasyon stratejisini tanıtmıştır.

Hizmetin alıcısı konumundaki kesim, karşılaşılabilecek tüm olumsuzluklar karşısında devamlı olarak daha iyisini talep etme eğilimindedir. Bu durum nedeniyle işletmeler performansları üzerinde önemle durmalıdır. İşletmenin performans derecesini, işletmenin mevcut imkânlarıyla kendisinden talep edilen yarar ve ekonomik değeri gerçekleştirebilme seviyesi belirlemektedir. Bu nedenle, elde edilen değer hedeflenen değer altında kalması düşük performans; elde edilen değer hedeflenen değerden fazla olması ise yüksek performans olarak kabul edilmektedir. Bu durumda, normal ya da yüksek performans değerine sahip işletmeler için takip eden dönemlerde mevcut performans değerinin korunması yeterlidir. Buna karşın performans seviyesinin düşük çıkması durumunda sorunların kaynağı araştırılarak ve çözüm yolları üretilerek performansın artırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmelidir (Öztürk A. , 2010, s. 169). Bugün rekabet koşullarının bir gerekliliği olarak, özel ya da kamuya ait tüm işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için üst düzey performansa gereksinim duymaktadır. Örgüt ile çalışanlar, birbirlerinden ayrı düşünülemez birer bütündür. Bu sebeple, çalışanların bireysel başarı düzeyi örgüt performansının en önemli belirleyicilerindendir (Gökgöz, 2013, s. 41-42). Diğer bir deyişle, örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmeleri ve sektörlerinde rekabet gücü oluşturabilmeleri yüksek performanslı çalışanlara sahip olmalarına bağlıdır (Yelboğa, 2006, s. 200). İşletme bünyesindeki ücretlendirme, ödüllendirme, terfi ve prim sistemlerinin belirlenmesi de doğrudan çalışan performansı ile ilgili unsurlardır (Gümüştekin & Öztemiz, 2005, s. 280).

Bugünün küresel rekabet ortamında değişim hızı çok yüksektir. Böyle bir ortamda yüksek inovasyon performansı örgütlere büyük kazanımlar sağlamaktadır. Örgütler, inovatif bir yapıya sahip olmaları durumunda faaliyet çevrelerindeki değişimleri anlayabilmek adına değişimi algılama, yeni fikirler uygulama, problemlere karşı yeni yaklaşım yolları geliştirme, risk alma, rakiplerine liderlik etme ve devamlı olarak fırsat yaratma eğilimi gösterecektir. Örgütler, bu sayede yenilikçilik yetenekleriyle birlikte performans iyileştirme, dinamizm, sürdürülebilir rekabet avantajı gibi konularda kazanımlar elde edebilecektir (Naktiyok, 2007, s. 212-215).

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, BİLGİ YÖNETİMİ VE İNOVASYONUN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNE YÖNELİK OLARAK HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ALGISI VE TECRÜBELERİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Küreselleşme, artan rekabet, hızla değişen teknoloji gibi nedenlerle tüketici beklentilerinde değişiklikler gözlemlenmektedir. Birçok işletme artan rekabet ve hızla değişen çevre koşulları karşısında önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya gelmektedir. Bununla birlikte işletmeler ancak değişime ve yeniliğe açık bir yapıya sahip olduklarında ayakta kalabilmektedirler.

Emek yoğun sektör olarak bilinen hizmet sektörü ve bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler için yeni bilgi edinme ve bunu öğrenerek uygulayabilme başarısının kilit faktörlerinden biri olarak görülmektedir.

İşletmelerde bilginin üretilmesi, kodlanması, paylaşılması, öğrenilmesi ve yenilenmesi geçerli ve güncel olan en önemli konulardan biridir. İşletmelerde bilgi yönetiminin uygulanması, örgütsel performansa olumlu yönde bir katkı yapacağından, günümüz işletmelerinin ve yöneticilerin bilgi yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. Aynı zamanda, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi ile ilgili en önemli kaynağın “insan” olması nedeniyle de başarılı olmak için çalışanların ilgisinin çekilmesi, motive edilmesi ve performanslarının artırılabilmesi adına yenilikçi olunması gerekmektedir.

Değişim ve gelişimin kesintisiz bir süreç olduğu için; bu değişim ve gelişimleri içselleştirme sürecinde örgütsel öğrenme, bilgi yönetiminin ve değişim ve gelişimlere uyumun sağlanması aşamasında ise inovasyonun işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip oldukları görülmektedir. Buradan hareketle performansın artırılarak firma varlığının sürdürülebilmesi ve gelişiminin sağlanabilmesi noktasında, örgütsel öğrenme ve inovasyonun birlikte ele alınması gereken kavramlar olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında bu çalışmanın temel amacı; örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, inovasyon ve örgütsel performans kavramları hakkında teorik bilgiler sunmak, örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ile inovasyon arasındaki ilişkiye vurgu yapmak ve bu alanlardaki uygulamaların örgütsel performansı

üzerindeki yansımaları gözler önüne sermektir. Çalışmanın araştırma bölümünde de, İstanbul’da hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel hastaneler, oteller ve özel okullarda örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve inovasyonun örgütsel performansa etkilerinin pozitif ve negatif yönleri irdelenerek ilişkiler incelenecektir.

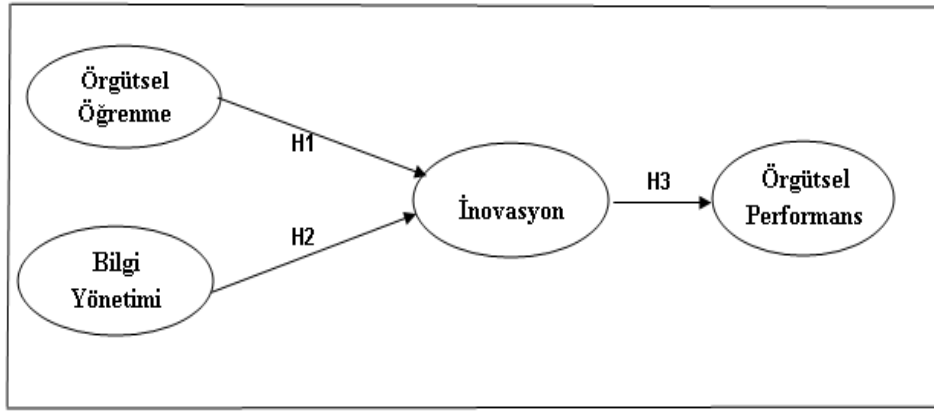
Ayrıca çalışmayla; örgütsel performansı artırmada birinci derece de sorumlu olan yöneticilere, performans üzerinde doğrudan etkileri bulunan örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve inovasyonun oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde yol gösterici bir takım ipuçları sunulması da amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODEL

Araştırmanın ana hipotezi; “örgütsel öğrenme (ÖÖ) ve bilgi yönetiminin (BY) inovasyon eğilimi (İNO) ile pozitif (olumlu yönde) ilişki olduğu ve inovasyon eğilimi (İNO)’nin örgütsel performans (ÖP) üzerinde pozitif (olumlu yönde) etkilediği yönüyledir. Ayrıca, “demografik faktörler için (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi vs.) örgütsel öğrenme (ÖÖ), bilgi yönetimi (BY), inovasyon eğilimi (İNO) ve örgütsel performans (ÖP) açısından istatistik anlamlı farklılık vardır” biçiminde alt hipotezler oluşturulmuştur. Çalışmada geliştirilen hipotezler Tablo 3.1’de verilmiştir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın modeli de Şekil 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmanın Hipotezleri

	Yol	Hipotez
1	ÖÖ→İNO	Örgütsel öğrenmenin (ÖÖ) inovasyon üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
2	BY→İNO	Bilgi yönetiminin (BY) inovasyon (İNO) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
3	İNO→ÖP	İnovasyon eğiliminin (İNO) örgütsel performans (ÖP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
4	Alt hipotez	Demografik faktörler için (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışılan yıl, görev kademesi) örgütsel öğrenme (ÖÖ), bilgi yönetimi (BY), inovasyon eğilimi (İNO) ve örgütsel performans açısından anlamlı farklılık vardır



Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli

3.3. ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Çalışmada, İstanbul’ da hizmet sektöründen özel hastaneler, oteller ve özel okullarda çalışanlara yönelik 05.04.2018-20.08.2018 tarihleri arasında anket yöntemiyle bilgiler elde edilmiştir. Anketin uygulandığı kişiler Hastanelerde; Pazarlama birimi çalışanları, satın alma birimi çalışanları, kalite sorumluları, muhasebe ve finans sorumluları, kat hizmetlileri, kurumsal iletişim çalışanları, bilgi işlem çalışanları, hasta hizmetleri birimindeki çalışanlar, çeşitli düzeydeki sağlık personeli (hemşire, doktor, hasta bakıcı vs.), teknik hizmet çalışanları. Otellerde; kat hizmetleri sorumluları, ön büro sorumluları, restaurant- bar sorumluları, departman müdürleri. Özel Okullarda; okul müdürleri, idari işler görevlileri, rehberlik, zümre başkanları ve öğretmenler olarak gruplandırılabilir. Toplam 612 kişi ile anket yapılmıştır, fakat özellikle ölçekler bölümünde boş cevap sayısı fazla olup anketin güvenilirliğini etkileyeceği için, çıkarım yapılarak toplam 580 kişi ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Yapıldığı Yer	Sayı
Özel hastane (7 Özel Hastanede)	236
Hotel (6 Otelde)	250
Özel Okul (9 Özel Okulda)	94
TOPLAM	580

Anakütle 5000 üzeri olduğu için çekilecek örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen tabloda 0.05 örnekleme hatası ve $p=0.80$ ve $q=0.20$ için 240 kişi olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.2. Örneklem Büyüklükleri Tablosu

Anakitle büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50

Geliştirilen bu tablo hedef kitledeki birey sayısı biliniyorsa:
 $n = N t^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$

formülünden araştırmacılara kolaylık olması açısından hesaplanmıştır.

Formüllerde;

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

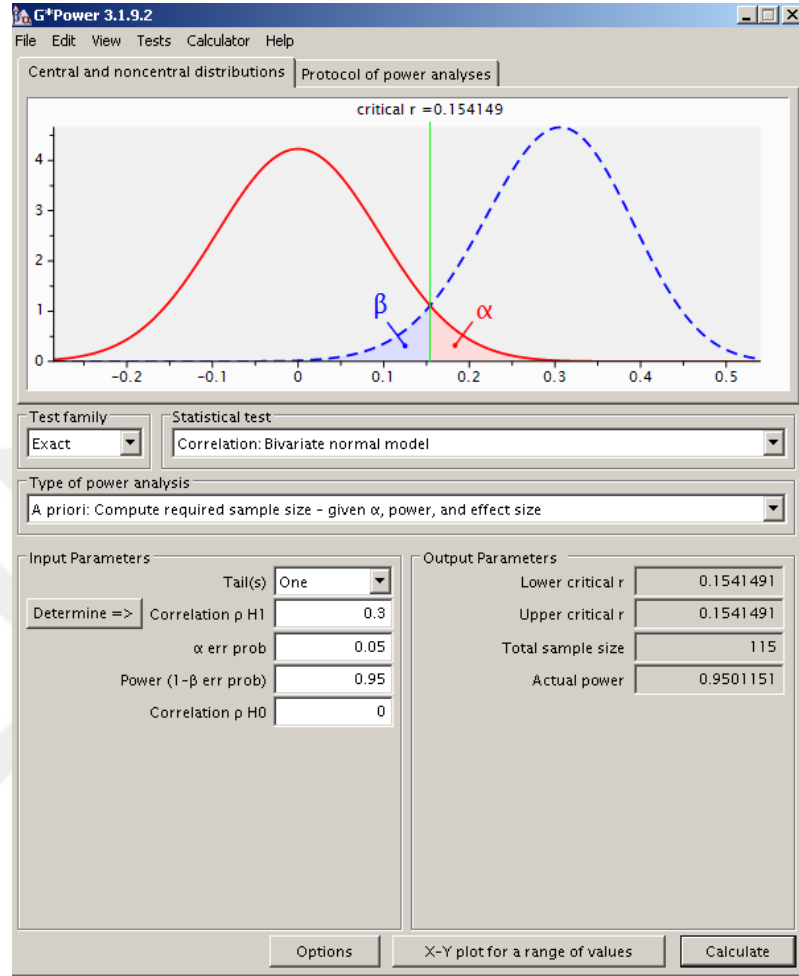
q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer
(0.05 için 1.96)

d :Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır ve literatürde 0.05 alınır.

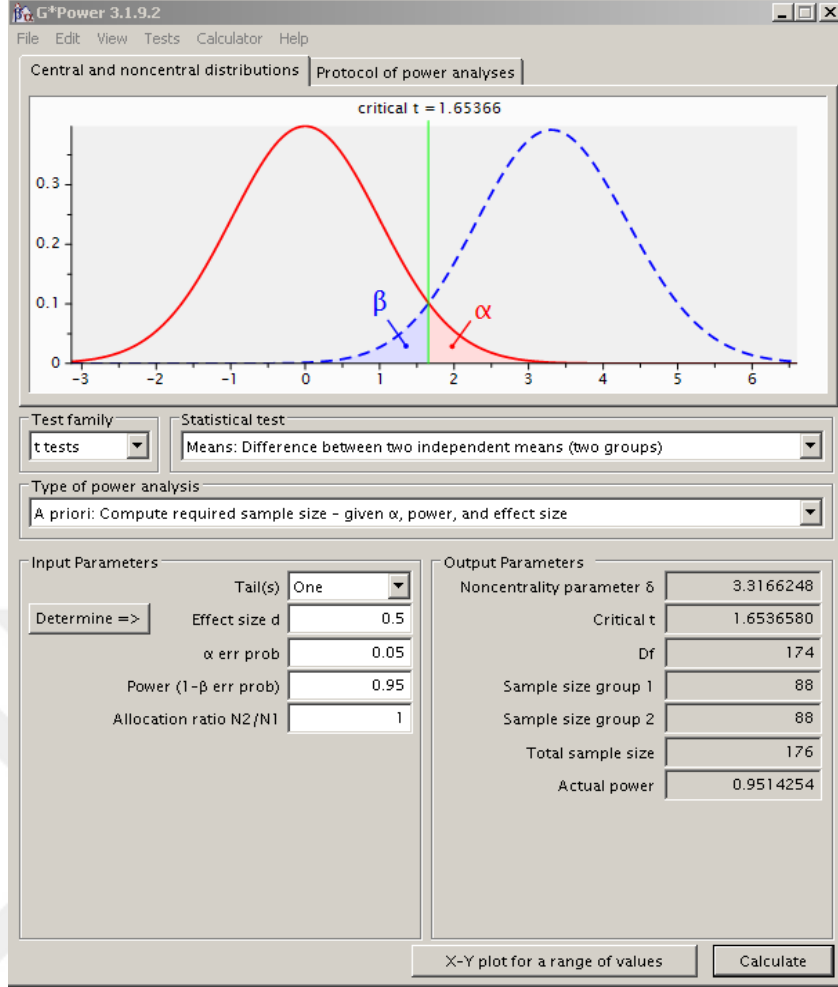
Anket araştırmalarında yeni yaklaşımlarda, verilen denklem üzerinden hesaplanan değere ilave olarak “uygulanacak analiz için en az kaç örneklem gereklidir?” sorusuna cevap için Güç Analizi (Power Analysis) yapılmasını önermektedir. Bu çalışmada hem grup farklılığı hem de ilişki analizi yapılacaktır. Ankete katılan çalışanlar sayısının, sağlam(robust) sonuçlar üretebilme yeteneğinin varlığı için Güç Analizi G*POWER 3.1 sürümü ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarda, istatistiksel gücün $1-\beta = 0.95$ olmasının yeterli olduğunu Cohen (1988) ve Parajapati et al., (2010) çalışmalarında belirtmiş, korelasyonlar ve grup farklılığı

hesaplanacağı belirtilerek sonuçlar elde edilmiştir. İstatistik anlamlılık $\alpha=0.05$ alınmıştır.



Şekil 3.2 . İlişki analizi için Güç analizi sonuçları ekran çıktısı

Güç analizi sonucunda en az 115 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Bu çalışmada 580 örneklem kullanılmış, yapılacak analizlerin güvenilir olacağı ortaya konulmuştur.



Şekil 3.3. Grup farklılığı analizi için Güç analizi sonuçları ekran çıktısı

Güç analizi sonucunda grup farklılığı analizlerinde en az 176 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Bu çalışmada 580 örneklem kullanılmış, yapılacak analizlerin güvenilir olacağı ortaya konulmuştur.

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Çalışmaya katılan kişilerin ölçekte bulunan sorulara cevap verirken gerçek duygularını ve düşüncelerini ifade ettikleri kabul edilmiştir. Katılımcıların ankete isteyerek yanıt verdikleri ve anketi doğru ve eksiksiz bir şekilde yanıtladıkları kabul edilmiştir. Katılımcıların, sorulara yanıt verirken kelimeleri gerçek manası ile anladıkları kabul edilmiştir. Meydana gelebilecek kavramsal yanılgılar göz ardı edilmiştir.

Anketteki örneklem sayısının artırılmasında birtakım güçlükler meydana gelmiş, kişiler zamanı olmadığını belirterek katılım göstermeyeceğini ifade etmiştir. Ankete katılıma olumlu bakmamaları önemli bir kısıt olarak söylenebilir. Ayrıca,

anketin uygulandığı tarihler arasında izinli ve raporlu olan çalışanlar ile anket mesai saatleri içinde uygulandığından gece mesaisi çalışanlarının örneklem dışında kalması diğer bir kısıtı oluşturmuştur.

3.5. VERİ TOPLAMA ARACI

Yapılan anket çalışması “deneysel olmayan nitel araştırma” tasarımıdır ve uygulanma biçimine göre “tarama yöntemi” kullanılmıştır. Çalışmada, örneklemden verilerin toplanması açısından “survey modeli (saha taraması)” kullanılmıştır. Saha taraması modelinde ise katılımcıların görüşlerinin yazılı şekilde alındığı bir veri toplama yöntemi olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada kullanılan anket, geniş bir literatür taraması neticesinde geçerlilikleri ve güvenilirlikleri daha önce yapılan çalışmalarda onaylanmış ölçekler kullanılarak oluşturulmuştur.

Ankette ilk bölüm katılımcılar hakkındaki genel demografik bilgilerin ölçülmesi niteliğindedir. İkinci bölüm ise, ölçeklerden oluşmakta ve tüm sorular 5’li likert formatındadır. Çalışmada kullanılan anketler ve detayları şunlardır;

Örgütsel Öğrenme Ölçeği: Örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek amacıyla, Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği; öğrenmeye olan bağlılık (4 ifade), paylaşılan vizyon (4 ifade), açık fikirlilik (4 ifade) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (5 ifade) olmak üzere dört boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini 5’li likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile belirtmeleri istenmiştir.

Bilgi Yönetimi Ölçeği: bilgi yönetimine ilişkin genel algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bölüm tek boyut ve 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Choi'nin (2000) bilgi yönetimini etkileyen etmenleri araştırdığı doktora tezinden alınmıştır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini 5’li likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile belirtmeleri istenmiştir.

Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeği: hizmet inovasyon performansının ölçümü için Hu vd. (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte hizmet inovasyon performansı tek boyutta 14 ifade ile ölçülmektedir. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini 5’li likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=

Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile belirtmeleri istenmiştir.

Örgüt Performansı Ölçeği: işletme performansını içeren boyutlardan oluşmaktadır. Bu bölümde işletme performansını oluşturan dört boyut vardır. Bu boyutlar, finans boyutu, müşteri boyutu, çalışan boyutu ve öğrenme boyutudur. Bu çalışmada çalışan ve öğrenme boyutlarıyla toplam 12 ifadeyle işletmenin performansı değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bu bölümün, anketini oluşturmak için Kılınç ve diğ. (2010) çalışmasından yararlanılmıştır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini 5’li likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile belirtmeleri istenmiştir.

3.6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada kullanılan anketten elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 24.0 ve AMOS 23.0 sürümü kullanılarak yapılmıştır. Birinci aşamada demografik bilgilerin bulunmuş olduğu genel bilgilere ilişkin sıklık (frekans) dağılımları sunulmaktadır. İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklerin dağılımı incelenerek güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Hipotezleri test edebilmek açısından ilk olarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) kullanılmıştır. Sonrasında alt boyutlarına ayrılan iki ölçeğin her bir alt boyutu için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları yapılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığı için grup farklılıkları sınamasında her bir ikili grup için Mann-Whitney-U testi ve üçlü ve fazla grup için de Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkların kaynağını tespit edebilmek için ortalama sıra (mean rank) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uyum sağlanamadığından ilişki analizlerinin sınamasında Kendall’s tau_b korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Daha sonra ana hipotezin test edilmesi amaçlı regresyon analizi uygulanmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR

3.7.1. Anketin Güvenilirlik Analizi

Bir ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için en yaygın uygulanan testler; “Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)” şeklindedir. Cronbach Alpha testi sonucunda elde edilen değer %70’in üzerinde olması anketin başarılı olduğunu ifade etmektedir. Kimi araştırmacılar tarafından ise

bu değerin %75'in üzerinde olması beklenmektedir. Diğer güvenilirlik kriterlerinin de %70'in üzerinde çıkması, anketin iç tutarlılığının sağlandığını ve çıkarımlara güvenilebileceğini göstermektedir. Tablo 3.2'den görülebileceği üzere her dört testin sonucunda da belirtilen ve olması beklenen yüzde değerleri güven kriterini sağlamıştır. Dolayısıyla rneklem sonuçlarının yüksek güvenirlik değerleriyle tutarlı ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ele alınan bütün güvenilirlik kriterleri %70 değerini geçtiği için, uygulanan anketin başarılı olduğu, anketin kendi içinde tutarlılık gösterdiği, ulaşılacak sonuçların gerçek değerleri yansıtacağı sonucu ortaya koyulmuştur.

Tablo 3.3. Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

	Anketin Güvenirlik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.969
Split	0.965-0.967
Parelel	0.969
Strict	0.967

Çalışmanın bu aşamasında anketin birinci bölümünde sorulan katılımcılara yönelik demografik bilgilerin ve çalışılan ölçeğin cevaplarına yönelik yüzde ve tanımsal bilgiler sunulmuştur.

Tablo 3.4. Demografik Değişkenlere Yönelik Tanımsal Bilgiler

(n=580)	Sıklık (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	320	55,2
Erkek	260	44,8
Yaş (Ort: 39,14)		
26-33 Yaş	191	32,9
34-41 Yaş	171	29,5
42 Yaş Ve zeri	218	37,6

Tablo 3.4. (devamı) Demografik Değişkenlere Yönelik Tanımsal Bilgiler

Eğitim Seviyesi		
Ön lisans	90	15,5
Lisans	384	66,2
Lisansüstü	106	18,3
Görev Yaptığı Kademe		
Üst Kademe	178	30,7
Orta Kademe	260	44,8
Alt Kademe	142	24,5
Görev Yapılan Kurumda Bulunma Süresi		
1 Yıdan Az	57	9,8
1-5 Yıl	295	50,9
6-10 Yıl	166	28,6
11-15 Yıl	46	7,9
16-20 Yıl	10	1,7
20 Yıl Üzeri	6	1,0

Anket katılımcılarının %55,2'si kadın ve %44,8'i ise erkektir. Kişilerin %32,9'u 26-33 yaş, %29,5'i 34-41 yaş ve %37,6'sı ise 42 ve üzeri yaş grubundadır. Ayrıca kişilerin yaş ortalaması 39,14'tür. Kişilerin %15,5'inin eğitim seviyesi ön lisans, %66,2'sinin lisans ve %18,3'ünün ise lisansüstüdür. %30,7'si üst kademe görev yapmakta, %44,8'i orta ve %24,5'i ise alt kademe görev yapmaktadır. Katılımcılardan, %9,8'i görev yaptığı kurumda 1 yıldan az süredir bulunmakta, %50,9'u 1-5 yıl, %28,6'sı 6-10 yıl, %7,9'u 11-15 yıl, %1,7'si 16-20 yıl ve %1'i ise 20 üzeri yıldır çalışmaktadır.

Tablo 3.5. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine ilişkin sıklık dağılım tablosu

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
1. Kurumumuzun rekabet avantajı sağlamlasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir.	,9	4,1	14,7	70,0	10,3	3,85	±	,686
2. Kurumumuzun gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.	,7	4,7	12,4	64,1	18,1	3,94	±	,742
3. Kurumumuzda çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.	1,7	9,0	17,1	41,7	30,5	3,90	±	,991
4. Kurumumuzda öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	,5	11,7	16,6	46,9	24,3	3,83	±	,947
5. Kurumumuzda çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.	1,0	9,1	20,3	54,0	15,5	3,74	±	,866
6. Kurumumuzun vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	,9	11,9	7,8	48,1	31,4	3,97	±	,972
7. Tüm çalışanlar kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.	,2	8,4	25,5	46,2	19,7	3,77	±	,867
8. Çalışanlarımız kendilerini kurumun geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.	,7	4,5	21,6	63,8	9,5	3,77	±	,707

Tablo 3. 5. (devamı) Örgütsel Öğrenme Ölçeğine ilişkin sıklık dağılım

tablosu

9.Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.	,3	8,6	22,1	42,2	26,7	3,86	±	,920
10.Kurum olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.	,5	7,6	8,3	65,2	18,4	3,93	±	,784
11.Kurumumuz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	3,6	4,3	17,1	47,1	27,9	3,91	±	,971
12.Kurum olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	3,4	4,1	15,5	33,1	43,8	4,10	±	1,030
13.Kurumumuzun yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	4,0	3,8	15,0	61,9	15,3	3,81	±	,881
14.Kurum olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.	,9	11,7	16,2	64,0	7,2	3,65	±	,812
15.Kurumumuz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.	,7	9,7	46,7	33,3	9,7	3,42	±	,820
16.Kurumumuzda üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız.	1,0	7,1	18,3	65,9	7,8	3,72	±	,748
*17.Biz deneyimlerimizi paylaşmak için ÇOK AZ çaba harcarız.	12,2	25	11	35,9	15,9	3,18	±	1,305
Genel cevap ortalaması	3,79							

*Ters soru kodlamada uyarlanarak çalışılmıştır

Önerme 1: “Kurumumuzun rekabet avantajı sağlarnasında öğrenme temel faktör olarak görölmektedir” önermesine katılımcıların %0,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,1’i “Katılmıyorum”, %14,7’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %70’i “Katılıyorum” ve %10,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,85 ve standart sapma 0,686’dır.

Önerme 2: “Kurumumuzun gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görölmektedir” önermesine katılımcıların %0,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,7’si “Katılmıyorum”, %12,4’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %64,1’i “Katılıyorum” ve %18,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,94 ve standart sapma 0,742’dir.

Önerme 3: “Kurumumuzda çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görölmektedir” önermesine katılımcıların %1,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9’u “Katılmıyorum”, %17,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %41,7’si “Katılıyorum” ve %30,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,90 ve standart sapma 0,991’dir.

Önerme 4: “Kurumumuzda öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görölmektedir” önermesine katılımcıların %0,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,7’si “Katılmıyorum”, %16,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %46,9’u “Katılıyorum” ve %24,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,83 ve standart sapma 0,947’dir.

Önerme 5: “Kurumumuzda çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliğı bulunmaktadır” önermesine katılımcıların %1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,1’i “Katılmıyorum”, %20,3’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %54’ü “Katılıyorum” ve %15,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,74 ve standart sapma 0,866’dır.

Önerme 6: “Kurumumuzun vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir” önermesine katılımcıların %0,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,9’u “Katılmıyorum”, %7,8’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %48,1’i “Katılıyorum” ve %31,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,97 ve standart sapma 0,972’dir.

Önerme 7: “Tüm çalışanlar kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir” önermesine katılımcıların %0,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,4’ü “Katılmıyorum”, %25,5’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %46,2’si

“Katılıyorum” ve %19,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,77 ve standart sapma 0,867’dir.

Önerme 8: “Çalışanlarımız kendilerini kurumun geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler” önermesine katılımcıların %0,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,5’i “Katılmıyorum”, %21,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %63,8’i “Katılıyorum” ve %9,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,77 ve standart sapma 0,707’dir.

Önerme 9: “Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız” önermesine katılımcıların %0,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,6’sı “Katılmıyorum”, %22,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %42,2’si “Katılıyorum” ve %26,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,86 ve standart sapma 0,920’dir.

Önerme 10: “Kurum olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız” önermesine katılımcıların %0,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7,6’sı “Katılmıyorum”, %8,3’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %65,2’si “Katılıyorum” ve %18,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,93 ve standart sapma 0,784’tür.

Önerme 11: “Kurumumuz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular” önermesine katılımcıların %3,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,3’ü “Katılmıyorum”, %17,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %47,1’i “Katılıyorum” ve %27,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,91 ve standart sapma 0,971’dir.

Önerme 12: “Kurum olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız” önermesine katılımcıların %3,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,1’i “Katılmıyorum”, %15,5’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %33,1’i “Katılıyorum” ve %43,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,10 ve standart sapma 1,030’dur.

Önerme 13: “Kurumumuzun yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır” önermesine katılımcıların %4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,8’i “Katılmıyorum”, %15’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %61,9’u “Katılıyorum” ve %15,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,81 ve standart sapma 0,881’dir.

Önerme 14: “Kurum olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz” önermesine katılımcıların %0,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,7’si “Katılmıyorum”, %16,2’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %64’ü “Katılıyorum” ve %7,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,65 ve standart sapma 0,812’dir.

Önerme 15: “Kurumumuz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir” önermesine katılımcıların %0,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,7’si “Katılmıyorum”, %46,7’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %33,3’ü “Katılıyorum” ve %9,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,42 ve standart sapma 0,820’dir.

Önerme 16: “Kurumumuzda üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız” önermesine katılımcıların %1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7,1’i “Katılmıyorum”, %18,3’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %65,9’u “Katılıyorum” ve %7,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,72 ve standart sapma 0,748’dir.

Önerme 17: Bu önerme ters soru niteliğinde olduğu için katılımcıların verdikleri cevaplar olumluya çevrilerek değerlendirilmiştir. “Biz deneyimlerimizi paylaşmak için ÇOK AZ çaba harcarız” önermesine katılımcıların %12,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %25’i “Katılmıyorum”, %11’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %35,9’u “Katılıyorum” ve %15,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,18 ve standart sapma 1,305’dir.

Tablo 3.6. Bilgi Yönetim Ölçeği sıklık dağılım tablosu

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
1.Kurumumuz bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirilir.	0,9	9	24,8	45,7	19,7	3,74	±	0,904
2.Etkin bir yönetim sayesinde, kurumumuzda var olan bilgi seviyesini artırmak mümkündür.	0,5	7,6	7,9	41,6	42,4	4,18	±	0,907
3.Kurumumuzdaki bilgi varlığının önemi arttığından dolayı, gelecekte bilgi yönetimine verilen önemin daha da arttığını göreceğiz.	1	8,3	9,8	57,1	23,8	3,94	±	0,871
4* Bilgi yönetiminin, çalışanların iş garantisi üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	10,3	20,5	18,3	44,8	6	3,16	±	1,134
5.Bilgi yönetimi, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve ortaya çıkabilecek problemler için, önceden hazırlanmış olan uygulamalar sonucu ortaya çıkacaktır.	7,9	6	10,7	61,2	14,1	3,68	±	1,049
6.Kurumumuzda bilginin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, Bilgi Yöneticisi ya da dışarıdan bir danışman gibi, bir bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç vardır.	8,3	10	25,3	50,9	5,5	3,35	±	1,018
Genel cevap ortalaması	3,68							

Önerme 18: “Kurumumuz bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirilir” önermesine katılımcıların %0,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9’u “Katılmıyorum”, %24,8’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %45,7’si

“Katılıyorum” ve %19,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,74 ve standart sapma 0,904’tür.

Önerme 19: “Etkin bir yönetim sayesinde, kurumumuzda var olan bilgi seviyesini artırmak mümkündür” önermesine katılımcıların %0,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7,6’sı “Katılmıyorum”, %7,9’u “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %41,6’sı “Katılıyorum” ve %42,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,18 ve standart sapma 0,907’dir.

Önerme 20: “Kurumumuzdaki bilgi varlığının önemi arttığından dolayı, gelecekte bilgi yönetimine verilen önemin daha da arttığını göreceğiz” önermesine katılımcıların %1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,3’ü “Katılmıyorum”, %9,8’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %57,1’i “Katılıyorum” ve %23,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,94 ve standart sapma 0,871’dir.

Önerme 21: Bu önerme ters soru niteliğinde olduğu için katılımcıların verdikleri cevaplar olumluya çevrilerek değerlendirilmiştir. “Bilgi yönetiminin, çalışanların iş garantisi üzerinde olumsuz bir etkisi vardır” önermesine katılımcıların %10,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20,5’i “Katılmıyorum”, %18,3’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %44,8’i “Katılıyorum” ve %6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,16 ve standart sapma 1,134’tür.

Önerme 22: “Bilgi yönetimi, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve ortaya çıkabilecek problemler için, önceden hazırlanmış olan uygulamalar sonucu ortaya çıkacaktır” önermesine katılımcıların %7,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6’sı “Katılmıyorum”, %10,7’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %61,2’si “Katılıyorum” ve %14,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,68 ve standart sapma 1,049’dur.

Önerme 23: “Kurumumuzda bilginin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, bilgi yöneticisi ya da dışarıdan bir danışman gibi, bir bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç vardır” önermesine katılımcıların %8,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10’u “Katılmıyorum”, %25,3’ü “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %50,9’u “Katılıyorum” ve %5,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,35 ve standart sapma 1,018’dir.

Tablo 3.7. İnovasyon Ölçeği sıklık dağılım tablosu

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
1. Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet tekniklerini araştırırım.	,7	7,6	6,2	49,1	36,4	4,13	±	,881
2. Çalışırken yenilikçi düşünceler üretirim.	,3	4,0	22,6	54,3	18,8	3,87	±	,767
3. Kurumumda, yaratıcı fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma anlatırım.	,5	4,5	15,0	64,8	15,2	3,90	±	,720
4. Kurumumda, yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları güvence altında tutmaya çalışırım.	,9	4,0	21,2	49,0	25,0	3,93	±	,834
5. Kurumumda, yeni fikirler geliştirmek için, uygulanabilir bir plan oluştururum.	,7	6,6	27,8	33,4	31,6	3,89	±	,952
6. Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.	1,0	5,9	16,2	57,1	19,8	3,89	±	,823
7. Bu kurum yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır.	,7	11,6	17,1	52,1	18,6	3,76	±	,909
8. Bu kurumda tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahiptir.	,7	18,6	45,0	24,1	11,6	3,27	±	,919
9. Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisinde olduklarıdır.	1,0	4,0	35,2	37,8	22,1	3,76	±	,876
10. Bu kurumda yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir.	1,0	16,2	19,1	50,9	12,8	3,58	±	,941
11. Bu kurum, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir.	,7	9,7	17,6	60,2	11,9	3,73	±	,819
12. Bu kurumun mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.	5,7	3,8	25,5	50,5	14,5	3,64	±	,969
13. Çalıştığım bölüm, yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir.	5,5	4,5	20,5	45,7	23,8	3,78	±	1,035
14. Çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler, kaynakların kullanımını bakımından etkin olur.	6,0	4,1	15,2	47,1	27,6	3,86	±	1,058
Genel cevap ortalaması	3,79							

Önerme 24: “Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet tekniklerini araştırmam” önermesine katılımcıların %0,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7,6’sı “Katılmıyorum”, %6,2’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %49,1’i “Katılıyorum” ve %36,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,13 ve standart sapma 0,881’dir.

Önerme 25: “Çalışırken yenilikçi düşünceler üretirim” önermesine katılımcıların %0,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4’ü “Katılmıyorum”, %22,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %54,3’ü “Katılıyorum” ve %18,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,87 ve standart sapma 0,767’dir.

Önerme 26: “Kurumumda, yaratıcı fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma anlatırım” önermesine katılımcıların %0,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,5’i “Katılmıyorum”, %15’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %64,8’i “Katılıyorum” ve %15,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,90 ve standart sapma 0,720’dir.

Önerme 27: “Kurumumda, yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları güvence altında tutmaya çalışırım” önermesine katılımcıların %0,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4’ü “Katılmıyorum”, %21,2’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %49’u “Katılıyorum” ve %25’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,93 ve standart sapma 0,834’tür.

Önerme 28: “Kurumumda, yeni fikirler geliştirmek için, uygulanabilir bir plan oluştururum” önermesine katılımcıların %0,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,6’sı “Katılmıyorum”, %27,8’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %33,4’ü “Katılıyorum” ve %31,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,89 ve standart sapma 0,952’dir.

Önerme 29: “Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm” önermesine katılımcıların %1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,9’u “Katılmıyorum”, %16,2’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %57,1’i “Katılıyorum” ve %19,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,89 ve standart sapma 0,823’tür.

Önerme 30: “Bu kurum yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır” önermesine katılımcıların %0,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,6’sı “Katılmıyorum”, %17,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %52,1’i

“Katılıyorum” ve %18,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,76 ve standart sapma 0,909’dur.

Önerme 31: “Bu kurumda tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahiptir” önermesine katılımcıların %0,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18,6’sı “Katılmıyorum”, %45’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %24,1’i “Katılıyorum” ve %11,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,27 ve standart sapma 0,919’dur.

Önerme 32: “Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisinde” önermesine katılımcıların %1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4’ü “Katılmıyorum”, %35,2’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %37,8’i “Katılıyorum” ve %22,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,76 ve standart sapma 0,876’dır.

Önerme 33: “Bu kurumda yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir” önermesine katılımcıların %1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,2’si “Katılmıyorum”, %19,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %50,9’u “Katılıyorum” ve %12,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,58 ve standart sapma 0,941’dir.

Önerme 34: “Bu kurum, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir” önermesine katılımcıların %0,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,7’si “Katılmıyorum”, %17,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %60,2’si “Katılıyorum” ve %11,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,73 ve standart sapma 0,819’dur.

Önerme 35: “Bu kurumun mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir” önermesine katılımcıların %5,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,8’i “Katılmıyorum”, %25,5’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %50,5’i “Katılıyorum” ve %14,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,64 ve standart sapma 0,969’dur.

Önerme 36: “Çalıştığım bölüm, yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir” önermesine katılımcıların %5,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,5’i “Katılmıyorum”, %20,5’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %45,7’si “Katılıyorum” ve %23,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,78 ve standart sapma 1,035’dir.

Önerme 37: “Çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler, kaynakların kullanımı bakımından etkin olur” önermesine katılımcıların %6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,1’i “Katılmıyorum”, %15,2’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %47,1’i “Katılıyorum” ve %27,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,86 ve standart sapma 1,058’dir.

Tablo 3.8. Örgütsel Performans Ölçeği sıklık dağılım tablosu

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
1. Kurumumuzda, çalışanların motivasyonu belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,5	9,7	22,1	55,5	12,2	3,69	±	,826
2. Kurumumuzda, çalışanların hatalarının tekrarı önemsenmektedir.	1,2	6,0	34,7	40,0	18,1	3,68	±	,880
3. Kurumumuzda, çalışanların kararlara katılımı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,9	11,9	36,7	39,8	10,7	3,48	±	,868
4. Kurumumuzda, çalışanların fiziksel çalışma koşulları önemsenmektedir.	,2	3,8	7,9	63,4	24,7	4,09	±	,698
5. Kurumumuz, çalışanların düşüncelerine değer verme belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	4,8	15,5	26,9	42,4	10,3	3,38	±	1,022
6. Kurumumuzda, yeni yönetim yaklaşımları belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,3	11,7	17,8	35,0	35,2	3,93	±	1,013
7. Kurumumuzda, toplam verimlilik belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,5	9,5	11,6	43,8	34,7	4,03	±	,943
8. Kurumumuzda, rakip analizi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,9	9,0	16,2	49,7	24,3	3,88	±	,910
9. Kurumumuzda, tedarikçilerin tepkileri önemsenmektedir.	2,8	23,3	20,5	35,3	18,1	3,43	±	1,114
10. Kurumumuzda, işletme çevresinin tepkileri belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	3,1	4,0	26,9	58,3	7,8	3,64	±	,808
11. Kurumumuzda hedeflerimiz önceden belirlenmiştir.	2,8	10,9	9,5	54,5	22,4	3,83	±	,987
12. Kurumumuzda belirlemiş olduğumuz hedefler uygulamaya dönüştürülür.	,5	4,5	31,0	37,4	26,6	3,85	±	,883
Genel cevap ortalaması	3,74							

Önerme 38: “Kurumumuzda, çalışanların motivasyonu belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır” önermesine katılımcıların %0,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,7’si “Katılmıyorum”, %22,1’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %55,5’i “Katılıyorum” ve %12,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,69 ve standart sapma 0,826’dır.

Önerme 39: “Kurumumuzda, çalışanların hatalarının tekrarı önemszenmektedir” önermesine katılımcıların %1,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6’sı “Katılmıyorum”, %34,7’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %40’ı “Katılıyorum” ve %18,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,68 ve standart sapma 0,880’dir.

Önerme 40: “Kurumumuzda, çalışanların kararlara katılımı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır” önermesine katılımcıların %0,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,9’u “Katılmıyorum”, %36,7’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %39,8’i “Katılıyorum” ve %10,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,48 ve standart sapma 0,868’dir.

Önerme 41: “Kurumumuzda, çalışanların fiziksel çalışma koşulları önemszenmektedir” önermesine katılımcıların %0,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,8’i “Katılmıyorum”, %7,9’u “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %63,4’ü “Katılıyorum” ve %24,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,09 ve standart sapma 0,698’dir.

Önerme 42: “Kurumumuz, çalışanların düşüncelerine değer verme belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır” önermesine katılımcıların %4,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,5’i “Katılmıyorum”, %26,9’u “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %42,4’ü “Katılıyorum” ve %10,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,38 ve standart sapma 1,022’dir.

Önerme 43: “Kurumumuzda, yeni yönetim yaklaşımları belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır” önermesine katılımcıların %0,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,7’si “Katılmıyorum”, %17,8’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %35’i “Katılıyorum” ve %35,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,93 ve standart sapma 1,013’tür.

Önerme 44: “Kurumumuzda, toplam verimlilik belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır” önermesine katılımcıların %0,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,5’i “Katılmıyorum”, %11,6’sı “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %43,8’i

“Katılıyorum” ve %34,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,03 ve standart sapma 0,943’tür.

Önerme 45: “Kurumumuzda, rakip analizi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır” önermesine katılımcıların %0,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9’u “Katılmıyorum”, %16,2’si “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %49,7’si “Katılıyorum” ve %24,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,88 ve standart sapma 0,910’dur.

Önerme 46: “Kurumumuzda, tedarikçilerin tepkileri önemsenmektedir” önermesine katılımcıların %2,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %23,3’ü “Katılmıyorum”, %20,5’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %20,5’i “Katılıyorum” ve %35,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,43 ve standart sapma 1,114’tür.

Önerme 47: “Kurumumuzda, işletme çevresinin tepkileri belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır” önermesine katılımcıların %3,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4’ü “Katılmıyorum”, %26,9’u “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %58,3’ü “Katılıyorum” ve %7,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,64 ve standart sapma 0,808’dur.

Önerme 48: “Kurumumuzda hedeflerimiz önceden belirlenmiştir” önermesine katılımcıların %2,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,9’u “Katılmıyorum”, %9,5’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %54,5’i “Katılıyorum” ve %22,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,83 ve standart sapma 0,987’dur.

Önerme 49: “Kurumumuzda belirlemiş olduğumuz hedefler uygulamaya dönüştürülür” önermesine katılımcıların %0,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,5’i “Katılmıyorum”, %31’i “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %37,4’ü “Katılıyorum” ve %26,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,85 ve standart sapma 0,883’tür.

3.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir.

Buna göre veri setinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olan 0,70 değerinin üzerinde 0,938 bulunmuştur. Analize tabi tutulan maddelerin/değişkenlerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı ($\chi^2= 5138.67$ ve $p=,000$) bulunmuştur. Testler sonucunda açıklayıcı faktör analizi için kullanılacak örneklemin yeterli olduğu ve faktör analizinin uygunluğu belirlenmiştir.

Tablo 3.9. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Öğrenmeye Olan Bağlılık	Açıkladığı varyans: 15.32	Cronbach alpha (CA):0.932
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
1. Kurumumuzun rekabet avantajı sağlamlasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir.	0.692	0.905
2. Kurumumuzun gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.	0.517	0.912
3. Kurumumuzda çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.	0.643	0.903
4. Kurumumuzda öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	0.776	0.923
Faktör 2: Paylaşılan Vizyon	Açıkladığı varyans: 14.03	Cronbach alpha (CA):0.934
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
5. Kurumumuzda çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.	0.655	0.928
6. Kurumumuzun vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	0.618	0.922
7. Tüm çalışanlar kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.	0.576	0.919
8. Çalışanlarımız kendilerini kurumun geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.	0.627	0.907
Faktör 3: Açık Fikirlilik	Açıkladığı varyans: 13.56	Cronbach alpha (CA):0.920
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
9. Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.	0.634	0.918
10. Kurum olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.	0.787	0.903
11. Kurumumuz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	0.661	0.915
12. Kurum olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	0.587	0.912
Faktör 4: Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	Açıkladığı varyans: 12.09	Cronbach alpha (CA):0.945
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
13. Kurumumuzun yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	0.751	0.938

Tablo 3.9. (devamı) Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

14.Kurum olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.	0.662	0.924
15.Kurumumuz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.	0.508	0.901
16.Kurumumuzda üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız.	0.639	0.942
17.Biz deneyimlerimizi paylaşmak için ÇOK AZ çaba harcarız.	0.524	0.923
Faktör 5: Bilgi Yönetimi	Açıkladığı varyans: 9.34	Cronbach alpha (CA):0.934
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
1.Kurumumuz bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirilir.	0.866	0.919
2.Etkin bir yönetim sayesinde, kurumumuzda var olan bilgi seviyesini artırmak mümkündür.	0.622	0.922
3.Kurumumuzdaki bilgi varlığının önemi arttığından dolayı, gelecekte bilgi yönetimine verilen önemin daha da arttığını göreceğiz.	0.774	0.930
4.Bilgi yönetiminin, çalışanların iş garantisi üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	0.567	0.902
5.Bilgi yönetimi, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve ortaya çıkabilecek problemler için, önceden hazırlanmış olan uygulamalar sonucu ortaya çıkacaktır.	0.601	0.916
6.Kurumumuzda bilginin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, Bilgi Yöneticisi ya da dışarıdan bir danışman gibi, bir bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç vardır.	0.523	0.918
Faktör 6: İnovasyon	Açıkladığı varyans: 6.21	Cronbach alpha (CA):0.947
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
1. Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet tekniklerini araştırırım.	0.555	0.933
2. Çalışırken yenilikçi düşünceler üretirim.	0.562	0.920
3. Kurumumda, yaratıcı fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma anlatırım.	0.654	0.901
4. Kurumumda, yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları güvence altında tutmaya çalışırım.	0.765	0.935
5. Kurumumda, yeni fikirler geliştirmek için, uygulanabilir bir plan oluştururum.	0.805	0.911
6. Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.	0.698	0.937
7. Bu kurum yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır.	0.607	0.940
8. Bu kurumda tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahiptir.	0.638	0.944
9. Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisindedirler.	0.419	0.906
10. Bu kurumda yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir	0.448	0.915

Tablo 3.9. (devamı) Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

11. Bu kurum, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir.	0.584	0.936
12. Bu kurumun mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.	0.631	0.927
13. Çalıştığım bölüm, yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir.	0.753	0.908
14. Çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler, kaynakların kullanımı bakımından etkin olur.	0.692	0.910
Faktör 7: Çalışanlar Boyutu	Açıkladığı varyans: 5.97	Cronbach alpha (CA):0.929
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
1.Kurumumuzda, çalışanların motivasyonu belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	0.651	0.922
2. Kurumumuzda, çalışanların hatalarının tekrarı önemszenmektedir.	0.415	0.923
3. Kurumumuzda, çalışanların kararlara katılımı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	0.758	0.907
4. Kurumumuzda, çalışanların fiziksel çalışma koşulları önemszenmektedir.	0.527	0.925
5. Kurumumuz, çalışanların düşüncelerine değer verme belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	0.505	0.918
Faktör 8: Öğrenme Boyutu	Açıkladığı varyans: 5.04	Cronbach alpha (CA):0.940
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
6. Kurumumuzda, yeni yönetim yaklaşımları belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	0.794	0.920
7. Kurumumuzda, toplam verimlilik belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	0.634	0.932
8. Kurumumuzda, rakip analizi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	0.778	0.905
9. Kurumumuzda, tedarikçilerin tepkileri önemszenmektedir.	0.772	0.935
10. Kurumumuzda, işletme çevresinin tepkileri belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	0.636	0.921
11. Kurumumuzda hedeflerimiz önceden belirlenmiştir.	0.695	0.929
12.Kurumumuzda belirlemiş olduğumuz hedefler uygulamaya dönüştürülür.	0.676	0.905

Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak “Varimax” döndürme metodu ile “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi uygulanmıştır. Faktör yapısında, toplam varyansın %81.56’sını açıklayan 8 faktörlük bir yapı belirlenmiştir. Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %40-%60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir. Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarm) sütununda değeri 0,20’nin altında

kalan sorular Costello ve Osborne (2005) çalışmasında belirtildiği üzere, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmalıdır. Bu çalışmada, 8 faktör için 0,20 değerinin altında bir soru olmadığı için çıkarım yapılmamış, tüm anket soruları kullanılmıştır.

3.7.3. Grup Farklılığı Analizleri

Analizlerde hangi yöntemlerin kullanılmasının uygunluğuna karar verebilmek için boyutlara yönelik normallik testleri uygulanmıştır. Normal dağılım sağlanırsa parametrik yöntemler, sağlanmaz ise non-parametrik yöntemler kullanılacaktır.

Tablo 3.10. Normallik testi sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	s.d.	p	İstatistik	s.d.	p
Öğrenmeye Olan Bağlılık boyutu	,189	580	,000	,918	580	,000
Paylaşılan Vizyon boyutu	,153	580	,000	,929	580	,000
Açık Fikirlilik boyutu	,212	580	,000	,876	580	,000
Örgüt İçi Bilgi Paylaşım boyutu	,187	580	,000	,904	580	,000
Bilgi Yönetim boyutu	,199	580	,000	,894	580	,000
İnovasyon boyutu	,205	580	,000	,925	580	,000
Çalışanlar boyutu	,110	580	,000	,969	580	,000
Öğrenme Boyutu	,250	580	,000	,855	580	,000

Görüleceği üzere her iki normallik testi sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır. Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra (mean rank) değerlerine bakılmıştır.

Tablo 3.21. Cinsiyet açısından Mann-Whitney U sınaması sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Mann-Whitney U	p
Öğrenmeye Olan Bağlılık boyutu	kadın	320	293,51	40635,5	0,629
	erkek	260	286,79		
Paylaşılan Vizyon boyutu	kadın	320	286,17	40215,5	0,488
	erkek	260	295,83		
Açık Fikirlilik boyutu	kadın	320	283,69	39422	0,275
	erkek	260	298,88		
Örgüt İçi Bilgi Paylaşım boyutu	kadın	320	288,20	40865,5	0,713
	erkek	260	293,33		
Bilgi Yönetim boyutu	kadın	320	289,15	41169	0,829
	erkek	260	292,16		
İnovasyon boyutu	kadın	320	293,78	40552	0,600
	erkek	260	286,47		
Çalışanlar Boyutu	kadın	320	294,92	40187	0,480
	erkek	260	285,07		
Öğrenme Boyutu	kadın	320	293,81	40539,5	0,596
	erkek	260	286,42		

Cinsiyet açısından hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Tüm boyutlara aynı bakış açısı altında cevap verilmiştir. Kadınlar ve erkekler cevap ortalamasına bakıldığında boyutlara olumlu yönde (katılıyorum yönüyle) cevaplar vermiştir. *Alt hipotez hiçbir boyut için sağlanamamıştır.*

Tablo 3.32. Yaş açısından Kruskal-Wallis sınaması sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
Öğrenmeye Olan Bağlılık boyutu	26-33 yaş	191	263,85	9,352	0,009*
	34-41 yaş	171	317,38		
	42 yaş ve üzeri	218	292,76		
Paylaşılan Vizyon boyutu	26-33 yaş	191	284,01	1,307	0,520
	34-41 yaş	171	302,64		
	42 yaş ve üzeri	218	286,66		
Açık Fikirlilik boyutu	26-33 yaş	191	284,44	3,010	0,221
	34-41 yaş	171	308,96		
	42 yaş ve üzeri	218	281,33		
Örgüt İçi Bilgi Paylaşım boyutu	26-33 yaş	191	296,73	0,969	0,615
	34-41 yaş	171	294,69		
	42 yaş ve üzeri	218	281,76		
Bilgi Yönetim Ölçeği boyutu	26-33 yaş	191	284,33	0,892	0,639
	34-41 yaş	171	300,33		
	42 yaş ve üzeri	218	288,19		
İnovasyon boyutu	26-33 yaş	191	277,16	1,824	0,401
	34-41 yaş	171	298,22		
	42 yaş ve üzeri	218	296,13		
Çalışanlar boyutu	26-33 yaş	191	284,41	0,478	0,787
	34-41 yaş	171	296,53		
	42 yaş ve üzeri	218	291,10		
Öğrenme Boyutu	26-33 yaş	191	280,46	1,045	0,593
	34-41 yaş	171	294,14		
	42 yaş ve üzeri	218	296,44		

*0.05 için anlamlı farklılık

Yaş açısından öğrenmeye olan bağlılık boyutu anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında en yüksek değere (317,38) sahip 34-41 yaş grubunun olduğu ve bu boyut sorularına daha olumlu cevaplar verdiği belirlenmiştir. **Alt hipotez için sadece bu boyut sağlanmıştır.** Paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı, bilgi yönetim, inovasyon, çalışan ve öğrenme boyutlarında yaş için anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Bu boyutlara her yaş katılımcı aynı bakış açısı altında cevap vermiştir.

Tablo 3.43. Eğitim seviyesi açısından Kruskal-Wallis sınaması sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
Öğrenmeye Bağlılık boyutu	Önlisans	90	273,97	1,578	0,454
	Lisans	384	290,65		
	Lisans Üstü	106	304,00		
Paylaşılan Vizyon boyutu	Önlisans	90	295,57	0,158	0,923
	Lisans	384	288,60		
	Lisans Üstü	106	293,09		
Açık Fikirlilik boyutu	Önlisans	90	288,37	1,561	0,458
	Lisans	384	285,97		
	Lisans Üstü	106	308,70		
Örgüt İçi Bilgi Paylaşım boyutu	Önlisans	90	303,11	1,244	0,536
	Lisans	384	291,36		
	Lisans Üstü	106	276,70		
Bilgi Yönetim Ölçeği boyutu	Önlisans	90	265,53	2,599	0,272
	Lisans	384	293,21		
	Lisans Üstü	106	301,87		
İnovasyon boyutu	Önlisans	90	247,14	7,831	0,019*
	Lisans	384	295,20		
	Lisans Üstü	106	310,29		
Çalışanlar boyutu	Önlisans	90	268,51	2,232	0,327
	Lisans	384	292,06		
	Lisans Üstü	106	303,52		
Öğrenme Boyutu	Önlisans	90	255,14	4,853	0,08
	Lisans	384	295,80		
	Lisans Üstü	106	301,32		

*0.05 için anlamlı farklılık

Eğitim seviyesi açısından inovasyon boyutunda anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Farkın kaynağına yönelik ortalama sıra değerlerine bakıldığında eğitim seviyesi lisansüstü olan katılımcılar bu boyuta daha olumlu cevaplar vermiştir. **Alt hipotez için sadece bu boyut sağlanmıştır.** Öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı, bilgi yönetim, çalışanlar ve öğrenme boyutlarında eğitim seviyesi anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu boyutlara aynı bakış açısı altında cevap verilmiştir.

Tablo 3.54. Görev yaptığı kademe açısından Kruskal-Wallis sınaması sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
Öğrenmeye Olan Bağlılık boyutu	Üst Kademe	178	301,72	2,906	0,233
	Orta Kademe	260	293,66		
	Alt Kademe	142	270,66		
Paylaşılan Vizyon boyutu	Üst Kademe	178	303,65	1,935	0,379
	Orta Kademe	260	281,07		
	Alt Kademe	142	291,29		
Açık Fikirlilik boyutu	Üst Kademe	178	301,84	1,745	0,417
	Orta Kademe	260	280,89		
	Alt Kademe	142	293,88		
Örgüt İçi Bilgi Paylaşım boyutu	Üst Kademe	178	307,82	6,335	0,032*
	Orta Kademe	260	271,18		
	Alt Kademe	142	304,16		
Bilgi Yönetim Ölçeği boyutu	Üst Kademe	178	309,46	3,377	0,184
	Orta Kademe	260	283,78		
	Alt Kademe	142	279,04		
İnovasyon boyutu	Üst Kademe	178	308,13	3,577	0,167
	Orta Kademe	260	287,95		
	Alt Kademe	142	273,07		
Çalışanlar boyutu	Üst Kademe	178	306,44	3,302	0,191
	Orta Kademe	260	277,37		
	Alt Kademe	142	294,56		
Öğrenme Boyutu	Üst Kademe	178	306,94	2,561	0,277
	Orta Kademe	260	284,94		
	Alt Kademe	142	280,07		

*0.05 için anlamlı farklılık

Görev yapılan kademe açısından örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında, üst kademe çalışanlar bu boyuta daha çok olumlu yönde cevaplar vermiştir. *Alt hipotez için sadece bu boyut sağlanmıştır.* Öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, bilgi yönetim, inovasyon, çalışanlar ve öğrenme boyutlarında görev yapılan kademe için anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu boyutlara aynı bakış açısı altında cevap verilmiştir.

Tablo 3.65. Görev yapılan kurumda bulunma süresi açısından Kruskal-Wallis sınaması sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
Öğrenmeye Olan Bağlılık boyutu	1 yıldan az	57	259,12	5,486	0,359
	1-5 yıl	295	295,51		
	6-10 yıl	166	285,11		
	11-15 yıl	46	311,79		
	16-20 yıl	10	257,00		
	20 yıl üzeri	6	383,83		
Paylaşılan Vizyon boyutu	1 yıldan az	57	282,96	5,389	0,370
	1-5 yıl	295	295,04		
	6-10 yıl	166	272,39		
	11-15 yıl	46	317,76		
	16-20 yıl	10	325,75		
	20 yıl üzeri	6	372,08		
Açık Fikirlilik boyutu	1 yıldan az	57	257,59	8,308	0,140
	1-5 yıl	295	303,52		
	6-10 yıl	166	269,25		
	11-15 yıl	46	312,50		
	16-20 yıl	10	314,65		
	20 yıl üzeri	6	342,25		
Örgüt İçi Bilgi Paylaşım boyutu	1 yıldan az	57	287,17	0,960	0,965
	1-5 yıl	295	294,45		
	6-10 yıl	166	287,81		
	11-15 yıl	46	286,12		
	16-20 yıl	10	291,90		
	20 yıl üzeri	6	233,50		
Bilgi Yönetim boyutu	1 yıldan az	57	246,73	5,034	0,411
	1-5 yıl	295	296,13		
	6-10 yıl	166	291,14		
	11-15 yıl	46	310,90		
	16-20 yıl	10	275,85		
	20 yıl üzeri	6	279,75		
İnovasyon boyutu	1 yıldan az	57	251,43	5,112	0,402
	1-5 yıl	295	294,01		
	6-10 yıl	166	289,80		
	11-15 yıl	46	308,32		
	16-20 yıl	10	291,80		
	20 yıl üzeri	6	369,83		

Tablo 3.15. (devamı) Görev yapılan kurumda bulunma süresi açısından Kruskal-Wallis sınaması sonuçları

Çalışanlar boyutu	1 yıldan az	57	243,45	7,618	0,178
	1-5 yıl	295	290,85		
	6-10 yıl	166	295,65		
	11-15 yıl	46	307,63		
	16-20 yıl	10	326,15		
	20 yıl üzeri	6	387,33		
Öğrenme Boyutu	1 yıldan az	57	236,46	8,669	0,122
	1-5 yıl	295	292,31		
	6-10 yıl	166	294,32		
	11-15 yıl	46	315,99		
	16-20 yıl	10	318,85		
	20 yıl üzeri	6	366,50		

Görev yapılan kurumda bulunma süresi açısından hiçbir boyutta anlamlı farklılık elde edilememiştir. Katılımcılar hangi sürede çalışmış olursa olsun aynı bakış açısına sahiptir. **Alt hipotez hiçbir boyut için sağlanmamıştır.**

3.7.4. İlişki Analizleri Sonuçları

Faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar normal dağılımlı olmadığı için Pearson korelasyon analizi yerine parametrik olmayan ilişkilerde uygunluk gösteren Kendall's tau-b korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizleri bir model olmadan ilişkilerin ölçülmesini sağlayan analizlerdir. Model içinde ilişkilerin tanımlanması YEM içinde analiz edilecektir.

Tablo 3.16. Boyutlar için Kendall's tau_b ilişki analizi

		Öğrenmeye Olan Bağlılık boyutu	Paylaşılan Vizyon boyutu	Açık Fikirlilik boyutu	Örgüt İçi Bilgi Paylaşım boyutu	Bilgi Yönetim boyutu	İnovasyon boyutu	Çalışanlar boyutu	Öğrenme boyutu
Öğrenmeye Olan Bağlılık	Korelasyon katsayısı	1.000	.597(**)	.466(**)	.173(**)	.389(**)	.504(**)	.426(**)	.414(**)
	P	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N		580	580	580	580	580	580	580
Paylaşılan Vizyon boyutu	Korelasyon katsayısı		1.000	.691(**)	.337(**)	.395(**)	.328(**)	.488(**)	.456(**)
	P		.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N			580	580	580	580	580	580
Açık Fikirlilik boyutu	Korelasyon katsayısı			1.000	.349(**)	.506(**)	.249(**)	.430(**)	.414(**)
	P			.	.000	.000	.000	.000	.000
	N				580	580	580	580	580
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	Korelasyon katsayısı				1.000	.528(**)	.306(**)	.233(**)	.260(**)
	P				.	.000	.000	.000	.000
	N					580	580	580	580
Bilgi Yönetim boyutu	Korelasyon katsayısı					1.000	.456(**)	.290(**)	.459(**)
	P					.	.000	.000	.000
	N						580	580	580
İnovasyon boyutu	Korelasyon katsayısı						1.000	.521(**)	.619(**)
	P						.	.000	.000
	N							580	580
Çalışanlar boyutu	Korelasyon katsayısı							1.000	.567(**)
	P							.	.000
	N								580
Öğrenme Boyutu	Korelasyon katsayısı								1.000
	P								.
	N								

* 0.05 için anlamlı ilişki düzeyi

Kendall's tau_b ilişki analizi sonuçlarına göre;

Öğrenmeye olan bağlılık boyutu; paylaşılan vizyon boyutunu %59.2, açık fikirlilik boyutunu %46.6, örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunu %17.3, bilgi yönetimi boyutunu %38.9, inovasyon boyutunu %50.4, çalışanlar boyutunu %42.6, öğrenme boyutunu %41.4 pozitif yönde (olumlu) etkilemektedir.

Paylaşılan vizyon boyutu; açık fikirlilik boyutunu %69.1, örgütiçi bilgi paylaşımı boyutunu %33.7, bilgi yönetimi boyutunu %39.5, inovasyon boyutunu %32.8, çalışanlar boyutunu %48.8, öğrenme boyutunu %45.6 pozitif yönde (olumlu) etkilemektedir.

Açık fikirlilik boyutu; örgütiçi bilgi paylaşımı boyutunu %34.9, bilgi yönetimi boyutunu %50.6, inovasyon boyutunu %24.9, çalışanlar boyutunu %43.0, öğrenme boyutunu %41.4 pozitif yönde (olumlu) etkilemektedir.

Örgüt içi bilgi paylaşım boyutu; bilgi yönetimi boyutunu %52.8, inovasyon boyutunu %30.6, çalışanlar boyutunu %23.3, öğrenme boyutunu %26.0 pozitif yönde (olumlu) etkilemektedir.

Bilgi yönetimi boyutu; inovasyon boyutunu %45.6, çalışanlar boyutunu %29.0, öğrenme boyutunu %45.9 pozitif yönde (olumlu) etkilemektedir.

İnovasyon boyutu; çalışanlar boyutunu %52.1, öğrenme boyutunu %61.9 pozitif yönde (olumlu) etkilemektedir.

Çalışanlar boyutu; öğrenme boyutunu %56.7 pozitif yönde (olumlu) etkilemektedir.

3.7.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Uyum İyilikleri

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak *gizil değişken* (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Long, 1989:45).

Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla DFA kullanılmaktadır. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır (Thompson, 2004: 56).

DFA’da araştırmacılar ölçüm hataları arasındaki korelasyonu belirlerken, faktörlerin birbirleriyle korelasyonlarının eşit olması beklenmektedir. Model araştırmaçı tarafından tamamen teorik olarak belirlenip DFA ile test edilmiş model olabileceği gibi, AFA sonucunda elde edilmiş bir modelde olabilir. Her bir maddenin sadece kendisini açıkladığı varsayılan gizil değişkeni ile ilişkisi modelde tanımlanmış, diğer gizil değişkenlerle ilişkisinin “0” olduğu şeklinde teorik varsayımla model oluşturulmuştur. DFA modeli AFA ile benzer olmakla birlikte aşağıdaki lineer denklemi sağlayan px1 boyutlu bir x vektörü ile tanımlanır (Kaplan, 2000: 107):

$$X = \Delta\eta + \varepsilon \quad (1)$$

Burada Δ faktör yüklerinin pxq boyutlu bir matrisi, η gizil faktörlerin qx1 boyutlu vektörü ve ε px1 boyutlu hata vektörüdür. X’sin kovaryans matrisi eşitlik (2) de verilmiştir.

$$\Sigma = \Delta\lambda\Delta^T + \varphi_\varepsilon \quad (2)$$

Eşitlik (2)’de Σ gösterimi, p gözlenen değişkenin pxp boyutlu kovaryans matrisi, λ faktör korelasyonlarının (1x1)(mxm) boyutlu simetrik matrisi ve ϕ gösterimi ε varyanslarının pxp boyutlu köşegen matrisidir. Modelin aşamaları aşağıdaki gibi verilmiştir.

Modelin belirlenmesi: DFA’da ilk aşama, modelin belirlenmesidir. Doğrulamalı faktör modelinde ortak faktörlerin ve gözlenen değişkenlerin sayıları, özgün faktörler arasındaki varyans ve kovaryans arasındaki ilişki, ortak faktörler arasındaki ilişki, gözlenen ve ortak faktörler arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Bu aşamada araştırmacılar teorik bir temele dayanan modeli oluşturmaktadırlar.

Modelin tanımlanması: DFA’da model tanımlanırken modeldeki faktörler gözlenemez ve içsel ölçeklere sahip olmadıkları için her bir modele ait tek bir çözüm bulunmaktadır. Bu nedenle faktörler kendilerine has ölçeklerle ölçülmektedir. Model tanımlanması oluşturulduktan sonra; faktör yükleri, faktör korelasyonu ve ölçüm hata varyansı tahmin edilecektir. Ana kütle parametreleri tahmin aşamasında örnek veriler kullanılarak tahmin edilmektedir. Modeli tanımlarken tek tek bütün parametrelerin tanımlanması gerekmektedir.

Modelin tahmin edilmesi: Doğrulamalı faktör modelinde; ölçüm modelinde tahmin edilen her bir parametrenin, tahmin edilen varyans-kovaryans matrisi (Σ) ile

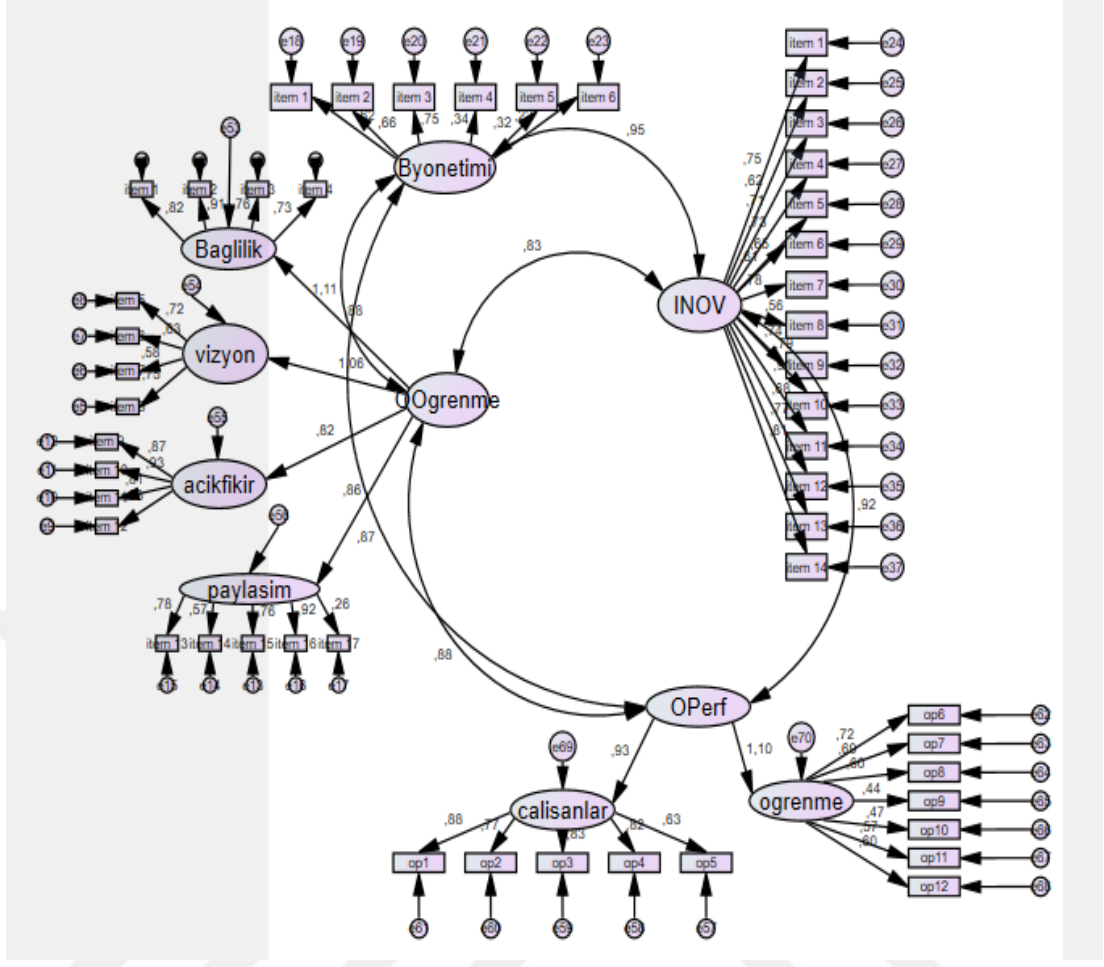
örneklem varyans-kovaryans matrisiyle (S) mümkün olduğunca yakın değerlerin tahmini amaçlanmaktadır. Doğrulayıcı faktör modelinin tahmininde En Çok Olabilirlik, Genelleştirilmiş En Küçük Kareler ve Ağırlıksız En Küçük Kareler tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Büyük örneklerde, bu üç tahmin yöntemlerindeki tahmincilerin; yansız, tutarlı, etkin, yeterli ve normal dağılımdan gelmesi istenmektedir.

Modelin değerlendirilmesi: Önerilen veya varsayılan modeller değerlendirilerek bilinmeyen parametrelerin tahminleri elde edilmektedir. Stevens (2002) çalışmasında belirttiği üzere, değerlendirilen modelleri uygun modelin ölçülmesi ve tek model parametresi içermesi olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Uygun modellerdeki veriler kabul edilebilir, ancak modeldeki ilişkiler verileri tam olarak destekleyemeyebilir.

Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesi: Veriye model uyumunun test edilmesi için çeşitli istatistikler bulunmaktadır. En çok kullanılan istatistikler; Ki-kare istatistiği, GFI, CFI ve RMSEA sayılabilir. Ki-kare istatistiği, $\chi^2/df < 2$ ise mükemmel uyumu ve $\chi^2/df < 3$ ise kabul edilebilir bir uyumu gösterir (Kelloway, 1998). Uyum iyiliği indeksi (GFI) ve Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,90 veya daha üstü değerler kabul edilir uyumu gösterir. Yaklaşık hataların ortalama kare kökü (RMSEA) ise, 0,10 arası değerler kabul edilebilir uyumu gösterir.

Modelin modifikasyonu: Model tahmini sonucunda uyum indeksleri kötü sonuç verdiyse, teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile, modelin uyumunu geliştirmek için değişikliğe ihtiyaç duyabilir, böylece değişkenler arasındaki ilişki daha iyi tahmin edilebilir. Modifikasyon indekslerinde, kısıtlanmış parametreler tahmin edildiğinde χ^2 istatistiğinin ne kadar azalacağını tahmin etmektedir. İki modelden birinde kısıtlanan parametrenin, diğer modelde serbest bırakılması sonucunda oluşan χ^2 istatistikleri arasındaki fark modifikasyon indeksini oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu aşamasında, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla DFA'dan yararlanılmıştır. Ölçme modelleri bir grup gözlenebilen değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör olarak isimlendirilen *gizil değişkenleri* nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. İlk olarak birinci düzey DFA modeli oluşturularak daha sonra ikinci düzey oluşturularak gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 23.0 programında test edilmiştir.



Şekil 3. 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Şekil 3.17’de elde edilen DFA sonuçlarının uygunluğunun belirlenmesi için Tablo ** da model için uyum istatistikleri kriterleri ve sonuçlar verilmiştir.

Tablo 3.17. DFA modeli Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.19	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.935	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.963	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.987	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.961	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.037	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.930	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.924	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				

RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.036	İyi uyum
-----	-------------	-----------	-------	----------

Modelin herhangi bir iyileştirme gereksinimi olup olmadığına bakmak adına modifikasyon indeksi incelenmiş herhangi bir modifikasyon gereksinimine gerek duyulmadığı görülmüştür. Birinci düzey için model uyum iyiliklerinin olumlu olduğu belirlenmiştir. Ele alınan uyum iyiliği kriterleri literatürde en çok kullanılanlar içinden seçilmiştir. DFA sonucunda kriterler için çoğunlukla iyi uyum ve sadece 2 tanesi için kabul edilebilir uyum kararı belirlenmiştir. Faktör yapısı doğrulanmış, aynı zamanda çalışılan ölçeğin geçerliliği ortaya konulmuştur. Buradan hareketle hipotezlerin test edilmesi için YEM analizine geçilecektir.

3.7.6. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşur. Yapısal model, gizil değişkenler arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içerir. Modelde yer alan tüm yapısal eşitlikler yapısal ilişkileri tanımlar. Sharma (1996); Bollen (1989) ve Kaplan (2000) çalışmalarıyla teorik yapısı belirlenen yapısal model, matris notasyonu ile, Eşitlik (3)'de verildiği gibidir:

$$\eta = B\eta + \Gamma\lambda + \omega \quad (3)$$

Eşitlik (3)'de; m: içsel gizil değişken sayısı, n: dışsal gizil değişken sayısı olmak üzere, η : mx1 boyutlu içsel gizil değişken vektörünü, B: mxm boyutlu ana diyagonalı sıfır olan içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, Γ : mxn dışsal gizil değişkenler ile içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, λ : nx1 boyutlu dışsal gizil değişken vektörünü, ω : mx1 boyutlu gizil hata terimleri vektörünü göstermektedir. Yapısal modele ilişkin varsayımlar $E(\eta) = 0$, $E(\lambda) = 0$, $E(\omega) = 0$ (1-B) tekil olmayan matris, λ ve ω ilişkisiz, $\text{var}(\omega_i)$ 'ler sabit olacaktır. Yapısal modelin genel gösterimi şöyledir:

$$\eta_j = \gamma_{11} + \lambda_1 + \omega_1 \quad (4)$$

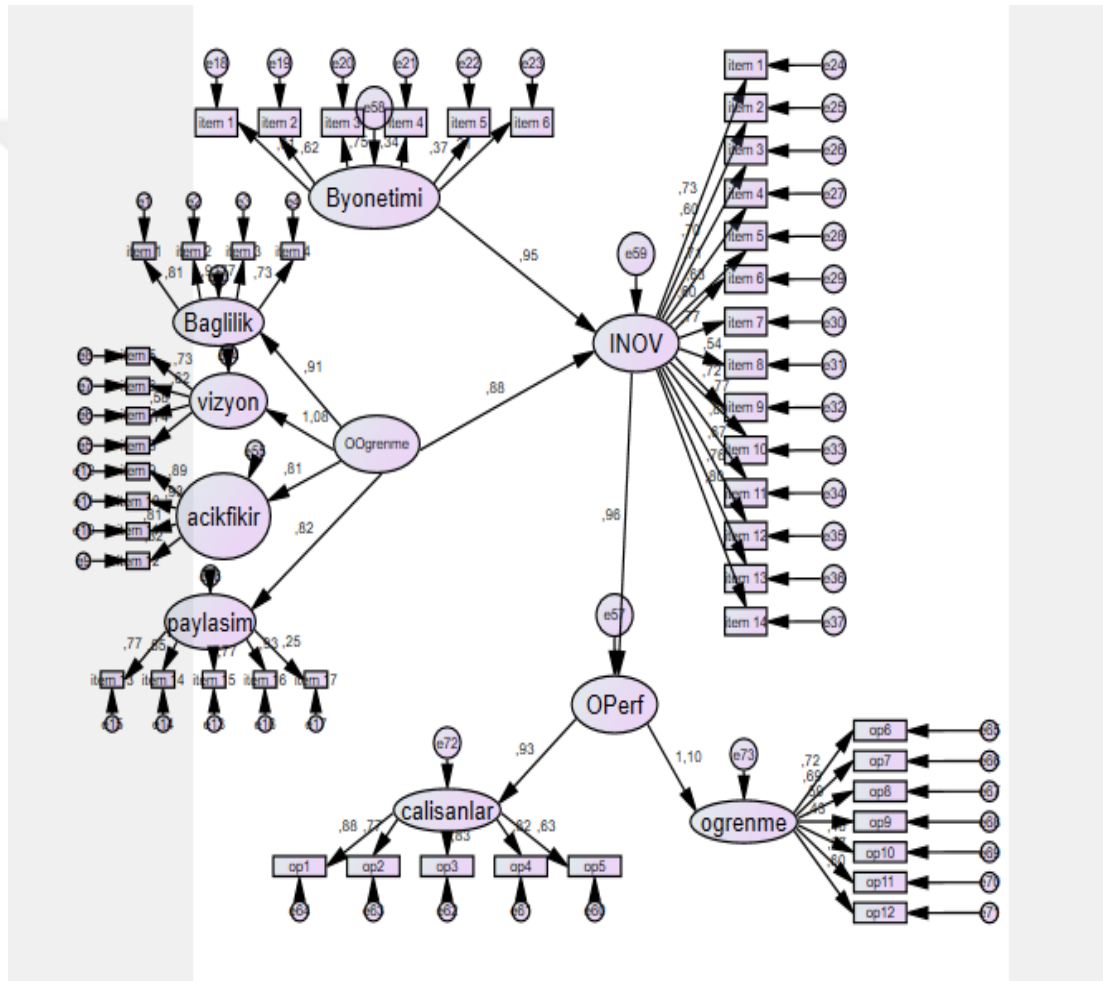
$$\eta_2 = \gamma_{21} \eta_1 + \gamma_{22} \lambda_1 + \omega_2 \quad (5)$$

ölçüm modeli ise gözlenen değişkenler ile bağlı oldukları gizil değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlayan eşitlikleri içerir. Ölçüm modeli matris notasyonu ile (6) ve (7)'de verilmiştir.

$$Y = \Delta_y \eta + \varepsilon \quad (6)$$

$$X = \Delta_x \lambda + \tau \quad (7)$$

Eşitlik (6) ve (7)'de; Y : $px1$ boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörü, Δ_y : pxm boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisi (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), ε : $px1$ boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü, X : $qx1$ boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörünü, Δ_x : qxq boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisini (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), τ : $qx1$ boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü göstermektedir (Kline, 2005: 78-79).



Şekil 3.5. Hipotezlerin Testi İçin YEM Tahminleri

Tablo 3.18. YEM tahmini Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.15	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.982	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.975	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.980	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.956	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.014	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.923	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.925	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.026	İyi uyum

YEM tahminleri uyum kriterleri sadece biri için kabul edilebilir sonucu vermiştir, diğer kriterler iyi uyumun sağlandığını, modelin yorumlamaya uygunluk gösterdiğini ortaya koymuştur. Modelden elde edilen sonuçlar Tablo** da verilmiştir.

Tablo 3.19. Hipotez testi için YEM model sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
ÖÖ→İNO	+	0.949	0.085	11.164	0.000	Anlamlı
BY→İNO	+	0.878	0.064	13.718	0.000	Anlamlı
İNO→ÖP	+	0.957	0.091	10.516	0.000	Anlamlı

H1: Örgütsel öğrenmenin (ÖÖ) inovasyon üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H2: Bilgi yönetiminin (BY) inovasyon (İNO) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H3: İnovasyon eğiliminin (İNO) örgütsel performans (ÖP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Model çıktılarından görüleceği üzere; örgütsel öğrenmenin (ÖÖ) inovasyon üzerinde % 94.9 pozitif (olumlu) yönde etkisi vardır. Bilgi yönetiminin (BY) inovasyon (İNO) üzerinde % 87.8 pozitif (olumlu) yönde etkisi vardır. İnovasyon eğiliminin (İNO) örgütsel performans (ÖP) üzerinde % 95.7 olumlu yönde etkisi vardır. *Modelin ana hipotezini oluşturan H1, H2 ve H3 doğrulanmıştır.*



SONUÇ

Belirli hedeflere ulaşma amacıyla kurulan işletmeler, rekabet ortamında avantaj sağlayabilmek için farklı değişkenlerden yararlanırlar. İşletmelerde örgütsel öğrenme ile bilgi yönetiminin başarılı olarak uygulanması sonucunda inovasyon ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler, bu avantajı kullanarak rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Günümüzde hızlı değişim gösteren çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri açısından işletmelerin rekabet koşullarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Yaşadığımız dönemde rekabet koşullarının bir gerekliliği olarak, özel veya kamusal işletmeler varlıklarını sürdürülebilirlik amacıyla üst düzey performansa ihtiyaç duymaktadır. Örgüt ve çalışanlar, birbirlerinden ayrı düşünülemezler birer bütün olarak düşünüldüğünde, çalışanların bireysel başarı düzeyinin örgüt performansının en önemli belirleyicilerinden olduğu görülebilir. Başka bir ifadeyle, örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmeleri ve sektörlerinde rekabet gücü oluşturabilmeleri yüksek performanslı çalışanlara sahip olmalarına bağlıdır.

Günümüzde rekabet ortamında değişim hızının yüksek oluşu, yeniliklere yönelik bir yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. İşletmeler, inovatif bir yapıya sahip olduklarında kendi alanlarındaki değişimlere uyum sağlayabilmek için yeni fikirler ve yaklaşım yolları geliştirme, riskleri göze alma, rekabet ortamında liderlik etme ve sürekli fırsat yaratma eğilimi göstereceklerdir. Dolayısıyla inovasyon yeteneklerinin yanı sıra performans iyileştirme, dinamiklik ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konularında kazanımlar sağlayabileceklerdir.

Örgütsel öğrenme, özellikle rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürme hususunda oldukça önemli bir faktördür. Öğrenen örgütler hem iç hem de dış çevreden veri toplamakta, işlemekte ve bu verileri bilgi olarak depolamaktadır. Bu tür örgütlerde yeni bir bilginin değerini bilme yeteneği geliştiği gibi bilgi de özümsemekte ve ticari amaçlar için kullanılmak üzere yönlendirilebilmektedir. İdari çabalar sayesinde örgüt çalışanları neyi öğrenmeleri gerektiğini anlayabildikleri gibi uzun vadede ortaya çıkabilecek sorunları da çözme kapasitesine erişmekte ve mevcut durumu sorgulayabilmektedir. Örgütsel öğrenme sayesinde insan gücü çeşitli araçlarla yönlendirilebilmekte ve örgütsel performansı arttıracak bir yönetim sağlanabilmektedir. Günümüz iş dünyası doğası gereği oldukça dinamik ve hızla

değişen bir yapıdadır. Örgütsel öğrenme, bugün örgütler için rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsur konumundadır. Ayrıca örgütsel performansın örgütün değişmekte olan çevreye uyum sağlama ve öğrenme kapasitesi üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Bilgi yönetimi örgütsel performans, verimlilik ve üretim düzeyini örgütün sahip olduğu değer ve misyonlara uygun olarak sürekli bir biçimde geliştirmeyi amaçlamakta, aynı zamanda da inovasyonu gerekli kılarak yenilikleri ve yeni bilgi üretimini desteklemektedir. Bilgi yönetimi, bireye işle ilgili yenilikçi buluş ya da fikirler üretme veya bilgi-değer zincirine katkı sağlama olanağı sağlaması yönüyle önemlidir. Tüm çalışanlar, örtük bilgilerini ve entelektüel birikimlerini diğer meslektaşlarıyla paylaşmalı ve bireysel bilgilerini açığa çıkararak örgüte mal etme konusunda çaba göstermelidir. Bugün örgütler rekabet üstünlüklerini koruyarak kendilerini yenilemek için çalışanlarının tüm bilgisinden ve yeteneğinden haberdar olmalı; bu değerleri geliştirmeli ve bunlardan faydalanmalıdır.

Günümüzde işletmelerin, müşterilerin sürekli değişen taleplerini en iyi şekilde karşılamak ve bu taleplere uygun mal ve hizmet sunmaları için inovasyonu bir şirket politikası haline getirmeleri bir mecburiyet haline gelmektedir. İnovasyon alanlarda yaptığı değişiklikler ile örgütün rekabette avantaj sağlayarak performansının artmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi ile ilgili en önemli kaynağın insan olmasından dolayı da başarılı olmak için çalışanların ilgisinin çekilmesi, motive edilmesi ve çalışma performanslarının arttırılabilmesi adına yenilikçi olunması gerekmektedir. İşletmeler, günümüzde ortaya çıkan değişim ve gelişimlere uyum sürecinde örgütsel öğrenme, bilgi yönetiminin bu süreçte inovasyona büyük önem vermektedirler. Dolayısıyla performansın arttırılarak işletme varlığının devamını ve gelişmesini sağlama noktasında, bilgi yönetimi kapsamında örgütsel öğrenme ve inovasyonun da birlikte değerlendirilmesi gerekir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme, inovasyon ve bilgi yönetiminin örgütsel performansla etkileşimini yansıtmak amacıyla yapılan çalışmada, İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel hastaneler, oteller ve özel okullarda uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulamada örgütsel öğrenmenin inovasyon, bilgi yönetiminin inovasyon ve inovasyon eğiliminin örgütsel performans üzerinde olumlu yönde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmaya dâhil olan katılımcılar; *hastanelerde*; pazarlama birimi çalışanları, satın alma birimi çalışanları, kalite sorumluları, muhasebe ve finans sorumluları, kat hizmetlileri, kurumsal iletişim çalışanları, bilgi işlem çalışanları, hasta hizmetleri birimindeki çalışanlar, çeşitli düzeydeki sağlık personeli (hemşire, doktor, hasta bakıcı vs.), teknik hizmet çalışanları; *otellerde*; kat hizmetleri sorumluları, ön büro sorumluları, restoran-bar sorumluları, departman müdürleri; *özel okullarda* ise; okul müdürleri, idari işler görevlileri, rehberlik, zümre başkanları ve öğretmenler olarak toplamda 612 kişi olarak belirlenmiştir. Ancak, güç analizi sonucunda anketin güvenilirliği açısından 580 kişi ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre 320'si kadın (% 55,2) ve 260'ı erkek (% 44,8) olan katılımcıların yaş ortalamalarının farklı düzeylerde yoğunluk kazandığı görülmektedir. Buna göre sırasıyla 42 yaş ve üzerinde % 37,6, 26-33 yaş aralığında % 32,9 ve 34-41 yaş aralığında yer alanlar ise % 29,5'lik bir oran teşkil etmektedir. Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında ise önemli çoğunluğunun (% 66,2) lisans düzeyinde olduğu ve genel olarak orta kademedeki (% 44,8) görev yaptıkları belirlenmiştir. Diğer katılımcılar ise üst (% 30,7) ve alt kademedeki (% 24,5) yer almaktadırlar. Çalışanların görev yaptıkları kurumda bulunma sürelerine bakıldığında ise genel olarak 1-5 yıl (% 50,9) ve 6-10 yıl (% 28,6) aralığında yoğunluk kazandıkları görülmektedir.

Araştırmada, örgütsel öğrenmeye ilişkin verileri belirlemek amacıyla hazırlanan sorulara göre katılımcıların, kurumun rekabet avantajı sağlamasında öğrenmeyi temel faktör olarak gördükleri (% 80,3), kurumun gelişiminde de öğrenmenin bir kilit unsur olarak algılandığı (% 82,2) gözlemlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların çalışan eğitimi harcamalarını giderden ziyade bir yatırım (% 72,2), kurumun devamlılığını garanti eden temel bir araç (% 71,2) olarak gördükleri belirlenmiştir. Katılımcıların, kurumda çalışanlar tarafından paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunduğunu (% 69,5), herkesin bu amaçlara ulaşmada çaba gösterdiğini (% 65,9), çalışanların kendilerini kurumun geleceğini belirlemede katılımcı olarak gördüğünü (% 73,3) ve müşterileri beklentileriyle ilgili öngörülerini karar eylemlerine yansıtıklarını (% 68,9) ifade etmelerine karşın bu yargılara yönelik olarak yaklaşık % 20'lik bir kesimin kararsız kaldığı gözlemlenmiştir.

Elde edilen bulgularda katılımcıların, kurum olarak kendi karar ve eylemlerini (% 83,6), piyasayı ve koşullarını (% 75) aynı zamanda da müşteriler ve pazarla ilgili bilgileri (% 76,9) sürekli olarak sorguladıkları belirlenmiştir. Diğer taraftan, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki deneyimleri canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog olduğunu (% 77,2) ifade eden katılımcılara göre, kurum olarak başarısız faaliyetler analiz edilmekte ve edinilen deneyimler işletme genelinde paylaşılmaktadır (% 71,2). Katılımcılar, kurumun işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimlerin paylaşılması sağlayan özel sistemlere sahip olması hususunda ise % 46,7'sinin kararsızlık göstermesi dikkat çekicidir. Bu bakımdan denilebilir ki, örgütlerdeki bilgiler tanımlanmalı, tüm örgüt çalışanları bu bilgileri anlamalı ve benimsemelidir. Öğrenilen bilgiler uygulamalı ve özgün deneyimlerle örgüt içinde aktarılmalıdır. Dolayısıyla ihtiyaç duyulan süreçler oluşturularak bilgi teknolojilerinden de yararlanılmalıdır. Katılımcıların önemli bir bölümü (% 73,7) üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini vurgulamakta ve deneyimlerini paylaşmada çok az çaba harcamaktadır (% 51,8). Kişilerin bilgi paylaşımının önüne geçebilecek, engelleyici niteliğe sahip unsurlar yoktur. Bu şartlara uygun bir ortamın yaratılması, bilgi yönetimine destek olacak bir örgüt kültürünün oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Volkokari ve Helander'e (2007) göre, bilgi aktarımı ve dağıtımının sağlanabilmesi için örgüt paylaşımına açık bir kültürel yapıya sahip olmalıdır. Bu yapıya ulaşmak için de öğrenmeye istekli, farklı ilgi alanlarında bilgili insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi yaratımı ve örgütsel öğrenme yalnızca örgüt kültürünün açık bilgiyi desteklemesi durumunda mümkün olmaktadır. Bilgi yönetimi, bireye işle ilgili yenilikçi buluş ya da fikirler üretme veya bilgi değer zincirine katkı sağlama imkânı tanınması yönüyle önemlidir. Tüm çalışanlar, örtük bilgilerini ve entelektüel birikimlerini diğer meslektaşlarıyla paylaşmalı ve bireysel bilgilerini açığa çıkararak örgüte mal etme konusunda çaba göstermelidir.

Araştırmada bilgi yönetimine yönelik önermelere bakıldığında ise katılımcıların genel olarak çalıştıkları kurumu bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirmekle (% 65,4) birlikte % 24,8'lik bir kesimin bu konuda kararsız olduğu da gözlemlenmektedir. Katılımcılar genel olarak, etkin bir yönetim sayesinde kurumdaki mevcut bilgi düzeyini arttırmanın mümkün olduğunu (% 84), bilgi varlığının öneminin artması nedeniyle gelecekte bilgi yönetimine daha fazla önem verileceğini (% 80,9) düşünmekle birlikte, bilgi yönetiminin çalışanların iş garantisi

üzerinde olumsuz etkisi olduğunu düşünenlerin % 50,8 oranında olması da dikkat çekmektedir. Bilgi yönetimini destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmak, bilgi yönetimi uygulamalarının en güç aşamalarından biridir. Bazı uzmanlara göre, bilgi yönetimini uygulama gayretindeki örgütlerin yalnızca küçük bir kesimi bu yapıyı örgüt sisteminin bir parçası haline getirebilmektedir. Zaim'e (2005) göre oranın bu kadar düşük olmasını çeşitli sebeplere bağlamak mümkündür. En başta eğitim sisteminin bireysel başarı ve rekabet temelinde kurulmuş olması ve bireysel bilginin güç olarak kabul edilmesi gibi sosyal unsurlar bu kültürün yerleşmesini güçleştirmektedir. İnsanlar genellikle bilgiyi kendilerine saklama eğilimindedir. Bu nedenle herhangi bir bilgi yönetimi girişimi örgüte ek olarak bireyler için de kazançlı hale getirilmelidir. İnsan, doğası gereği kendi bilgisini saklarken başkalarının sahip olduğu bilgiye de şüpheyile yaklaşmaktadır. Bilgileri bir sisteme sokarken başkalarının bilgilerini takip etmek tehdit olmanın yanında ekstra çaba harcamayı gerektirmektedir. Bilgi paylaşımı teşvik edilerek bireyselden çok kolektif çalışmanın önemi üzerinde durulmalıdır.

Katılımcılara göre genel olarak bilgi yönetimi, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve olası problemler için önceden hazırlanmış olan uygulamalar sonucu ortaya çıkacaktır (% 75,3) ve kurumda bilginin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için bilgi yöneticisi ya da dış danışman gibi bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç bulunmaktadır (% 56,4). Bu önermede kararsız kalanlar % 25,3'lük bir oranı teşkil etmektedir.

İnovasyona yönelik önermeler incelendiğinde, katılımcıların genel olarak çalışırken işle ilgili yeni hizmet tekniklerini araştırdıkları (% 85,5), iş sürecinde yenilikçi fikirler ürettiği (% 73,1), yaratıcı fikirlerini iş arkadaşlarına anlattıkları (% 80), yenilikleri uygulamak için gereken kaynakları güvence altında tutmaya çalıştığı (% 74), yeni fikirler geliştirmede uygulanabilir bir plan oluşturduğu (% 65) gözlemlenmektedir. Sözü edilen son önermede % 27,8'lik bir kesimin ise kararsız kaldığı belirlenmiştir.

Kendisini genel olarak çalıştığı bölümün yaratıcı bir üyesi olarak gördüğünü (% 76,9) ifade eden katılımcılara göre kurum, yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır (% 70,7). Diğer taraftan, kurumda tüm bölümlerin yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahip olduğu görüşünü paylaşan katılımcıların % 35,7'lik bir oranı oluşturduğu, kararsız kalanların ise % 45 oranda olduğu

gözelemlenmektedir. Benzer şekilde, yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda yöneticiler ve ön plandaki hizmet personelinin yakın işbirliği içinde olduğu görüşüne katılanlar % 59,9'luk oran oluşturmakla birlikte kararsız olanların % 35,2'lik bir oranı teşkil ettikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların önermelere verdikleri yanıtlardan, kurumda yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olanların ödüllendirildiği (% 63,7), yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynakların tahsis edildiği (% 72,1), kurumda mevcut insan gücünün, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterli olduğu (% 65), çalışılan bölümün yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyonel olduğu (% 69,5) ve çalışılan bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetlerin kaynakların kullanımı açısından etkin olduğu (% 84) anlaşılmaktadır.

Örgütsel performansa ilişkin verilere bakıldığında ise katılımcıların, motivasyonun belirleyici bir etmen olarak kullanıldığını düşündükleri (% 67,7) görülmektedir. Çalışanların hatalarının tekrarının önemsendiği düşünülme (% 58,1) birlikte % 34,7'lik bir kesimin ise bu konuda kararsız kaldıkları gözlemlenmektedir. Benzer şekilde, kararlara katılımın belirleyici bir unsur olduğu görülmekte (% 50,5) ancak % 36,7'lik bir kesim kararsız kalmakta ve % 12,8'si ise bu görüşe katılmamaktadır. Çalışanlar bilgi, beceri ve kişisel özelliklerini çalıştıkları kuruma yansıtmakta; verilen görevleri yerine getirmek için de kişisel birikimlerinden faydalanmaktadır. Tüm çalışanlar, işletmede belirli etkinliklerin gerçekleştirilmesi amacını taşımaktadır. Bu nedenle çalışanlardan mümkün olan en üst düzeyde verim almak, çalışanları teşvik etmek ve çalışan çıkarlarını korumak tüm işletmeler için oldukça önemli bir konudur.

Elde edilen bulgulara göre, çalışanların fiziksel çalışma koşullarının önemsendiği (% 88,1), düşüncelerine değer vermenin (% 52,7), yeni yönetim yaklaşımlarının (% 70,2), toplam verimliliğin (% 78,5), rakip analizinin (% 74), işletme çevresinin tepkilerinin (% 66,1) belirleyici bir faktör olarak kullanıldığı saptanmıştır. Kurumda belirlenen hedeflerin uygulamaya dönüştürüldüğünü düşünenlerin % 64 olmasına karşın % 31 civarındaki katılımcı bu konuda kararsız kalmıştır.

Sonuçlara bakıldığında; öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi paylaşım, bilgi yönetim, inovasyon, çalışanlar ve öğrenme boyutlarında cinsiyet bakımından aynı bakış açısı altında yanıtlanmış ve anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Genel ortalamalarda söz konusu boyutlara olumlu cevap verilmiştir dolayısıyla alt hipotez, hiçbir boyut için sağlanamamıştır. Aynı durum yaş değişkeni yönünden ele alındığında, öğrenmeye olan bağlılık boyutunun anlamlı bir farklılık gösterdiği ve en yüksek değer 34-41 yaş grubuna ait olduğu ve olumlu yanıt alındığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla yaş değişkeni yönünden alt hipotez, sadece bu boyut için sağlanmıştır. Yaş açısından diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık görülmemiş, katılımcıların bakış açısında fazla bir değişiklik olmadığı belirlenmiştir. Eğitim seviyesi yönünden ele alındığında ise, inovasyon boyutunda anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Özellikle lisansüstü eğitim alan katılımcıların olumlu yönde yanıt verdikleri saptanmıştır. Dolayısıyla alt hipotez sadece bu boyut için geçerli olmuştur. Görev yapılan kademeler değerlendirildiğinde ise, örgüt içi bilgi paylaşım boyutunun anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Burada üst kademe çalışanları olumlu yönde karşılık verdiklerinden alt hipotez sadece bu boyut için geçerli olmuştur. Görev yapılan kurumda bulunma süresi için ise hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık sağlanamadığından alt hipotez, boyutlar için geçerli olmamıştır.

Araştırmanın ana hipotezleri değerlendirildiğinde ise; alınan sonuçlara göre örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin inovasyon üzerinde, inovasyon eğiliminin ise örgütsel performans üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın ana hipotezleri doğrulanmıştır. Öğrenen örgütün ortak özelliklerinden öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon ve açık fikirliliğin çalışan performansına doğrusal olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Öğrenen örgütün bu özelliklerinin çalışan performansının verimlilik, bağlılık, devam ve pozitif ast-üst ilişkileri boyutlarında ortaya çıkması doğal karşılanmalıdır. Zira öğrenmede paylaşılmış vizyonun ve açık fikirliliğin doğrudan olumlu insan ilişkilerine zemin sağlayacağı kolayca öngörülebilir. Öğrenmeye bağlılık bir temel öğrenen örgüt değeri olmakla işletme çalışanlarının devam ve bağlılık performansı üzerinde etkileri olması beklenir. Çünkü öğrenmeye bağlılık çalışanın sürekli çevresi ile yakın bağlar kurmasını gerektirir. Bunun işine devam etmesine ve işletmeye olan bağlılığına da yansımaları beklenir.

Tüm bu özellikleriyle öğrenen örgüt iklimi, işletmenin toplumda istihdam, çevre duyarlılığı ve sunulan hizmetleri anlamında başarısını ve önemli bir yer edinmesini olumlu etkilemektedir. Çalışanların sürekli öğrenme ve iyileştirme içinde olduğu, bilgi ve uygulamalarının doğruluğunu sürekli sorguladıkları ve paylaşılan hedeflerin tüm çalışanlarca anlaşıldığı bir örgütte bu tür kazanımların temellerinin zaten oluştuğu söylenebilir.

İşletme yöneticilerinin işletmenin pazara ve ürünlerine yönelik yeniliklerinin payı olduğundan hareketle başarılı bir personel rejimi için ellerindeki yönetim araçlarını hizmet yönelimli ve bu anlamda hedefleri olan yüksek devinim sahibi bir örgütsel ortam oluşturma yolunda kullanmaları önerilir. Kaliteli hizmet oluşturma inovasyonunun çalışanların performansı üzerindeki etkisine önem vererek pazarda serbest rekabeti düzenleyici rollerinin bu hususta önemini görmeli ve işletmelerde bu anlamda inovasyonu teşvik etmelidir. Bu yaklaşımla dengeli rekabet ortam oluşacak ve inovasyon işletmeler için önemli bir rekabet aracı olarak görülecektir.

Öğrenen örgütlerdeki kolektif öğrenme bilinci ve öğrenmeye açık olma düşüncesinin çalışan performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu varsayımından hareketle iş arayan aday çalışanlara işyeri seçiminde öğrenmenin öncelik kazandığı örgütleri tercih etmeleri önerilir, insan kaynakları yöneticilerinin öğrenme öncelikli proje grupları uygulamalarını artırarak çalışan performanslarını topluca iyileştirebilecekleri önerilebilir.

Hizmet kalitesini artırmak ve itibar yönetimini önemseyen işletme yönetimlerinin öğrenmeye bağlı örgüt felsefesini benimsemeleri, bilgi yönetimine önem vermeleri ve işletmelerine kazandırmaları önerilir. Eleştirel yaklaşımları barındıran bir yönetim anlayışı olan öğrenen örgütler aslında sistem içinde açık bilgi paylaşımı özelliği ile kaliteli ve isabetli kararlar alınmasına bir zemin oluşturmaktadır. Öğrenen örgütün olumlu yönleri kazanılırken bazı olumsuz etkileri olabileceği de göz önünde bulundurularak, hassas kararlar gerektirmesi nedeniyle bu konu en üst yönetim organları tarafından ele alınmalı çalışan performansı düşünülerek hayata geçirilmelidir.

Bilgi yönetimi işletmelerde kontrol altında tutulmalıdır. Öğrenme ortamı ve felsefesi zedelenmeden işletmenin toplumsal itibarını koruyan düzenli bilgilendirme işletme yöneticileri sorumluluğunda yürütülmelidir. İşletme sistemi içinde bilgi

paylaşımının düzenli ve kesintisiz olması pek çok sektörde yaşamsal öneme sahiptir ve örgütsel performans ile etkileşim içindedir dolayısıyla konu örgüt kültürü içinde ele alınarak özen gösterilmelidir.



KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. (2006). *Aktif Öğrenme*. İzmir: Biliş Yayıncılık.
- Ada, N. (2007). Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 551-559.
- Adıgüzel, B. (2012). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation, New Game Strategies for Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Çanakkale: Biga İ.İ.B.F. Yayını.
- Aktan, C., & Vural, İ. (2005). *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi* (Cilt 1). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Alakuş, M. (1991). *Bilgi Toplumu*. Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Alkan, N. (2003). Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi. *Bilgi Dünyası*, 4(2), 122-145.
- Argote, L. (2005). Reflections on Two Views of Managing Learning and. *Journal of Management Inquiry*, 1(14), 43-48.
- Argote, L., & Hora, M. (2017). Organizational Learning and Management of Technology. *Production and Operations Management*, 26(4), 579-590.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). *Organizational Learning: From Experience to Knowledge*. Kasım 10, 2018 tarihinde Organization Science: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0621> adresinden alındı
- Argyris, C. (2001). *Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim*. İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Arı, E., Şafak, Y., & Yüksel, G. (2011). *Öğrenme ve Öğretme Kuram ve Yaklaşımları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Arslan, M. (2014). *İnovasyon, Düşünmenin Zirvesi*. İstanbul: Final Kültür ve Sanat Yayınları.
- Aşkun, İ. C. (1978). *İşgören*. Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları.
- Awad, E., & Ghaziri, H. (2010). *Knowledge Management* (2. b.). Virginia: International Technology Group.
- Awbrey, S. M. (2005). General education reform as organizational change: Integrating cultural and structural change. *The Journal of General Education*, 54(1), 1-21.
- Aybas, M. (2007). Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Bağlam İliksilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, A. H. (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Aytaç, T. (1999). Öğrenen Örgüt. *Millî Eğitim Dergisi*, 141, 75-78.
- Bacanlı, H. (2006). *Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Baddeley, A., Eysenck, M. W., & Anderson, M. C. (2009). *Memory*. NewYork: Psychology Press Hove and NewYork.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 483-502.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi-Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri* (3. b., Cilt I). İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *Eğitimcinin Eğitimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, İ. M., & Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

- Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu. (2017). Kasım 10, 2018 tarihinde https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/yuksekdenetleme_kurulu_tarihcesi.pdf adresinden alındı
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. San Francisco: Chandler Publishing Co.
- Bayer, E., & Tüfekçi, Ö. K. (2007). *Genel İşletme*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksekokulu.
- Belle, S. (2016). Organizational Learning? Look Again. *The Learning Organization*, 23(5), 332-341.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bennet, A., & Bennet, D. (2011). *Organizational Survival in The New World: The Intelligent Complex Adaptive System*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Betz, F. (2003). *Managing Technological Innovation, Competitive Advantage from Change*. New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons Inc.
- Bıçkes, M. (2011). Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing Organizational Knowledge As a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

- Bozbura, F., Beşkese, A., & Kahraman, C. (2007). Prioritization of Human Capital Measurement Indicators Using Fuzzy AHP. *Expert Systems with Applications*(32), 1100-1112.
- Bozkurt, A. (2012). Öğrenen Örgütler. C. Elma, & K. Demir içinde, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar İçinde* (s. 45-65). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bradley, S. P., Hausman, J. A., & Nolan, R. L. (1993). *Globalization, technology and competition*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Braham, B. J. (1998). *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak*. (A. Tekcan, Çev.) İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Brewster, J., & Ellis, G. (2003). *The Primary English Teacher's Guide*. Penguin Yayınları.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward A Unified View of Working, learning and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 47-48.
- Buckman, R. (2004). *Building a Knowledge-Driven Organization*. USA: McGraw-Hill Companies Pub.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1989). A Causal Model of Organizational Performance. *Annual:Developing Human Resources*, 277-288.
- Calantone, R. J., Harmancıoğlu, N., & Droge, C. (2010). Inconclusive Innovation “Returns”: A Meta-Analysis of Research on Innovation in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 1065-1081.
- Chan, C. C., Lim, L., & Kuan, K. S. (2003). Examining The Linkages Between Team Learning Behaviors and Team Performance. *The Learning Organization*, 10(4), 228-236.
- Chesbrough, H. W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT (Massachusetts Institute of Technology) Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.

- Cho, Y. S. (2004). Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model. *Unpublished PhD, Dissertation*. USA: Las Vegas University Nevada.
- Christensen, C. M. (1997). *Innovator's Dilemma*. USA: Harvard Business Review Press.
- Cohen, F. J. (2001). Environmental Uncertainty and Managerial Attitude: Effects on Strategic Planning, Non-strategic Decision Making and Organizational Performance. *South Africa Journal of Business Management*, 32(3), 17-31.
- Collis, B., & Lomas, A. (2008). Knowledge Sharing For Organizational Learning at Shell Exploration & Production: Strategy, Processes, and Tools. *Knowledge Management: Research and Application*, 1-19.
- Cooper, R. G. (2008). The Stage-Gate Idea-to-Launch Process-Update What's New, and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213-232.
- Crosby, M. (2000). Patents, Innovation and Growth. *Economic Record*, 76(234), 255-262.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Cüceloğlu, D. (2000). *İçimizdeki Biz: Kalite Bilincinin Temeli* (31. b.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çakmak, N., & Ocaklı, E. (2017). *Performans Değerlendirmesi Gereklidir? Neden? Bilgi Dünyası Dergisi*: <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf> adresinden alındı
- Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayınları.
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2009). Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2), 217-245.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Çeliktaş, H. (2008). İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çemberci, M. (2012). *Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansı Üzerine Etkileri*. İstanbul: Akademi Titiz Yayınları.
- Çivi, E. (2000). Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 166-174.
- Çolak, E. (2006). İşbirliğine Dayalı Öğretim Tasarımının Öğrencilerin Öğrenme Yaklaşımlarına, Akademik Başarılarına ve Öğrenmenin Kalıcılığına Etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin GĞgören Performansı Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Daft, R. L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics and Company Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139.
- Damanpour, F. (1991, Eylül). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Darroch, J. (2005). Knowledge Management, İnnovation and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*. Kasım 10, 2018 tarihinde <http://www.ubiquity.acm.org/article.cfm?id=348775> adresinden alındı
- Davis, K. (1977). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış* (5. b.). (K. Tosun, F. A. T. Somay, C. Baysal, Ö. Sadullah, & S. Yalçın, Çev.) İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Davis, S., & Botkin, J. (1994). The Coming of Knowledge-Based Business. *Harvard Business Review*, V(September), 165-170.

- Demir, R. (2010). Dokuncu Sınıf Öğrencilerinin Öğrenme Stilllerinin ve Çoklu Zeka Alanlarının İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Demircan, Ö. (1990). *Yabancı – Dil Öğretim Yöntemleri*. İstanbul: Ekin Eğitim ve Yayıncılık.
- Demirel, Ö. (2017). *Eğitimde Program Geliştirme* (25. b.). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Demirel, Y., & Seçin, Z. (2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 189-202.
- Deryakulu, D. (2001). *Sınıfta Demokrasi*. Ankara: Eğitim – Sen Yayınları.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, E. F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-27.
- Desouza, K. C., Dombrowski, C., Awazu, Y., Baloh, P., Papagari, S., & Kim, S. J.-J. (2009). Crafting Organizational Innovation Processes. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11(1), 6-33.
- Dewi, I. (2011). Organizational Learning and Transformational Leadership in Higher Education. 149-156.
- DiBella, A. J. (1995). Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective. *Academy of Management Journal, Special Issue Best Papers Proceedings*, 38, 287-288.
- Dikmen, Ç. (1999). Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar. *İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitü Dergisi*(34), 57-67.
- Dilworth, R. L. (1996). Institutionalizing Learning Organizations in The Public Sector. *Public Productivity & Management Review*, 407-421.
- Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using

- Exploratory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Drucker, P. (2002). *Geleceğin Toplumunda Yönetim*. (M. Zaman, Çev.) Hayat Yayınları.
- Duff, R. L., & Maisseu, A. (1991). *Management Technologique*. Paris: Sirey.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Environments and Percieved Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Dur, S. (2008). Bilgi Yönetimi Altyapısı ve Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Durna, U. (2005). Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri. *Ankara Üniveristesi SBF Dergisi*, 60(2), 71-96.
- Durna, U., & Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 129-156.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı* (2. b.). İstanbul: Pelit Yayınları.
- Erdil, O. (1996). Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi: Öneri*, 1(5), 61-70.
- Erdoğan, B. Z., & İpçioğlu, İ. (2005). İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 89-112.
- Erdoğan, E. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Stratejik Yönetim*. N. Timur. içinde Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

- Ergun, G. (2008). Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, Ö., & Kıyak, M. (2001). Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişkilere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*(32), 138-139.
- Eryılmaz, B. (2000). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fisk, P. (2009). *Business Genius: A more Inspired Approach to Business Growth*. (T. Esener, Çev.) İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Francis, S. (1997). A time for reflection: Learning about organizational learning. *The Learning Organization*, 4(4), 168-179.
- Frascati Kılavuzu. (2004). *A Summary of The Frascati Manual*. Main Definitions and Conventions for The Measurement of Research and Experimental Development (R&D) OCDE/GD(94)84.
- Freud, S. (1995). *Bilim ve İman*. (H. Z. Kars, Çev.) İstanbul: Kaynak Yayınları.
- Fulmer, R. M. (1974). *The New Management*. New York: Macmillan Publishing Co. Inc.
- Gamal, D. (2011). *How to Measure Organization Innovativeness? An Overview of Innovation Measurement Frameworks and Innovation Audit/Management Tools*. Kasım 10, 2018 tarihinde <http://www.tiec.gov.eg/backend/Reports/MeasuringOrganizationInnovativeness.pdf> adresinden alındı
- Garavan, T. (1997). The Learning Organization: A Review and Evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29.
- Genç, N. (2007). *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.

- Goll, I., Brown, N., & Rasheed, A. A. (2007). Knowledge Capability, Strategic Change, and Firm Performance. *Management Decision*, 45(2), 161-179.
- Gong, B., & Greenwood, R. A. (2012). Organizational Memory, Downsizing, and Information Technology: A Theoretical Inquiry. *International Journal of Management*, 29(3-1), 99-109.
- Gökçek, O. (2007). Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökgöz, H. (2013). Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Gurchiek, K. (2008). Motivating Innovation. *HR Magazine*, 31-35.
- Güçlü, N., & Sotirofski, K. (2006). Bilgi yönetimi. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 4(4), 351-371.
- Gümüşlüoğlu, L. (2009, Ekim). İnovasyon ve Liderlik. *Savunma Sanayi Gündemi*, 37-42.
- Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K., & Alphan, L. (2008). An Integrated Innovation Model: How Innovations are Born and What are Their Impacts on Firm Performance? *15th European Operations Management Association (EUROMA) Conference*, 92-101.
- Güney, S. (2007). Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi. S. Güney içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 553-555). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Güven, M. (2004). Öğrenme Stilleri ile Öğrenme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Hacker, M. (2000). The Impact of Top Performers on Project Teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 6(5-6), 85-90.
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators? *Research Policy*(32), 1365-1379.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The Innovation Value Chain. *Harvard Business Review*, 85(6), 121-130.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn? Nystrom, & W. H. Starbuck içinde, *Handbook of Organizational Desing* (s. 8-27). London: Oxford University Press.
- Heiscala, R. (2007). Social Innovations: Structural and Power Perspectives. T. J. Hamalainen, & R. Heiskala içinde, *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance* (s. 52-79). Cheltenham: Edward Elgar.
- Hooley, J. G., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-28.
- Huang, C. L. (2011). The Influence of Knowledge Management Implementation on Organizational Performance at Taiwan-listed Integrated Circuit Companies: Using Intellectual Capital as the Mediator. *Journal of Global Business Management*, 7(2), 1-17.
- Huber, P. G. (1991). Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-89.
- Hung, R. Y., Lien, B. Y.-H., Yang, B., Wu, C., & Kuo, Y. (2011). Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in The HighTech Industry. *International Business Review*(20), 213-225.

- Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998, July). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- İmamoğlu, İ. K. (2012). Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansı Üzerine Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- İmran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Ur-Rahman, U. (2016). Organizational Learning Through Transformational Leadership. *The Learning Organization*, 23(4), 232-248.
- Iraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jacobs, C., & Coghlan, D. (2005). Sound From Silence: On Listening in Organizational Learning. *Human Relations*, 58(1), 115-138.
- Jensen, A. J., & Sage, A. P. (2000). A Systems Management Approach for Improvement of Organizational Performance Measurement Systems. *Systems Management*, 2, 33-61.
- Kalkan, V. D. (2005). Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi. *Osmangazi Üniversitesi III. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri* (s. 403-405). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Kanıbir, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(3), 77-85.
- Kaplan, K., Ünal, İ., & Demir, A. (2011). *Kpss Eğitim Bilimleri ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kaplan, R. S. (1983). Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research. *The Accounting Review*, 58(4), 686-705.

- Karaata, E. S. (2012). *İnovasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar*. Rekabet Forumu Raporu 1.
- Karakaş, M. (2007). *Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi*. Kasım 10, 2018 tarihinde http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=135 adresinden alındı
- Karalar, R. (2003). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınevi.
- Karaöz, M. (2003). Öğrenme ve Farklı Talep Fonksiyonlarını İçeren Ekonomik Üretim Miktarı Model Önerileri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Isparta: Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Katila, R. (2007). Measuring Innovation Performance - Theory and Practice. A. Neely içinde, *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (s. 304-317). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaynak, H. (2003). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance. *Journal of Operations Management*(21), 405-435.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation, The Discipline of Building Breakthroughs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kılıç, R. (2011). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bir Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyon: Balıkesir İli Ve Çevresinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, S. (2013). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*. Seçkin Yayınları: Ankara.
- Kılıçer, K. (2008). Teknolojik Yeniliklerin Yayılmasını ve Benimsenmesini Arttıran Etmenler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 209–222.
- Kıngır, S., & Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81.
- Kırdök, O. (2010). Bilişsel Bilgiyi İşleme Yaklaşımına Göre Geliştirilen Mesleki Karar Verme Programının Sınanması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Koç, T., & Ceylan, C. (2007). Factors Impacting The Innovative Capacity in Large-Scale Companies. *Technovation*, 27, 105-114.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 9. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koza, M. (2008). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kreiner, K. (2002). Tacit Knowledge Management: The Role Of Artifacts. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 112-113.
- Kutaniş, R. Ö. (2002). Öğrenen Organizasyonlar, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları. İ. Dalay, R. Çoskun, & R. Altunısık. içinde İstanbul: Beta BasımYayın Dağıtım.
- Laforet, S. (2009). Effects of Size, Market and Strategic Orientation on Innovastion in Non-High-Tech Manufacturing SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 188-212.
- Lam, W., & Chua, A. (2005). The Mismanagement of Knowledge Management. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 57(5), 424-433.
- Lau, R. S. (2000). Quality of Work Life and Performance, An Ad Hoc Investigation of Two Key Elements in the Service Profit Chain Model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 422-437.
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B., & Kleysen, R. F. (2005). The Politics of Organizational Learning: Integrating Power Into The 4I Framework. *Academy of Management Review*, 30(1), 180-191.
- Lee, W., & Wang, Y. (2003). *Quality Information and Knowledge Management*. Boston: Prentice Hall.
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2009). The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64-76.
- Ling, F. Y., Hartmann, A., Kumaraswamy, M., & Dulaim, M. (2007). Influences on Innovation Benefits During Implementation: Client's Perspective. *Journal Of Construction Engineering and Management*, 306-315.

- Locke, E. A., & Jain, V. K. (1995). Organizational Learning and Continuous Improvement. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 45-68.
- Lundberg, C. C. (1995). Learning in and by Organizations: Three Conceptual Issues. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 10-23.
- Lundvall, B. A. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Frances Pinter.
- Madsen, P., & Desai, V. (2010). Failing to Learn? The Effects Of Failure and Success on Organizational Learning in The Global Orbital Launch Vehicle Industry. *Academy of Management Journal*, 53(3), 451-476.
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S., & Roos, G. (2003). Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness. *Management Decision*, 41(8), 771-781.
- Mary-Lane, C. M., Henry-White, W., & Roderick, E. (1999). An Organizational Learning Framework: from Institution to Institution. *Academy of Management Review, Richard Ivey School of Business*, 24(3), 522-537.
- Meeus, M., & Oerlemans, L. (2000). Firm Behavior and Innovative Performance an Empirical Exploration of the Selection-Adaptation Debate. *Research Policy*(29), 41-58.
- Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 6-26.
- Mrayyan, M. T. (2005). Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management*(13), 40-50.
- Mukhtar, U. (2011). Is Organizational Learning About Conflict Management Important or not in Organizational Effectiveness in Tertiary Education? *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(3), 41-53.
- Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara, A., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. Oxford SAID Business School Working Paper.

- Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J., Hatala, M., & Bernardi, A. (2001). A Methodological Approach to Supporting Organizational Learning. *International Journal of Human-Computer Studies*, 55(3), 337-367.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Nalbant, G. (2007). Bilgi Yönetimi Teorisinin Kavramsal Temelleri: Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Navarro, J. G., & Moya, B. R. (2005). Business Performance Management and Unlearning Process. *Willey interScience*, 12(3), 162-163.
- Nielsen, P. R. (1996). *The Politics of Ethics Methods for Acting, Learning and Sometimes Fighting, With Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Balancing External Adaptation and Internal Effectiveness: Achieving Better Brand Performance. *Journal of Business Research*(60), 11-20.
- O'Donnell, F. J., & Duffy, A. H. (2002). Modelling Design Development Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1198-1221.
- Odabaş, H. (2003). Kurumsal Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 17(4), 357-368.
- OECD. (2009). *Non-Technological Innovation, in OECD Science Technology and Industry Scoreboard 2009*. OECD. Paris: OECD Publishing. http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technologyand-industry-scoreboard-2009/non-technological-innovation_sti_scoreboard2009-41-en;jsessionid=1fxawirynggjw.x-oecd-live-03 adresinden alındı
- Ok, K., Yalçınkaya, İ., Ayhan, K., & Çelik, B. (2012). Bilgi ve Bilgi Yönetimine Giriş. S. Gülseçen içinde, *Bilgi ve Bilginin Yönetimi* (s. 19-36). İstanbul: Papatya Yayıncılık.

- Oke, A. (2007). Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies. *International Journal of Operations and Production Management*(27), 564-587.
- Oktaylar, H. C. (2009). *Öğretmen Adayları İçin Kpss Eğitim Bilimleri. Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Onal, O. G. (1995). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. İstanbul: Anadolu Matbaa ve Ticaret.
- Onan, B. (2012, Nisan). Türkçe'nin Ana Dili Olarak Öğretiminde Bilgi İşleme Süreci. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 98-112.
- Oslo, M. (2005). *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris: OECD.
- Öğüt, A. (2012). *Bilgi Çağında Yönetim* (5. b.). Ankara: Nobel Yayın.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Yeni Değerler* (2. b.). Ankara: PEGEM Yayıncılık.
- Özgen, H., Kılıç, K. C., & Karademir, B. (2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 175-188.
- Özgener, Ş. (2000). Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması. *Verimlilik Dergisi*(2), 41-64.
- Özgener, Ş. (2002). Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri. *1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, (s. 483-496). Kocaeli.
- Özkalp, E. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web. Ofset Tesisleri.
- Özkara, B., & Kurt, M. (2003). Yenilik Stratejisi ile Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Arçelik Örneği. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s. 795-796).
- Özkent, B. (2015). *Adım Adım İnovasyon*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Özmen, T. Ö., & Saatçioğlu, Ö. (2006). Büyük İşletmelerde Yenilikçi Süreci Belirleyen Faktörler ve Yenilikçi Performans Üzerine Bir Araştırma. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s. 399-413).
- Özsoy, G. (2008). Üstbiliş. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 713-740.

- Öztürk, A. (2010). Marka İletişiminin Kriz Dönemlerinde İşletme Performansına Etkisi ve Hazır Giyim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, Z. (2007). Öğrenme Stilleri ve 4 Mat Modeline Dayalı Öğretimin Lise Traih Dersindeki Öğrenci Başarısına Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Peebles, E. (2003). *Yeniliği Esinlendirmek, Yenilikçilik*. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayınları.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri, Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Basım Yayım Dağıtım.
- Poon, M. L. (2004). Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover Intention. *Personel Review*, 33(3), 322-334.
- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and Knowledge Creation: How Are These Concepts Related? *International Journal of Information Management*, 26, 302-312.
- Probst, G., & Büchel, B. (1997). *Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future*. London: Prentice-Hall.
- Ramsland, M. K. (1998). *Öğrenme Sanatı*. (İ. Şener, Çev.) Ankara: Beyaz Yayınları.
- Randall, R. D. (1982). *Microcomputers in Small Business*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Reynolds, R., & Ablett, A. (1998). Transforming The Rhetoric of Organizational Learning to The Reality of The Learning Organization. *The Learning Organization*, 5(1), 24-35.
- Rheem, H. (1995). The Learning Organization. *Harvard Business Review*, 73(2), 10-11.
- Rolstadas, A. (1998). Enterprise Performance Measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), 989-999.
- Romer, P. M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.

- Romme, G., & Dillen, R. (1997). Mapping The Landscape of Organizational Learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
- Rowley, J. (1997). The Library as A Learning Organization. *Library Management*, 18(2), 88-91.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2008). *Genel İşletme*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji* (3. b.). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sağsan, M. (2007). Uygulamadan Disipline Bilgi Yönetimi ve Bir Alan Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4), 103-131.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Salner, M. (1999). Preparing For The Learning Organization. *Journal of Management Education*, 23(5), 489-508.
- Sattler, M. (2011). *Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance*. Springer Science & Business Media.
- Schneier, C. E., & Diğerleri. (1994). *The Training and Development Sourcebook*”, *Second Edition*. Massachusetts: Human Resource Development Press.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A., & Junttila, M. A. (2002). A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance. *Strategic Management Journal*(23), 105-117.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Boston, Massachusetts: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1974). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London ve New York: Routledge.
- Sel, C. (2008). Emniyet Teşkilatında Bilgi Yönetimi Uygulaması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Senemoğlu, N. (1997). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya*. Ankara: Gönül Yayıncılık.
- Senge, P. (2004). *Beşinci Disiplin* (11. b.). (A. İldeniz, & A. Doğukan, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Serpek, E. (2003). *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütle. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seymen, O. A., & Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi Yayınları.
- Simon, H. A. (1971). *Desining Organizations For An İnformation-Rich World''*, Baltimore, Computer. Communication and Public İnterest.
- Smith, K. (1998). Understanding Science, Technology and Innovation Indicators: A Guide for Policymakers. *IDEA paper*(No:5), s. 15-16.
- Sosa, M. E., & Mihm, J. (2008). Organization Design for New Product Development. C. Loch, & S. Kavadias içinde, *Handddbook of New Product Development Management* (s. 165-197). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann Publications.
- Stone, A., Rose, S., Lal, B., & Shipp, S. (2008). *Measuring innovation and intangibles: A business perspective*. Washington, DC.: Institute for Defense Analysis, Science and Technology Policy Institute.
- Subaş, A. (2010). İlköğretim Okullarında Çalışan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü (Okulu) Algılamaları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sümer, C. (2013). *Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım*. <http://www.ikademi.com> adresinden alındı
- şahinkesen, Ö. G. (2010). Öğrenen Organizasyonlar: Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şamiloğlu, F. (2002). *Entelektüel Sermaye*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şendoğdu, A. (2005). Hizmet İşletmelerinde Stratejik Planlama Sürecinde Bilgi Yönetimi: Turizm Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M., & Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tabrizinia, S. (2016). Organizational Learning. *Management Science Letters*(6), 635– 640.
- Tahir, A., Naeem, H., Sarfraz, N., Javed, A., & Ali, R. (2011). Organizational Learning and Employee Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 1506-1514.
- Tangen, S. (2004). Performance Measurement from Philosophy to Practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- Taşkıran, N. (2003). *İşletme Stratejileri ve Politikaları*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Tay, B. (2004). İlköğretim 4. ve 5. Sınıf Öğrencilerinin Sosyal Bilgiler Dersinde Sınıf Ortamında Kullandıkları Öğrenme Stratejileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taylor, S., Templeton, G., & Baker, L. (2010). Factors Influencing the Success of Organizational Learning Implementation: A Policy Facet Perspective. *International Journal of Management Reviews*, 12, 353–364.
- Telis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical Innovation Across Innovations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73, 3-23.
- Temiz, B. K. (2002). *Hatırlama ve Unutma*. Kasım 10, 2018 tarihinde <http://w3.gazi.edu.tr/~burak/odevhatirlamaunutma.pdf> adresinden alındı

- Thamhain, H. J. (2003). Managing Innovative R&D Teams. *R&D Management*, 33(3), 301-318.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley and Sons Ltd.
- Tiwana, A. (2001). *The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tobin, D. R. (1996). *Transformational Learning: Renewing Your Company Through Knowledge and Skills*. New York: John Wiley & Sons.
- Tokgöz, E., Eren, S., Gül, H., & Saylan, O. (2012). İhracat Bilgisi Pazarlama Planlama ve Ürün Geliştirme Yeteneklerinin Üretim ve İhracat Performansları Üzerindeki Etkileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(12), 295-322.
- Toksoy, D., & Ayyıldız, H. (2004). Measuring the Marketing Performances of State Nurseries in Turkey: Examples of Eastern Anatolia and Black Sea Region Nurseries. *Türk JAgric For* 28, TÜBİTAK, 443-456.
- Tolgay, F. (2010). Öğrenen Organizasyonlar Ve Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tompkins, T. C. (1995). Role of Diffusion in Collective Learning. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 69-85.
- Trott, P. (2005). *Innovation Management And New Product Development* (3. b.). USA: Prentice Hall Inc.
- Truss, C. (2001). Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1122-1149.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Turban, E. (2007). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. New Delhi: Prentice-Hall.

- Tvorik, S. J., & McGivern, M. H. (1997). Determinants of Organizational Performance. *Management Decision*, 35(6), 417-435.
- Ulrich, D., Glinow, M. A., & Todd, J. (1993). High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamics*, 22(1), 62-64.
- Ulusoy, G., Alpkan, L., Kılıç, K., & Öner, A. (2008). *İmalat Sanayinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi*. Kasım 10, 2018 tarihinde http://yuvam.yeditepe.edu.tr/TUBITAK_SOBAG_105K105_Proje_Final_Raporu.pdf adresinden alındı
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi* (2 b.). Arıkan Basım: İstanbul.
- Uyguntürk, H., & Korkmaz, T. (2012). Finansal Performansın TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile Belirlenmesi: Ana Metal Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 95-115.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uzumeri, M., & Nembhard, D. (1998). A Population of Learners: A New Way to Measure Organizational Learning. *Journal of Operations Management*, 16(5), 515-528.
- Ünsalan, E., & Şimşeker, B. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ürü, F. O. (2009). Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi: ISO 500'de Yer Alan Demir-Çelik, Otomotiv ve Tekstil Sektörlerindeki İşletmelerde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Visser, M. (2007). Deutero-Learning in Organizations: A Review and A Reformulation. *Academy of Management Review*, 2(32), 659-667.
- Volkokari, K., & Helander, N. (2007). Knowledge Management in Different Types of Strategic SME Networks. *Management Research News*, 30(8), 597-608.

- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Waltz, E. (2003). *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*. Norwood: Artech House.
- Wang, T., & Lien, B. (2014). Organizational Learning: Knowledge Flows and Organizational Structure. *Review of Business Research*, 10(4), 214-232.
- Weis, B. X. (2012). *Praxishandbuch Innovation: Leitfaden für Erfinder, Entscheider und Unternehmen*. Springer Gabler.
- West, G. W. (1996). Group Learning in The Workplace. *New Directions For Adult and Continuing Education*(71), 51-60.
- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing Product Development Quantum Leaps in Speed*. New York: Efficiency and Quality The Free Press.
- Wiig, K. (1995). *Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge*. Texas: Schema Press.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An Empirical Study of The Important Factors For Knowledge-Management Adoption in The SME Sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82.
- Wren, D. A. (1994). *The Evolution of Management Thought* (4. b.). Singapur: John Wiley & Sons Inc.
- Yaltkaya, K. (2000). Belleğin Fizyolojisi. *Bilim ve Teknik Dergisi*(389), 42-44.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yeksan, Ö. (2012). Bilgi Yönetiminde Liderlerin Rolü: İzmir ve Çevresindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yiğit, İ. (2010). Çeşitlendirme Stratejisi Örgütsel Performans İlişkisi: İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında Kayıtlı Olan İşletmeler Üzerine Bir

Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(25), 177-198.

Yılmaz, O. (2006). Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma,. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yozgat, O. (1992). *İşletme Yönetimi* (8. b.). İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları .

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

Zairi, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Benchmarking for Quality Management &Technology*, 1(1), 11-24.

EK-1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu T.C. İstanbul AREL Üniversitesi bünyesinde hazırlanmakta olan bir doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketten elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmalarımıza sağladığınız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/> E	1.	Görev yaptığınız departman: _____
Yaşınız: _____	2.	Göreviniz: _____
Eğitim Seviyeniz <input type="checkbox"/> İlk-Orta <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü	3.	Görev yaptığınız kurumda kaç senedir bulunuyorsunuz? <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 20 üzeri
Görev yaptığınız kademe <input type="checkbox"/> Üst <input type="checkbox"/> Orta Kademe <input type="checkbox"/> Alt	4.	
	5.	

A) Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup, ne derece katıldığınızı "1 =Kesinlikle katılmıyorum", "2= Katılmıyorum", "3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "4= Katılıyorum" ve "5=Kesinlikle katılıyorum" olacak şekilde işaretleyiniz.

1. Kurumumuzun rekabet avantajı sağlamlasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir.	①	②	③	④	⑤	10.Kurum olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.	①	②	③	④	⑤
2. Kurumumuzun gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.	①	②	③	④	⑤	11.Kurumumuz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	①	②	③	④	⑤

3. Kurumumuzda çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.	①	②	③	④	⑤	12.Kurum olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	①	②	③	④	⑤
4. Kurumumuzda öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	①	②	③	④	⑤	13.Kurumumuzun yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	①	②	③	④	⑤
5. Kurumumuzda çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤	14.Kurum olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.	①	②	③	④	⑤
6. Kurumumuzun vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	①	②	③	④	⑤	15.Kurumumuz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.	①	②	③	④	⑤
7.Tüm çalışanlar kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.	①	②	③	④	⑤	16.Kurumumuzda üst yönetim olarak bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız.	①	②	③	④	⑤

8.Çalışanlarımız kendilerini kurumun geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.	①	②	③	④	⑤	17.Biz deneyimlerimizi paylaşmak için ÇOK AZ çaba harcarız.	①	②	③	④	⑤
9.Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.	①	②	③	④	⑤						

B) Aşağıdaki KURUMUNUZLA ilgili ifadeleri dikkatlice okuyup, ne derece katıldığınızı "1 =Kesinlikle katılmıyorum" , "2= Katılmıyorum", "3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "4= Katılıyorum" ve "5=Kesinlikle katılıyorum" olacak şekilde işaretleyiniz.											
1.Kurumumuz bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirilir.	①	②	③	④	⑤	4.Bilgi yönetiminin, çalışanların iş garantisi üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	①	②	③	④	⑤
2.Etkin bir yönetim sayesinde, kurumumuzda var olan bilgi seviyesini artırmak mümkündür.	①	②	③	④	⑤	5.Bilgi yönetimi, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve ortaya çıkabilecek problemler için, önceden hazırlanmış olan uygulamalar sonucu ortaya çıkacaktır.	①	②	③	④	⑤
3.Kurumumuzdaki bilgi varlığının önemi arttığından dolayı, gelecekte bilgi yönetimine verilen önemin daha da arttığını göreceğiz.	①	②	③	④	⑤	6.Kurumumuzda bilginin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, Bilgi Yöneticisi ya da dışarıdan bir danışman gibi, bir bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç vardır.	①	②	③	④	⑤

C) Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup, ne derece katıldığınızı "1 =Kesinlikle katılmıyorum" , "2= Katılmıyorum", "3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "4= Katılıyorum" ve "5=Kesinlikle katılıyorum" olacak şekilde işaretleyiniz.

1. Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet tekniklerini araştırırım.	①	②	③	④	⑤	8. Bu kurumda tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahiptir.	①	②	③	④	⑤
2. Çalışırken yenilikçi düşünceler üretirim.	①	②	③	④	⑤	9. Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisinde çalışırlar.	①	②	③	④	⑤
3. Kurumumda, yaratıcı fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma anlatırım.	①	②	③	④	⑤	10. Bu kurumda yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir.	①	②	③	④	⑤

4. Kurumumda, yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları güvence altında tutmaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤	11. Bu kurum, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir.	①	②	③	④	⑤
5. Kurumumda, yeni fikirler geliştirmek için, uygulanabilir bir plan oluştururum.	①	②	③	④	⑤	12. Bu kurumun mevcut insan gücü, hizmetlerinin geliştirilmesi için yeterlidir.	①	②	③	④	⑤
6. Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.	①	②	③	④	⑤	13. Çalıştığım bölüm, yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir.	①	②	③	④	⑤
7. Bu kurum yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır.	①	②	③	④	⑤	14. Çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler, kaynaklarının kullanımı bakımından etkin olur.	①	②	③	④	⑤

A) Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup, ne derece katıldığınızı "1 =Kesinlikle katılmıyorum" , "2= Katılmıyorum", "3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "4= Katılıyorum" ve "5=Kesinlikle katılıyorum" olacak şekilde işaretleyiniz.											
1. Kurumumuzda, çalışanların motivasyonu belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	①	②	③	④	⑤	7. Kurumumuzda, toplam verimlilik belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
2. Kurumumuzda, çalışanların hatalarının tekrarı önemsenmektedir .	①	②	③	④	⑤	8. Kurumumuzda, rakip analizi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
3. Kurumumuzda, çalışanların kararlara katılımı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	①	②	③	④	⑤	9. Kurumumuzda, tedarikçilerin tepkileri önemsenmektedir .	①	②	③	④	⑤
4. Kurumumuzda, çalışanların fiziksel çalışma koşulları önemsenmektedir .	①	②	③	④	⑤	10. Kurumumuzda, işletme çevresinin tepkileri belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
5. Kurumumuz, çalışanların düşüncelerine değer verme belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	①	②	③	④	⑤	11. Kurumumuzda hedeflerimiz önceden belirlenmiştir.	①	②	③	④	⑤
6. Kurumumuzda, yeni yönetim yaklaşımları belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	①	②	③	④	⑤	12. Kurumumuzda belirlemiş olduğumuz hedefler uygulamaya dönüştürülür.	①	②	③	④	⑤

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Lina Karabetyan

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul 27.05.1983

E-mail: linakarabetyan@hotmail.com

Telefon (Cep) : 0533 550 84 03

Eğitim Durumu:

2000-2004 Marmara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü

2005-2007 İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü İşletme Yöneticiliği (MBA) Türkçe Yüksek Lisans Programı

2014-...T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı

Yabancı Dil: İngilizce, Ermenice