

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, SONUÇLARI
VE İMKB'DE BİR ARAŞTIRMA**

Umut KOÇ
DOKTORA TEZİ
Aralık 2008

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, SONUÇLARI VE İMKB'DE BİR ARAŞTIRMA

Umut KOÇ

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık 2008

DOKTORA TEZ ÖZÜ**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, SONUÇLARI VE İMKB'DE BİR ARAŞTIRMA****Umut KOÇ****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2008****Danışman: Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN**

Örgütsel bilgi; örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yetenekler vb.'den oluşmakta ve günümüz işletmelerinin en değerli varlığı konumunda bulunmaktadır. Örgütsel bilgideki değişim ise örgütsel öğrenme aracılığıyla meydana gelmektedir. Çalışmanın amacı örgütsel öğrenmenin temellerini, kaynaklarını, ana akımlarını, süreçlerini, örgüt kuramlarıyla etkileşimlerini ve işletme üzerindeki etkilerini incelemektir. Örgütsel öğrenmenin işletme üzerindeki etkilerinin incelemesi için, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) 2006 ve 2007 yıllarında işlem gören imalat işletmeleri üzerinde görgül bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, örgütsel öğrenme ile finansal performans ve yenilikçilik arasındaki ilişkileri incelemektir. Örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasındaki ilişki; dışsal bilginin kazanılması, enformasyonun dağıtılması, enformasyonun yorumlanması ve örgütsel bellek boyutlarından oluşan örgütsel öğrenme ve tek boyuttan oluşan yenilikçilik ölçekleri aracılığıyla işletmelerin tepe yöneticilerinden elde edilen verilere açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmak suretiyle irdelenmiştir. Örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişki ise; örgütün dışsal bilgiyle ilişkisini ifade eden ve özel bir örgütsel öğrenme türü olan özümseme kapasitesi ile karlılık göstergelerinden özsermayenin geri dönüş oranı (ÖGDO), satışların geri dönüş oranı (SGDO) ve varlıkların geri dönüş oranı (VGDO) üzerinde korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerinde ve özümseme kapasitesinin ise VGDO üzerinde olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT**ORGANIZATIONAL LEARNING, ITS CONSEQUENCES,
AND A RESEARCH ON THE ISE****Umut KOÇ****Business****Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December 2008****Supervisor: Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN**

Organizational knowledge, which consists of organizational rules, roles, customs, strategies, structures, technologies, cultural practices, capabilities etc., is the most valuable asset of today's firms. The change on organizational knowledge appears through organizational learning. The aim of the study is investigating the fundamentals, sources, main streams and sub-processes of organizational learning, its interactions with organization theories and its effects on the firm. An empirical research has been conducted on the manufacturing companies which are traded on İstanbul Stock Exchange (ISE) in 2006 and 2007 for investigating the effects of organizational learning on the firm. The goal of the research is exploring organizational learning's relationships with financial performance and innovativeness. The relationship between organizational learning and innovativeness is examined by employing the exploratory and confirmatory factor analyses and the correlation and regression analyses on the data gathered from top managers of the companies through the organizational learning scale which includes external knowledge acquisition, information distribution, information interpretation and organizational memory and the innovativeness scale which consists of one dimension. The relationship between organizational learning and financial performance is examined through investigating the relationship between absorptive capacity, which is a specific type of organizational learning related to an organization's relationship with external knowledge, and the profitability which includes return on equity (ROE), return on sales (ROS) and return on assets (ROA) by using the

correlation and regression analyses. In conclusion, the findings indicate that organizational learning impacts innovativeness while absorptive capacity impacts ROA. Both relationships are positive and statistically significant.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Umut KOÇ'un "Örgütsel Öğrenme, Sonuçları ve İMKB'de Bir Araştırma" başlıklı tezi 18 Aralık 2008 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN

Üye : Prof.Dr.Deniz TAŞCI

Üye : Prof.Dr.Mehmet TİKİCİ

Üye : Doç.Dr.Senem BESLER

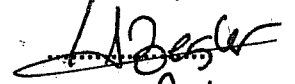
Üye : Doç.Dr.Zümrüt TONUS

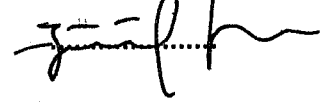
İmza













Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Akademik hayatta ortaya çıkan eserlerde, yazarların yanı sıra pek çok kişinin emeği vardır. Bu emeğin karşılığını ödemek mümkün olmasa da, emek sahiplerine teşekkür etmek ve şükran sunmak bir borçtur.

Hayat hakkında tüm bildiklerimi sorgulamamı sağlayan, felsefeyle ilgili bildiğim her şeyi kendisinden öğrendiğim, beni tüm çalışmalarım boyunca destekleyen, teşvik edip yol gösteren tez danışmanım değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN'e;

Akademisyenlik mesleğini seçmemi, hayatıma yepyeni ve doğru bir yön vermemi sağlayan, giriştiğim her işte aklını, bilgisini, desteğini ve emeğini esirgemeyen tez izleme komitesi üyesi değerli hocam Sayın Prof. Dr. Deniz TAŞCI'ya;

Gerek komite toplantılarında, gerek toplantılar dışında olumlu yaklaşımları, yapıcı ve yönlendirici görüş ve önerileriyle beni aydınlatan tez izleme komitesi üyesi değerli hocam Sayın Doç. Dr. Senem BESLER'e;

Değerli katkıları ve görüşleri nedeniyle tez jüri üyeleri değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ'ye ve Sayın Doç. Dr. Zümrüt TONUS'a;

Asistanlığını yürütmekten onur duyduğum, gerek akademik gerek insani anlamda üzerimde çok büyük emeği olan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ömer TORLAK'a;

Tez çalışmasının tamamında görüş ve desteklerini esirgemeyen, akademik hayattaki ortağım, değerli ağabeyim ve dostum Sayın Yrd. Doç. Dr. Erkan ERDEMİR'e;

Doğrulamayı faktör analizini kullanma ve yorumlamada yol gösterici yaklaşımları ve bana karşı esirgemedikleri ilgileri nedeniyle değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Evrim Genç KUMTEPE'ye ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Cevahir UZKURT'a;

Finansal ölçütlerin belirlenmesi ve analizindeki değerli katkılarından dolayı değerli arkadaşım Sayın Arş. Gör. Dr. Abdullah YALAMA'ya;

Her zaman yanımda olup, maddi ve manevi hiçbir desteği esirgemeyen sevgili aileme ve canım teyzeme teşekkür ediyor ve şükranlarımı sunuyorum.

Umut KOÇ

ÖZGEÇMİŞ

Umut KOÇ

İşletme Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Lisans	2000	İstanbul Teknik Üniversitesi, Makine Fakültesi, Makine Mühendisliği Bölümü
Ortaöğrenim	1995	Eskişehir Anadolu Lisesi

İş

2002 -	Araştırma Görevlisi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
--------	--

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı	Eskişehir, 18 Şubat 1977
Cinsiyet	Erkek
Yabancı dil	İngilizce

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, KAYNAKLAR VE TEMEL AKIMLAR

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	3
1.1. Örgütsel Öğrenme ve Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayırımalar.....	3
1.1.1. Örgütsel Öğrenme – Öğrenen Örgüt Ayırımı	4
1.1.2. Örgütsel Bilgi – Bilgi Yönetimi Ayırımı	5
1.2. Örgütsel Öğrenme Kaynakları	6
1.2.1. Deneyimler, Bilgi Aktarımı ve Paylaşımı.....	6
1.2.1.1. Örgütün Kendisi.....	6
1.2.1.2. Başka Örgütler	15
1.2.1.3. Diğer Kaynaklar.....	20
1.2.2. Deney ve Denemeler.....	23
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ALANINDAKİ TEMEL AKIMLAR.....	25
2.1. Davranışsal Yaklaşım	25
2.1.1. Carnegie Okulu	26
2.1.2. Belirsizlikle İlgili Çalışmalar.....	29

2.1.3. İşletmenin Evrimsel Modeli.....	31
2.2. Bilişsel Yaklaşım	32
2.2.1. Bireysel Öğrenme Süreçlerinin Örgütlere Uyarlanması	32
2.2.2. Örgütsel Bellek ve Öğrendiğini Unutma	36
2.2.3. Yorumlama Sonrası Eylem Olarak Örgütsel Öğrenme	39
2.3. Sosyal Süreçler Yaklaşımı	42

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARAŞTIRMALARI VE

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARAŞTIRMALARI	48
1.1. Örgütsel Rutinlerin Üretimi ve Uyarlanması	48
1.2. Özümseme Kapasitesi	53
1.3. Keşfetme ve Kullanma İkilemi	58
1.4. Örgütsel Hedeflerin ve Örgüt Davranışlarının Uyarlanması	66
2. GÜNCEL ÖRGÜTSEL ÖĞRENME MODELLERİ	70
2.1. Huber'in Enformasyon İşleme Modeli	70
2.2. Crossan, Lane ve White'ın Farklı Düzeylerde Çoklu Süreçler Olarak Öğrenme Modeli	72
2.3. Lipshitz, Friedman ve Popper'ın Farklı Düzeylerde Çok Yüzlü Öğrenme Modeli	76
3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ETKİLEŞİMDE BULUNDUĞU ÖRGÜT KURAMLARI.....	79
3.1. Koşul – Bağımlılık Kuramı.....	79
3.2. Yeni Kurumsal Kuram.....	82

3.3. Örgütsel Ekoloji.....	86
3.4. Komplekslik Kuramı.....	90
3.5. Ağ Yaklaşımları.....	96
4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İŞLETMENİN ÇIKTILARINA ETKİLERİ...	101
4.1. Yenilik Üzerindeki Olumlu Etkiler.....	102
4.2. Finansal Performans Üzerindeki Olumlu Etkiler.....	105
4.3. Üretim Performansı Üzerindeki Olumlu Etkiler.....	108

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE SONUÇLARI

ÜZERİNE GERÇEKLEŞTİRİLEN ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	110
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	111
2.1. Araştırmanın Modeli.....	112
2.1.1. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler	112
2.1.2. Hipotezler.....	112
2.2. Araştırmanın Kapsamı	115
2.2.1. Analiz Düzeyi, Evren ve Örneklem.....	115
2.2.2. Verilerin Derlenmesi.....	116
2.3. Araştırmanın Bulguları	118
2.3.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ve İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	118
2.3.2. Ölçeği Oluşturan İfadelerle İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	119
2.3.3. Ölçümün Güvenilirliği ve Açıklayıcı Faktör Analizleri	121
2.3.4. Ölçümün Geçerliliği ve Doğrulamalı Faktör Analizi	133
2.3.5. H ₁ Hipotezinin Test Edilmesi.....	138
2.3.6. H ₂ Hipotezinin Test Edilmesi.....	140

SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	143
EKLER	147
KAYNAKÇA.....	166

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Ayrımı.....	5
Tablo 1.2. Örgütsel Öğrenmenin Üç Çeşidi.....	37
Tablo 2.1. Örgütlerdeki Öğrenme: Üç Düzey ve Dört Süreç.....	73
Tablo 3.1. Cevaplayıcılara Ait Özellikler.....	118
Tablo 3.2. İşletmelerin Yaşları, Çalışan Sayıları ve Sektörel Dağılımları.....	119
Tablo 3.3. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelerle İlişkin Betimsel Bulgular.....	120
Tablo 3.4. Yenilikçilikle İlgili İfadelerle İlişkin Betimsel Bulgular.....	121
Tablo 3.5. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelerle İlişkin AFA Bulguları.....	124
Tablo 3.6. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelerle İlişkin AFA Bileşen Matrisi.....	126
Tablo 3.7. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelerle İlişkin İkinci AFA Bulguları.....	127
Tablo 3.8. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelerle İlişkin İkinci AFA Bileşen Matrisi.....	128
Tablo 3.9. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İki Faktörlü Yapının İTA Bulguları.....	129
Tablo 3.10. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelerle İlişkin Üçüncü AFA Bulguları.....	130
Tablo 3.11. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelerle İlişkin Üçüncü AFA Bileşen Matrisi.....	131
Tablo 3.12. Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek Faktörünün İkinci İTA Bulguları.....	131
Tablo 3.13. Yenilikçiliğe İlişkin İfadelerle İlgili AFA Bulguları.....	132
Tablo 3.14. Yenilikçilik Faktörünün İTA Bulguları.....	132

Tablo 3.15. Yenilikçilikle İlgili İfadelere İlişkin İkinci AFA Bulguları.....	133
Tablo 3.16. Yenilikçilik Faktörünün İkinci İTA Bulguları.....	133
Tablo 3.17. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelere Uygulanan DFA Sonuçları.....	136
Tablo 3.18. Yenilikçilikle İlgili İfadelerin Korelasyon Analizi Bulguları.....	137
Tablo 3.19. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelerin Tek Boyut Altına Toplandığı DFA Uyum İstatistikleri Bulguları.....	138
Tablo 3.20. Örgütsel Öğrenmeyi Oluşturan Faktörler ile Yenilikçilik Arasındaki İlişki.....	138
Tablo 3.21. Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları.....	139
Tablo 3.22. Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar.....	139
Tablo 3.23. Özümseme Kapasitesi ile Karlılık Arasındaki İlişki.....	141
Tablo 3.24 Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları.....	141
Tablo 3.25. Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar.....	141

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Öğrenme ve Bilginin Kavramsal Haritası.....	6
Şekil 1.2. Öğrenme Eğrisi Örneği.....	9
Şekil 1.3. Öğrenme Çevrimi.....	30
Şekil 1.4. Tek, Çift ve Üç Döngülü Öğrenme.....	34
Şekil 1.5. Örgütsel Tarama, Yorumlama ve Öğrenme Arasındaki İlişkiler.....	41
Şekil 1.6. Örgütsel Yorumlama Biçimleri Modeli.....	42
Şekil 2.1. Öğrenme Tipleri ve Sonuçta Ortaya Çıkan Öğrenme Türleri.....	82

KISALTMALAR

AFA.....	Açıklayıcı Faktör Analizi
DBK.....	Dışsal Bilginin Kazanılması
DFA.....	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DYY.....	Doğrudan Yabancı Yatırım
ED.....	Enformasyonun Dağıtılması
EY.....	Enformasyonun Yorumlanması
İTA.....	İç Tutarlılık Analizi
ÖB.....	Örgütsel Bellek
ÖGDO.....	Özsermayenin Geri Dönüş Oranı
ÖK.....	Özümleme Kapasitesi
SGDO.....	Satışların Geri Dönüş Oranı
UOG.....	Uluslararası Ortak Girişim
VGDO.....	Varlıkların Geri Dönüş Oranı

GİRİŞ

Son yirmi yıl, dünyanın büyük ve sarsıcı değişiklikler yaşadığına tanık olunan bir dönemdir. Jeopolitikaya, iktisata, teknolojiye ve kültüre yansıyan bu değişiklikler işletmeleri de son derece şiddetli bir şekilde etkilemiştir. Seçenek bolluğu, pazar genişlemesi, arzın talepten fazla olması ve küresel ölçekte tam rekabet; gerçek zamanlı işletmecilik ve imaj yönetimini zorunluluk haline getirmiştir. Bedensel emeğin, sıradanlığın ve bilanço varlıklarının önemi hızla azalırken zihinsel emeğin, yeniliğin ve bilginin önemi artmaktadır.

İşletmelerin temel üretim faktörü haline gelen bilgiyi kazandıkları ve bilginin üzerinde çeşitli eklemeler, eksiltmeler ve değiştirmeler yaptıkları süreci ifade eden örgütsel öğrenme, yukarıda ifade edilen koşullar altında, işletmelerin var olmaları için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu noktadan hareketle, çalışmanın amacı örgütlerin nasıl öğrendiklerini ve örgütsel öğrenmenin sonuçlarını incelemektir. Bu amaca paralel olarak, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) 2006 ve 2007 yıllarında işlem gören imalat işletmeleri üzerinde örgütsel öğrenme ile işletmelerin finansal performansları ve yenilikçilikleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonunda, örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği ve örgütsel öğrenmenin özel bir şekli olan özümseme kapasitesinin ise karlılık boyutlarından varlıkların geri dönüş oranını olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, ilk olarak örgütsel öğrenme ve yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar üzerinde durulmuş; örgütsel öğrenme, örgütsel bilgi, öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi alanları arasındaki sınırlar belirginleştirilmeye çalışılmıştır. Daha sonra örgütün öğrenme kaynakları olarak kendi deneyimleri; başka örgütler, müşteriler, çalışanlar ve tedarikçilerin sahip oldukları bilgi ve deneyimler, bilim, deneyler ve denemeler incelenmiştir. Örgütsel öğrenme alanındaki farklı akımlar davranışsal, bilişsel ve sosyal süreçler yaklaşımları olarak gruplandırılmıştır. Davranışsal yaklaşım; Carnegie Okulu, belirsizlikle ilgili çalışmalar ve işletmenin evrimsel modeli başlıklarıyla irdelenmiştir. Bireysel öğrenme süreçlerinin örgütlere uyarlanması, örgütsel bellek ve öğrendiğini unutma ve yorumlama sonrası eylem olarak örgütsel öğrenme bilişsel yaklaşımın alt bölümlerini oluşturmaktadır.

İkinci bölümde, örgütsel öğrenmeye davranışsal yaklaşımın altında yer alan örgütsel rutinlerin üretimi ve uyarlanması, özümseme kapasitesi, keşfetme ve kullanma ikilemi ve örgütsel hedeflerin ve örgüt davranışlarının uyarlanması araştırma alanları incelenmiştir. Ardından, Huber'in enformasyon işleme, Crossan, Lane ve White'ın farklı düzeylerde çoklu süreçler olarak ve Lipshitz, Friedman ve Popper'ın farklı düzeylerde çok yüzlü örgütsel öğrenme modelleri değerlendirilmiştir. Daha sonra, örgütsel öğrenmenin örgüt kuramlarından koşul-bağımlılık kuramı, yeni kurumsal kuram, örgütsel ekoloji, komplekslik kuramı ve ağ yaklaşımlarıyla etkileşimleri tartışılmıştır. Son olarak, örgütsel öğrenmenin yenilik, finansal performans ve üretim performansı üzerindeki etkilerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, örgütsel öğrenmeyle ilgili örgüt düzeyinde gerçekleştirilen görgül bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın amacı ve önemi açıklanmış, araştırmanın yöntemi; bağımlı ve bağımsız değişkenler, hipotezler, analiz düzeyi, evren ve örneklem boyutlarıyla açıklanmıştır. Araştırmada anket yöntemiyle elde edilen bulgular; araştırmaya katılan yöneticilerin ve işletmelerin özellikleri, ölçekle ilgili betimsel analizler, ölçümün güvenilirliği ve iç tutarlılık analizleri, açıklayıcı faktör analizleri, ölçeklerin geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizleri ve örgütsel öğrenme ile yenilikçilik ilişkisiyle ilgili hipotezin test edilmesi alt başlıklarıyla sunulmuştur. Son olarak, İMKB verilerinden hareketle, özümseme kapasitesi ile finansal performans arasındaki ilişkiyle ilgili hipotez test edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, KAYNAKLAR VE TEMEL AKIMLAR

Örgütsel öğrenme, yönetim ve örgütlenme / örgütler alanında artık olgunluk aşamasına gelmiş bir araştırma sahasıdır. 1963'te Cyert ve March'ın ilk kez dile getirmesinden bugüne pek çok yazar, çeşitli kitap ve makalelerde terimin anlamı ve önemiyle ilgili kendi yorumlarını sunmuşlardır. Bu bölümde sırasıyla, örgütsel öğrenme ve yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar, örgütsel öğrenme kaynakları ve örgütsel öğrenme alanındaki akımlar irdelenmiştir.

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenmenin doğasını anlamak için; terimin tanımlanması ve yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımların netleştirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

1.1. Örgütsel Öğrenme ve Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar

Yönetim ve örgütlenme / örgütler alanında çalışan araştırmacıları ve onların ürünleri olan çalışmaları; bir uçta “öngörücü”, diğer uçta “betimleyici” yaklaşımın yer aldığı bir ölçek üzerinde gruplandırmak ve incelemek olanaklıdır. Kökleri Taylor (1911) ve Fayol'a (1916) uzanan öngörücü yaklaşım, tüm örgütler için aynı ölçüde geçerli olacak ortak bir anlayış arayışındadır. Temel amaç, “hangi örgütün nasıl yönetileceği” sorusunun cevabını aramaktır. Bütün çaba, tüm örgütler ve yönetim sorunları için çözüm bulmaya yöneliktir. Betimleyici yaklaşımda ise asıl amaç, yönetim ve örgütlenmenin / örgütlerin doğasını anlamaktır. Yönetimsel ve örgütsel olgulara çok daha geniş bir bakış açısından yaklaşma çabası, betimleyici yaklaşımın temel uğraşdır.

Simon (1945/1997) ve Merton'un (1949) çalışmaları betimleyici yaklaşımın ilk örnekleri olarak nitelenebilir.

Örgütsel öğrenme, yaklaşık yarım asırlık bir araştırma konusu olmasına karşın, özellikle son yıllarda hızla gelişmiş, akademik yazında artan bir şekilde çeşitliliğe, uzmanlaşmaya ve tartışmalara sebep olmuştur. Kavram, her ne kadar *öğrenen örgütler* ve *bilgi yönetimi* gibi 'popüler' kavramlarla bir arada kullanılabilirmiş gibi bir izlenim yaratsa da çok önemli noktalarda ayrılmaktadır. Bu ayrımın temeli de yukarıda özetlenen kavramsal çerçeveden kaynaklanmaktadır.

1.1.1. Örgütsel Öğrenme – Öğrenen Örgüt Ayrımı

Örgütsel öğrenme alanında çalışanlar, örgütleri ve örgütlerdeki öğrenme süreçlerini, büyük ölçüde akademik bir bakış açısıyla irdelemektedirler. Bu alandaki çalışmaların amacı, öncelikle neyin meydana geldiğini anlamak ve incelemektir (Easterby-Smith ve Lyles, 2003, s. 2). Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki¹ (örn. örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yetenekler vb.) değişimi; söz konusu bilgiye eklemelerde bulunma, dönüştürme ya da eksiltmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme kuramları, örgütsel bilgideki değişime yol açan ya da engelleyen süreçleri; öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışırlar (Schulz, 2002, s. 415).

Diğer yandan öğrenen örgüt, etkin öğrenme kapasitesine sahip ve bu yüzden de başarılı olan bir 'varlık', ideal bir örgüt tipi olarak görülmektedir. Öğrenen örgütler alanında çalışanlar, genel olarak, bu öğrenme kapasitesini yaratmayı ve geliştirmeyi anlamaya çabalamaktadırlar. Öğrenen örgütler alanında çalışanların, daha uygulamaya dönük ve gerçekleştirici bir gündeme sahip olduklarını söylemek olanaklıdır (Tsang, 1997, s. 84). Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt arasındaki ayrım aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

¹ Bu noktada; veri, enformasyon ve bilgiyi tanımlamak yararlı olacaktır. Veri; kişiler, durumlar, olaylar, eylemler, işlemler, çıktılar vb. hakkındaki gerçeklerin resimsel, sözel ya da sayısal olarak ifade edilmesidir. Enformasyon ise verinin yorum katılmış halidir, anlamla donatılmış veridir (Lipshitz ve diğerleri, 2007, s. 118). Verilerin derlenmesini, işlenmesini, anlamlı hale getirilmesini, depolanmasını, kullanılmasını, iletilmesini, paylaşımını ve benzeri işlevleri gerçekleştiren veri işlem sürecinin çıktısıdır. En genel anlamda bilgi, gerçeğin yapı ve işleyişinin tanımıdır. Veri ya da enformasyonun insanların yetenekleriyle, birikimleriyle, deneyimleriyle, fikirleriyle, düşünceleriyle, sezgileriyle, sorumluluklarıyla ve güdülerıyla bütünleşmiş ve özelleşmiş biçimidir (Şahin, 2007, s. 118-119).

Tablo 1.1. Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Ayrımı

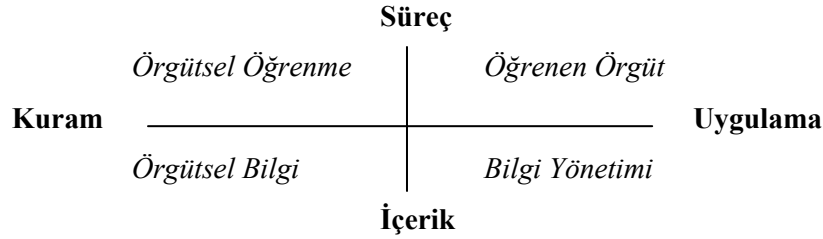
	<i>Örgütsel Öğrenme</i>	<i>Öğrenen Örgüt</i>
<i>Yaklaşım</i>	Betimleyici	Öngörücü
<i>Var olması</i>	Doğaldır ve mevcuttur.	Eylem gerektirir ve ulaşamaz.
<i>Temel soru</i>	Bir örgüt nasıl öğrenir?	Bir örgüt nasıl öğrenmelidir?
<i>Hedef kitle</i>	Akademisyenler	Uygulamacılar ve danışmanlar
<i>Amaç</i>	Kuram inşası	Örgütsel performansı artırma
<i>Odak</i>	Süreçler	Örgütsel biçim
<i>Öğrenme-performans ilişkisi</i>	Olumlu da olumsuz da olabilir	Olumlu olması beklenir
<i>Öğrenmenin sonucu</i>	Potansiyel davranış değişimi	Var olan davranış değişimi

Örtenblad (2001, s. 128) ve Tsang (1997, s. 85)

1.1.2. Örgütsel Bilgi – Bilgi Yönetimi Ayrımı

Benzer bir ayrım örgütsel bilgi ve bilgi yönetimi kavramları arasında da vardır. İlk kavramla ilgili çalışanlar, örgütlerin içindeki bilginin doğasını anlamaya ve kavramsallaştırmaya çabalayıp, sıklıkla ‘felsefi’ bir bakış açısını benimserlerken; ikinci kavramla ilgili çalışanlar genel olarak, örgütsel performansı artırmak için bilginin yayılımını ve kaldıraç etkisini sağlamayı amaçlayan ‘teknik’ bir yaklaşımı benimsemişlerdir (Vera ve Crossan, 2003, s. 124-125).

Aşağıda verilen kavramsal harita tartışmayı netleştirmeye büyük katkı sağlayarak, örgütsel öğrenme – öğrenen örgüt ve örgütsel bilgi – bilgi yönetimi kavramları arasındaki ayrışmayı keskinleştirmektedir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgi alanında yapılan çalışmalar, var olan durumu betimlemeye ve kurama bir takım katkılar yapmayı amaçlarken; öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi çalışmaları, uygulamacılara yol gösterme amacıyla gerçekleştirilmektedir. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt çalışmaları süreç olarak öğrenmeye odaklanmışken, örgütsel bilgi ve bilgi yönetimi çalışmaları farklı süreçlerde işlenen bir nesne ve içerik olarak bilgiye odaklanmaktadır.



Şekil 1.1. Öğrenme ve Bilginin Kavramsal Haritası

Easterby-Smith ve Lyles, 2003, s. 3

1.2. Örgütsel Öğrenme Kaynakları

Örgütsel öğrenme kaynakları, araştırmacıların üzerinde ilgiyle durdukları konulardan biri olagelmıştır. Bu ilginin nedeni, yalnız örgütsel öğrenme kaynaklarının neler olduğunu öğrenmek arzusuyla değil, bu kaynakların oynadığı rolleri ortaya çıkarmanın önemiyle de ilgilidir. Örgütsel öğrenme kaynakları, hem öğrenme için tetikleme (örn. problemlere çözüm arayışına başlama) hem de örgütlerin önemli dersler çıkardıkları “hammaddeleri” (deneyimler, fikirler, vb.) sunma gibi iki önemli rolü oynarlar. Öğrenmeyle ilgili yazın bu rolleri birbirinden ayırma yoluna gitmemiştir. Çünkü gerçekleştirilen araştırmalar, bu iki rolün birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Schulz, 2002, s. 431).

1.2.1. Deneyimler, Bilgi Aktarımı ve Paylaşımı

Öğrenmenin temel kaynaklarından biri deneyimler, bilgi aktarımı ve paylaşımıdır. Örgüt, kendi ve başka örgütlerin sahip olduğu deneyim ve bilgilerden öğrenebildiği gibi müşteriler, çalışanlar ve tedarikçilerin deneyim ve bilgilerinden de öğrenebilmekte ve bilimsel bilgiden yararlanmaktadır.

1.2.1.1. Örgütün Kendisi

Örgütün kendi deneyimlerinden öğrenmesinin en bilinen biçimi, yaparak öğrenmedir. Örgütte yaparak öğrenme; bireylerin deneyimlerinden bilgi edinmeleri, artan sermaye kullanımı, belirli bir teknolojinin yoğun kullanımı sonucu edinilen örgütsel bilgi, sermaye modelini iyileştirme ve artan eşgüdümle ortaya çıkabilir (Arrow, 1962). Gruber’in (1992), yarı iletken çip imalatı yapan işletmelerde yaptığı inceleme,

örgüt düzeyinde yaparak öğrenmenin klasik bir örneğidir. Gruber'in bulguları, yarı iletken çip imalatı sürecinin üretim süreçlerine karşı çok hassas olduğunu, üretime ilk başlandığı zaman imal edilen çiplerin çoğunun kullanılamaz durumda olmasından hareketle göstermektedir. Daha sonra, edinilen deneyim sayesinde yüksek düzeyde verimlilik artışı gerçekleşmiştir.

Burada, bir örgütün birikmiş deneyimleri ile verimliliği arasındaki ilişkiyi yansıtan *öğrenme eğrisi* modelinden söz etmek yerinde olacaktır. Öğrenme eğrisi modeli, örgütün bir üründen daha fazla ürettikçe üretimin birim maliyetinin ve / veya üretim zamanının azalan oranda düşmesini simgelemektedir. Model hem imalat hem de hizmet sektöründeki pek çok işletmede gözlemlenmiştir (Huber, 1991, s. 94-95; Boerner ve diğerleri, 2001, s. 98). Bir örgütsel öğrenme eğrisinin klasik formülü şu şekildedir:

$$y_i = a x_i^{-b} \quad (1)$$

y_i = i'nci birimi üretmek için gereken çalışma saati sayısı

a = ilk birimi üretmek için gereken çalışma saati sayısı

x = i zaman dönemi boyunca üretilen ürünlerin kümülatif (toplam) miktarı

b = öğrenme oranı

i = bir zaman altsimgesi

Tahmin amacıyla, denklem logaritmik biçimde de yazılabilir:

$$\ln y_i = c - b \ln x_i \quad (2)$$

1. Denklem'deki kuvvet fonksiyonu şeklindeki ilişkiler, logaritmik ölçeklere dönüştürüldüğünde, düz bir çizgi halini alır. Öğrenme eğrisi formülündeki örgütsel deneyimin standart ölçüsü, üretilen birimlerin toplam miktarıdır. Bu ölçü, üretimin başlangıcından her bir zaman dilimin sonuna kadar üretilen çıktıların toplanmasıyla hesaplanır. Üretilen birimlerin toplam miktarı, üretimden elde edilen bilgiyi simgeleyen bir değişkendir. Bu bilginin bir fonksiyonu olarak birim maliyetler değişirse, diğer değişkenler eşit kabul edildiğinde, öğrenmenin gerçekleştiği sonucu çıkartılır. Yani, 2.

Denklem uygun kontrol değişkenleriyle tahmin edildiğinde toplam çıktı değişkeninin sabiti (b) anlamlıysa, örgütsel öğrenme gerçekleşmiştir diyebiliriz (Argote, 1999, s. 13-14).

Öğrenme eğrileri, sıklıkla *ilerleme oranı* terimiyle nitelendirilmektedir. İlerleme oranı, 1. Denklem’de toplam çıktıdaki her iki kat artışa karşılık elde edilen birim maliyetin bir önceki bir maliyete oranının yüzde şekliyle ifade edilmesidir. Örneğin, % 80’lik bir ilerle oranı, toplam çıktının her iki katlık artışında bir maliyetin bir önceki değerine inmesi demektir. Yani, % 80’lik bir ilerleme oranı toplam çıktı iki kat arttığında, maliyetlerin % 20 azalacağı anlamına gelmektedir (a.g.e., 18). İlerleme oranı ile öğrenme oranı arasındaki ilişki, 1. Denklemden şu şekilde elde edilebilir (a.g.e, s. 29):

$$y_1 = x \text{ birim üretmenin birim maliyeti,}$$

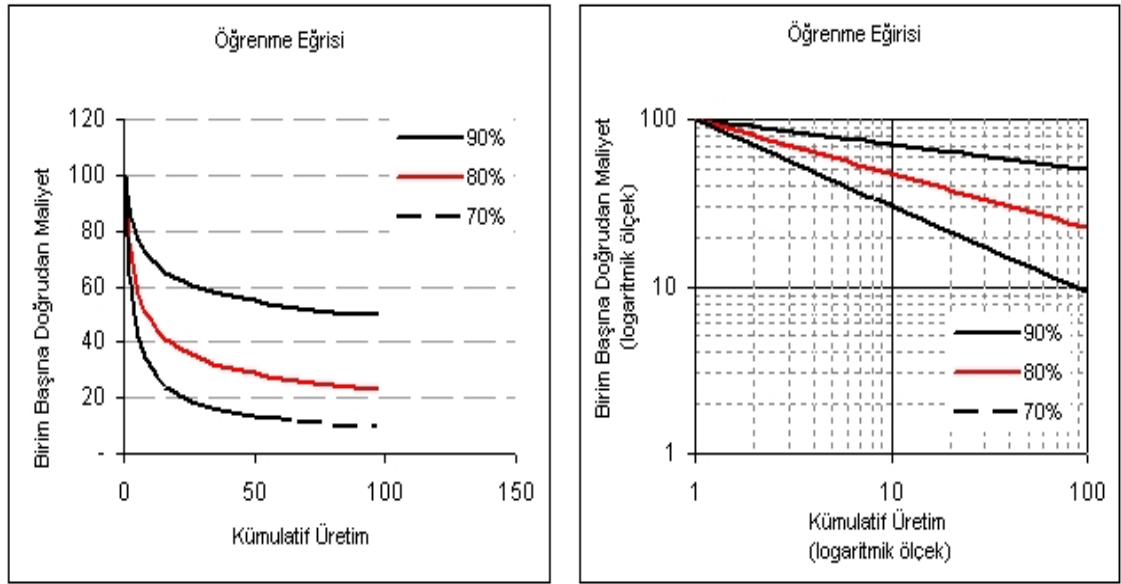
$$y_2 = 2x \text{ birim üretmenin birim maliyeti olsun. O zaman,}$$

$$y_1 = a x^{-b},$$

$$y_2 = a (2x)^{-b}; \text{ ve}$$

$$y_2 / y_1 = 2^{-b} \text{ olur.}$$

Aşağıdaki şekilde, ilerleme oranları % 90, % 80 ve % 70 olan üç ayrı öğrenme eğrisi normal ve logaritmik ölçekte gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Öğrenme Eğrisi Örneği

http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Experience_curve.gif

Akademik yazında yer alan ilk öğrenme eğrisi, uçak imalatı alanındadır. Curtiss-Wright Şirketi'nin mühendislik bölümü yöneticisi T. P. Wright, otomobillerin seri üretiminden etkilenecek "aile uçakları" hayali kurmaya ve "üretim miktarının maliyet üzerindeki etkisi"nin üzerinde durmaya başlamıştır (Wright, 1936). Wright, işgücü ve malzeme gereksinimi ile sabit giderlerin artan uçak üretimiyle azaldığını fark etmiş ve toplam üretimin iki katına çıkmasıyla üretim girdileri gereksiniminin % 20 azalacağı kestiriminde bulunmuştur.

Öğrenme eğrisiyle ilgili yazının önde gelen çalışmalarından biri, Alchian'ın (1963) II. Dünya Savaşı'nda kullanılmak üzere birbirinden farklı tipte uçak gövdesi imalatı yapan yirmi iki fabrikada gerçekleştirdiği araştırmadır. Alchian bu incelemede, öğrenme sonucu ortaya çıkan üretkenlik artışının uçak tiplerine göre anlamlı farklılıklar sergilediğini gözlemlemiştir. Öğrenme eğrileriyle ilgili ilk çalışmaların uçaklar, trenler ve otomobiller gibi kesikli ürünlerin imal edildiği endüstrilere odaklanmasına karşın öğrenme eğrileri sürekli - süreç endüstrilerinde de bulunmuştur (Argote, 1999, s. 6). Hirschmann (1964), petrolün rafine edilmesinin bir öğrenme eğrisini izlediğini görmüştür. Bu sonuç çok önemlidir, çünkü öğrenme eğrilerinin yalnızca "işgücünün öğrenmesi"yle ilgili olmadığını, özellikle bu tür ortamlarda, örgütteki ve örgütün sahip olduğu teknolojiye bağlı olarak değişimlere bağlı olduğunu göstermiştir. Öğrenme eğrisi

etkisine makine imalatı (Hirsch, 1952), gemi inşası (Rapping, 1965), tarım (Barkai ve Levhari, 1973) ve nükleer santral işletim güvenilirliği (Joskow ve Rozanski, 1979) gibi çok farklı alanlarda rastlanmıştır.

Örgütün kendi deneyimlerinden öğrenmesi, satın alma ve elden çıkarmalarda da gerçekleşir. Önceki satın almalar, sonradan gerçekleşen satın almaları etkilemektedir. Önceden yatay satın alma faaliyetinde bulunan işletmelerin, daha sonra da yatay satın alma eğilimi sergilediği (Amburgey ve Miner, 1992) ve örneğin, bakımevi zincirlerinin önceden satın aldıklarına benzer hedefleri satın aldıkları (Baum ve diğerleri, 2000) farklı araştırmalarda gözlemlenmiştir. Satın alma deneyimi, daha sonraki satın almalarındaki elden çıkartma olasılığını azaltmakta (Pennings ve diğerleri, 1994) ve satın alma deneyimi ile satın alma performansı arasında, özellikle hedefteki işletmenin finansal sıkıntısı olduğunda daha olumlu ilişki ortaya çıkmaktadır (Bruton ve diğerleri, 1994). Bu arada, satın alma deneyiminin farklı endüstrilerde gerçekleşip gerçekleşmemesi de performansı etkilemektedir. Heterojen deneyimler, öğrenmeyi zorlaştırıp haddinden fazla bürokratik maliyetlere (işletmenin uyumsuz iş gruplarında faaliyette olmasından kaynaklanan) yol açabilirken, fazlasıyla homojen olan deneyimler de satın alıcıyı durağanlığa itebilmektedir. İşletmenin satın alma performansı, aşırı heterojen ve homojen olmayan satın alma deneyiminden olumlu etkilenmektedir (Hayward, 2002). İşletmelerin, elden çıkartma deneyimleri artıkça kurumsal yeniden yapılanma stratejisi biçimi olarak elden çıkartmayı kullanmaya devam ettikleri de bulunmuştur (Bergh ve Lim, 2008).

İşletmelerin uluslararası işletmecilik faaliyetlerine geçme süreci, örgütün kendi deneyimlerinden öğrenmesi açısından irdelenen önemli bir konudur. İşletmelerin yurt dışı faaliyetlerindeki deneyimleri ile daha sonraki yurtdışı faaliyetlerindeki başarıları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır (Li, 1995, s. 346). Kimi araştırmacılar, herhangi bir işletmenin uluslararası işletmecilik faaliyetlerine geçişine, adım adım gelişen kendi deneyimlerinden öğrenme süreci olarak yaklaştırmışlardır (örn, Bilkey ve Tesar, 1977; Çavuşgil, 1980; Reid, 1981). Bu görüşe göre, karar alıcılar belirsizliği azaltmak için “herhangi bir yatırım programına başlamadan önce ihracatla ‘pazarı test etmeyi’ tercih etmektedir” (Aharoni, 1966, s. 150). Ancak bu araştırmacılar, uluslararası işletmecilik faaliyetlerine geçiş sürecini yalnızca ihracat üzerinden incelemişler, bu

yüzden de görüşleri yalnızca küçük işletmeler üzerinde geçerli olmuştur (Macharzina, ve diğerleri, 2001, s. 638). Johanson ve Vahlne (1977) ise daha sonra Upsala Uluslararasılaşma (U) Modeli olarak adlandırılan yaklaşımlarında, işletmelerin uluslararası faaliyetlere geçme sürecinin örgütün deneyimsel bilgisi tarafından yürütüldüğünü belirtmektedirler. Modele göre, deneyimle elde edilen bilgi yurtdışındaki belirsizliği azaltan ve yine yurtdışında işletmecilik fırsatları yaratan önemli bir faktördür (Bloomstermo ve Sharma, 2003, s. 20).

Deneyim çeşitliliği de öğrenmeyi olumlu etkilemektedir. İşletmeler, düşük düzeyde deneyimsel bilgiye sahiplerse ev sahibi pazara benzer yabancı pazarları seçmekte, yüksek düzeyde uluslararası deneyime sahiplerse bilinmedik ülkeleri tercih etmektedirler (Erramilli, 1991). Pazar seçiminde, işletmenin deneyimindeki coğrafi çeşitlilik deneyim süresinin uzunluğundan daha fazla etkilidir. Barkema ve diğerleri (1996), işletmelerin bir ülkede yurt dışı faaliyetlerine başlarken, söz konusu ülkedeki kendilerinin büyüme deneyimlerinden en çok; aynı kültürel blokta yer alan ülkelerdeki büyüme deneyimlerinden daha az ve kendi ülkelerindeki büyüme deneyimlerinden ise daha da az faydalandıklarını göstermişlerdir.

Barkema ve Vermeulen (1998), ürün çeşitliliğinin ve işletmenin faaliyet gösterdiği ulusal pazarların çeşitliliğinin işletmelerin yabancı pazarla giriş biçimini (yeni bir işletme kurma ya da satın alma) nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırmanın sonunda; ulusal pazar deneyimlerindeki çeşitliliğin işletmelerin yeni bir işletme kurma aracılığıyla büyüme eğilimi üzerinde olumlu ve doğrusal bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, ürün çeşitliliğinin doğrusal olmayan ve ters U şeklinde bir etkisi vardır. Çeşitli ulusal pazar deneyimleri, teknolojik yeteneklerin geliştirilmesine katkı sağlayıp yeni bir işletme kurmayı satın almaya göre daha çekici kılarken; yüksek düzeyde ürün çeşitliliği, yönetim ekiplerinin enformasyon işleme yeteneklerini aşır yeni bir işletme kurma olasılığını azaltmaktadır.

Deneyim, stratejik ittifaklar için önemli bir öğrenme kaynağıdır. Stratejik ittifaklardaki başarının, bir işletmenin yeni ittifaklar oluşturmalarının ve ittifak ortaklarını etkin biçimde seçmesinin en önemli belirleyicilerinden biri önceki ve / veya devam etmekte olan ittifak deneyimidir (Simonin, 1997, s. 1158). Yerel ittifak deneyiminin de uluslararası ittifakın yaşam süresi üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır (Barkema ve

Vermeulen, 1997). Barkema ve diğerleri (1997), yurt dışında faaliyet göstermenin karmaşaları olmaksızın ittifaklarla ilgili öğrenme olanağı tanıyan yerel ittifak deneyiminin ya da başkalarıyla işbirliği yapmanın karmaşaları olmaksızın yurt dışında nasıl faaliyet göstereceğiyle ilgili öğrenme olanağı tanıyan tamamen sahip olunan şube deneyimlerinin, işletmeye olumlu öğrenme etkileri sağladığını göstermişlerdir. Hedefteki işletme ile daha önce aynı ittifakta yer alma, söz konusu işletmeyi satın alma performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir (Porrini, 2004).

Daha fazla deneyim sayesinde işletmeler; yöntemlerini daha üretken hale getirmeyi, tesis yerleşimi ve iş akışını daha verimli biçimde tasarlamayı ve makinelerden daha fazla üretim elde etmeyi öğrenmektedirler. Ayrıca, işletmenin imal edebilirlik düzeyini yükseltecek uzmanlaşmış yeni süreçleri ve ürün tasarım değişikliklerini geliştirme ile daha iyi yönetim denetimi gerçekleştirme de öğrenilmektedir (Porter, 1979, s. 30). Örgütün kendi deneyimlerinden öğrenmesinin maliyeti çok yüksek olabilir ancak bu yolla, benzersiz ve örgüte has sonuçlar elde etme olasılığı da çok yüksektir (Schulz, 2002, s. 431). Ancak, keşfetme ve kullanma ile örgütsel ekoloji alanında gerçekleştirilen çalışmalar deneyime dayalı öğrenmenin iki tarafı keskin bir bıçak olabileceğini öne sürmektedir: deneyime dayalı öğrenme örgütün yaşamda kalma şansını arttırabilirken, değişikliklere uyum sağlamaya engel olabilir; rekabet yeteneklerini güçlendirebilirken, rekabeti daha zor hale getirebilir (Baum ve Shipilov, 2006, s. 81). Bu konu ileride daha ayrıntılı tartışılmıştır.

Örgütsel öğrenmenin bir başka kaynağı bilgi aktarımı ve paylaşımıdır. Genel olarak, tüm bilgi aktarımları belli ölçüde çaba gerektirse de kimi aktarımlar diğerlerinden anlamlı biçimde daha fazla çaba gerektirir. Bu noktadan hareket eden Szulanski (1996) *bilginin sabitliği* kavramını ortaya atmıştır. Bilginin sabitliği, bilginin örgütün içindeki aktarımının zorluğunu ifade etmek için kullanılmıştır. (a.g.e., s. 29). En çok rutin olmayan sorun içeren aktarım, en zor aktarım olarak algılanır. Bir aktarım sırasında dikkate değer sorunlu durumların ne ölçüde tecrübe edildiği olarak tanımlanan “olaylılık”, sabitliğin açıklayıcısıdır (a.g.e, s. 30). Zor olmayan bir aktarımdan söz etmeye değmez, olaysızdır. Bir aktarımın tüm yönlerini ele almak için etkin rutinlerle donanmış bir örgüt, aktarım sırasında sabitliği yaşamama olasılığını artırır.

Sabitlik, bilgi aktarımının; aktarım kararına yol açan tüm olayları kapsayan başlangıç, kaynakların alıcı ile kaynak arasında aktığı uygulama, alıcının yeni bilgiyi önce etkin olarak kullanmadığı ancak aşamalı performans artışıyla tatmin edici bir seviyeye ulaştığı hızlanma ve aktarılan bilginin rutinleştiği, bütünleştirme aşamalarının tümünde ortaya çıkabilmektedir. Sabitliğin belirleyicileri ise (Szulanski ve Capetta, 2003);

- Nedensel belirsizlik ve kanıtlanmamışlık alt boyutlarından oluşan *aktarılan bilginin özellikleri*,
- Güdü eksikliği ve güvenilir bulunmama alt boyutlarından oluşan *bilgi kaynağının özellikleri*,
- Güdü, özümseme kapasitesi ve bellek kapasitesi eksikliği alt boyutlarından oluşan *bilgi alıcısının özellikleri*,
- Kısır örgütsel bağlam ile çetin ilişki alt boyutlarından oluşan *bağlaman özellikleridir*.

Schulz (2001), alt birimlerdeki bilgi üretiminin çok uluslu şirketlerin alt birimleri arasındaki bilgi yayılımını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Yeni, rutin hale gelmemiş bilginin üretimi denetleme birimlerine dikey akışları teşvik ederken; eski, artık bilginin üretimi eş birimler arasındaki yatay akışları şiddetlendirmektedir. Yeni, rutin hale gelmemiş yeni bilginin dikey olarak yukarıya gönderilmesi, daha büyük oranda uzaktaki ve farklı bilginin açığa çıkmasını sağlayacak, böylece, bu bilginin anlamlığını ve uygunluğunu değerlendirme süreci daha kapsamlı ve hızlı bir hal alacaktır.

Bir örgütsel birimin sahip olduğu bilgi örtükse², işletmenin içindeki diğer birimler için söz konusu bilginin varlığını bilmek bile zordur. Bu bilgi özgün ya da karmaşıksa, aktarımının maliyeti yükselir ve bu yüzden paylaşımdan cayma eğilimi ortaya çıkar. Paylaşım, ürün teknolojisini içeriyorsa, modüler tasarımlar³ sorunu azaltmaya yardımcı olacaktır. Diğer bir deyişle; örtüklük, karmaşıklık ve özgünlük modülün içinde tutulacaktır. Ancak, paylaşılması gereken bilgi süreçle ilgili know-how⁴ ya da bir idari bir sezgiyse, paylaşım yalnızca örgütün, üyelerin örgüt içi hareketini sıklaştırmasıyla kolaylaşacaktır (Chakravarthy ve diğerleri, 2003, s. 314-315). Üyelerin örgüt içi hareketleri, bilginin diğer örgütsel birimlere aktarımında güçlü bir düzenektir (Almeida ve Kogut, 1999, s. 195). Üyeler, bir örgütsel birimden diğerine hareket ettiklerinde, gerek açık gerekse örtük bilgiyi yeni birime aktarabilirler (Berry ve Broadbent, 1987).

Bilgi aktarımı ve paylaşımının birey düzeyinde etkinliğini psikolojik koşullar belirlemektedir. Andrews ve Delahaye (2000), bir nitel araştırma sonucu geliştirdikleri ve “psiko-sosyal filtre” adını verdikleri modelleriyle erişilebilirlik, inanılabilirlik ve güvenilirliğin bilginin aktarımı ve paylaşımında ne kadar önemli olduğunu göstermişlerdir. Bir biyo-tıbbi konsorsiyumda çalışmakta olan bilim adamları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, bilim adamlarının enformasyon için kime ulaşacaklarına ve kimden gelen girdiyi kabul edeceklerine karar vererek bilgi aktarımını filtreledikleri gözlemlenmiştir. Bireyin enformasyon taleplerini başlatmak için güveninin (sosyal güven) ve bilgi tedarikçilerinin algılanan inanılabilirliklerinin her ikisi de bilgi aktarımına aracılık etmektedir. Bilim adamları, kendi bilgilerini kiminle paylaşacaklarına karar vererek bilgi paylaşımına aktif olarak arabuluculuk etmektedirler. İş arkadaşlarının

² Penrose (1959, s. 53), insanların bilgiye biçimsel öğretim ve kişisel deneyim olmak üzere iki farklı yoldan ulaştıklarını düşünmektedir. Deneyim, bilgi üretip nesnel bilgiye katkıda bulunur ve bu bilgi başka kişilere aktarılabilir. Artan deneyim, kazanılmış bilgideki ve bilgiyi kullanma yeteneğindeki değişiklik biçiminde kendini gösterir. İlk kez Polanyi'nin (1962), “Anlatabildiğimizden daha fazlasını biliriz” (s. 105) şeklinde ifade ettiği örtük bilgi; kişisel, sezgi yoluyla elde edilen ve bağlama özgü olan bilgi türüdür. Bu yüzden de örtük bilgiyi başkalarına sözle ifade etmek, somutlaştırmak ve iletmek güçtür. Açık bilgi, tersine, belirgindir ve düzenlenmiştir. Açık bilgi, konuşulan dil aracılığıyla aktarılabilir (Polanyi, 1967).

³ Modüler tasarım, ürünün tamamının birbirine kolayca monte edilebilen alt parçalara ayrılarak tasarlanmasıdır (Lee ve Tang, 1997, s.41). Modüler tasarımın popüler bir eğilim haline gelmesiyle işletmeler kitlesel kişiselleştirme (seri uyarlama), geciktirme, bir üst modele geçmede ve hizmet vermede kolaylık gibi alanlarda üstünlükler elde etmişlerdir (Joo, 2008)

⁴ Genel olarak, know-how yöntem bilim, know-what ise içerik demektir (Kale ve Singh, 2000, s. 3). Know-how, belirli bir etkiyi elde etmek için gerekli olan eylemleri hayata geçirebilme becerisidir. Know-what ise belirli bir ürünü imal etmek ya da belirli bir sonucu elde etmek için gereken kaynaklar ve süreçler gibi gerçekler ya da görüşlerdir (Lipshitz ve diğerleri, 2007, s. 119).

hassas enformasyonla hayata geçirmeleri muhtemel eylemlerin algısına dayanan algılanan güvenilirlik ise bilgi paylaşımı kararlarını etkileyen temel faktördür.

1.2.1.2. Başka Örgütler

Örgütlerin temel öğrenme kaynaklarından biri de başka örgütlerin deneyimleridir. 1950'lerin sonunda March ve Simon (1958), örgütlerin rakiplerinden taklit ve ödünç alma yoluyla öğrenebileceklerini gözlemlemişlerdir. 1980'lerdeki Japon işletmelerinin dünya çapındaki başarılarında deneyimlerinden hızlı bir biçimde öğrenme (Pedlar, 1991) ve ABD kökenli işletmelerin başarılı uygulamalarını taklit etme yeteneklerinin önemli rol oynadığı (Rosenberg ve Steinmueller, 1989, s. 229) vurgulanmaktadır. Örgütler; sık yaşanan olayları daha seyrek yaşanan olaylara, büyük ve karlı işletmeleri daha küçük ve daha az karlı işletmelere ve başarıyı başarısızlığa göre daha fazla taklit etme eğilimi göstermektedirler (Haunschild ve Miner, 1997). Örgütün kendi deneyimleriyle öğrenmesiyle kıyaslandığında, başka örgütlerin deneyimlerinden öğrenmesinin maliyeti daha düşükken, benzersiz ve örgüte has sonuçlar elde etme olasılığı da düşüktür (Schulz, 2002, s. 431).

Başka örgütlerin deneyimlerinden yararlanmayı inceleyen çalışmalar öğrenme eğrisi modeli dışında deneyim türleriyle de ilgilenmişlerdir. *Endüstri deneyimi* bunlardan biridir ve *faaliyete dayalı deneyim* ile *rekabete dayalı deneyim*den oluşmaktadır. Faaliyete dayalı deneyim, herhangi bir endüstrinin tarihi boyunca faaliyetlerini yürüten örgütlerin toplamı anlamı gelirken; rekabete dayalı deneyim, herhangi bir endüstrinin tarihi boyunca kapanan örgütlerin toplamı anlamına gelmektedir. Odaktaki örgütün endüstriye girişinin hem öncesi hem de sonrasında biriken faaliyet deneyimi, örgütün kapanma riskini azaltmaktadır. Rekabete dayalı deneyimin ise, yalnızca odaktaki örgütün endüstriye girişinden sonraki toplamı örgütün kapanma riskini azaltmaktadır. Sonuç olarak, diğer örgütlerin başarısızlığından öğrenme bu örgütleri gözlemleyen örgütlerin yaşamda kalma şanslarını arttırmaktadır. (Ingram ve Baum, 1997a). Bu sonuç, başka araştırmalarca da desteklenmiştir (örn. Ingram ve Baum, 1997b; Baum ve Ingram, 1998).

Örgütler, yönetim danışmanlığı yapan kuruluşların deneyimlerinden faydalanarak da öğrenebilirler. Kimi örgütler, daha önce yönetmedikleri durumlarla

karşılaştıklarında, kendi deneyimlerinden öğrenme yoluna gitmektense yönetim danışmanlığı kuruluşlarının bilgilerinden yararlanma yoluna gitmektedir. Bu kuruluşlar, değişik alanlardaki uzmanlıklarının yanında benzer durumları yöneten işletmelerin deneyimlerine de sahip oldukları için gereksinim duyulan bilginin taşıyıcısı olarak görülmektedir. Ancak, örgüt yöneticilerinin haklı ya da haksız olarak, yönetim danışmanlığı kuruluşlarının hizmet sunulan örgüt ve çalışanları hakkında derin bilgiye sahip olmadıklarını düşünmeleri ve verilen bilginin duygusal olarak reddi yönetim danışmanlığı kuruluşlarının deneyimlerinden öğrenmeyi kısıtlamaktadır (Antal ve Krebsbach-Gnath, 2001, s. 474).

İşletmelerin yönetim kurulu üyeleri başka işletmelerin de yönetim kurulunda yer alırlarsa, diğer örgütlerin deneyimlerinden öğrenmede önemli rol oynarlar. Bu kişilerin başka işletmelerin yönetim kurullarında üye olmaları ve sorumlusu oldukları işletmeler ve işletme yönetimlerinin stratejik düşünceleri hakkında zengin bilgiye ulaşabilmeleri halinde; yürürlükteki faaliyetleri ve işletmecilik uygulamalarını örnek edinme, farklı bağlamlardaki yönetsel sorunları teşhis etme ve başkalarının deneyimlerinden öğrenmeyi geliştirme olanağı doğmaktadır (Tainio ve diğerleri, 2001, s. 433). Hatta kimi çalışmalar, aynı kişilerin yönetim kurullarında yer aldığı farklı işletmelerin de benzer davranışlar sergilemeye eğilimli olduğunu göstermektedir (örn. Davis, 1991; Haunschild, 1993).

Örgütler için önemli bir öğrenme kaynağı da başka örgütlerden bilgi aktarımı ve diğer örgütlerle bilgi paylaşımıdır. Bir örgütten diğerine bilgi aktarımının pek çok yolu vardır. Bilgi alıcı konumdaki örgütün üyelerinin eğitimi, söz konusu üyelerin bilgi verici örgütteki uzmanları gözlemlemelerine izin verilmesi ve her iki örgütteki üyelere birbirleriyle iletişim kurma fırsatları sağlanması bu kapsamda değerlendirilebilir. Verici örgütten alıcı örgüte deneyimli personel transferinin yanında, belge, proje ve örgütsel yapıyla açıklamalar sunulması ek düzenlemeler olarak düşünülebilir. Vericinin sahip olduğu bilgilerin bir kısmı donanım, yazılım ve ürünlerin içine yerleşik olduğundan alıcı örgüte bilgi aktarımını kolaylaştacaktır. Genel olarak, insanları, teknolojiyi ya da yapıyı alıcı örgüte doğru hareketlendirerek ya da alıcı örgütteki insanları (örn. eğitimle), teknolojiyi ve yapıyı değiştirerek bilgi aktarımı sağlanabilir (Argote, 1999, s. 145).

Kimi araştırmalar, örgütler arası deneyim ve bilgi aktarımında rekabetin etkisini tartışmışlardır. Herhangi bir endüstrideki rekabet, genel kanının aksine bilgi paylaşımını doğrudan etkilememektedir. Şiddetli rekabetin olduğu endüstrilerde bile, firmalar arası bilgi paylaşımında hem kamusal (patentleri incelemek, patentlenmiş teknolojiye geriye mühendislik uygulamak gibi kısıtlanmış ve gazete, popüler basın, ticari dergiler ve konferanslar gibi kısıtlanmamış düzenekler) hem de özel düzenekler (diğer işletmelerin fabrikalarını ziyaret etmek, konsorsiyum, örnek edinme çalışmaları gibi kısıtlanmış ve e-posta, telefon, yüz yüze toplantılar gibi kısıtlanmamış düzenekler) kullanılmakta ancak, kullanılan düzenekler ve kullanım yoğunluğu kurumsal çevrenin özelliklerine göre değişmektedir. Örneğin, Japonya’da yarı iletken endüstrisindeki çalışanlar kamusal düzeneklere güvenirken, ABD’de aynı sektörde çalışanlar daha çok özel kanallara yönelmektedir (Appleyard, 1996).

Örgütler arası benzerliklerin söz konusu örgütleri güçlü rakipler haline getirdiği açıkça gözlemlenirken (Baum ve Mezias, 1992), örgütlerin kendilerine en yakın rakiplerinden fazlasıyla öğrendikleri de ortaya çıkmıştır (Ingram ve Roberts, 2000). Kimi zaman rekabet, dolaylı olarak öğrenmeyi engellemekte ve öğrenme sonuçlarını etkilemektedir. Örgütten rakibine aktarılan bilgi, rakip güçlendikçe örgütün göreceli konumunu zayıflatıp performansını düşüreceğinden, örgüte zarar verebilir. Rakiplerin öğrenmesinin bu şekildeki dolaylı etkisi “Kızıl Kraliçe etkisi”⁵ olarak adlandırılmıştır. Barnett ve Hanson (1996), bir bölgedeki bankaların belirli bir dönemdeki kapanmalarını incelemek için Kızıl Kraliçe’ye dayanan bir model uygulamışlardır. Yazarlar, bir işletmenin üstün performans sergilemesinin rakibinin de gelişmek için araştırmaya girişmesini tetiklediğini belirtmişlerdir. Eğer gelişme gerçekleşir ve ikinci işletmenin rekabetteki durumu iyileşirse, ilk işletme rakibinin yenilenen gücünden zarar görecektir ve

⁵ Kızıl Kraliçe etkisine odaklanan biyolojideki evrim ve ekoloji kuramları, varlıkların birbirleriyle dinamik bir biçimde nasıl etkileştiklerini ve birlikte evrimleştiklerini betimlemişlerdir. İlk kez biyolog van Valen (1973) tarafından gündeme getirilen Kızıl Kraliçe etkisi, Lewis Carroll’un yazdığı “Aynanın İçinden” isimli kitapta Kızıl Kraliçe ile Alice arasında geçen diyaloga dayanmaktadır. Alice, elinden geldiği kadar hızlı koşmasına rağmen çevresindeki nesnelerden hiç de uzaklaşmadığını fark eder ve bu durumu dillendirir: “Bunca zamandır aynı ağacın altındaymışız sanki, olamaz! Her şey, tıpatıp eskisi gibi! (...) *bizim ülkede* (...) genellikle başka bir yere ulaşırsın, hele bizim koştuğumuz gibi uzun süre çok hızlı koşarsan.” Kızıl Kraliçe karşılık verir: “Yavaş bir ülkeymiş! (...) Oysa bizim *burada*, yerinde kalmak uğruna koşuşturabildiğin kadar koşuşturma gerekir. Başka bir yere ulaşmak isitiyorsan, bundan iki kat hızlı koşman şart!” (Carroll, 1871/2001, s. 36). van Valen, bu diyalogu dinamik bir sistemin içerisinde göreceli bir uygunluk elde etmek isteyen katılımcıların, sürekli ve çoğalan eylem ve gelişimlerini betimlemek için kullanmıştır (Dorfus ve diğerleri, 2008, s. 61).

gelişmek için kendi araştırmasını başlatacaktır. Araştırmanın sonunda, odadaki işletmenin kendi rekabet deneyiminin (rakipleriyle rekabet içinde bulunduğu yılların toplamı) başarısızlık riskini azaltırken, rakiplerinin rekabet deneyimleri toplamının işletmenin başarısızlık riskini arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Daha sonra Kızıl Kraliçe etkisine otel zincirleri (Ingram ve Baum, 1997a) ve disk sürücüsü imalatı (Barnett ve Pontikess, 2005) gibi farklı alanlarda da rastlanmıştır. Derfus ve diğerleri(2008), odadaki işletmenin eylemleri ile rakiplerinin eylemleri arasındaki ilişkilerin yüksek düzeyde yoğunlaşmış endüstrilerde daha güçlü olduğunu ve yüksek büyüme oranına sahip endüstrilerde daha zayıf olduğunu bulmuşlardır. Yazarlar ayrıca, pazarda daha güçlü konumlarında bulunan işletmelerin eylemlerinden daha fazla performans elde ettiklerini ve daha fazla pazar payına sahip büyük işletmelerin eylemlerinde daha saldırgan oldukları takdirde, daha iyi rakipler haline geleceklerini ve yüksek performans elde edeceklerini de gözlemlemişlerdir.

Örgütlerin katıldıkları stratejik ittifaklar ve ortak girişimlerde yaşanan bilgi aktarımı ve paylaşımı da örgütsel öğrenmenin önemli konularından biri olagelmıştır. Örgütsel öğrenme, iki koşulda bir ittifak oluşturma'nın nedeni olabilmektedir: Bir işletme ya da tüm ortak işletmeler, diğer işletmenin ya da işletmelerin örgütsel bilgisini elde etmek isterse ve bir işletme, bir ortağın maliyet üstünlüğü ya da bilgisinden faydalanırken bir örgütsel yeteneği de beslemek isterse (Kogut, 1988, s. 323). Çeşitli işletmelerde gerçekleştirdiği örnek olay çalışmasına dayanan Hamel (1991), ortak girişimlerdeki öğrenmenin; ortakların işbirlikleri aracılığıyla öğrenmeye istekli olmaları anlamına gelen niyete, her ortağın kendinde yerleşik durumda olan bilgiyi paylaşmaya açık ve istekli olması anlamına gelen şeffaflığa ve öğrenme kapasitesi anlamına gelen çabuk kavramaya bağlı olduğunu belirtmiştir.

Daha sonra, Inkpen ve Crossan (1995) tarafından gerçekleştirilen araştırma, bu kavramların tam olarak işlev kazanabilmesi için yönetsel inanç ve yorumların da tanınması gerektiğini ortaya koymuştur. Şeffaflığın anlam kazanabilmesi için yöneticilerin, işletmeler arası farklılıkları fark etmeye güdülenmiş olmaları ve fark etmeyi becerebilmeleri; çabuk kavramanın hayata geçirilebilmesi için de yöneticilerin de çabuk kavramaları ve ortak işletmenin ya da işletmelerin yeteneklerini değerlendirme sürecini sarmalayan belirsizliğin üstesinden gelmeleri gerekir. Niyet, şeffaflık ve çabuk

kavramanın öğrenme üzerindeki olumlu etkisi farklı endüstrilerde gerçekleştirilen araştırmalarda da gözlemlenmiştir (Johnson ve Sohi, 2003). Simonin (2004), başlatıcı olarak niyet ile engel olarak bilgi belirsizliği ve örtüklüğünün bilgi aktarımının en önemli belirleyicileri olduğunu bulmuştur. Perez-Nordtvedt ve diğerleri (2008), alıcı işletmenin öğrenme niyeti ve kaynağın çekiciliğinin bilgi aktarımının etkinliğini etkilediğini göstermişlerdir. Ayrıca, alıcının öğrenme niyetinin bilgi aktarımının verimliliği üzerinde de etkisi ortaya çıkmıştır.

Pek çok satın alma faaliyetinin de temel yönlendiricisi, hedefteki işletmenin sahip olduğu teknoloji ve yetenekleri elde etme isteğidir (Ahuja and Katila 2001, Chaudhuri and Tabrizi 1999). Özellikle, büyük ve tanınmış işletmelerin küçük ve teknoloji tabanlı işletmeleri satın almaları anlamına gelen teknolojiye dayalı satın almalar sayesinde, büyük işletmeler satın aldıkları teknolojik yetenekleri kendi kaynak tabanlarına aşılabilirler (Huber, 1991). Satın alan işletmeler, satın aldıkları işletmelerin keşfettiklerini; imalat, pazarlama ve dağıtımdaki tamamlayıcı varlıklarına bağlayarak eşgüdümlü bir şekilde kullanabilirler (Teece, 1986). İşletmeler satın almalar sayesinde bilgi tabanlarını canlandırmaktadırlar. Kısa vadede sorunlar ve sistemde şok etkileri yaratabilen satın almalar, satın alan işletmenin gelecekteki girişimlerinin başarılarını arttırmakta ve böylece uzun vadede işletmenin yaşamda kalmasına katkı sağlamaktadır (Vermeulen ve Barkema, 2001).

Ranft ve Lord (2002) yüksek teknolojiye dayalı satın almaları inceledikleri araştırmalarında, satın alınan işletmenin teknoloji ve yeteneklerinin temelindeki bilginin örtüklüğü ve sosyal karmaşıklığının bilgi aktarımının önünde engeller oluşturduğunu gözlemlemişlerdir. İşletmelerin satın almayı yavaş gerçekleştirmeleri; bu dönemde hedefteki işletmeye mümkün olduğunca otonomi tanımaları; önemli konumda kritik bilgilere sahip çalışanları satın alma sonrasında da elde tutmaları; sık, açık ve zengin (mümkün olduğunca yüz yüze) iletişimi kullanmalarının satın alınan işletmelerin teknoloji ve yeteneklerinin öğrenilmesinde önemli kazanımların elde edilmesine yol açtığı ortaya çıkmıştır.

Pazarlar, uluslararasılaşma, pazarlama faaliyetleri, araştırma-geliştirme (ar-ge), tasarım, tedarik ve lojistik, üretim ve imalat süreçleri, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, finans ve muhasebe ve stratejiyle ilgili bilgiler rekabet üstünlüğünün

kaynakları olma potansiyeli yüzünden örgütler arası bilgi aktarımının nesnesi olabilecek bilgi türleridir (Salk ve Simonin, 2003, s. 256). Bu bağlamda, “işbirlikçi know-how” kavramı öne çıkmaktadır. İşbirlikçi know-how, neden bazı işbirliklerinin (imtiyaz anlaşmaları; lisanslama sözleşmeleri; ar-ge ya da pazarlama için kurulmuş ittifaklar; konsorsiyum ve ortak girişimleri kapsayan yeni bir ortak girişim ya da ara yüzü kapsayan düzenlemeler ve birleşmeler ve satın almalar) parlak biçimde başarılı olurken diğerlerinin dramatik biçimde başarısız olduğunu ve niçin bazı örgütlerin işbirlikçi düzenlemeler ağının kaldırıcı etkisini diğer örgütlere göre daha etkin kullanabildiğini açıklamaya yardımcı olan benzersiz ve örgüte özgü bir yetenek türüdür (Simonin, 2002).

Üstün performansın nedenleri, dışarıdaki gözlemciler için odaktaki işletmedeki üyelerden daha belirsiz olacağından örtük, karmaşık ve özgün bilgiye dayanan performans üstünlüklerini kopyalamanın daha zor olduğu değişik araştırmacılarca vurgulanmıştır (örn. Reed ve DeFilippi, 1990, s. 89; Barney, 1991, s. 107). Bunlara ek olarak; yeni, geçerli, benzersiz, odaktaki örgütün var olan bilgi tabanı ve portföyüyle ilişkili ve eyleme geçirilmeye hazır bilgi hem daha değerlidir (Salk ve Simonin, 2003, s. 258) hem de söz konusu bilginin aktarımı zordur. Stratejik ittifaklar, bilginin yayılması önüne kısıtlamalar getirilmediği sürece, ortaklar arasında teknik bilginin aktarımında, örtük bilginin aktarımına göre daha verimli; ortak girişimler, örtük bilginin aktarımında önemli üstünlüklere sahiptirler (Child, 2001, s. 676). Easterby-Smith ve diğerleri (2008), örgütler arası bilgi aktarımını anlamak için kapsamlı bir kavramsal çerçeve sunmuşlar ve aktarımı etkileyen faktörlerin dört ana boyut altında toplandığını belirtmişlerdir: Öğreten işletme, bilginin doğası, örgütler arası dinamikler ve öğrenen işletme. Gerek öğrenen gerekse öğrenen işletmenin; özümseme kapasiteleri, örgüt içi aktarım yetenekleri ve öğretme – öğrenme güdülerinin etkinliğini belirleyen önemli faktörler arasındadır. Bilginin örtüklüğü, belirsizliği ve karmaşıklığı ile örgütler arası güç ilişkileri, güven ve risk algıları, yapı ve düzenekler ve sosyal bağlar örgütler arası bilgi aktarımını etkileyen diğer faktörlerdir.

1.2.1.3. Diğer Kaynaklar

Örgütsel öğrenmenin deneyim, bilginin aktarımı ve paylaşımıyla ilgili bir diğer kaynağı müşterilerdir. Müşterilerden öğrenmenin ilgili yazında üzerinde en çok çalışılan biçimi, müşterilerin ürünü kullanmasından faydalanarak öğrenmedir. Bu şekilde

öğrenme, yeni bir ürünün performans ve bakım özelliklerini ürünle ilgili kapsamlı deneyimi olan tüketicilerden alınan geri bildirim aracılığıyla belirleme sürecidir. Kullanarak öğrenme, çıktı performansının kestiriminde şiddetli belirsizliği beraberinde getiren karmaşık üretimlerde çok önemlidir. Bu tür durumlarda performans, ürünün zaman içinde kullanılmasıyla saptanabilir (Rosenberg, 1982, s. 121). Bilimsel araştırmalarda kullanılan araçlar, yarı iletken işlemciler, kişisel bilgisayar ve elektron mikroskobu gibi ürünlerin imalatında işletmelerin kullanıcılardan etkin bir şekilde öğrendikleri gözlemlenmiştir (von Hippel, 1988).

Müşterilerin ürünü kullanmasından faydalanarak öğrenme, belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olan iki farklı tür bilgi üretir. İlk olarak, kullanıcılardan alınan geri bildirim bir ürünün tasarımı ile performansı arasındaki ilişkinin daha derin biçimde anlaşılmasını sağlar. Daha sonra, bu enformasyon gerekli ürün tasarım değişikliklerinin hayata geçirilmesinde kullanılabilir. İkincisi, bu şekilde öğrenme yeni performans ya da faaliyet uygulamalarına yol açacak ürüne ilişkin bilgiyle sonuçlanabilir. Bu durumda, kullanımla ortaya çıkan enformasyon kesinlikle ve gerçek anlamda ürünün tasarımında somutlaşmazken, ürünün yaşamını uzatan ya da faaliyet giderlerini azaltan yeni uygulamalara yol açar (Rosenberg, 1982, s. 121-122). Mukoyama (2006), makine imalatı yapan bir işletmede gerçekleştirdiği araştırmasında, işletmenin makine kullanıcılarının deneyimlerinden öğrendiğini gözlemlemiştir. Bu öğrenme etkisi sayesinde, makinelerin kalitesi iyileşmektedir. Bu iyileşme süreci, yaklaşık olarak üstel bir form alır. İyileştirmenin getirdiği talep büyümesiyle birleşen söz konusu süreç, S şeklinde bir makine yayılım eğrisi üretmiştir. Güçlü talep ve iletişim teknolojisindeki ilerleme, yayılım hızını artırmaktadır.

Son yıllarda, bilişim endüstrisindeki ve yazılım geliştirmeyle uğraşan işletmelerin, özel bir müşterilerden öğrenme biçimi olarak “açık kaynak toplulukları” oluşturdukları gözlemlenmektedir. Başarılı ürünler yaratan pek çok açık kaynak projesi olmasına rağmen, söz konusu projelerin ölçekleri çok küçüktür. Linux⁶ işletim sistemi geliştirme projesi, geliştiricileri ve kullanıcıları aynı kişilerden oluşan büyük ölçekli ve

⁶ Dağıtımının bedava olmasının ötesinde, işlevselliği, uyum yeteneği ve sağlamlığı Linux’u, Windows ve Unix işletim sistemleri karşısında önemli bir seçenek haline getirmiştir. Ofis projesi OpenOffice.org ve Mozilla web tarayıcısı projesi gibi çok sayıda ve farklı uygulama Linux üzerinden çalışmaktadır (<http://www.linux.org/info>).

çevrim içi bir işbirliği çabasının yapılabilirliğini göstermiştir. Linux projesinin yarattığı açık kaynak topluluğu, üyelerinin birlikte geliştirdiği yazılımın kaynak kodunu, isteyen herkesle ücretsiz olarak internet aracılığıyla paylaşmaktadır. Kullanıcıları / tüketicileri, kullandıkları ürünün üretimi ve evrimine daha fazla dâhil etmenin sonucu, fikirlerin doğal ayıklanma sürecine artan çeşitlilikte girdinin girmesi ve kalite ile yenilik arasındaki dengenin ortaya çıkmasına katkı sağlanmasıdır (Lee ve Cole, 2003).

Kimi araştırmacılar, özellikle örtük bilginin aktarımının güçlüğü ve rekabet üstünlüğü edebilme nedeniyle söz konusu bilgiye sahip olan ve başka işletmelerde çalışan kişilerin işe alınmasının önemli bir öğrenme kaynağı olabileceğini öne sürmüşlerdir (örn. Dosi, 1988; Teece, 1982, Winter, 1987). Deneyimli uzmanların bir işletmeden diğerine geçmelerinin, yalnızca tek seferlik enformasyon aktarımı sağlamakla kalmayacağı, daha fazla bilgi inşasına yol açacak yeteneklerin de aktarımını kolaylaştırabileceği farklı araştırmalarca kanıtlanmıştır (örn., Kim, 1997; Song ve diğerleri, 2001). Song ve diğerleri (2003), işe alarak öğrenmenin hangi koşullar altında gerçekleşeceğini mühendisler bağlamında incelemişlerdir. Sonuç olarak; işe alan işletme kendi tarihinden devredilen şartlara daha az bağımlı olduğunda, işe alınan mühendislerin teknolojik uzmanlığı işe alan işletmenininkinden uzak olduğunda ve işe alınan mühendisler yeni işletmelerinde örgütün ayırt edici nitelikleriyle ilgili olmayan teknolojik alanlarda çalıştıklarında işe alarak öğrenmenin etkin şekilde gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Ek olarak, sonuçlar yerel hareketlilik ile uluslararası hareketlilik arasında da benzerlik olduğunu ortaya koymuştur. Bu yüzden, işe alınan kişi, işletmenin var olan uzmanlığını pekiştirmektense, teknolojik olarak işletmenin uzak olduğu bilgiyi araştırması için kullanıldığı ve böylece gereken bilgiye sahip olduğunda bilgi aktarımının başarısı en üst düzeye çıkmaktadır. Ayrıca, işe yeni alınan kişiler beraberlerinde biçimsel olmayan ilişki kümelerini de getirmekte böylece, işe alan işletmenin coğrafi erişimini genişletmektedir.

Örgütler için başka bir öğrenme kaynağı da tedarikçilerdir. Son zamanlarda, tedarikçilerin imalat yöntemlerinin müşteriler tarafından onaylanması ve gelişmekte olan müşteri-tedarikçi ilişkisinin tesisi, müşterilerin önemli bir öğrenme kaynağı olduğunu göstermektedir. (Dyer ve Singh, 1998, s. 666). Tedarikçilerle yapılan uzun dönemli anlaşmalar, yeni ürün ya da süreç tasarımı ve kalite ile sürekli geliştirme

uygulamalarına tedarikçilerin katılımı gibi öğrenme biçimlerine yol açmaktadır (Schroeder ve diğerleri, 2002, s. 108). Ancak müşteri – tedarikçi ilişkilerinde, uzun dönemli öğrenme artışlarını elde etmek için kısa dönemli verimlilik kazanımlarından vazgeçmek gerektiği görgül olarak kanıtlanmıştır (Sobrero ve Roberts, 2001).

Bu bölümde son kaynak olarak kısaca bilimden söz edilecektir. Bilimsel öğrenme, bilim ve doğanın temel kanunlarıyla ilgili bilgileri elde etmeyi gerektirir (Boerner ve diğerleri, 2001, s. 101). Sahip olunan bilimsel bilgi arttıkça, bilim tabanlı buluş girişiminin maliyeti de düşer (Rosenberg, 1974, s.107). Bilim; araştırma seçeneklerini daralttığı ve dikkatleri başarı olasılığı en yüksek olan yaklaşımlara yönlendirdiği (Nelson ve Winter, 1982, s. 391), ancak aynı zamanda, herhangi bir teknolojik sorunu çözmek için gereken yaklaşım havuzunu genişlettiği (Evanson ve Kislev, 1976, s. 267) için öğrenme sürecinde önemli yere sahiptir.

1.2.2. Deney ve Denemeler

Öğrenmenin bir diğer temel kaynağı deneyler ya da “deneme-yanılma araştırmaları”dır. Deney; “gerçek dünyada” eyleme geçmeyi, bu eylemin belli bir ölçütü açısından sonucu gözlemlemeyi, eylem / sonuç çiftini daha önceki eylem / sonuç çiftleriyle karşılaştırmayı ve bu karşılaştırma temelinde yeni eylemi tercih etmeyi içermektedir. Buna benzer her deney, aynı zamanda bir denemedir. Eğer ölçüt önceki denemenin üzerine geliştirilmişse, son deneme (en azından yerel olarak) bir başarıdır; eğer ölçüt kötüleşmişse, görünüşe göre son deneme başarısızdır ve tercih bir hatadır. Başarı, araştırmanın belirlenmiş yönünü pekiştirirken; hatanın, araştırmayı yeni bir yöne güdüleyen ters etkisi vardır (Day, 2002, s. 226).

Bir örgüt, bir eylemi gerçekleştirirse ve daha sonra bu eylemin sonucu, söz konusu eylemin gelecekteki gücünü belirlerse deneme-yanılma yoluyla öğrenme gerçekleşmiş olur (Miner ve diğerleri, 2001, s.319). Deneme-yanılma yoluyla öğrenme gerçekleştiğinde bir zaman diliminde işe yarar gözükse, daha sonraki başka bir zaman diliminde daha etkili olur (Weiss ve Ilgen, 1985). Bir eylemin sonucu, söz konusu eylemin konumunu belirler. Olumlu sonuçları algılanan eylemler, bir örgütteki düzenli yordamların bir bölümü olarak göreceli konumlarını güçlendirirken; olumsuz sonuçları

olan eylemlerin konumları zayıflamaktadır (van de Ven ve Polley, 1992, s. 114; Cheng ve van de Ven, 1996, s. 607).

Deney yoluyla öğrenmenin en eski ve bilinen yolu “tersine mühendislik”tir (rakip işletmenin ürününü parçalarına ayırıp inceleme). İşletme bu yolla, ürününü geliştirebilecek ya da maliyetlerini düşürebilecek yararlı enformasyonu elde etmektedir (Argote, 1999, s. 146). Tersine mühendislik; bir nesneyi (aygıt, elektrikle çalışan bir parça, yazılım programı vb.) parçalarına ayırma ve genellikle, orijinal aygıt ya da programın herhangi bir fikri mülkiyet hakkını ihlal etmeyen, yeni ve farklı ya da iyileştirilmiş bir araç ya da program geliştirme niyetiyle, söz konusu parçaları analiz etme sürecidir (Trott ve Hoecht, 2007, s. 134). Tersine mühendislik, yalnızca rakibin pazarına girmek ve kazançtan pay kapmak niyetiyle kullanılan bir araç değil; kimi az gelişmiş ülkelerin, ürün geliştirme teknolojisini edinmesine, kendi pazar gereksinimlerini karşılayabilmelerine ve en çok da sert rekabetin yaşanmadığı daha küçük bir pazara girmelerine olanak sağlayan bir hayatta kalma aracıdır (Lari ve Lari, 2005, s. 190).

Pisano (1994), temel bilimsel bilginin yeterince güçlü olduğu yerde, verimli öğrenmenin son kullanımdan önce laboratuvar koşullarında gerçekleşebileceğini öne sürmüştür (“planlayarak” ya da “yapmadan önce öğrenme”). Bu önerme, süreç geliştirme projelerini tamamlanma sürelerine laboratuvar koşullarında gerçekleştirilen deneylerin etkisinin, geleneksel kimya tabanlı ile yeni biyo-teknoloji tabanlı ilaçların imalatı gibi iki farklı teknolojik ortamda karşılaştırılması ile test edilmiştir. Kimya tabanlı ilaçların imalatında (süreç teknolojisinin çok geniş kuramsal ve uygulamalı bilgisi tarafından şekillendirilen bir ortam) laboratuvar ortamındaki deneylere daha fazla önem verilmesi süreç geliştirme sürelerini kısaltmaktadır. Biyo-teknoloji tabanlı ilaçların imalatında (süreç teknolojisinin sıklıkla, bir bilimden çok bir ‘sanat’ olarak tanımlandığı bir ortam) ise laboratuvar deneylerinde daha fazla önem verilmesi süreç geliştirme sürelerini kısaltmamaktadır. Yazar, işletmenin bilgi tabanının doğasının örgütsel öğrenme stratejilerinin etkinliğini etkilediğini belirtmektedir. Üretimdeki kilit değişkenlerin ve söz konusu değişkenlerin birbirleriyle etkileşimlerinin etkileriyle ilgili bilgi çok genişse, araştırmanın ve yapmadan önce öğrenmenin diğer biçimlerinin kaldiraç gücü artmaktadır. İşletmeler, söz konusu etkilerin benzetimi ve gelecekteki

durumlarının kestirimi için gereken temel bilgiye sahip değillerse, yaparak öğrenmeye gereksinim duyarlar.

Bilginin bağlama özgülüğü ve yerine getirilecek görevin belirlilik derecesi de planlayarak ve yaparak öğrenmenin göreceli etkinliğini etkilemektedir. Bilgi, bir işletmenin herhangi bir yerindeki belirli insanlara, makinelere, kültürlere ya da yapılara bağımlı değilse deney yoluyla öğrenme çok etkindir. Tersine, bilgi bağlama bağımlıysa yaparak öğrenme önem kazanır. Benzer şekilde; yerine getirilecek görev göreceli olarak belirliyse deneyler yoluyla, belirli değilse yaparak öğrenme daha etkilidir (Argote, 1999, s. 198-199).

Miller ve Shamsie (2001), ürün hattındaki deneylerin ve örgütsel performansın, Hollywood'un büyük film stüdyolarının tepe yöneticilerinin kariyerleri boyunca değişimini incelemişleridir. Yazarlar, ürün hattındaki denemelerin yöneticinin görevde kalma süresi artıka azaldığını; tepe yöneticinin görevde kalma süresiyle örgütün finansal performansı arasında ters U şeklinde bir ilişki olduğunu ve ürün hattındaki denemelerin tepe yöneticilerinin görevde kaldıkları sürenin ilerleyen yıllarında finansal performansı artırmaya eğilimli olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgular, üç aşamalı "yönetici yaşam eğrisi"yle paralellik göstermektedir. Göreve geldikleri ilk yıllarda tepe yöneticiler, işlerini öğrenmek için ürün hatlarında yoğun olarak deneyler yaparlar. Daha sonraları, biriken bilgiler denemeleri azaltmaya ve performansı artırmaya olanak tanır. Görevdeki son yıllarında, yöneticiler deneyleri azaltmaya devam ederler ve performans da düşer.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ALANINDAKİ TEMEL AKIMLAR

Örgütsel öğrenme alanındaki farklı akımları davranışsal, bilişsel ve sosyal süreçler yaklaşımları olarak gruplandırmak olanaklıdır.

2.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışçılık; gözlemlenebilir davranışların, söz konusu davranışların sonuçlarına bağılı bulunduğu varsayımına dayanmaktadır. Bir davranış, olumlu bir sonuç tarafından izlenirse bu davranış çoğalır (olumlu pekiştirme). Caydırıcı sonuçlar tarafından izlenen davranışlar azaltılır (cezalandırma) ve önem verilmeyen davranışlar

giderek azalma eğilimi gösterirler (sönümlenme). Olumsuz bir sonucu ortadan kaldırmaya katkı sağlayan davranışlar ise artar (olumsuz pekiştirme) (DeFillippi ve Ornstein, 2003, s. 21). Davranışsal yaklaşım genel olarak, örgütlerin rutin ve sistemlerinin kaynakları ile kendi ve diğer örgütlerin deneyimlerine tepki vermeleriyle söz konusu rutin ve sistemlerde yaşanan değişimlerle ilgilenmektedir. Bu kapsamda Carnegie Okulu, belirsizlikle ilgili çalışmalar ve işletmenin evrimsel modeli irdelenmiştir.

2.1.1. Carnegie Okulu

Herbert Simon, James March ve Richard Cyert'in çalışmalarından (Simon, 1945/1997, 1957; March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963) oluşan ve söz konusu akademisyenlerin tümü ABD'deki Carnegie Mellon Üniversitesi'nde birlikte çalıştıkları için bir bütün olarak 'Carnegie Okulu' diye bilinen ekol, genel olarak; örgüt kuramı yazınında örgütleri akılcı sistemler⁷ olarak kabul eden yaklaşıma, özel olarak; örgütsel öğrenmeye çok önemli katkılarda bulunmuştur.

Simon (1945/1997), artık bir klasik olarak kabul edilen eserinde örgütlerde karar alma ve hedef belirleme süreçlerinin üzerinde durmuştur. Yazar görüşlerini açıklamaya, yönetim ilkeleri ekolünün ortaya koyduğu görüşleri eleştirerek başlar. Ortaya konulan kimi yönetsel ilkeleri (uzmanlaşma, komuta birliği, denetim zinciri ve amaca, sürece, müşterilere ya da yerleşime göre örgütlenme) tek tek inceleyen yazar, ilkelerin atasözlerine benzediğini; hemen her ilke için aynı derecede makul ve kabul edilebilir ancak çelişkili bir ilke bulunabileceğini (a.g.e., s. 29) iddia etmiştir. Örgütlerdeki aktörlerle ilgili; kendi çıkarları tarafından güdülenen ve var olan tüm seçeneklerle ilgili tam olarak bilgi sahibi olan "iktisadi insan" varsayımlarında bulunan Taylor ve diğer kişileri de eleştirmiştir. Ona göre de kişi, kendi çıkarlarının peşine düşmeye çalışır ancak bunların ne olduğunu her zaman bilmez, olası seçeneklerinin tümünün az bir kısmının farkındadır ve en iyi duruma ulaşma çabasından daha çok, uygun bir çözüm ("tatmin olmak") istemektedir (a.g.e., s. 119). Bu yüzden ona, daha insani olan "idari insan" tanımlamasını uygun görmüştür.

⁷ Akılcı sistemler olarak örgütler, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için tasarlanmış biçimsel araçlardır. Örgütlerin davranışları, amaçlı ve eşgüdümlü aktörler tarafından hayata geçirilen eylemler olarak kabul edilir (Scott, 2003, s. 33-34,).

Simon, daha sonra da geleneksel iktisadi modellerin insanı aşırı akılcı gören yaklaşımını eleştirmiştir: “İnsan zihninin kapasitesi, karmaşık problemleri formülleştirmede ve çözmede; çözümleri, gerçek dünyada nesnel akılcı davranışlar gerektiren problemlerin büyüklüğüyle kıyaslandığında çok küçüktür” (Simon, 1957, s. 198). Ona göre, karar almada “tercih sürecini basitleştirmenin anahtarı; *azamileştirme* hedefinin yerine *tatmin olma* yani, yeterince iyi olan eylem biçimini bulma hedefini benimsemektir...Bu değişiklik, sınırlı akılcılık ilkesinin uygulanmasında temel bir adımdır” (s. 204-205).

March ve Simon (1958) da, örgütleri çevrelerine açık yapılar olarak kabul etmişler ve Simon’un sınırlı akılcılık kavramının üzerinde durmuşlardır. İnsan belleği, geçmişteki deneyimlerin ve çevresel uyarıcılara tepki vermek için geliştirilen programların her türlü kısmi ve değiştirilmiş kayıtlarından oluşmaktadır (a.g.e, s.10). Yazarlara göre örgütsel öğrenme, mekanik bir uyarma – tepki sürecinin sonucu olan program uyarlamaları şeklinde gerçekleşmektedir. Örgütlerin, tekrarlayan durumlara ilişkin kararları tecrübe ettiklerini ve tepki olarak, yüksek düzeyde karmaşık ve düzenli tepki kümeleri olan *performans programlarını* geliştirdiklerini öne sürmüşlerdir (a.g.e., s. 141). Performans, *istek düzeylerinin*⁸ altına düşerse program uyarlaması gereksinimi ortaya çıkmaktadır. İstek düzeylerinin kendileri, geçmiş performans ve referans gruplarının performansı dâhil olmak üzere pek çok unsura uyum sağlamaktadır. Sonuç olarak program uyarlaması, gelişme fırsatlarıyla tamamen rastgele karşılaşmanın sonucu olabilir (Schulz, 2002, s. 416).

Son olarak yazarlar, örgütsel öğrenme yazınında üzerinde sıklıkla durulan “rutinleştirme” kavramını da açıklamışlardır: “(Karar alma sürecindeki) tercih, belirli bir uyarıya sabit bir tepkinin geliştirilmesiyle basitleştirildiği ölçüde, bir eylem kümesini rutinleştirilmiş kabul edeceğiz. (Tercih için) araştırma kaldırılmış, ama açıkça tanımlanmış ve sistematik hesaplama biçiminde tercih bırakılmışsa, yine de eylemler rutinleştirilmiş diyeceğiz. Bir iş görmeden önce sorun çözücü türden program geliştirme eylemleri yer aldığı ölçüde de eylemleri rutinleştirilmemiş sayacağız” (March ve Simon, 1958, s. 142).

⁸ İstek düzeyi, “karar alıcı tarafından tatminkâr olduğu kabul edilen en küçük çıktı”dır (Schneider, 1992, s. 1053).

Cyert ve March’a (1963, s. 100-101) göre, akılcılık bireylerde değil örgütsel yapıdadır – üyelerin arzulanan amaçlara ulaşmaları için sergilemeleri gereken davranışları sağlayan uzmanlaşmış rollerde, kurallarda, eğitim programlarında ve faaliyet yordamlarında; performansı değerlendiren ve sapmaları saptayan denetim düzenlemelerinde; yasaklanmış görevleri yerine getirmek için üyelere inisiyatifler tanıyan cezalandırma - ödüllendirme sistemlerinde ve işe alma, işten çıkarma ve terfi ölçütlerindedir. Yazarlar, örgütsel öğrenme süreçleri sayesinde işletmelerin çevrelerine uyum sağladığını belirtirken (a.g.e., s. 84), örgütsel öğrenmeyi örgüt düzeyindeki bir kavram olarak kabul eden ilk akademisyenlerdir: “Örgütler, öğrenirler: Örgütlerin insanların öğrenme süreçlerinin aynısını izleyerek öğrendiğini varsaymak, gereksiz bir saflıktır. Örgütler (diğer sosyal kurumlar gibi) uyarlama davranışı sergilerler. Bireysel düzeydeki uyarlamalar, insan psikolojisinin olgularına nasıl bağımlıysa, örgütsel uyarlama da örgütün bireysel üyelerini araçlar olarak kullanmaktadır. Ancak, uyarlama ve örgütsel karar alma eylemlerinden örgütün tüm düzeylerinde söz edebileceğimize inanıyoruz” (a.g.e., s. 123).

Cyert ve March’ın (1963) anlayışına göre, örgütsel öğrenme çevresel şoklar tarafından tetiklenir. Sisteme yönelik, denetlenemeyen ve dışsal bir bozulma ya da şok, uyarlamayı gerekli kılar (a.g.e., s. 99). Örgütün bazı içsel karar alma değişkenleri ve kuralları vardır. Dışsal şokların ve sistemdeki karar değişkenlerinin her birleşimi sistemin durumunu değiştirir. Örgütler, bozulmalardan ve karar değişkenlerine göre tepkilerden oluşan birleşimleri, belleklerinde tutarak öğrenirler. *Standart faaliyet yordamları* (March ve Simon’un performans programları yerine), örgütün belleği olarak kabul edilir. Dışsal bozulmaların ve içsel karar alma kurallarının yeni birleşimlerini öğrenerek, farklılaşan çevresel durumlara uyum sağlama yeteneğini geliştirir. Bir noktada, tercih edilmeyen bir duruma yol açan herhangi bir karar kuralını, gelecekte kullanmama eğilimi artacaktır. Tıpkı bireysel öğrenme kuramında, belirgin bir bireysel davranışın olumsuz çıktı beklentisiyle azalması gibi, “örgütler uyarlayıcı davranış sergilerler” (a.g.e., s. 123). “İşletme örgütü uyarlanabilir bir kurumdur. Kısacası, işletmeler deneyimlerinden öğrenirler” (a.g.e., s. 100).

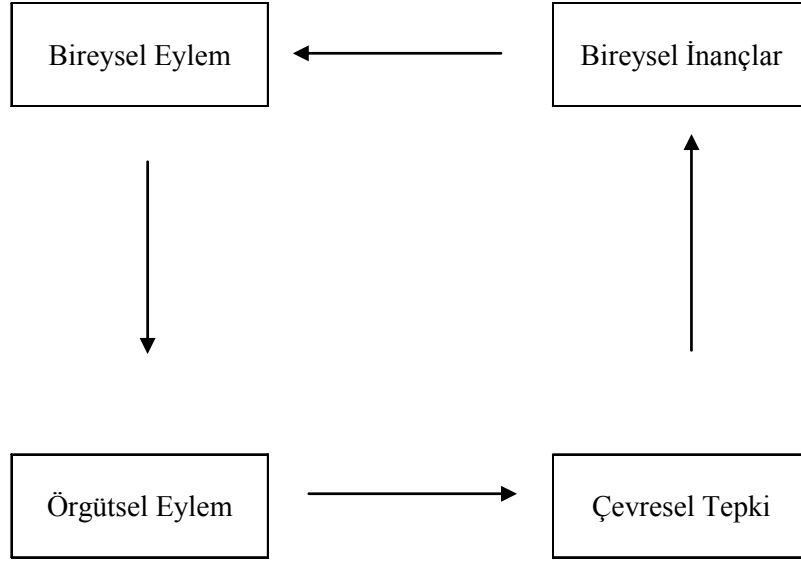
Örgütsel öğrenmenin bu şekilde kavranması; belirsizlikten kaçınmayla, *sorunsal araştırmayla* (bir sorun tarafından güdülenen ve söz konusu soruna çözüm bulmaya yönelik araştırma) ve örgütsel öğrenmeyle (hedeflerin uyarlanması, uyarı kurallarında uyarlama ve araştırma kurallarında uyarlama) sonuçlanabilen bir uyarlayıcı öğrenme

algısına dayanmaktadır (a.g.e., s. 126). Örgütsel karar vericiler, içsel pazarlık ve gerçekleşen hedef değişkenleri ile örgütsel eylemleri belirleyen istek düzeyleri arasındaki karşılaştırmalardan kaynaklanan birçok hedefin peşine düşerler (a.g.e. s. 26–43). Bir hedef, ölçülebilir bir örgütsel çıktıyla (hedef değişkeni) ilgili bir istek düzeyinden oluşur. Bir hedef değişkeniyle ilgili gerçekleşen çıktı, sıklıkla performans olarak adlandırılır, ancak netlik açısından, terimi işletme karlılığını ölçen hedef değişkenleriyle ilgili çıktılar için saklamak yararlıdır. Bir örgüt, bir hedef değişkeninin istek düzeyinin altına düştüğünde; karar vericiler, istek düzeyinin üzerinde çıktılar üretebilecek eylemler için sorunsal araştırmaya girişirler (s. 120–123).

Örgütsel öğrenmenin çıktısı, örgütsel kuralların ve standart faaliyet yordamlarının bir uyarlanması ya da değişimidir. Örgütsel öğrenme, üyelerin bilgi seviyelerindeki artışa bağımlı değildir. Daha çok, uyarma – tepki birleşimlerinin örgütsel olarak ezberlenmesidir. Kimi yazarlar (örn. Pawlowsky, 2001, s. 67), öğrenmenin uyarma – tepki öğrenme ilkeleriyle paralel biçimde tepkisel uyarılma olarak bu şekilde kabul edilmesini “bilişsel ya da bilgiyle ilgili öğrenme yoktur” şeklinde yorumlamıştır. Cyert ve March’ın (1963) yukarıda özetlenen kavrayışları uyarılmanın iki şekli arasındaki bir gerilimi yansıtmaktadır: Bir yandan örgütlerin davranışları, geleneksel işletme iktisadi kuramlarının akılcı varsayımlarıyla bağdaşarak performans geliştirmeye yönelir. Diğer yandan bu davranışlar sınırlı akılcılığa uygun olarak, karmaşık ve yavaşlardır ve örgütsel koşullara karşı hassasiyet sergilerler. Bu yüzden, uyarılma amaçlanırken, örgütlerin davranışları performans gelişimiyle sonuçlanmayabilir – akılcılığı desteklemek için geliştirilmiş yapılar, kimi koşulların altında, tam tersi bir etki yaratabilir (Baum ve Rowley, 2002, s. 4).

2.1.2. Belirsizlikle İlgili Çalışmalar

March ve Olsen (1975), Carnegie Okulu’nun öğrenme modellerinin özündeki akılcı uyarılma varsayımının gerçekçi olmadığını öne sürmüşlerdir. Aslında, belirsizlik üstün gelmektedir – hedefler belirsizdir ya da çatışma halindedir, deneyim yanıltıcı olabilir ve yorumlar tartışmaya açıktır. Yazarlar, Şekil 1.3.’te gösterildiği gibi, bir öğrenme çevrimi sunup, belirsizliğin çevrime girdiği dört durumu keşfetmişlerdir:



Şekil 1.3. Öğrenme Çevrimi

March ve Olsen, 1988, s. 338

Bireyler örgütteki rolleri tarafından sınırlanırsa ve öğrendikleri gibi davranamazlarsa (örn. katı bürokratik kuralların bireysel davranıştaki değişimi engellemesi), bireysel inançlar ile bireysel eylem arasındaki bağlantıda bir kesinti ortaya çıkacaktır. Bu ilk öğrenme engeli, *rol baskısı altında öğrenme*dir (March ve Olsen, 1975, s. 158). Bireyler kendi davranışlarını değiştirip diğer bireyleri örgütsel kuralları değiştirmeye ikna edemezlerse (örn. personel birimindeki bireylerin yeni ve güçlü çözümler geliştirmesi ancak kültürel durağanlık yüzünden uygulanamaması), bireysel eylem ile örgütsel eylem arasındaki bağ etkilenecektir. Bu engel, *izleyici öğrenmesi* (a.g.e., s. 159) olarak adlandırılmıştır. Bireyler, örgütsel eylemlerin çevre üzerindeki etkisiyle ilgili yanlış sonuçlara ulaşırlarsa (örgüt, kendinden kaynaklanmasa bile kolay anlaşılır bir çevresel tepkiden öğrenirse), *batıl öğrenme* ortaya çıkar (a.g.e., s. 158). Son olarak, çevredeki değişimler net bir şekilde tanımlanamazsa (bireyler, çevreyle ilgili yetersiz ya da güncel olmayan enformasyonun üzerinde yükselen nedensellik bağlantılarıyla ilgili yorumlar geliştirirlerse ya da efsaneleri, yanılsamaları ya da ideolojiyi kullanırlarsa) *belirsizlik altında öğrenme* yaşanır (a.g.e., s. 156). Bu dört olası “kesinti”, öğrenme, uyarılma amacıyla gerçekleşse de çıktısının her zaman gelişme olmayacağını göstermektedir. Belirsizlik varsa, inançlar, güven ve algılar olabilecekleri belirler (Schulz, 2002, s. 417).

Levinthal ve March (1981), belirsizlik altında öğrenmeyi kapsayan biçimlendirilmiş bir model sunmuşlardır. Yeni teknolojilerin araştırılmasına odaklanan modellerinde, belirsizlik iki yerde devreye girer. İlk olarak, benimsenen bir teknolojinin performans üzerindeki etkisinin belirsiz olduğu kabul edilir. İkincisi, benimsenen teknolojilerin evrim geçirdiği kabul edilir – gelişebilirler ya da zayıflayabilirler. Modelin benzetimleri, araştırmaların geri dönüşünün zaman ufkuna bağımlı olduğunu göstermiştir. Belirsiz ortamlarda, özdeş örgütler bir araştırma stratejisinde uzmanlaşmayı öğrenecekler ve örgütsel teknoloji yörüngeleri bu konuda izlenen politikaya bağımlı olacaktır. Ek olarak, hızlı öğrenenlerin hem doğru hem de yanlış sinyallere çabuk uyum sağladıklarını bulmuşlardır. Yavaş öğrenenler ise yanlış sinyaller tarafından kolayca yanıltılamazken, doğru sinyallere tepki vermede ise yavaşlardır.

2.1.3. İşletmenin Evrimsel Modeli

Nelson ve Winter (1982, s. 14-15), ekonomik değişim için önerdikleri evrim kuramının temeline karar kurallarını koymuşlar ancak bu kuralların yerine “işletmelerin bütün düzenli ve kestirilebilir davranış örüntüleri” olarak tanımladıkları *rutin* terimini tercih etmişlerdir. Yazarlar terimi; malların üretimi için ayrıntılı tanımlanmış teknik yönergelerden, işe alma ve işten çıkarma, yeni stok siparişi verme yönetmeliklerine ya da talebin yüksek olduğu malların üretimini arttırmaktan, yatırımla ve ar-ge’yle ilgili politikalara ya da reklâm vermeden, ürün çeşitlendirmeye ve denizaşırı yatırımlarla ilgili işletme stratejilerine kadar geniş bir alanda kullanılmaktadırlar. Bu rutinler, biyolojik evrim kuramında genlerin oynadığı rolü oynarlar. Genler, organizmanın inatçı öğeleridir ve olası davranışını belirlerler (var olan davranış ise çevre tarafından da belirlenir). Yarının organizmaları bugünün organizmalarından yaratılır (örneğin, yeni bir fabrika inşa etmek) ve pek çok özellik ortaktır. Kimi özel rutinlere sahip olan organizmalar diğerlerinden daha başarılı olur ve popülasyonun (endüstrinin) içindeki görece önemleri artar.

Yazarlar, rutin terimini “gayet esnek bir şekilde, tıpkı ‘program’ teriminin bir bilgisayarın programlanması hakkında tartışırken kullanıldığı gibi” (a.g.e., s. 92) kullanılmaktadırlar. Aynı zamanda, bütün bir örgütte tekrarlayan etkinlik örüntüsü, bireysel bir beceri ya da bir sıfat olarak, örgütsel ya da bireysel bir performansın düzgün ve durgun etkinliği anlamına da gelebilmektedir (a.g.e., s. 97). Örgütteki etkinliğin

rutinleştirilmesi, örgütün özel işletme bilgisinin depolanmasının en önemli şeklidir. Örgütler, *yaparak hatırlarlar*. Örgütlerin herhangi bir rutini hatırlamaları, bireyin becerilerini egzersiz yaptıkça hatırlamasına benzer. Elbette, örgütlerin biçimsel bellekleri vardır ve çok önemli roller üstlenirler. Ancak, biçimsel kayıtlardan çok bir örgütsel bellek söz konusu olmalıdır (a.g.e., s. 99). Rutinler, örgütün becerileridir. Örgütsel bir rutinin uygulanması, bazı tamamlayıcı alt rutinlerin etkin olarak bütünleşmesini (ek olarak, kendilerini azaltabilirler) gerektirir ve genellikle ‘bilinçli farkındalık’ – tepe yönetimin ilgisi – olmaksızın tamamlanır. Örgütsel faaliyetin bu şekilde merkezden uzaklaştırılması, becerikli bireyin ayrıntılara takılmadan iş yapma yeteneğiyle benzerdir (a.g.e., s. 124-125).

Nelson ve Winter modelindeki iki önemli yapı, yol bağımlılığı ve yörüngedir. Yol bağımlılığı, herhangi bir örgütte tarihin önemini ve başlangıç şartlarına hassas bağımlılığı temsil eden bir kavramdır. Yörünge ise işletmenin gelecekte yeni yetenekleri öğrenmesinin, işletmenin geçmişte öğrendikleri ve yetenekleri toplamına dayanan bir yolu izleyerek gerçekleşeceğini belirtmek için kullanılmaktadır. Birbirine karşılıklı olarak bağımlı olan bu iki yapı, örgütsel öğrenmenin kısıtlı bir süreç olmasına ve örgütsel öğrenmenin kolayca biçimlendirilememesine işaret etmektedir (DeFillippi ve Ornstein, 2003, s. 26).

2.2. Bilişsel Yaklaşım

Biliş terimi, duyuşal girdilerin dönüştürüldüğü, azaltıldığı, yeniden gözden geçirildiği, depolandığı ve kullanıldığı bütün süreçleri işaret eder. Açıkçası, biliş insanoğlunun yapabildiği her şeyi içermektedir ve her psikolojik olgu bilişsel bir olgudur (Neisser, 1967, s. 4). Örgütsel öğrenmeye bilişsel yaklaşım; bireysel öğrenme süreçlerinin örgütlere uyarlanması, örgütsel öğrenme ve öğrendiğini unutma ile yorumlama sonrası eylem olarak öğrenme alt başlıklarıyla aşağıda incelenmiştir.

2.2.1. Bireysel Öğrenme Süreçlerinin Örgütlere Uyarlanması

Bu yaklaşım, örgütün faal aktörü olan bireye odaklanmış ve “bireyi örgülle bütünleştirme” (Argyris, 1964) amacının peşine düşmüştür. Bu yaklaşımın temelini

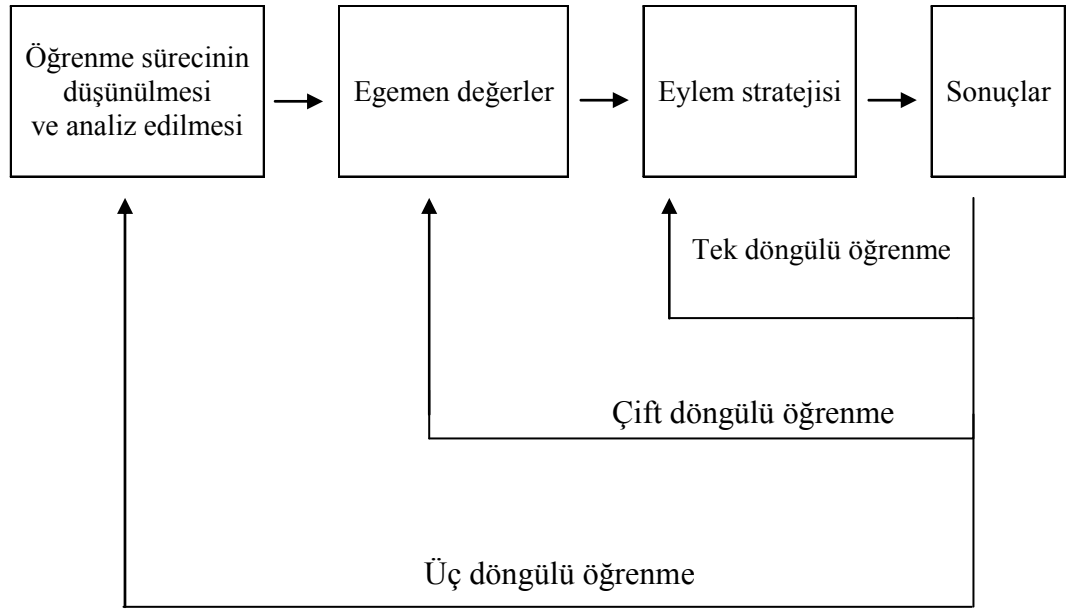
Argyris ve Schön (1978; 1996) ile Argyris'in (1990; 1992/1999) çalışmaları oluşturmaktadır.

Argyris ve Schön, “öğrenebilen örgüt nedir?” (1978, s. 9) sorusunu sormuşlar ve öğrenmeye bilişsel yaklaşımın, “kasıtlı yapılan her eylemin; genel geçerlilik iddiası olan normları, stratejileri ve dünyaya ait varsayımları ya da modelleri yansıtan bilişsel bir tabanı vardır...İnsan eylemi ve insan öğrenmesi, bilmenin daha geniş bağlamına yerleştirilebilir” (a.g.e., s.10) varsayımını temel aldığını belirtmişlerdir. Bilişsel yaklaşım, öğrenmeyi bilinçli bir süreç olarak kabul eder. Örgütlerin üyeleri; sırf geçmişteki akılcı deneyimlerin depolama haznesi değil, bilişsel sistemlerinin özgünlüklerinin çerçevesinde gerçekliğin yorumlayıcısıdır (Pawlowsky, 2001, s. 69).

Yazarlar, hangi koşullar altında bilginin “örgütsel” olduğu sorusunu da sormuşlardır (Argyris ve Schön, 1996, s. 12). Bu soruya birbirinden ayrı ancak birbirlerini tamamlayan iki cevap vermişlerdir: “İlk olarak örgütler, örgütsel araştırma aracılığıyla kazanılan bilginin bulunduğu ortamlara (bireysel üyelerin zihni, örgütün dosyaları, fiziksel nesneler) sahip olacak şekilde faaliyet gösterirler. (...) İkincisi örgütler, bilgiyi doğrudan temsil ederler (rutinler ve örgütsel uygulamalar). (...) Bu tür bilgi, eylem stratejilerini, stratejilerin tercihine hükmeden değerleri ve stratejilerin temel aldığı varsayımları içermeye üstünlüğüne sahip olan *eylem teorileridir*...Eylem teorisi, örgütlere ya da bireylere uygulanmasına göre iki ayrı biçim alabilir. *Benimsenmiş teori*, verili bir eylem örüntüsünü açıklamak ya da gerekçelendirmek için ileri sürülen eylemin teorisidir. *Kullanımdaki teori*, söz konusu örüntünün performansı içinde örtük olan eylemdeki teoridir” (a.g.e., s. 12-13).

Argyris ve Schön'e göre örgütsel öğrenme, örgütteki bireyler sorunlu bir durumu tecrübe ettiklerinde ve bu durumu örgüt adına araştırdıklarında yaşanır. Eylemin beklenen ve fiili sonuçları arasında şaşırtıcı bir uyumsuzluğu tecrübe ederler ve bu uyumsuzluğa; kafalarındaki örgüt imajının ya da örgütsel olgularla ilgili anlayışlarının değişmesine ve beklentiler ile sonuçları sıraya sokmak için eylemlerini yeniden yapılandırmaya, böylece de örgütün kullanımdaki teorisini değiştirmeye yol açan bir düşünce ve eylem süreciyle cevap verirler. Örgütsel araştırmanın sonucu olan öğrenmenin örgütsel olması için, örgüt üyelerinin zihnindeki örgüt imajlarının ve / veya örgütsel ortama gömülü epistemolojik yapıların (haritalar, bellekler ve programlar) içine yerleşmesi gerekir (a.g.e. , s. 16).

Yazarlar, üç farklı öğrenme biçiminden söz etmiştir: Tek, çift ve üç döngülü öğrenme⁹. Tek döngülü öğrenme, eylem teorisinin değerlerini değiştirmeyecek şekilde eylem stratejilerini ya da stratejilerin altında yatan varsayımları değiştiren araçsal öğrenmedir (örgütün görev performansını geliştirmesinde yaşanan öğrenme). Çift döngülü öğrenme, kullanımdaki teorisin stratejilerinin ve varsayımlarının yanında, değerlerinde de değişime yol açan öğrenmedir. Eylemin hedeflerinin kendisine odaklanınca ortaya çıkar. Üç döngülü öğrenme ise, öğrenme sürecinin düşünülmesi ve analiz edilmesidir. Şekil 1.4., tek, çift ve üç döngülü öğrenmeyi açıklamaktadır.



Şekil 1.4. Tek, Çift ve Üç Döngülü Öğrenme

Probst ve Büchel'den (1994, s. 38)

Tek döngülü öğrenme, örgütün niyetleri ile elde edilen sonuçlar arasında eşleşme sağlandığında ya da eşleşmeme durumu, eylemler değiştirilerek düzeltildiğinde ortaya çıkar. Kusurlu bir ürünü tespit eden kalite denetçilerinin, bu enformasyonu, üretim mühendislerine iletmesi; üretim mühendislerinin de kusuru düzeltmek için ürün özelliklerini ve üretim yöntemlerini değiştirmesi bu tip öğrenmeye örnek olarak verilebilir. Örnekten de anlaşıldığı gibi stratejiler ya da varsayımlar (ürün özellikleri ve

⁹ Aslında, tek ile çift döngülü öğrenme arasındaki ayrımı üstü örtülü olarak ilk kez vurgulayan Cyert ve March'tır (1963): "Örgüt, oldukça iyi tanımlanmış bazı kuralara göre, çevreden gelen kısa dönemli geri bildirimlere karşı davranışını değiştirir. Daha genel bazı kurallara göre, daha uzun vadeli geri bildirimlere karşı kuralları değiştirir" (s. 101-102).

üretim yöntemleri) değişirken, değerler ve normlar (ürün kalitesi) değişmemektedir. Çift döngülü öğrenme, eşleşmeme durumunda ilk olarak ana değişkenler ve sonra da eylemler incelenip değiştirildiğinde ortaya çıkar. Ana değişkenler, bireyler eylemde bulunduklarında “tatmin olma”ya gayret gösterdikleri, tercih edilen durumlardır. Bu ana değişkenler, insanların benimsedikleri, temeldeki inançlar ya da değerler değildir. Bu değerler, bireylerin eylemlerini yönetmek amacıyla, örgütün vekilleri olarak eylemlerde bulunan bireylerin eylemlerini gözleyerek meydana çıkarılan değerlerdir (Argyris, 1992/1999, s. 68). Örneğin, bir tepe yönetici örgütünde, bir yeniliğin onayı için onlarca imza gerektiğini öğrendiğinde, kendisine “Bu zorunluluğu ne kadar zamandır biliyordun?”, “Bu uygulamayı sorgulamaktan seni ne alıkoydu?” gibi soruları sorması çift döngülü öğrenmeyi başlatır. Üç döngülü öğrenme ise “öğrenmeyi öğrenme”dir ve örgütsel olarak etkin bir öğrenme sistemi kurup işletmeyi ifade eder.

Argyris (1990), öğrenme süreçlerine karşı gelişen örgütün kültürel ve duygusal düzeyinde bulunan örgütsel savunma mekanizmalarını aydınlatmış ve örgütlerdeki iki tür kültürü birbirlerinden ayırmıştır: Model I Kullanımdaki Teori ve Model II Kullanımdaki Teori. Model I, bireyleri tek taraflı denetimin içinde olmaya, kazanmaya ve insanları üzmemeye çabalamaya yönlendirir (a.g.e., s. 13). Model I, savunmacı sonuçlar üretmek için tasarlanmıştır, bu yüzden savunmacı düşünme gerektirir (a.g.e., s. 23). Model I bağlamındaki egemen değerler (denetime sahip olma, kazanma ve kaybetmeme, olumsuz duygulardan kaçınma ve akılcılığı vurgulama) örgütlerde savunmacı davranışlara yol açar: “Örneğin, insanlar anlamlı derecede sıkıntı ya da tehdit içeren herhangi bir sorunla karşılaştıklarında, sıkıntıyı ya da tehdidi baypas edecek şekilde davranırlar. İşe baypas uygulamak için davranışın üzerini örterler. Temel strateji, baypas ve üzerini örtmekten oluşur” (a.g.e., s. 25). Model I’le programlanmış olan kişiler, katılımda bulundukları herhangi bir örgütte örgütsel Model I (Ö-I) öğrenme sistemini yaratacak ve kabul ettireceklerdir (Argyris, 1992/1999, s. 84). Ö-I öğrenme ortamları, çift döngülü öğrenmeyi engelleyecektir (s. 89).

Model II, yeni kullanımdaki teoridir. Model II’nin ana değerleri geçerli enformasyon, özgür ve bilgili tercih ve içsel bağlılıktır (a.g.e., s. 245). Bu değerleri içselleştiren ve onlara uygun davranan bireyler; savunma ile araştırmayı birleştirme, onaylanmayacak olsa da düşündüklerini açıklama, çıkarsamalarının denenmesine açık

olma, başkalarının düşünme biçimlerini araştırma, örgütü istenmeyen durumlardan koruma yolları tasarlama ile ortak denetim işleri için başkalarıyla çalışma gibi eylem stratejileri üretirler (Friedman, vd., 2001, s. 758). Kişiler Model II'yi öğrendikçe, yeni kullanımdaki teoriyi geri bildirimle pekiştiren bir örgütsel Model II öğrenme sistemi (Ö-II) yaratacaklardır (Argyris, 1992/1999, s. 87). Ö-II, çift döngülü öğrenmeyi kolaylaştıracaktır (a.g.e., s. 245).

2.2.2. Örgütsel Bellek ve Öğrendiğini Unutma

Huber'e (1991) göre bilginin kazanılması, enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması gibi öğrenme süreçlerinin tümü belleğe demir atmış durumda olduğundan ve bilgi değerini çok hızlı yitirdiğinden (Argote ve diğerleri, 1990, s. 151) örgütsel öğrenme ağırlıklı olarak örgütsel belleğe bağımlıdır. Örgütsel bellek, erişildiğinde davranışsal sonuçları olan çeşitli “depolama kapları”nda tutulan karar uyarıcı dizilerden oluşur (Walsh ve Ungson, 1991, s. 61). Örgütler öğrendiklerini genel olarak üç farklı depoda saklamaktadır: bireyler, örgütün teknolojisi ve örgütün yapısı ile rutinleri. Bireyler, ince ayrıntıları ve örtük bilgiyi elde etme ve aktarıma yeteneğine sahiplerdir. Örgütsel yapılar ve teknolojiler ise, tersine, daha az “hassas” depolardır. Örgütsel yapılara ve teknolojilere gömülü olan bilginin aşınmaya karşı direnci daha yüksek ve aktarımı daha kolaydır (Argote, 1999, s. 61-62). Örgütsel belleği, bildirimsel ve işlemsel bellek olarak incelemek olanaklıdır. Bildirimsel bellek; gerçekler, önermeler ve olayların saklandığı yerdir (Cohen ve Bacdayan, 1994, s. 557). Örneğin, bir işletme müşterisi olan işletmelerle ilgili daha fazlasını öğrenmek isterse başvuracağı bildirimsel bellek, müşteri olan bir işletmenin amaçları, pazar koşulları, pazarlama stratejileri, rekabet durumları vb. hakkındaki bilgiyi içerir. İşlemsel bellek; rutinler, süreçler ve yordamlarla ilgili bilgiyi içerir. Her ne kadar belleğin her iki biçiminin de önemli olduğu düşünülse de, bildirimsel bellek daha fazla duruma uygulanabilir genel bilgiyle bağlantılıdır. İşlemsel bellek ise, tersine, daha katı olma eğilimi göstermekte ve alana özgü beceriler ya da rutinlerle işbirliği halindedir (Tippins ve Sohi, 2003, s. 750).

Örgütlerin belleklerindeki bilgileri unutma süreci kimi araştırmacıların gözde çalışma konularından biri olmuştur. Konun temelleri Hedberg (1981) tarafından atılmıştır. Hedberg (1981), örgütsel öğrenmeyi ve unutmayı incelediği çalışmasında, etkin öğrenmenin örgütleri sorunlarıyla daha fazla başa çıkabilir hale getirdiğini

belirtmektedir. Ona göre, “örgütler çevreleriyle etkileşimde bulunurlarsa, öğrenme meydana gelir: Örgütler, gerçekliği kavrayışlarını eylemlerinin sonuçlarını gözlemleyerek geliştirebilirler. Sıklıkla, eylemler deneyseldir. Diğer durumlarda, örgütler diğer örgütlerin davranışını taklit ederek ya da başkalarının deneyimlerini ve çevreyle ilgili haritalarını kabul ederek öğrenirler” (a.g.e., s. 3). Yazar, örgütsel öğrenme bireyler aracılığıyla orta çıkarsa da, örgütsel öğrenmenin üyelerinin öğrenmesinin toplamından oluştuğu kanısına varmanın yanlış olacağını düşünmektedir: “Örgütlerin beyinleri yoktur ancak bilişsel sistemleri ve bellekleri vardır. Bireyler kişiliklerini, kişisel alışkanlık ve inançlarını geliştirdikçe; örgütler dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirirler. Üyeler gelir ve gider, liderlik değişir ancak örgütlerin bellekleri; belli davranışları, zihinsel haritaları, normları ve değerleri saklarlar” (a.g.e., s. 6).

Hedberg, örgütsel öğrenme sürecini dört evreye ayırmaktadır: Çevresel uyarının algılanması, uyarının seçilmesi, uyarının yorumlanması ve tepki (a.g.e., s. 9). O da, Argyris ve Schön (1978) gibi üç çeşit öğrenmeden söz etmektedir: Düzenleyici öğrenme, bir dünya görüşü aynı kalırsa ve geçici değişiklikler davranış repertuarının içinde gerçekleşebilirse uygulanır. Devirli öğrenme, yorumlayıcı sistemin değişikliklerini ve tepkilerin yeni bileşimlerinin geliştirilmesini içerir. Ani öğrenme, uyarıyı ve tepkileri idare eden meta sistemlerden (çevre ve örgüt) birinin ya da her ikisinin yeniden yapılandırılmasını kapsar (Hedberg, 1981, s. 9-10). Tablo 1.2. örgütsel öğrenmenin söz konusu çeşitlerini açıklamaktadır.

Tablo 1.2. Örgütsel Öğrenmenin Üç Çeşidi

<i>Öğrenme Çeşidi</i>	<i>Örgüt – çevre ilişkisindeki değişim</i>	<i>Örgütsel tepkiler</i>	<i>Tepkinin kolaylığı ve derecesi</i>
Düzenleyici öğrenme	Dalgalanmalar; geriye dönebilen ve önemsiz değişiklikler.	Parametrelerin ya da kuralların düzenlenmesi. Tepki repertuarlarından seçim. Çevreyle müzakere ya da çevreyi kullanma.	Göreceli olarak kolay ve hızlı, sıklıkla rutinleşmiş.
Devirli öğrenme	Anlamlı; geriye dönemeyen ve kısmi değişiklikler.	Unutma ve yeni davranışlar tarafından ikame edilme.	Zor ve fazla zaman alan.
Ani öğrenme	Esaslı; geriye dönemeyen değişiklikler.	Eylemin teorisini ya da bir parçasını değiştirme.	Olanaksız ya da çok zor ancak değişiklik gerçekleştiğinde hızlı.

Hedberg, 1981, s. 10

Yazar, örgütsel öğrenme yazınında en fazla referansı ise *unutma* kavramıyla almıştır: “Unutma, öğrenenlerin bilgilerinden vazgeçtikleri bir süreçtir. Unutma, yeni tepkilere ve zihinsel haritalara yol açar...Örgütler, üyeleri aracılığıyla öğrenirler ve unutulur. İnsan zihnindeki unutma ağır ve enerji tüketen bir süreçtir” (a.g.e., s. 18). Hedberg (1981) unutmanın üç çeşit işleme sahip olduğunu belirtmektedir: Birincisi, uyarıyı seçme ve tanımlama mekanizmalarının reddi ya da söz konusu mekanizmaları parçalara ayırma ve böylece algılayıcının neyin algılandığını artık bilmemesi. İkincisi, uyarıcı ile tepki arasındaki bağlantıların reddi ve böylece kişinin ya da örgütün tanımlanmış uyarıcıya karşı hangi tepkileri vereceğini artık bilememesi. Son olarak, tepkiler arasındaki bağlantıların – tepki bağlarının reddi ve böylece kişinin ya da örgütün tepkileri yeni durumlara nasıl bağlayacağını artık bilememesi (a.g.e., s. 18-19).

Hedberg’in yaklaşımını benimseyen ve örgütsel öğrenmede unutmanın etkinliğini vurgulayan başka araştırmacılar da vardır. Örgütlerin, işlerini yapmanın yeni ve daha uygun yollarını öğrenmek için eski alışkanlıklarını unutmaları gerekir. Çalkantılı çevre gibi bazı ortamlarda “var olan bellek, enformasyon yönetimine yardımcı olmaktan çok engel olabilir. Örgütsel belleğin kısımlarının, parçalanması ve yeniden oluşturulması gerekebilir” (Anand ve diğerleri, 1998, s. 806). Eski baskın mantıkların vazgeçilmesi ya da unutulmasında başarısızlığa uğramak, örgütlerin çevrede gerçekleşen değişimlerin net kanıtlarını görmelerine rağmen, değişimi çok zor bulmalarının temel nedenlerinden biridir (Miller, 1994, s. 330; Bettis ve Prahalad, 1995, s. 10).

Kimi araştırmacıların önemini vurgulamasına karşılık unutmanın, örgütler için arzu edilir bir durum olmadığını savunan araştırmacılar da vardır (örn. Argote ve diğerleri, 1990; Darr ve diğerleri, 1995; Argote, 1999). Day (1994, s. 44), bu görüşleri “üzerinde çalıştıklarını ve çalışma sebeplerinin hatırlatacak kullanışlı düzeneklere sahip olmayan örgütler, başarısızlıklarını tekrar etmeye ve başarı formüllerinin tekrar tekrar yeniden keşfetmeye mecburdurlar” sözleriyle özetlemiştir. Bu yaklaşıma göre, rekabet üstünlüğüne elde etmek için, unutmadan sakınmak yeni şeyleri öğrenmek kadar önemlidir. Argote (1999, s. 36) unutmanın, üretkenlik, karlılık ve rekabet gücü açısından ciddi ve olumsuz sonuçlara yol açabileceğinden açıkça söz etmiştir. Araştırmalar, yaparak öğrenme sayesinde kazanılan bilginin aşınabildiğini göstermiştir. Böylece, bilginin birikimli olduğunu var

sayan klasik öğrenme eğrisinin bilginin kalıcılığını abarttığı ortaya çıkmıştır. Yakın geçmişte edinilen deneyim, uzak geçmişte elde edilen deneyime göre güncel üretkenliğin daha önemli belirleyicisidir.

Yazında örgütsel unutmada bahsedilmesine karşın, konuyla ilgili görgül araştırmalar son derece sınırlıdır. de Holan ve Philips (2004), örgütlerin nasıl ve niçin unuttuklarını incelemek için uluslararası stratejik ittifaklardaki öğrenmeyi incelemiştir. Yazarlar, gerçekleştirdikleri örnek olay çalışmasıyla unutmayı rastlantısal ile amaçlı olmak üzere ve unutma sürecini, yeni kazanılan bilgiyi ya da örgütün bellek sisteminde zaten yerleşik olan bilgiyi içermesine göre iki boyuta ayırmışlardır. Bu iki boyutun etkileşiminden dört tür unutma ortaya çıkmaktadır: Yeni bilgiyi elde tutmada yetersizlik, depolanan bilginin bozulması, coşkulu yenilik hareketleriyle yeni bilgiyi unutma ve tesis edilmiş bilgiyi unutma. Araştırmanın sonunda, unutmanın her yerde gerçekleştiği ancak etkilerinin bağlama bağımlı olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel unutma, ne kaçınılmaz şekilde iyi ne de kötü bir olaydır ve zamanın ya da kullanımın basit bir fonksiyonu değildir.

2.2.3. Yorumlama Sonrası Eylem Olarak Örgütsel Öğrenme

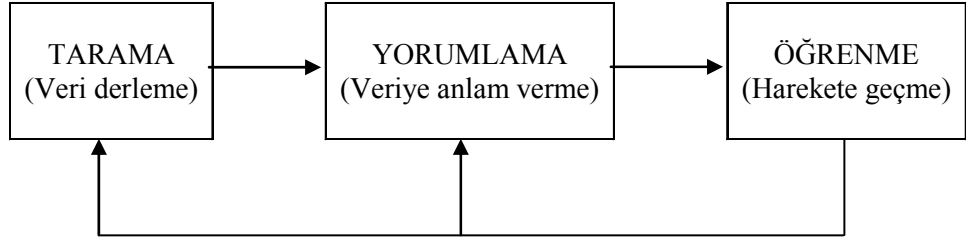
Örgüt kuramında bilişsel yaklaşım denince akla gelecek ilk isimlerden biri kuşkusuz Weick'tir. Örgüt kavramı yerine *örgütlenme* eylemini merkeze alan (Weick, 1969), çevrenin “dışarıda bir yerlerde” bağımsız var olan değil, bilişsel olarak *yaratılan* bir kurgu olduğunu belirten (Weick, 1969; 1979) ve örgütleri *yorumlama sistemleri* olarak inceleyen (Daft ve Weick, 1984) Weick, örgütsel öğrenmeye de büyük katkılarda bulunmuştur.

Weick'a (1969, s. 37) göre sıklıkla önce davranış olur sonra yorumlanır – davranışa *anlam verilir*. Akılcılık, geçmişe dönüktür: “Akılcılığın, karar alma öncesinden çok karar alma sonrasında ortaya çıkacağının anlaşılması daha uygun gözükmektedir. Akılcılık, olacak olana değil olana anlam verir. (Akılcılık) geçmişteki eylemlerin, aktörün kendisine ve aktörün kendini sorumlu hissettiği diğer insanlara akla uygun görünmesi için doğrulanma sürecidir” (a.g.e., s.38). Yazar, örgütlere odaklamak yerine örgütlenmeye odaklanmıştır. “Örgütlerin işlediği temel hammaddeler anlaşılması güç, belirsiz, şüpheli durumdaki enformasyonel girdilerdir. Her ne kadar enformasyon somut hammaddelerde, dik kafalı müşterilerde, isme yazılı görevlerde ya da sendika taleplerinde gömülü olsa da, gerçekleşebilecek çok sayıda olasılık ya da çıktı grupları vardır. Örgütlenme,

olasılık alanını daraltmaya, ‘olabilir’ ifadesinin kullanımını azaltmaya yarar. Örgütlenme eylemleri, belirliliğin elverişli bir düzeyinin inşa edilmesine doğru yönlendirilmiştir” (a.g.e, s. 40). Örgütlenme, “ilgili süreçte şartlı olarak gömülü durumdaki birbirine bağlı davranışlar aracılığıyla yaratılan bir çevredeki şüpheliliğin, çözüme kavuşturulması”dır. Örgütsel faaliyetler, “birbirine bağlı davranışlar” – “iki ya da daha fazla aktörün arasında gelişen ve sürdürülen tekrarlayan, karşılıklı, koşul-bağımlı davranışlar”dır (a.g.e., s. 91).

Weick, dışsal çevre yerine yaratılan çevre ifadesini kullanmıştır: “İnsan, sistemin daha sonra uyum sağlayacağı çevreyi yaratır. İnsan, çevresine tepki göstermez, onu yaratır. Örgütlenme süreçleri tarafından etkilenen de bu yaratılan çevreden başkası değildir. (...) Yaratılan çevrenin en önemli özelliği, anlamlı deneyimin yaşanmış olması, şu an ya da gelecekte yaşanmamasıdır. Kabaca, ne yaptığımızı ancak onu yaptıktan sonra bilebiliriz” (a.g.e, s. 64). Daha sonra Weick (1979, s. 164), yaratılan çevre kavramı ile algılanan çevre kavramının eş anlamlı olmadığını altını çizmiştir. Yaratma kavramı, “yöneticilerin, kendi çevrelerinin çok sayıdaki ‘nesnel’ özelliklerini inşa etmesini, yeniden düzenlemesini, ayırmasını ve yok etmesini vurgulamakta”dır. Yaratma, “öznenin nesne ile kısmen etkileşimde bulunduğu ve nesneyi kısmen oluşturduğu” bir süreçtir (a.g.e., s. 165).

Daft ve Weick (1984, s. 285), örgütleri yorum sistemleri olarak kabul etmişlerdir. Hedberg’e (1981, s. 6) referans verip, örgütlerin bilişsel sistemleri ve bellekleri olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre örgütler de tıpkı insanlar gibi; enformasyon alırlar, işlerler ve gönderirler, hedef belirlerler ve çevreyi algırlarlar. Bireyler gelir gider ancak örgütler; bilgiyi, davranışları, zihinsel haritaları, normları ve değerleri saklarlar. Örgüt düzeyindeki enformasyon etkinliğinin ayırt edici özelliği ise paylaşımdır. Genel öğrenme sürecini oluşturan üç aşama vardır:



Şekil 1.5. Örgütsel Tarama, Yorumlama ve Öğrenme Arasındaki İlişkiler

Daft ve Weick, 1984, s. 286.

İlk aşama; çevreyi gözetleme ve yöneticilere çevresel veri sağlama süreci olan *tarama*dır. Tarama, veri derlemeyle ilgilidir. İkinci aşama; örgütsel olayları tercüme etme ve üst yönetimin üyeleri arasında paylaşılan anlayış ve kavramsal şemalar geliştirme süreci olan *yorumlama*dır. Yorumlama, veriye anlam verir. Son aşama olan *öğrenme*, yorumlamadan eylem kavramıyla ayrılır. Örgütsel yorumlama, yeni bir yeteneğin birey tarafından öğrenilmesine benzer. Öğrenme eylemi, yorumlama için yeni veri de sağlar. Örgütsel eylemlerden geri bildirim yeni ortak anlayışlar sağlayabilir (a.g.e., s. 286). Yazarlara göre, örgütlerin yorumlama biçimleri de şu şekilde gösterilebilir:

Analiz edilemez ÇEVREYLE İLGİLİ VARSAYIMLAR Analiz edilebilir	YÖNLENDİRİLMEMİŞ GÖRÜŞ Kısıtlanmış yorumlar. Rutin ve biçimsel olmayan veri. Önsezi, söylenti, şans eseri gelen fırsatlar.	YARATMA Çevreyi deneme ve deneye tabi tutma, test etme, zorlama, icat etme. Yaparak öğrenme.
	ŞARTLANDIRILMIŞ GÖRÜŞ Geleneksel sınırların içinde yorumlama. Pasif tespit. Rutin ve bilimsel veri.	KEŞFETME Biçimsel araştırma. Sorgulama, inceleme, veri derleme. Aktif tespit.
	Pasif	Aktif

ÖRGÜTSEL MÜDAHALE

Şekil 1.6. Örgütsel Yorumlama Biçimleri Modeli

Daft ve Weick, 1984, s. 289

Görüldüğü gibi, çevre ister analiz edilsin ister analiz edilemesin; örgütsel anlamda aktif bir müdahale söz konusuysa; örgüt ya yaparak öğrenecek ve çevresini yaratacak ya da aktif tespit yaparak çevresini keşfedecektir.

2.3. Sosyal Süreçler Yaklaşımı

Sosyal süreçler yaklaşımının altındaki görüşler; örgütsel öğrenmeyi aktif, her gün gerçekleşen, sosyal süreçlerin inşasına katılımın yaşandığı süreçler olarak kabul etmektedirler. Süreçler, *yerleşiktirler* yani; kültür ve tarih gibi farklı bağlamların etkilerine tabidir (Tyre ve Von Hippel, 1997; Gherardi ve diğerleri, 1998; Edmondson, 2002).

İlk defa, Berger ve Luckman (1966), sosyal dünyamızın etrafımızda olanlarla ilgili farklı yorumlarımızca tartışıldığını, düzenlendiğini ve inşa edildiğini iddia etmişlerdir. Yorumlar, paylaşılan tarih tarafından etkilenen paylaşılan deneyim aracılığıyla, öznel anlayışlarımız arasında kurulan örtük anlayışlara dayanır. Yazarlar ayrıca, yapının değil simgeciliğin (dilin ve konuşmanın) sosyal gerçekliği yarattığını ve sürdürdüğünü çünkü simgeciliğin, içinde öznel arasında anlamın inşa edildiği alanı biçimlendirdiğini vurgulamışlardır. Sosyal inşacılar, sosyal dünyanın gerçekliğinin

nesnel olmadığına ancak nesnelleştirildiğine (nesnel gözükecek biçimde sosyal olarak inşa edildiğine) inanmaktadırlar. Bu yaklaşım, örgütlerle ilgili anlayışımıza hem istikrarı hem de istikrarsızlığı getirmekte ve örgütsel değişim potansiyelini vurgulamaktadır. Eğer örgütler, istikrarları sürekli bir yeniden inşa süreciyle yaratılan yapılar, onları diğer insanlarla etkileşerek değiştirebiliriz. Ancak, kişinin geçmiş davranışları tekrarlama eğilimi ve öznel arasındaki ortak doğası, sosyal olarak inşa edilmiş gerçekliklerin istikrara sahip olduklarını sıklıkla düşünmemizi ve söz konusu gerçeklikleri nesnel gerçekler olarak kabul etmemizi teşvik ederek bu potansiyeli sınırlandırmaktadır (Hatch, 2006, s. 45).

Brown ve Duguid (1991), *uygulama toplulukları* kavramını ve öğrenmeyi çalışma eyleminden ayırmanın mümkün olmadığı fikrini ilgili yazına kazandırmışlardır. Kişilerin çalışma biçimleri, genellikle, örgütlerin el kitaplarında, eğitim programlarında, örgüt şemalarında ve iş tanımlarında tanımlanan çalışma biçimlerinden köklü bir şekilde farklıdır. Buna rağmen örgütler, çalışmayla ilgili uygulamaları anlama ve geliştirme girişimlerinde kendi tanımlarına dayanma eğilimindedirler. Yazarlar bu noktadan hareketle, işlerin geleneksel tanımlarının yalnızca kişilerin çalışma biçimlerini değil; içinde çalıştıkları biçimsel olmayan uygulama topluluklarında yaratılan önemli ölçüdeki öğrenmeyi ve yeniliği de maskeleyeceğini düşünmektedirler. Uygulama toplulukları, biçimsel iş süreçlerinin çevresinde “geleneksel olmayan uygulama” olarak evrilirler. Uygulama topluluklarındaki ortak dil, değerler ve uygulamaları paylaşan kişiler, anlamı ve öğrenmeyi, uygulama topluluğuna daha fazla nüfuz ederek gerçekleştirdikleri katılım sürecinde sosyal olarak inşa ederler. Uygulama topluluğu yaklaşımı, *yerleşik biliş* psikolojik yaklaşımına dayanır. Bu yaklaşıma göre öğrenme, bir topluluğa yeni giren üyelerin söz konusu topluluğun öznel dünya görüşünü ya da ortak belleğini edindiği kültürlenme süreci tarafından yaratılır. Kültürlenme, topluluğun ortak belleğini oluşturan “hikayeler”i ve hangi hikâyenin topluluğun herhangi bir duruma uygulanabilen hangi bilgisini temsil ettiğini öğrenmeyi içerir. Hikâye anlatma, bir topluluğun üyesi ve söz konusu toplulukta uygulamacı olarak kişinin kimliğinin inşasına ve gelişimine katkıda bulunur. Dolayısıyla, öğrenme, uygulamayı nesnel olarak öğrenmekten çok, başka insanlarla sosyal etkileşim aracılığıyla bir kimlik geliştirmekle ve uygulamacı olmakla daha çok ilgilidir.

Weick ve Roberts'ın (1993), uçak gemilerinde gerçekleştirdikleri çalışma ortak eylemle ilgili ilginç özellikleri açığa çıkartmıştır. Yazarlar grupların; tüm üyeleri aynı bilgileri ve inançları paylaşmasalar bile, sanki paylaşıyorlarmış gibi faaliyetleri yerine getirebildiklerini göstermiştir. Aslında üyeler, düzenli eylemi üretmek için birbirleriyle hangi şekilde bağlantılı olduklarıyla ilgili kuralları paylaşmaktadırlar. Bu yüzden, yazarların tanımıyla ortak zihin, paylaşılan inançlar demek değildir. Bir grubun ortak zihni dağıtılmış bir sistemdir ve sosyal faaliyetlerindeki karşılıklı ilişkilerde ortaya çıkar. Aynı inançları paylaşma, düzenli eylem için bir öncül değildir. Anlam verme ve anlama, hatta paylaşılan duygular sosyal etkileşimlerin sonucunda gelişir. Bu çalışma, aynı zamanda, ortak bilginin geliştirilmesinde sosyal etkileşimin kritik rolünü de gözler önüne sermiştir.

Cook ve Yanow (1993; s. 373-374), geleneksel örgütsel öğrenme yaklaşımlarının; ister örgütsel bağlamlardaki bireylerin öğrenmesine, ister örgütsel eylem için bir model olarak bireysel öğrenmeye odaklansın, hep bireyi merkezi almasını eleştirmişlerdir. Yazarlara göre örgütsel öğrenme, içindeki bireyler tarafından değil örgütün bütünü tarafından gerçekleştirilmektedir. Örgütler çeşitli eylemlerde bulunur ve bu eylemler, bireyler tarafından değil gruplar tarafından gerçekleştirilir. Söz konusu eylemlerin gerektirdiği yetenekleri ve bu yeteneklerle ilişkili herhangi bir bilgi ya da bilme biçimini gruplara atfetmek daha anlamlıdır(a.g.e., s. 377). Öğrenmek de *bilmekle* ilişkidir ve bir anlamda bilgiyi elde etme eylemidir. Örgütteki bireyler, örgütsel eylemlerin kendi üzerlerine düşen kısımlarını yerine getirme yeteneğiyle doğmamışlardır ve örgütler de her zaman bu yeteneklere sahip değildirler. Aynı durum, yeteneklerle ilişkili olan know-how için de geçerlidir. Yetenekler ve know-how kazanılmalı ve öğrenilmelidir. Örgütsel öğrenme, birey tarafından değil, yalnızca grup tarafından yerine getirilebilecek bir faaliyet sınıfını tanımlamaktadır (a.g.e. s. 378). Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmedeki gibi gözlenebilir değişim gerektirmez. Örneğin, örgüt değişmemek için de öğrenebilir. Örgütsel öğrenmenin, çevresel uyarıya tepki olması da gerekmez. Öğrenme güdüsü, örgütün kendi içinden de gelebilir. Örgütsel bilgi ya da know-how, anlamlı ölçüde örgüte özgü ve biriciktir. Aynı işi yapan iki örgütün, işi benzer biçimde yapmaları gerekmez. Örgütsel bilme ve öğrenme, her zaman örgüte özgüdür (a.g.e., s. 378-379).

Yukarıda çizilen çerçevede, örgütsel öğrenmeye *kültürel açıdan* yaklaşmak son derece uygundur. Sezgisel olarak, örgütleri kültürel varlıklar olarak görmek bilişsel varlıklar olarak görmekten çok daha kolay bir sıçrayış gerektirir. İnsan grupları olan örgütleri, kabileler olarak anlamak bireyler ya da beyinler olarak anlamaktan daha kolaydır (a.g.e, s. 383). Kültürel açıdan örgütsel öğrenme, artefaklarla (sembolleri, metaforları, törenleri, efsaneleri içeren nesneler, dil ve eylemler) ilişkilendirilmiş ve yine artefaklar aracılığıyla oluşturulan paylaşılan anlamları gerektirdiğinden, örgütün eylemi birey değil grup düzeyindeki eylem olarak anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerdeki bireyler tarafından öğrenmeden kavramsal ve deneysel olarak farklı gözükmemektedir. Demek ki, örgütlerin temel olarak bireysel öğrenmedekiyle aynı ya da benzer biçimde öğrendiklerini iddia etmek gereksizdir. Kültürel bakış açısı da grup eylemini temel almaktadır. Kültürel yaklaşım, örgütsel öğrenmeye hem yenilikçi hem de koruyucu bir etkinlik olarak yaklaşma olanağını sunmaktadır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme; özneler arası anlamları, söz konusu anlamların ifade edilme ve iletim süreçlerindeki artefaksal araçlar ve grubun ortak eylemleri aracılığıyla kazanma, sürdürme ya da değiştirmedir (a.g.e., s. 384).

Yukarıdaki tanımdan hareketle, sıradan günlük görevlerden büyük yeniliklere tüm örgütsel eylemler; örgütün kimliği ve yaptığını yapabilmesi için gerekli olanın sürekli olarak yeniden inşası olarak anlaşılabilir. Örgütlerin kendilerini yeniden inşa etmelerinin bir yolu, yeni üyeleri işe almalarıdır. Yeni üyeler bir örgütle başarılı bir şekilde bütünleştikçe, bu üyelerin eylemleri artan biçimde grup ya da örgütün kültürünün görünüşlerini sergileyecektir. Dolayısıyla, yeni bir üyenin eylemlerinde yerleşik konumda bulunan anlamlar, grubun eylemlerinde yerleşik konumda bulunan “anlam ağı” ile bağdaşır ve bu ağın bir parçası olur. Ayrıca örgütler, kıdemli üyelerininin sıradan ve günlük eylemleri aracılığıyla da kendilerini yeniden inşa ederler. Bu eylemler ve temelleri oluşturan anlam ağı karşılıklı olarak birbirlerini doğrular ve sürdürür (a.g.e, s. 385).

Hayek’e (1945, s. 519) göre iktisadın temel problemlerinden biri, örgütün ya da toplumun bütünü için uygun kararların üretilmesine katkıda bulunacak “durumların bilgisinin” başlangıçta farklı kişilere dağılmış olmasıdır. Genel kuralların ve ilkelerin bilgisi olan bilimsel bilgiye ulaşmak oldukça kolayken ve “zamanın ve mekânın özel

durumlarının bilgisi”ne ulaşmak oldukça güçtür (s. 524). Bu görüşle paralel biçimde, sosyal süreçler yaklaşımında bilmek, insanlar ile eylemler arasındaki karmaşık ilişkiler ağına gerekli yetkinlikle katılabilmek demektir (Elkajer, 2003, s. 44). Bu noktada; Gherardi, Nicolini ve Odella (1998), *yerleşik müfredat* kavramıyla sosyal inşacı yaklaşıma büyük katkıda bulunmuşlardır. Yerleşik müfredat, yeni gelenlerin belirli bir örgütün içerisindeki belirli bir toplulukla karşılaştıklarında elde edebilecekleri öğrenme fırsatları örüntüsü demektir. Öğrenme, aktörlerin paylaşılan eyleme katkıda bulunurken başkalarıyla ilişkilerini değiştirebilmelerine olanak tanır. Öğrenmenin konumu zihnin içinden sosyal ilişkilere taşındığında, çatışma ve gücün alanlarına da taşınmış olur. Bu da personel güçlendirmeyi temel bir konu haline getirir çünkü öğrenme devam eden uygulamaya katılma fırsatını elde etmeyi gerektirir. Bu uygulamanın sosyal yapısı, güç ilişkileri ve meşruiyet koşulları öğrenme olasılıklarını belirlemektedir.

Pfeffer ve Sutton (2000, s. 4), örgütlerdeki *bilme – yapma sorunu*; “bilginin, örgütsel performansı artırıcı ve söz konusu bilgiyle uyumlu eyleme nasıl dönüştürüleceği sorunu” olarak tanımlamışlar ve pek çok canını dişine takarak çalışan ya da başarısız firmanın, ne yapacaklarını bilmemelerinden değil, bildiklerini uygulayamamaktan dolayı sıkıntıda olduklarını belirtmişlerdir. Bilme – yapma sorunu olan çok sayıda şirket üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, iyi düzenlenmiş usullere (yani kurumlara) akılsızca bağlanmanın bilme ile yapma arasındaki ayrılığın temel varlık nedenlerinden biri olduğunu bulmuşlardır. Kullanım amacı, şirketlerin bildiklerini sorunlarının çözümünde kullanmalarına yardım etmek olan bilgi yönetimi sistemleri; sınıflandırılmış ve kurumsallaşmış bilgiye (örn. süreç planları, iş yapma usulleri vb.) kolayca ulaşma ve depolama amacıyla tasarlandıkları ancak, bilgi aktarımın özü olan daha az düzenli ve kurumsallaşması zor hikâyeleri, efsaneleri ve anekdotları ele geçirmek için tasarlanmadıkları için bilme ile yapma arasındaki ayrılığı arttırmaktadırlar. Bilme ile yapma arasındaki ayrılıkların artmasına katkı sağlayan kurumsal güçleri anlamak, aradaki uzaklığı azaltmada yardımcı olacaktır (Elsbach, 2002: 50). Orlikowski (2002), karmaşık örgütsel çalışmalarda işlerin nasıl yapıldığını bilmede insan eyleminin olmazsa olmaz rolünü aydınlatan *uygulamada bilme* üzerine bir akış açısı sunmuştur. Bilme; aktörlerin statik ve yerleşik yetenek ya da durağan düzenleri değil, aktörler uygulama dünyasına girdikçe kurulan ve yeniden kurulan, devam eden bir sosyal eylemdir. Örgütsel bilmeyi canlı bir yetenek olarak görme, örgütün temel

yetkinliklerinin ya da yeteneklerinin, örgütün üyelerinin sürekli ve yerleşik uygulamalarıyla her gün oluştuğunu ve yeniden oluştuğunu iddia etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARAŞTIRMALARI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bu bölümde örgüt düzeyindeki örgütsel öğrenmenin davranışsal yaklaşım altındaki başlıca araştırma konuları, etkileşimde bulunduğu örgüt kuramları ve işletme performansına etkileri incelenmiştir.

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARAŞTIRMALARI

Çok geniş bir alanı kaplayan davranışsal yaklaşım altındaki örgütsel öğrenme araştırma konularından; örgütsel rutinlerin üretimi ve uyarlanması, özümseme kapasitesi, keşfetme ve kullanma ikilemi, örgütsel hedeflerin ve örgüt davranışlarının uyarlanması ile örgütsel öğrenme modelleri aşağıda irdelenmiştir.

1.1. Örgütsel Rutinlerin Üretimi ve Uyarlanması

Her ne kadar, Nelson ve Winter (1982) tarafından gündeme getirilmiş olsa da, örgütsel rutinlerin örgütsel öğrenmeyle ilgili araştırmalarının önde gelen konularından biri olması, Levitt ve March'ın (1988, s. 320) örgütsel öğrenmeyi, “tarihten çıkartılan derslerin, davranışlara kılavuzluk eden rutinlerin içine kodlanması” olarak kavramsallaştırmalarıyla başlar. Örgütsel öğrenme, rutinelere dayanır. Tarihe bağımlı ve hedef odaklıdır. Yazarlara göre rutinler, örgütlerin çevrelerinde inşa edildikleri ve varlıkları sayesinde faaliyette bulundukları biçimleri, kuralları, yordamları, gelenekleri, stratejileri, teknolojileri; inançların, çatıların, paradigmaların, kodların ve kültürlerin yapısını; biçimsel rutinleri destekleyen, ayrıntılandıran ve yalanlayan bilgiyi

kapsamaktadır. Rutinler, onları hayata geçiren bireysel aktörlerden bağımsızdırlar ve göreceli bir otonomiye sahiptirler. Onlar, tarihin bedensiz izleridir. Bu bağlamda rutinler, tarihin kendisi değil ondan çıkartılan ve tarihi bizzat yaşamamış üyelerin ulaşabilecekleri derslerdir.

Bir örgütsel rutin, aynı zamanda, birçok aktörün dâhil olduğu birbirlerine bağımlı eylemlerin, tekrarlanır ve tanımlanabilir örüntüsüdür (Feldman ve Pentland, 2003, s. 96). Bir örgüt bir rutinde ne kadar beceri kazanır ve söz konusu rutin kendini ne ölçüde ispat ederse; örgüt de rutini, işleri yapmanın doğru biçimi olarak kabul edecek ve rutinin benzerini üretme yoluna gidecektir (Amburgey ve Miner, 1992, s. 336). Ancak, rutinin benzerinin üretimi maliyetli ve zaman alan bir süreçtir. Bunun nedeni, rutinlerin büyük ölçüde örtük bileşenlerden oluşması ve bireylerden çok paylaşılan deneyimlere sahip bireylerin oluşturduğu gruplarda saklanmasıdır. Bu yüzden, rutinleri dışsallaştırmaya ve açık hale getirmeye çalışmak her zaman olanaklı değildir (Nelson ve Winter, 1982, s. 118-119). Geçmişte yaşananları ve örgütsel hikâyeleri paylaşmak bu noktada katkı sağlayabilir (Nonaka ve diğerleri, 2001, s. 502).

Rutinlerin örgütler üzerinde yarattıkları istikrar etkisini vurgulamak için programlar (March ve Simon, 1958, s. 160) ve genetik kodlar (Nelson ve Winter, 1982, s. 134) gibi ifadeler ilgili yazında yer almıştır. Ancak Pentland (1995) ile Pentland ve Rueter (1994), rutinlerin hem istikrar hem de değişim niteliklerine sahip olduğunu göstermişleridir. Rutinleri anlamak için kullandıkları dilbilgisel benzetme, şu anlayışı doğurmuştur: "Bir örgütsel rutin, tek bir örüntü değil, daha çok, örgütsel üyelerin özel performanslar sahnelemelerine sebep olan ve bir örgütsel, sosyal, fiziksel ve bilişsel yapı çeşitlemesi tarafından ortaya çıkması kolaylaştırılan ve kısıtlanan olası örüntüler kümesidir" (a.g.e., s. 491). Yazarlar, örgütsel katılımcıların hayata geçirebilecekleri bir eylem repertuarına sahip oldukları görüşündedirler. Repertuarın içinden tercihte bulunma önceki eylemlere göre değişir ve eylemlerle uyan dilbilgisi ya da "kurallar" tarafından, belirlenmemesine karşın, yönetilir. Rutinlerin değişmez nitelikleri, repertuarın parçalarının bir araya nasıl geleceğiyle ve repertuarın kendisiyle ilgili kurallardır. Bu iki unsur, meydana gelecek eylemleri kolaylaştıran ya da kısıtlayan bir yapı oluşturur.

Rutinlerin neden hem değişim hem de istikrarın kaynakları olduğunu açıklamada, rutinlerin görünüşteki ve gerçekleştirici yüzlerindeki ayrım yardımcı olmaktadır.

Örgütlerdeki görevlerin nasıl yerine getirildiğiyle ilgili sorulara, üst düzey yöneticiler ya da araştırmacılar gibi rutine dışarıdan bakanların cevabı, daha çok rutinin görünüşteki yüzünü; rutinle fiilen uğraşan kişilerin cevabı ise daha çok ne yaptıklarını ya da rutinin gerçekleştirici yüzünü açıklama eğiliminde olacaktır. Bir rutinin görünüşteki yüzü, yapıyla ilgili düşündüklerimizi somutlaştırırken; gerçekleştirici yüz, söz konusu rutini hangi eylemlerin, kimler tarafından, ne zaman ve nerede hayata geçireceğini somutlaştırır. Görünüşteki yüz, insanların bir rutinin belirli performanslarına kılavuzluk etmelerine, onlardan sorumlu olmalarına ve yararlanmalarına olanak tanırken; gerçekleştirici yüz, rutinin görünüşteki yüzünü yaratır, korur ve değiştirir. Rutinlerin görünüşteki ve gerçekleştirici yüzleri arasındaki ilişki; rutinlerin içindeki yeni uygulamaların evrimleşmesi için sürekli bir fırsat yaratır ve rutinlere, açık istikrardan büyük değişime kadar geniş bir çıktı dizisi yaratmalarına olanak tanır (Feldman, 2000; Feldman ve Pentland, 2003).

Rutinler, örgütsel bellekler olarak da işlev görürler. Örgütlerin var olan rutinlere dayanan gelecekteki davranışları, geçmiş rutinleri izlediklerinde ortaya çıkması beklenen davranışlara az ya da çok benzeyecektir. Başka bir deyişle, örgütlerin evrimi sıçramalı bir süreç değildir. Etkin rutinlerin örgüt içinde taklit edilerek çoğaltılması, etkin rutinlerin daha az etkin rutinlere göre örgüt içinde daha hızlı yayılmasını sağlayan güçlü bir düzenektir. Yeni rutinler; bilim adamları, mühendisler ya da ya da yöneticiler sorun çözme yaratıcılıklarını kullandıklarında ortaya çıkar. Problemleri çözme girişimlerinin başarıyla sonuçlanıp sonuçlanmayacağına ise önünde sonunda çevresel seçim karar verecektir (Nelson ve Winter, 1982, s.135-136).

Miner (1987, 1991), özel bir rutin türü olan örgütsel işlere odaklanmış ve örgütlerin, belirli insanlar ya da amaçlar için belirli durumlarda meslekler yaratarak; tatminkâr sonuçlar ürettikleri takdirde bu işleri elde tutarak ve faydalı bir amaca hizmete etmeyi kestiklerinde işleri ortadan kaldırarak çevrelerine uyarlandıklarını belirtmiştir. Özel bir üniversitedeki işlerin ölüm oranlarını incelemiş ve görünüşe göre, işlerin değerini denetleme ve izleme kapasiteleri olamaması nedeniyle büyük bölümlerdeki işlerin daha düşük ölüm oranlarına sahip olduğunu bulmuştur. Yazarın, yeni işlerin örgüt tarafından daha önce denenmediğini vurgulamak için “kötü fikirler” içerme eğiliminde olduğu görüşüyle paralel olarak, yeni olmasının işin ölüm olasılığını

arttırdığı da ortaya çıkmıştır. Daha sonra, Rura-Polley ve Miner (2002), yine büyük ve merkezi olmayan bir üniversitede işlerin rutinleştirilmesini incelemiştir. Araştırmanın sonunda, deneme ve deneye dayalı öğrenme yaklaşımına paralel olarak, bir işin ait olduğu bölüme algılanan katkısının söz konusu işin rutinleştirilme derecesini arttırdığı ortaya çıkmıştır. Yeni işlerin rutinleştirilme derecesinin önceden var olan işlere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmış, bu sonuç da verinin derlendiği örgütün hızla değişen bir çevrede faaliyet göstermesine bağlanmıştır.

Örgütsel öğrenmeyle ilgili konularda rutinler üzerinde durulmaya başlanması, örgütsel kurallara da ilgiyi doğurmuştur. Örgütteki üyeler, geçmişteki başarısı kanıtlanmış çözümleri kayıt altına aldıkları için kurallar, “geçmişte öğrenilenin aktarımına olanak tanılar” (Cyert ve March, 1963, s. 104). Kurallar, örgütlerde davranışlara kılavuzluk eden öngörücü ifadelerdir ve ‘Z koşullarında, eğer X ise Y’ önermesine benzer bir biçim alırlar (Tsoukas ve Viladimirou, 2001, s. 980). Belli koşullarda hangi davranışın uygun olduğuyla ilgili geniş ölçüde paylaşılan ifadelerdir. Kurallar, toplumsal (örn. bir toplumdaki insanların çoğunun bir devlet adamından beklenen uygun davranışın ne olduğunu kararlaştırması) ya da örgütsel (örn. örgüt üyelerinin satış personelinin beklenen belirli davranış kararlaştırması) olabilir. Schulz’a (2002, s. 418) göre ise örgütsel kurallar, biçimselleştirilmiş rutinler; kural üretimi ve değişimi ise örgütsel öğrenme süreçlerinin çıktıları olarak tanımlanabilir. Bireyler ve gruplar, davranış kurallara bağlayan rutinlere sahiptirler. Belli bir kural uygulandığında, kişi ya da grup bazı belirgin rutinleri harekete geçirir. Söz konusu rutinler otomatik tepkiler olarak değil, esnek tepki kalıplarına izin veren dilbilgisi yapıları olarak algılanmalıdır. Bu yüzden, etkin örgütsel öğrenme biçimselleşmiş kuralların değiştirilmesini gerektirir (Kieser ve diğerleri, s. 601).

Schulz (1992), kural değişiminde varlıkların tükenmesi modelini geliştirmiştir. Örgütler ve sosyal ilişkiler, vaat, itibar, bağlılık, anlaşma ve finansal kaynaklar gibi ilk varlıklarla doğarlar. Bu ilk varlıkların, pek çok etkisi vardır. Örgütlerin ve sosyal ilişkilerin kaynak yaratmadıkları ilk dönemleri boyunca onları besleme (Schoonhoven ve diğerleri, 1990); eylem ve denemeden kaynaklanan aksaklıkları özümsemeleri nedeniyle, başarısızlığa karşı koruma (Fichman ve Levinthal, 1991) ve örgütler ile ilişkilere, kuralları, teknolojileri, rolleri ve ilişkileri araştırma, benimseme ve geliştirme

için zaman ve kaynak sağlama bu etkilerden öne çıkanlarıdır. Yazar, örgütsel kuralların ilk varlıklarda ve kural koyucuların inançlarında, içinde bulunulan koşullarla uyumlu biçimde çeşitlendiğini varsaymaktadır. Zamanla, bu varlıklar tükenirler çünkü sorunların farkına varılır, çevre değişir ve kural yapıcıların vaatleri ve itibarları yıpranır. Schulz, bu şekilde varlıkların tükenmesinin kural değişimlerini nasıl etkilediğini incelemiştir. İlk varlıkların dağıtımı ve varlıkların tükenme oranı, bir kuralın ölüm oranının artmasını ya da azalmasını belirlemektedir. Kuralın içine kodlanmış bilgi bozulduğunda (örgütün kurallarla çelişen deneyimlerle yüzleşmesinden dolayı eskime), çelişen deneyimlerin yaratılması ve işlenmesi süreçleri öğrenme eğrileri ya da deneyimi inkâr tarafından yavaşlatılarak tükenme geciktirilebilir ve kurallar sabitlenebilir.

Örgütsel rutinlerin üretimi ve uyarlanmasında popülasyon bağlamından oldukça sık yararlanılmıştır. Schulz (1998), kural yoğunluğunun (bir kural popülasyonundaki kural sayısı) rolünü bürokrasi ve popülasyon ekolojisinden alınan iddiaları karşılaştırarak incelemiştir. Bürokrasi kuramı, kuralların daha fazla kuralı doğuracağını iddia etmektedir. Tersine, popülasyon ekolojisi ise kural oluşturma, kural tertibatının yeni kurallar için daha az kaynak bırakarak büyümesinden dolayı özüksenecek olan kaynaklarla kısıtlı olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca, kural oluşturmaya kısıtlayacak bir başka unsur, *kanunlaştırma tuzağı*dır. Kanunlaştırma tuzağı; eski kuralların yeni sorunlara doğru yayılması ve alışkanlık haline gelerek uygulanması, yeni kurallar yaratma gereksinimi algısını yok edince ortaya çıkar. Kanunlaştırma tuzaklarında, sorunlar eski kuralların vaatlerine tam olarak uymasalar bile özüksenirler. Yeni sorunlarla başa çıkmak için eski kurallardan faydalanmak, eski kuralları pekiştirir ve deneyimlerin uygun olmayan seçeneklerle bir arada kullanımı ödüllendirilir. Bir üniversitedeki kurallar üzerinde yapılan analizler, bir kural popülasyonundaki kural sayısı arttıkça kural üretme oranının azaldığını ve öğrenmenin sınırları olduğunu göstermiştir. Kurallar arttıkça örgütler, çevresel meydan okumalara artan şekilde programlı tepkiler üretecekler, yeni durumlarla ilgili örgütsel deneyimleri azaltacaklar, örgütsel öğrenmeyi engelleyecekler ve böylece, daha fazla kural oluşturma dürtüsünü ortadan kaldıracaklardır.

March ve diğerleri (2000'den aktaran Schulz, 2002, s. 424); örgütsel kuralların dinamiklerini yönlendiren üç ana faktörü geniş bir kuramsal çerçevede sunarak, o

zamana kadarki örgütsel kurallarla ilgili çalışmaları bütünleştirmiş ve geliştirmişlerdir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir:

1. *Sorunların ortaya çıkması ve tanınması* Kurallar ve kural değişimleri; sorunlarla deneyim yaşanmasına, sorunlara yol açan süreçlere ve örgütsel aktörler tarafından sorunların tanınması süreçlerine bağlıdır
2. *Kural ekolojileri* Ayrıca, kurallar diğer kurallarla karşılıklı bağımlıdır - kısıt kaynaklar (sorunlara ilgi göstermek gibi) için rekabet içindedirler ya da fonksiyonel bağımlılık yüzünden birbirlerine bağlanmış durumdadırlar (örn. kurallar diğer kurallara dayandırıldığında)
3. *Yetkinliğin birikimi* Kurallar, problemlerle; kural kullananlar, kurallarla; kural koyanlar, kural koyma ve değiştirmeye ilgili yetkinlikler geliştirirler. Kuralların ve kural kullanıcıların yetkinlikleri değişim girişimlerini azaltır ve böylece kuralları değişmez hale getirirken, kural koyucuların yetkinlikleri kural değişimlerini pekiştirmektedir.

Zollo ve Winter (2002), *dinamik yetenekleri*¹⁰ örgütlerin hangi düzenekler sayesinde geliştirdiklerini araştırmışlardır. Yazarlar, hem dinamik hem de faaliyet rutinlerin evriminde; deneyim birikimi, bilgiyi ekleme ve bilgiyi kodlama süreçlerinin rolü üzerinde durmuşlardır. Dinamik yetenekler, bu öğrenme düzeneklerinin birlikte evrimi tarafından şekillendirilir. Herhangi bir zamanda firmalar, deneyimin yarı otomatik birikimi ile bilgiyi ekleme ve kodlama eylemlerindeki kasıtlı yatırımlar tarafından meydana getirilen öğrenme davranışlarının bir karışımını benimserler. Bunu yazarlar, kasıtlı öğrenme olarak tanımlamışlardır.

1.2. Özümseme Kapasitesi

Özümseme kapasitesi, gerek genel olarak örgüt teorisinde gerekse özel olarak örgütsel öğrenmeyle ilgili çalışmalarda son çeyrek yüzyılda ortaya atılan en önemli kavramlardan biridir. İlk defa, Cohen ve Levinthal (1989, s. 569) özümseme

¹⁰ Bir dinamik yetenek, bir örgütün kendi kaynak tabanını amaçlı biçimde yaratma, genişletme ya da değiştirme kapasitesidir. Bir örgütün “kaynak tabanı”; örgütün sahip olduğu, denetlediği ya da tercihi olarak erişebildiği maddi, maddi olmayan ve beşeri varlıklardan (ya da kaynaklar) oluşmaktadır (Helfat ve diğerleri, 2007, s. 4).

kapasitesini “işletmenin çevresindeki bilgiyi *tanıma, sindirme ve kullanma yeteneği*” olarak tanımlamışlardır. Kavramı, ilgili yazında çok fazla referans verilen bir başka makalelerinde ise “yeni enformasyonun *değerini takdir etme*, söz konusu enformasyonu *sindirme* ve ticari amaçlarına ulaşmak için *uygulama*” ve “işletmenin dışındaki bilgiyi değerlendirme ve bu bilgiden yararlanma yeteneği” olarak tanımlamışlardır (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 128).

Cohen ve Levinthal (1990, s. 131), özümseme kapasitesi tanımlarını tartışırken iki önemli konuya işaret etmişlerdir: analiz düzeyi ve örgütsel bağlamın özümseme kapasitesine etkisi. Özümseme kapasitesinin ilgili olduğu en alt düzey birey düzeyidir. Burası, özümseme kapasitesi ile öğrenme arasındaki bağın en net gözlemlendiği düzeydir. Bu bağlamda yazarlar; sahip olunan ilişkili bilgi birikiminin kişinin belleğine yeni bilgiyi depolayabilmesine, gereksinim duyduğunda geri çağırabilmesine ve kullanabilmesine olanak sağlayan süreç olarak bellek geliştirmeyi gündeme getirmişlerdir (a.g.e., s. 129). Örgütün sahip olduğu ilişkili bilgi, yeni bilginin öğrenilmesini ya da özümsemesini kolaylaştıracaktır (a.g.e., s. 130). Birey düzeyinde yeni ve benzer bilginin özümsemesinde, bilgi çeşitliliği ya da bilginin genişliliği de çok önemlidir. Bilgi çeşitliliği, bireyin alışılmışın dışında bağlantılar ve ilişkiler kurmasını sağlayarak yenilikçilik sürecini de hızlandırmaktadır (a.g.e., s. 131).

Yazarlar tarafından özümseme kapasitesiyle ilgili tartışılan diğer analiz düzeyi örgüt düzeyidir. Yalnızca, örgüt üyelerinin özümseme kapasitelerini toplamak örgüt düzeyindeki özümseme kapasitesini arttırmaya yetmeyecektir. Burada gözden kaçan konu, örgütsel bağlamın önemidir. Özümseme kapasitesi, örgütün dâhili birimlerinin kendi aralarındaki iletişimin düzeyine ve birimlerin dış çevreyle ara yüzlerine bağlıdır (a.g.e., s. 131-132). Bu bağlamda, örgüt ile çevre arasındaki sınırdaki çalışan ve dışsal bilgi kaynaklarını tanımlayan *sınır anahtarı* konumundaki kişiler önemli rol oynamaktadır. Doğal olarak, örgütün özümseme kapasitesi sınır anahtarlarının sahip oldukları bilgiyi diğer örgüt üyelerine iletim ve onlarla etkileşim etkinlikleri tarafından da şekillenmektedir (Meeus ve diğerleri 2001, s. 167).

Cohen ve Levinthal (1990, s. 135-136), örgüt üstü düzeyle ilgili de pek çok değerlendirmede bulunmuşlardır. Yeni personel alımı, danışmanlık hizmetlerinden yararlanma ya da kurumsal birleşmeler ve satın almalar gibi yöntemlerle örgütün

özümseme kapasitesini ne ölçüde artırabileceği önemli bir tartışma konusudur. Sıklıkla işletmeye özgü olan enformasyonun (örn., ürün ve süreç yeniliğiyle ilişkili enformasyon) hemen alınması ve işletmeyle hızlı biçimde bütünleştirilmesi mümkün değildir. Karmaşık ve çok yönlü bilimsel bilginin özel türlerini işletme faaliyetleriyle başarıyla bütünleştirmek için işletmenin; hem alanlarında uzman hem de işletmenin kendine özgü gereksinimlerine, örgütsel yönergelere, rutinlere, tamamlayıcı yetkinliklere ve örgüt dışı ilişkilere aşina olan teknoloji uzmanlarından ve bilim adamlarından oluşan bir kadroya gereksinimi vardır. İşletmenin ve ar-ge laboratuvarlarının işlevlerini yerine getirmesine olanak sağlayan örgütsel rutinlerin ve amaçların ayrıntılı bilgisinin çoğu örtüktür. Böylesine önemli ve tamamlayıcı bir bilgi, ancak işletmenin içindeki deneyim aracılığıyla elde edilebilir. Bunların yanında, özümseme kapasitesinin geliştirilmesinin alana özgü ve yol ya da tarih bağımlı olduğu da unutulmamalıdır. Fazlasıyla çaba ve zaman gerektirir.

Yazarlar, örgütlerin özümseme kapasitesi zayıf olduğunda *kilitlenme* olarak adlandırdıkları bir problemin yaşanabileceğinden de söz etmişlerdir. Kilitlenme, örgütün özümseme kapasitesi çok düşük düzeyde olduğunda ve dışsal çevre değişimlerin, fazla kavrayamadığında, bunun sonucunda da yenilikleri hayata geçirme ve ürün ve / veya hizmetlerini değiştirme mümkün olmadığında yaşanır (a.g.e., s. 136-137). Bir işletmenin özümseme kapasitesi, yalnızca yeni ve işletmenin dışındaki bilgiyi elde etmesini sağlamaz, gelecekteki teknolojik ilerlemelerin doğasıyla ilgili daha doğru kestirimlerde bulunmaya da olanak tanır. Özümseme kapasitesine yapılan yatırımlar (bu bağlamda ar-ge'ye yapılan yatırımlar), işletmenin hem teknolojik eğilimlerle ilgili doğru kestirimlerde bulunmasına hem de rakiplerinden önce ortaya çıkan fırsatları değerlendirmesini sağlar (Cohen ve Levinthal, 1994, s. 244-245).

İlerleyen yıllarda da kavramın tanımına önemli katkılarda bulunulmuştur. Özellikle, özümseme kapasitesiyle ilgili egemen paradigmanın tek yönlü öğrenme odaklı yaklaşımı eksik bulunarak kavramın “sosyo-teknik ilişkiler”e dayandığı, “ilişkisel getiri” sağlayan “yinelemeli bir değiş tokuş süreci” olduğu ve işletmenin özel bir ittifak ortağından gelen değerli bilgiyi tanıma ve sindirme yeteneği olarak tanımlanan “ortağa özgü özümseme kapasitesi”nin önemi vurgulanmıştır (Dyer ve Singh, 1998, s. 665-666). Bir işletmenin öğrenci diğerinin öğretmen olduğu

varsayıldığında *göreceli özümseme kapasitesinden* söz etmek gerekir. Göreceli özümseme kapasitesi; öğretmen işletme tarafından sunulan yeni bilginin türüne, öğrenci ve öğretmen işletmelerin ücretlendirme uygulama, örgütsel yapı ve örgütsel sorunların benzerliğine bağlıdır (Lane ve Lubatkin, 1998, s. 473-474). Burada öğrenci işletmenin eylemleri, çevresine önceden verdiği tepkiler tarafından şekillenecektir. İşletmenin rekabet çevresi ve işletmenin söz konusu rekabetteki başarısı, Cohen ve Levinthal'ın örtük geri bildirim döngüsüne (özümseme kapasitesi – öğrenme - yeni özümseme kapasitesi) aracı olarak katılacaktır (van den Bosch ve diğerleri, 1999, s. 566). İşletmenin çevresiyle birlikte evrimi aracılığıyla geliştirdiği bu kapasite *potansiyel özümseme kapasitesi* olarak da adlandırılabilir (Zahra ve George, 2002, s. 190). Son olarak Lane ve diğerleri (2006, s. 856), gerçekleştirdikleri kapsamlı yazın taraması sonucunda daha ayrıntılı bir özümseme kapasitesi tanımı geliştirmişlerdir: “Özümseme kapasitesi, bir işletmenin üç aşamalı bir süreç aracılığıyla dışarıdaki bilgiden yararlanma becerisidir: (1) keşfe dayalı öğrenme aracılığıyla işletmenin dışındaki ve potansiyel olarak değerli bilgiyi tanınması ve anlaması, (2) dönüştürücü öğrenme aracılığıyla yeni ve değerli bilgiyi sindirmesi ve (3) kullanmaya dayalı öğrenme aracılığıyla sindirilmiş bilgiyi yeni bilgi ve ticari sonuçlar yaratmak için kullanması.”

Özümseme kapasitesinin boyutlarıyla da ilgili önemli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. van den Bosch ve diğerlerine (1999, s. 552) göre, bilgiyi özümsemenin üç boyutu vardır: *verimlilik*, *kapsam* ve *esneklik*. Bilgiyi özümsemenin verimliliği; işletmelerin yeni bilgiyi tanıdıkları, sindirdikleri ve kullandıkları faaliyet, yönerge ve rutinlerle ilgilidir. Verimlilik, bilgiyi özümsemede maliyete ve ölçek ekonomilerine ulaşmaya odaklanır. Bilgiyi özümsemenin kapsam boyutu, işletmenin yararlandığı bilginin genişliğiyle ilgilidir. Bilgiyi özümsemenin esnekliği, işletmenin ilave bilgiye ne ölçüde ulaşabileceği ve var olan bilgisinin ne kadarını yeniden şekillendirebileceğiyle ilgilidir.

Lane ve diğerleri (2001), Cohen ve Levinthal'ın (1990) özümseme kapasitesi tanımından hareket ederek uluslararası ortak girişim (UOG) öğrenmesi ve performansı ile ilgili bir model önerip test etmişlerdir. Modele göre UOG'deki özümseme kapasitesi üç boyuttan oluşmaktadır. Dışsal bilgiyi *anlayabilme*, UOG ortakları arasındaki güven ile göreceli özümseme kapasitesiyle ilgilidir. Anlaşılan bilgiyi *sindirebilme*, UOG'nin esneklik ve uyarlanabilirliği ile öğrenme yapısı ve süreçleriyle ilgilidir. Sindirilen bilgiyi *uygulayabilme*, UOG'nin stratejisi ve eğitim

yetkinliğiyle ilgilidir. UOG performansını yabancı ortaktan sindirilen bilginin uygulanması etkilerken, söz konusu performansı UOG'nin faaliyet gösterdiği pazara uygun bir stratejiyi benimsemesi daha fazla, UOG'nin eğitim ve personel geliştirme yetkinliği ise en fazla etkilemektedir.

Zahra ve George (2002, s. 189-190) ise özümseme kapasitesinin örgütsel çıktıları nasıl etkilediğini açıklayan birbirlerinden farklı ancak birbirlerini tamamlayan dört ayrı boyuttan söz etmiştir: *elde etme*, *sindirme*, *dönüştürme* ve *kullanma*. Elde etme, işletmenin faaliyetleri için önemli olan ve dışarıda yaratılmış bilgiyi tanıma ve elde etme yeteneğidir. Sindirme, işletmenin dışsal kaynaklardan elde edilen enformasyonu analiz etme, işleme, yorumlama ve anlamaya olanak tanıyan rutinleri ve süreçleridir. Dönüştürme, işletmenin var olan bilgi ile yeni ve sindirilmiş bilginin birleştirilmesini kolaylaştıran rutinleri geliştirme ve rafine etme yeteneğidir. Kullanma, elde edilen ve dönüştürülen bilginin faaliyetlerin içine katılarak, işletmenin var olan yeteneklerini rafine etme, yayma ve kaldıraç olarak kullanma ya da yenilerini yaratmasına olanak tanıyan örgütsel rutinlere dayalı yeteneklerdir. Elde etme ve sindirme, potansiyel; dönüştürme ve kullanma ise gerçekleşen özümseme kapasitesini oluşturur ve bu iki grup biçimsel (örn. eşgüdümçüler) ve biçimsel olmayan (örn. sosyal ağlar) sosyal düzenekler aracılığıyla bütünleştirilir.

Todorova ve Durisin (2007), Zahra ve George'un (2002) Cohen ve Levintahal'in (1990) kavramlaştırmasından fazlasıyla uzaklaştıklarını ve bunun da belirsizliğe yol açtığını belirtmişlerdir. Yazarlara göre, özümseme kapasitesinin boyutları yeni dışsal bilginin *değerini tanıma*, *elde etme*, *sindirme*, *dönüştürme* ve *kullanma*dır. Elde edilen bilgi, sindirilir ya da dönüştürülür. Sindirilen ya da dönüştürülen bilgi, kullanılır. Sindirme ile dönüştürme arasında da karşılıklı etkileşim söz konusuyken, kullanmayı içsel ve dışsal güç ilişkileri etkileyecektir. Tüm boyutların, sosyal olarak bütünleştirilmesi gerekir. Matusik ve Heeley (2005) ise, özümseme kapasitesini üç ana boyuta ayırmaktadırlar. *Dışsal çevreyle ilişki* boyutu, işletme sınırlarının dışsal bilgiyi geçirgenliğiyle ilgilidir. *Ortaklaşalık* boyutu, işletmenin sahip olduğu kamuya açık endüstri bilgisi ile bilgi aktarımı rutinleri ve yapılarıyla ilgilidir. *Bireysel boyut*, kişilerin özümseme becerileriyle ilgilidir.

van den Bosch ve diğerleri (2003, s. 288-299), gerçekleştirildikleri yazın incelemesi sonucunda özümseme kapasitesinin öncülleri ve sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Örgüt altı düzeyde; önceden sahip olunan ilgili bilgi düzeyi, bilgi akışının düzenlenmesi (yatay – dikey), örgüt üyelerinin doğal özelliklerinin benzemesi (örn. benzer ortak anlamları paylaşma) başlıca öncüllerdir. Örgüt düzeyindeki öncüller; önceden sahip olunan ilgili bilgi düzeyi, iletişimin yapısı (örn. merkezi – merkezi olmayan ara yüzler), uzmanlık ve bilginin özellikleri ile dağıtımı (örn. çapraz fonksiyonlu ara yüzler), örgütsel biçim, tamamlayıcı (sistem, eşgüdüm ve sosyalleştirme) yetenekler, dışsal bilgi kaynakları (örn. ittifaklar), bilginin tamamlayıcılığı, deneyimdir. Örgüt üstü düzeyde; bilgi tabanları, ücret uygulamaları ile örgütsel yapılar ve sorunların çözümündeki baskın mantığın benzerliği başlıca öncüllerdir. Özümseme kapasitesinin başlıca sonuçları, yenilikçilik performansı, keşfetme / kullanma, yeni ürün geliştirme; beklenti ve tepkici / öngörücü strateji oluşturma; örgütsel uyarılama, birlikte evrim, stratejik yenilenme; işletmenin içinde “en iyi uygulama” aktarımı ve bilgi akışı; rekabet üstünlüğü, finansal performans; örgütler arası bilgi aktarımları, ittifaklardaki örgütsel öğrenme ve ortak girişim performansdır.

Jansen ve diğerleri (2005), potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesinin örgüt altı düzeydeki öncüllerini araştırmışlardır. Sonuçlar, eşgüdüm yetenekleriyle ilgili örgütsel düzeneklerin (çapraz fonksiyonlu ara yüzler, karar almada katılım ve iş rotasyonu) bir birimin potansiyel özümseme kapasitesini arttırdığını göstermiştir. Sosyalleştirme yetenekleriyle ilgili örgütsel düzenekler (bağlanmışlık ve sosyalleştirme taktikleri) ise bir birimin gerçekleşen özümseme kapasitesini arttırmaktadır. Narasimhan ve diğerleri (2006), ileri teknoloji pazarlarında faaliyet gösteren işletmelerdeki ar-ge ve pazarlama harcamaları ve önceden sahip olunan teknolojilerinin özümseme kapasitesini etkilediğini göstermişlerdir.

1.3. Keşfetme ve Kullanma İkilemi

Örgüt çalışmalarıyla ilgili yazında çok önemli bir konumda olan çalışmasında March (1991, s. 71) uyarılamanın iki türünden söz etmektedir: *keşfetme* ve *kullanma*. Keşfetme; deneme, risk alma ve yeniliği; kullanma ise var olan bilginin yeniden kullanımını ve adım adım ilerleyen uyarılamayı içermektedir. Örgütler, iki öğrenme biçiminden birini tercih etme sorunuyla karşı karşıyadırlar. Kullanmanın dışlanarak

keşfetmenin tercih edildiği sistemlerde, denemelerden fazla kazanç elde edemeden denemelerin maliyetlerinden etkilenilmekte; keşfetmenin dışlanarak kullanılmanın tercih edildiği sistemlerde ise kıvamlı noktanın altında, statik denge konumunda saplanıp kalma eğilimi ortaya çıkmaktadır. Bilginin kullanılması, var olan bilgiyi geliştirerek (en azından kısa vadede) kestirilebilir ve olumlu geri dönüşlerle sonuçlanır. Keşfetme ise, tersine, deneyseldir ve sıklıkla var olan önceki bilgiyle çelişiktir. Keşfetme, kısa vadede riskli olan çeşitlemeyi (evrim kuramındaki varyasyon) pekiştirir. Kullanma; yavaş, kesin olmayan ve belirsiz geri bildirim özelliklerine sahip keşfetmeyi dışlama eğilimindedir çünkü daha fazla belirliliğe, hıza, yakınlığa ve daha net geri bildirimle sahiptir. Bu özellikleriyle kullanma, karar alıcılar için keşfetmeye göre daha fazla çekicidir. Oysa örgütsel öğrenme, keşfetme ve kullanma eşzamanlı olarak bir aradayken pekişmektedir. Yazar, gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda, çeşitliliğinin keşfetmeyi kolaylaştırdığını ve böylece örgütsel bilgiyi geliştirdiğini; keşfetmenin rakiplerin önünde birinci konuma yerleşme olasılığını artırdığını ve öğrenme stratejilerinden hangisi planlanan performansın güvenilirliğini artırıyorsa, söz konusu stratejinin birinci gelme olasılığını azalttığını göstermiştir (a.g.e., s. 85).

Keşfetme ile kullanma arasında uygun bir denge kurulması gerekliliği, Tushman ve O'Rilly'nin (1996, s. 8) tanınmasına katkıda bulundukları “her iki elini kullanabilen örgüt” kavramıyla belirginleşmiştir. Her iki elini kullanabilen işletmeler, hem olgun (maliyet ve verimliliğin önemli olduğu) pazarlarda rekabet edebilen hem de gelişmekte olan (hız ve esnekliğin önemli olduğu) pazarlar için yeni ürün ve hizmetler geliştirebilen örgütlerdir. Keşfetme ve kullanmayı eş zamanlı olarak gerçekleştiren bu işletmeler, söz konusu boyutlardan birini diğerine tercih eden işletmelere göre üstün performansa ulaşmaya daha yakındırlar. Levinthal ve March (1993, s. 105) da uzun dönem ayakta kalma ve başarının örgütün “var olan yaşamını devam ettirmesi için yeterince kullanmaya ve gelecekteki yaşamını devam ettirebilmesi için yeterince keşfe girişmesine” bağımlı olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, az sayıdaki işletme her iki elini kullanabilmektedir. Keşfetme ve kullanma çok farklı stratejiler ve yapılar gerektiren, birbirlerinden radikal biçimde farklı mantıklara sahiptirler ve iki boyut arasındaki gerilimleri ortadan kaldırmak da güçtür (Tushman ve O'Rilly, 1996, s. 27). Çünkü kullanma, yerel araştırmaya elde edilen öğrenme, deneyimsel mükemmelleştirme ve var olan rutinlerin seçilmesi ve yeniden kullanılması demekken; keşfetme, kararlaştırılmış

çeşitlemeyle kazanılan öğrenme, planlanmış deneme ve hareket demektir (Baum ve diğerleri, 2000, s. 768).

Örgütsel öğrenmenin, kendi kendini kısıtlayan bir süreç olduğu oldukça yaygın bir görüştür. Örgüt, çevrenin değişen talepleri tarafından önünde sonunda modası geçmiş hale getirilen rutinleri mükemmelleştirmeye odaklanırsa *yetkinlik* (Levitt ve March, 1988, s. 322) ya da *başarı tuzağına* (Levinthal ve March, 1993, s. 105) düşebilirler. Çok fazla keşfetmeye girişen örgüt, sahip olduğu yetkinliklerin ürünlerini toplayamayacak; çok fazla kullanmaya girişen örgüt ise durağanlaşacaktır. Genel olarak; keşfetmeden gelecek kazanımlar belirsiz olduğunda, bir eylemdeki yetkinlikte gerçekleşen her artış söz konusu eylemden fayda sağlama olasılığını arttıracığı için, kullanmadan yakın dönemde elde edilecek kazanımlar keşfetmeyi ortadan kaldırabilir. Örgütler, nasıl kullanacaklarını bildikleri ve başka seçeneklerin keşfedilmesinden daha az riskli olduğu için başlangıçta başarılı olan rutinleri tercih edeceklerdir (Amburgey ve diğerleri, 1993). Yetkinlik tuzağı kavramı, örgütlerin keşfetme eylemlerini zamanını gelmeden azaltabileceklerini ve değişen çevre koşulları altında, yeni fırsatlar ve tehditlerle karşılaşmalar da keşfe dayalı araştırma ve öğrenme eylemlerini yenilemeyeceklerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu durum da onları doğal olarak durağanlığa götürecektir (Baum ve Shipilov, 2006, s. 80).

Levinthal ve March (1993, s. 101) öğrenmenin, deneyimin basitleştirilmesi ve uzmanlaşmış uyarlayıcı tepkiler aracılığıyla performansı genel olarak artırdığını kabul etmekle beraber; yine aynı düzenekler arayıcılığıyla, performansı düşürebileceğini de belirtmişler ve üç türlü *öğrenme miyopluğundan* söz etmişlerdir. Öğrenme miyopluğu, örgütsel öğrenmenin kısa vadeye, yakın çevreye ve başarıdan kazanılan derslere ayrıcalık tanınması yüzünden; uzun vadenin, büyük resmin ve başarısızlıkların yok sayılması ve bunun da sonucunda, uzun dönemde, daha fazla çevrelenmiş sistemlerin yaşamda kalma olasılıklarının kimi zaman tehlike altına girmesi ve başarısızlık risklerinin göz ardı edilmesidir. Yazarlar ayrıca, keşfetmenin kimi zaman kullanmayı ortadan kaldırabileceğini vurgulamışlardır. Örgütler, bir başarısızlık dinamiği tarafından deneme, değişim ve yenilik “cinneti geçirtilirler”. Cinnetle gelen başarısızlık, başarısızlığa yol açan araştırma ve değişime yola açar ve bu döngü sürer gider. Yeni fikirler ve teknolojiler, başarısızlığa uğrayacak yeni fikir ve teknolojilerle yer değiştirir

durur. Bu durum, *başarısızlık tuzağıdır*. Ancak örgütler için, ne yetkinlik ne de başarısızlık tuzağı bir kaderdir. İstekleri yeniden performansa yönlendirmek, örgütteki ideolojileri değiştirmek (yeni vizyonlar yaratmak) ve denemeleri ödüllendirmek yetkinlik tuzağını; beklenen, yeni ve etkin bir seçeneğin bulunması da başarısızlık tuzağını ortadan kaldırır (a.g.e., s. 105-106).

Nooteboom (2001, s. 47) yukarıda söz edilen keşfetme ve kullanma ikilemini ortadan kaldıran üç çözümden söz etmiştir: yer açısından ayırma (örgütün bir bölümünün -özellikle üretim bölümünün- kullanmayla; diğerinin keşfetmekle –genel olarak ar-ge bölümünün- uğraşması); zaman açısından ayırma (bir dönem kullanma, diğer dönem keşfetme) ve aynı yerde ve zamanda keşfetme ve kullanmanın birleştirilmesi. Özellikle sonucu çözümü önemseyen yazar, bunun için gereken “araçlar” olarak yerli ve uluslararası ortak girişimlere katılmayı ve “hipermetin” örgüt (Nonaka ve Takeuchi, 1995, s. 160) yapısını önermiştir. Bürokrasi yeni bilgiyi uygulama, kullanma ve biriktirmede daha etkin ve verimliyken; kendi kendini örgütleyen geçici ekip yeni bilgiyi yaratmada daha etkindir. Bilgi yaratma için ideal olduğunu iddia edilen hipermetin örgüt, bürokratik örgütün verimliliği ile kendi kendini örgütleyen geçici ekibin esnekliğinin birleşiminden ya da sentezinden oluşan örgütsel yapıdır. Hipermetin örgüt, aşağıdan yukarı sırasıyla bilgi tabanı, işletme sistemi ve proje ekibi tabakalarından oluşmaktadır. Bilgi tabanı; örgütsel kültür ve yönergelerle ilgili örtük bilgi ile belgeler, dosya sistemleri, bilgisayarlı veritabanları vb. biçimlerdeki açık bilgiyi içerir. Bu tabaka, işletmenin bilgi yaratması için bir arşiv ya da kurumsal üniversite işlevi görür. İşletme sistemi; normal, rutin işlemlerin biçimsel, hiyerarşik ve bürokratik örgüt tarafından hayata geçirildiği tabakadır. Proje ekibi; birbirlerine gevşek bağlarla bağlı kendi kendini örgütleyen proje ekiplerinin, kurumsal vizyon aracılığıyla ortaklaşa bilgi yarattıkları tabakadır (Nonaka ve diğerleri, 2001, s. 512-513). Bu yapıya hipermetin örgüt denmesinin nedeni ise yukarıda söz edilen tabakaların tıpkı bir yazıda bağlantı içeren, bağlantı yaratan kelimeler gibi birbirleriyle bağlantı içinde olmalarıdır.

Holmqvist (2003); örgütsel öğrenmede, örgüt içi ve örgütler arası öğrenme süreçlerinin çaprazlanması gerektiğini vurgulayıp, örgütlerin içersinde ve kendi aralarındaki örgütsel öğrenme için dinamik bir model önerdiği çalışmasında, kullanmanın keşfetmeyi ve keşfetmenin kullanmayı nasıl doğurduğunu gözler önüne

sermiştir. Örgütler arası öğrenme, örgüt içi keşfetme ve kullanma için; örgüt içi öğrenme ise, örgütlere arası keşfetme ve kullanma için gereken koşulları yaratır. Birbirlerinin kendilerine özgü deneyimleriyle karşılaştıklarında, örgütler arasında yoğun denemeler birbirini takip etmeye başlayabilir. Sonunda taraflar, bireysel üyelerin deneyimlerinde çeşitlilik yaratarak içselleştirdikleri bazı ortak örgütler arası deneyimleri, uzlaşma yoluyla onaylayabilirler. Zamanla bu deneyimler, tekil örgütlerin içinde kullanmaya eklenerek çoğaltılabilir. Ancak bu kullanma, örgütler arasındaki denemenin yeni süreçleri için gereklidir. Sonuç olarak bir örgüt, yeteneklerden oluşan bir kümeyi kullanarak, örgütler arasında ortaya çıkabilecek keşfetme için gereken koşulları yaratır.

Bir grup araştırmacı da, keşfetme - kullanma çatısını stratejik ittifaklara taşımıştır. Bu yaklaşıma göre, ittifaklar ya keşfetme ya da kullanma tarafından güdülenmektedir. Keşfetme ittifakları ortak bir ar-ge mantığı etrafında şekillenir (örn. katılımcıların temel ar-ge bilgisini paylaştığı stratejik ittifaklar). Kullanma ittifakları ise, var olan kaynakları tek ya da çok taraflı kullanma yönlü ittifaklardır (örn. lisans, imtiyaz ve kod paylaşım anlaşmaları) (Koza ve Lewin, 1998, s. 257). İşletmelerin hangi ittifaklara neden girdikleri ve ne tür sonuçlar elde ettikleri ise değişkenlik göstermektedir. Zengin kaynaklara sahip işletmeler açısından ise, pazar talebindeki büyüme ile hem keşfetme hem de kullanma ittifakları oluşturma arasında U şeklinde biri ilişki vardır. Bu tür işletmelerin, göreceli olarak istikrarlı pazarlarda kullanma ittifakları oluşturma olasılıkları keşfetme ittifakları oluşturma olasılıklarından daha yüksektir (Park ve diğerleri, 2002, s. 540-541).

İşletmelerin uluslararası genişleme stratejilerinde de hem kullanmaya hem de keşfetmeye dayanan yönler söz konusudur. Makino ve Inkpen (2003, s. 233), uzak yerleşimlerdeki başka işletmelerin sahip olduğu teknolojik, pazarlamayla, yönetim uzmanlığıyla ilgili ya da diğer fiziki olmayan varlıklar gibi stratejik varlıklar nedeniyle girilen doğrudan yabancı yatırımları (DYY'ler) "bilgi arayan DYY'ler" olarak adlandırmışlardır. Kullanma bağlamından yaklaşıldığında, uluslararası işletmecilik yazınında işletmelerin uluslararası faaliyetlere niçin DYY'ler aracılığıyla girdiklerini açıklayan yaklaşımlar dört temel boyuta el alınmış ve fiili durum da irdelenmiştir (a.g.e., s. 236-237). İlk olarak, işletmeler alt birimleri arasında know-how gibi fiziksel olmayan varlıkları ya da bu varlıklara yerleşik konumdaki üstünlükleri maliyetleri artırmaksızın

ve değer kaybına uğratmaksızın taşıyabilirler. Ancak gerçekte, varlıkların örtük doğaları ve örgüte yerleşik kimi engeller yüzünden know-how gibi fiziksel olmayan varlıkların aktarımı çok daha güçtür. İkincisi DYY, ev sahibi ülkedeki işletme tarafından geliştirilmiş yetenekler ya da varlıkların kullanılması için devreye sokulmaktadır ve yabancı ülkeye doğru tek yönlü bir bilgi akışı söz konusudur. Uygulamada ise, ev sahibi işletmeden bağlı işletmelere, bağlı işletmelerden ev sahibi işletmelere ve bağlı işletmelerin kendi aralarında bilgi akışlarından oluşan bir ağ söz konusudur. Üçüncüsü, DYY'nin hedefi olan yerleşimler sistem dışı varlıklardır, tipik olarak, tanımlanmamış bağlamsal (yerel pazar koşulları, müşteri talebindeki değişiklikler, döviz kurlarındaki kararsızlık ve yerel hükümetlerin müdahaleleriyle ilgili bilgi yokluğundan kaynaklanır) ve davranışsal (tarafların muhtemel fırsatçı davranışlarından kaynaklanan) belirsizliklerin kaynaklarıdır. Farklı yerleşim koşullarının yarattığı öğrenme fırsatları göz önüne alınmaz. Son olarak, DYY'i anlamada kolayca gerçekleştirilen iktisadi analizler davranışsal konulardan çok daha önemlidir. Bu görüşe göre örgütsel tasarım; insanlar, görev, ödüllendirme sistemleri, karar alma ve enformasyon süreçleri ve özellikle, öğrenme ve bilgiyle ilgili fiziksel olmayan varlıklardan çok fiziksel varlıklar ve yapısal düzenlemelerden ibarettir.

Keşifsel açıdan yaklaşıldığında ilgili yazında vurgulanan üç ana alanı belirtmek yerinde olacaktır. Birincisi, işletmelerin bilgi arayan DYY aracılığıyla hangi koşullar altında sınır ötesi öğrenme faaliyetlerine giriştikleri konusudur. Bu noktada işletmelerin sahip oldukları özümseme kapasitesi ile imalat ve dağıtım gibi fonksiyonel faaliyetlere sahip bir ağın hazır bulunması ön plana çıkmaktadır (a.g.e., s. 237). İkincisi, sınır ötesi öğrenmenin nerede gerçekleştiği yani dışsal kaynaklarıdır. Gerek iktisadi coğrafya gerekse uluslararası işletmecilik yazınında, DYY'yi kısıtlayan ya da teşvik eden yerleşime (ya da ülkeye) özgü şartlar *dış kaynaklı faktörler* (örn. teknolojinin yaygınlaşması, toplam nitelikli işgücü vb.) olarak tanımlanmıştır. Ancak bilgi arayan DYY mantığına göre, bir işletmenin yeteneklerini doğrudan oluşturan yerleşim faktörlerinin kimi biçimlerini *iç kaynaklı faktörler* olarak değerlendirmek gerekir (a.g.e., s. 238). İç kaynaklı faktörler, genellikle belirli coğrafi yerleşimlerdeki örgütler arası ağlarda ortaya çıkarlar. Bu faktörler *ağ kaynakları* olarak da adlandırılmıştır ve değerli enformasyona kanal açan işletmeler arası ağlara katılımından ortaya çıkan enformasyonel üstünlükler olarak tanımlanmıştır (Gulati, 1999, s. 399). Bu kaynaklar

genellikle örtük ve yabancı ülkenin belli yerleşimlerdeki bir işletmeler ağı ya da grubunun elindedirler. Yakın yerleşimlerde faaliyet gösteren ağ üyelerinin arasındaki sosyal ilişkilere yerleşik durumda olduklarından sınırlar arasında taşınamazlar. Üçüncü alan, işletmelerin neden bilgi arayan DDY'lere giriştikleri yani öğrenmenin gerekçesiyle ilgilidir. Burada tepe yöneticinin, işletme ve neyi rekabet üstünlüğü kaynağı olarak gördüğüyle ilgili kafa yapısı ya da *baskın mantık* ön plana çıkmaktadır. Baskın mantık, tepe yöneticilerin paylaşılan bilişsel haritalarıdır ve işletmenin faaliyetlerine rehberlik eden öğrenilmiş sorun çözme davranışı olarak tanımlanır. Baskın mantık; tepe yöneticilerin çekirdek işle ilgili bilgilerine dayandığı ve ev sahibi ülke bağlamına yerleşik konumda olduğu için işletmenin öğrenme sürecini sıklıkla engellemektedir. Bilgi arayan DDY'nin başarıya ulaşabilmesi için, işletmelerin yerel faaliyet deyimlerinin yarattığı baskın mantığı değiştirmeleri ya da unutmaları gerekir (Makino ve Inkpen, 2003, s. 239-240).

Mom ve diğerleri (2007), orta düzey yöneticilerin yüksek düzeyde keşfetme ve kullanma faaliyetine aynı anda girişebildiklerini göstermişlerdir. Üst düzey yöneticilerden aşağıya doğru örgüt içi bilgi akışı, kullanmayla olumlu ilişki içersindedir. İş arkadaşları ve hiyerarşide daha alt düzeyde yer alan kişiler arasındaki yatay ve bu noktadan başlayıp yukarıya doğru bilgi akışı da keşfetmekle ilgilidir. Bir orta düzey yönetici ne kadar çok yukarıdan aşağıya ve yatay ya da aşağıdan yukarıya bilgi akışı elde ederse, o kadar yüksek düzeyde keşfetmeye ve kullanmaya girecektir. Dixon ve diğerleri (2007), değişen üst yönetim tarzının örgütsel öğrenmeyi nasıl etkilediğini inceledikleri araştırmalarında, bir ülkedeki petrol endüstrisinin özelleştirmeye birlikte yaşadığı örgütsel dönüşüm aşamalarını irdelemişlerdir. Örgütsel dönüşümün ilk aşamalarında otoriter bir yönetim tarzı, kullanmaya dayalı öğrenmeyi kolaylaştırmak için örgütün idari kalıtımıyla bir mücadele başlatmıştır. Daha sonraki aşamada, daha katılımcı bir yönetim tarzı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için gerekli olan keşifsel öğrenme ve stratejik esneklik geliştirmeyi hızlandırmıştır. Kullanmaya dayalı ve keşifsel öğrenme, dönüşümün başlangıç aşamalarında bir arada bulunmamış, birbirlerini takip eden bir seyir izlemişlerdir.

Raisch ve Brkinshaw (2008), örgütsel olarak keşfetme ve kullanmayı bir arada hayata geçirebilmenin öncülleri, çevresel ve işletmeye özgü düzenleyicilerini ve

sonuçlarını kapsayan ayrıntılı bir model geliştirmek için çeşitli yazın akımlarını taramışlardır. Öncüller; yapısal, bağlamsal ve liderlik tabanlı olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Yapısal öncüller; keşfetme ve kullanmanın farklı örgütsel birimlerde yürütülmesiyle ilgilidir ve uzamsal ayırma ve paralel yapılar yaklaşımlarından oluşmaktadır (a.g.e., s. 389). Uzamsal ayırma, örgütsel birimleri keşfetme ya da kullanmadan birini izleyecek şekilde birbirlerinden uzamsal olarak ayırmadır. Paralel yapılar yaklaşımına göre ise; bir birimin biçimsel ana yapısı rutin görevler ve istikrar ile verimliliğin sağlanması için kullanılırken, birimin ikincil yapıları (proje ekipleri ve ağlar gibi) ana yapının eksiklerinin dengelenmesi ve rutin olmayan görevler ile yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi için kullanılmaktadır (a.g.e., s. 390). Bağlamsal öncüller; keşfetme ve kullanmanın aynı birimde hayata geçirilmesiyle ilgilidir ve disiplin, gerilim, destek ve güven boyutlarından oluşur. Başarılı örgütler, sert (disiplin ve gerilim) ve yumuşak (destek ve güven) unsurları örgütsel bağlamlarında dengeleyen örgütlerdir (a.g.e., s. 391). Liderlik tabanlı öncüller; üst yönetim ekibinin, keşfetme ve kullanmayı bağdaştırması ve aralarında doğabilecek gerilimleri çözmesi için alması gereken sorumluluklarla ilgilidir. Yeni yetkinlikler bazı birimlerin kullanımına sunulurken diğerlerinin gelişmiş yetkinliklerden faydalanması; var olan ürünler ile yeniliği aynı anda desteklemek için kaynakların dinamik bir biçimde dağıtılması; üst yönetim ekibinde kıdemli ve yeni üyelerin bir arada bulunması; ekibin işbirlikçi davranış düzeyi, enformasyon mübadelesinin miktarı ve kalitesi ile ortak karar almaya vurguya bağlı olan üst yönetimin davranışsal bütünleşmesi liderlik tabanlı öncülleri oluşturmaktadır (a.g.e., s. 391-392). Örgütsel olarak keşfetme ve kullanmayı bir arada hayata geçirebilmenin sonuçlarıyla ilgili araştırmalar çok kısıtlıdır ve farklı sonuçlar üretmişlerdir. İki yaklaşımın aynı anda bulunmasının gerek işletme gerekse örgütsel birimlerin performansına olumlu etkisini gösteren araştırmalar olduğu gibi, dönemsel olarak farklı yaklaşımları tercih etmenin performansı olumlu etkilediğini gösteren araştırmalar da vardır (s. 393).

Çevresel düzenleyicilerle ilgili araştırmalar üç grupta toplamıştır: Çevresel koşulların; keşfetme ve kullanmayı bir arada hayata geçirmeye doğrudan, bir arada hayata geçirme ile performans arasındaki ilişkiye düzenleyici ve öncüller ile bir arada hayata geçirme arasındaki düzenleyici etkisini inceleyen araştırmalar. Keşfetme ve kullanmayı bir arada hayata geçirmeyi çevresel koşullardan; yüksek dinamizm ve

rekabetçilik doğrudan etkilemektedir. Bir arada hayata geçirme ile performans ilişkisini düzenlemede; keşifsel yaklaşımın daha dinamik çevrelerde, kullanıma dayalı yaklaşımın daha rekabetçi çevrelerde ve yine, fırsatların ve dinamizmin yüksek olduğu çevrelerde keşifsel, düşük olduğu çevrelerde ise dengeli bir yaklaşımın daha etkin olduğu ortaya konmuştur (a.g.e., s. 394). Öncüller ile bir arada hayata geçirmeyi düzenlemede ise; yalnızca tek bir araştırma dikkati çekmiş, onun sonucunda da, dinamik rekabetçi çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerin uzamsal olarak birbirlerinden ayrı birimler geliştirmektense bağlamsal öncülleri hayata geçirmeye bel bağladıkları bulunmuştur (a.g.e., s. 395). İşletmeye özgü düzenleyiciler pazar yönlülük, yeterli kaynağa sahip olma ve işletmenin büyüklüğüdür. Pazar yönlülük, hem her iki yaklaşımı bir arada hayata geçirme ile performans, hem de öncüller ile her iki yaklaşımı bir arada hayata geçirme arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Küçük işletmeler, bir yaklaşımı tercih ettiklerinde daha fazla kazanç elde ederken; her iki yaklaşımı bira arda hayata geçirmek yeterli kaynağa sahip olmaya bağımlı olabilir. İşletmenin büyüklüğüyle ilgili genelleme yapmaya yetecek görgül araştırma yoktur (s. 395-396).

1.4. Örgütsel Hedeflerin ve Örgüt Davranışlarının Uyarlanması

Örgütlerin; karlılık, satış ve üretimin dâhil olduğu geniş bir hedef dizisine sahip oldukları düşünülmektedir (Cyert ve March, 1963, s. 40–43). Örgütsel öğrenme alanındaki kimi çalışmalarda da, örgütlerin hedeflerini ve davranışlarını geçmiş deneyimlere ve referans grupların deneyimlerine nasıl uyarladıklarını incelenmiştir. Örgütsel hedeflerin ve örgüt davranışlarının geçmiş deneyimlere göre uyarlanması varsayımı; karar alıcıların dış kaynaklı ve sabit hedefleri olduğuyla ilgili ortodoks iktisadi varsayıma uymamaktadır (Schulz, 2002, s. 425).

Rutinlerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesinin üzerinde duran öğrenme yaklaşımının tersine, bu öğrenme yaklaşımı daha çok, önceki davranışların sonuçları ve söz konusu sonuçların gelecekteki davranışlara etkisine odaklanmıştır. Özellikle düşük performans, yöneticileri stratejik değişime yönlendirebilir. Düşük performansı tespit eden yöneticiler; neyin yanlış gittiğini tanımlamak için var olan stratejilerini yeniden değerlendirmeye çalışacaklar ve performansı artırabilecek başka bir strateji bulmaya çalışarak sorunsal araştırmaya girişeceklerdir (Haleblian ve diğerleri, 2006, s. 359). March'ın (1988, s. 4) ifadesiyle; “Başarı dönemlerinde ve alanlarında, araştırma azaltılacak;

başarısızlık dönemlerinde ve alanlarında ise, araştırma artırılacaktır. Var olan seçenek yeterince iyi değilse, başka bir seçenek için araştırmaya girişilecektir. Örgüt bir hedefle başlar ve bu hedefle bağdaşan bir seçenek bulana kadar araştırır. Yeni seçenekler için araştırma, tatminkâr bir seçenek keşfedilene ya da yaratılana kadar devam eder.”

Örgüt davranışlarının uyarlanmasıyla ilgili araştırmalar, ulaşılan performans ile istek düzeyleri arasındaki sapmaların örgütsel değişimi, araştırmayı ve risk almayı nasıl etkilediğini incelemektedir. Bu yaklaşımlar, performans istek düzeylerinin altına düştüğünde örgüt davranışlarının uyarlanmasının yoğunlaşacağını; performans istek düzeylerinin üzerine çıktığında ise örgüt davranışlarının uyarlanmasının azalacağını varsaymaktadır (Schulz, 2002, s. 425). Lant (1992), simule edilmiş örgütlerin üst yönetim takımlarını temsil eden ve işletme yüksek lisans öğrencilerince oluşturulmuş gruplarda örgütsel hedeflerin oluşturulmasını incelemiş; istek düzeyi güncelleştirmesiyle ilgili birçok modeli deneyler aracılığıyla görgül olarak irdelemiştir. Sonuçta, grupların isteklerini tutarlı bir şekilde geçmişteki performansın üzerinde tuttukları ortaya çıkmıştır. Yazar bu durumun olası nedenleri arasında, deneklerin elde edebilecekleriyle ilgili olarak ısrarlı bir şekilde iyimser olmalarını ve daha iyi performans sergilemek için kendilerine meydan okumalarını saymaktadır.

Haleblian ve diğerleri (2006) performans geri bildirimini satın alma alanında gözlemlemişlerdir. Ticari bankalar tarafından gerçekleştirilen satın almalarda, performans geri bildiriminin yalnızca satın alma eğilimini doğrudan etkilemediğini, deneyimin etkisini de düzenlediğini bulmuşlardır. Yüksek performans, satın alma deneyiminin satın alma eğilimi üzerindeki olumlu etkisini pekiştirmekte ve düşük performans, bu etkiyi azaltmaktadır. Yüksek performans, işletmenin etkin rutinlere sahip olduğu şeklindeki inancı güçlendirirken; düşük performans, var olan rutinlerden vazgeçilmesi ya da yenilerinin inşa edilmesine yol açan bir yeniden değerlendirme sürecini başlatmaktadır.

Örgütsel hedeflerin ve örgüt davranışlarının uyarlanmasıyla ilgili önemli bir kavram, ilk defa Cyert ve March (1963, s. 36) tarafından dile getirilen *örgütsel bolluktur*. Örgütsel bolluk, bir örgütün, uyarlanma için içsel ya da politikada değişim için dışsal baskılara ve dış çevreyle ilgili stratejide başlayan değişimlere başarıyla uyum sağlama olanağını sağlayan, mevcut ya da potansiyel kaynaklara sahip olmasıdır

(Bourgeois, 1981, s. 30). İşletmeler, yeni fırsatların tanımlanması ve peşine düşülmesiyle sonuçlanabilen denemelere olanak tanıyan çok fazla kaynağa sahip olduklarında, *bolluk durumundaki araştırma* ortaya çıkar (Levinthal ve March, 1981). Iyer ve Miller (2008), satın alma zamanlamasını inceledikleri araştırmalarında performans ile istek düzeyi, örgütsel bolluk ve iflasa yakınlık arasındaki ilişkilere odaklanmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre; istek düzeylerinin altında performans sergileyen işletmelerin performansları yükseldikçe ve istek düzeylerinin üzerinde performans sergileyen işletmelerin performansları düştükçe, satın alma eylemi çoğalmaktadır. Örgütsel bolluk, satın alma ile olumlu ilişki içersindedir ve finansal sıkıntı, satın almayı engellemektedir.

Lant ve diğerleri (1992) ile Gordon ve diğerleri (2000), geçmişteki performansın, tepe yönetici devir hızının ve düşük performansın nedenlerini dışsal faktörler bağlama eğiliminin; istikrarlı ve çalkantılı çevrede faaliyet gösteren işletmelerin stratejik yeniden yönelim olasılığı üzerindeki etkilerini gözlemlemişlerdir. Çalkantılı çevrede faaliyet gösteren işletmeler istikrarlı çevredeki işletmelere göre daha fazla stratejik yenden yönelime gitme eğilimi göstermektedir. Tepe yönetici devir hızı da stratejik yeniden yönelim olasılığını artırmaktadır. Olumsuz performansı dışsal faktörlere bağlamada ise, istikrarlı çevredeki işletmelerin yeniden yönelim olasılığı artarken, çalkantılı çevredeki işletmelerin azalmaktadır. Genel olarak, işletmelerde radikal değişim eğiliminin, var olan stratejik yönelimde ısrar eğilimine göre çok daha nadir olduğu ortaya çıkmıştır.

İstek düzeyleri, örgütün daha önceki istek düzeyi, performansı ve karşılaştırılabilir başka örgütlerin performanslarını gözlemlemesinden (sosyal karşılaştırma) ortaya çıkmaktadır (Cyert ve March, 1963, s. 162). Greve (1998), performanstaki farklılıkların radyo yayın istasyonlarının örgütsel değişimlerin üzerindeki etkisini incelemiş ve örgütün daha önceki performansı ile sosyal karşılaştırmayı dikkate almıştır. Önceki çalışmalara benzer şekilde, bir istasyonun performansı istek düzeylerini aştığında örgütsel değişimlerin (yayımcılık formatında ya da yapımcılıktaki değişimler) azaldığı; istek düzeylerinin altında kalındığında ise örgütsel değişimlerin arttığı ortaya konmuştur. Ayrıca, performans farklılıklarının etkisinin istek düzeylerinin üstündeyken altındakine göre daha güçlü olduğunu bulmuştur. Yazara göre, karar vericiler istek düzeylerinin üzerinde ve altındayken farklı

uyarlama kuralları kullanmışlardır. Performans farklılıklarının değişimler üzerindeki etkisi de değişimin türüne bağlıdır. Örneğin, istek düzeylerinin altındaki performans rutin değişiklikleri değil, yenilikçi değişimleri şiddetlendirmektedir.

Mezias ve diğerleri (2002), Cyert ve March'ın (1963) söz ettiği üç değişkenin istek düzeyi uyarlama sürecine etkisini bir finansal hizmetler örgütünde incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, daha önceki istek düzeyinin ve performans geri bildiriminin mevcut istek düzeyleri üzerindeki etkilerinin anlamlı ve olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yazarlar, odadaki birim ile karşılaştırılabilir diğer birimlerin performansları arasındaki farka dayanan bir değişkeni kullanarak sosyal karşılaştırmanın etkisini de incelemişlerdir. Örgütlerdeki karar alıcıların, aynı karşılaştırma grubundakiler arasında benzer performans düzeyleri gözlemlemeyi bekleyecekleri varsayımına dayanan araştırmacılar; benzer birimler arasındaki performans uyumsuzluklarının azaltılmasını amaçlayan yönetsel çabaları düşünerek, sosyal karşılaştırma etkisinin olumsuz olacağını varsaymışlardır. Sonuçlar, bu kestirimi de doğrulamıştır.

Carnegie Okulu'na göre, yöneticiler hedeflere ardışık bir ilgi gösterir ve istek düzeylerini her bir hedefe uygularlar. Karar alıcılar, belli bir zaman diliminde bir hedefe dikkat ederler ve onunla ilgili performans istek düzeyinin üzerindeyse, diğer hedefe ilerler (Cyert ve March, 1963, s. 117–119). Örgütler için pek çok hedeften söz edilmesine karşın, araştırmalar şimdiye kadar karlılık üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu noktadan hareket eden Greve (2008); yöneticilerin sosyal karşılaştırma aracılığıyla işletme büyüklüğü için de bir istek düzeyi oluşturduklarını ileri sürdüğü araştırmasında, performans ve büyüklük hedeflerinin büyümeyi ortaklaşa olarak nasıl etkilediklerini incelemiştir. Sigorta sektöründen gelen sonuçlar işletmelerin; büyüklük açısından istek düzeyinin altında kaldıklarında ve özellikle performans hedefleri konusunda karar alıcılar tatmin olduklarında, daha fazla büyüdüğünü göstermiştir. Düşük performanslı örgütler için, büyüklük ile büyüme arasındaki ilişki daha zayıftır.

Örgütlerdeki keşifsel öğrenme düzeyi de performans ile istek düzeyleri arasındaki ilişkiye bağlıdır. Normalde, istek düzeyleri geçmişteki performansın çok fazla altında ya da üstünde olmaz. Bu yüzden de en fazla, örgütün kurallarında ufak tefek düzeltme denemeleri sergilenir. Eğer, istek düzeyleri sabit ya da yavaş değişiyorsa, performans olumlu ya da olumsuz ancak belirgin bir şekilde istek düzeylerinden

uzaklaşacak ve bu uzaklaşma keşifsel öğrenmeyi tetikleyecektir (Kieser ve diğerleri, 2001, s. 617).

2. GÜNCEL ÖRGÜTSEL ÖĞRENME MODELLERİ

Çeşitli araştırmacılar örgütsel öğrenmeyle ilgili farklı modeller geliştirmişlerdir. Burada Huber'in bilgiyi kazanma ve enformasyon işleme, Crossan, Lane ve White'ın farklı düzeylerde çoklu süreçli ve Lipshitz, Friedman ve Popper'ın çok yüzlü öğrenme modelleri ele alınmıştır.

2.1. Huber'in Enformasyon İşleme Modeli

Pek çok çalışmada örgütsel öğrenme, farklı süreçlerin birleşimi olarak değerlendirilmiştir. Ancak, bu alandaki pek çok araştırmanın temelini kuşkusuz Huber'in çalışması oluşturmaktadır. Huber (1991, s. 89), kendinden önceki araştırmacılara kıyasla örgütsel öğrenmeye daha davranışsal bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Ona göre “bir örgüt, birimlerinden herhangi biri, örgütün potansiyel olarak yararına olacağının farkına vardığı bilgiyi elde ederse öğrenir.” Bu tanımdan hareket eden yazar, öğrenmeyle ilgili dört yapı ve süreçten söz etmiştir: *Bilginin¹¹ kazanılması, enformasyonun dağıtımı, enformasyonun yorumlanması ve örgütsel bellek*. Bilginin kazanılması, bilginin elde edildiği süreçtir. Enformasyonun dağıtımı, farklı kaynaklardan edinilen enformasyonun paylaşıldığı ve böylece yeni enformasyon ya da anlayışa yol açan süreçtir. Enformasyonun yorumlanması, dağıtılmış enformasyona bir ya da daha çok ortak anlayışın sonucu olan yorumun verilmesidir. Örgütsel bellek, bilginin gelecekte kullanılması için depolandığı varlıktır (a.g.e., s. 90).

Örgütler, bilgiyi değişik kaynaklardan kazanabilirler. Bilgi; doğuştan (yeni örgütü yaratan birey ya da örgütlerden gelen kalıtsal bilgi ile yeni örgütün doğumu sırasında elde edilen ek bilgi birleşiminin elde edilmesi) (a.g.e., s. 91), deneyim (örgütsel deneme ve deneyler; eylem araştırmaları ve örgüt geliştirme yaklaşımı gibi

¹¹ Yazar, söz konusu çalışmasına bilgi ve enformasyonu birbirinin yerine geçebilir şekilde kullandığını özellikle belirtmiştir. Ancak, yine de, belirsizliği azaltarak anlam vermekten söz edildiğinde ya da koşullarla ilgili önceden varsayımlarda bulunulmadığını (“know-what”) belirtmek için enformasyonu; enformasyonun yorumları, sebep-sonuç ilişkileriyle ilgili inançlar ya da genel olarak “know-how” gibi öğrenmenin karmaşık ürünlerinden söz ederken ise bilgiyi kullanmaya çalıştığının da altını çizmiştir (Huber, 1991, s. 89).

araçlarla örgütün kendisini değerlendirmesi; örgütün, görünüşte kıvamlı uyarlama durumunda olsa da yapılarda, süreçlerde, alanlarda, hedeflerde vb.'de sık, sürekliye yakın bir değişim halinde kendi varlığını sürdürme anlamına gelen kendi kendini tasarlama; deneyim tabanlı öğrenme eğrileri ve istemeyerek ya da sistemsiz öğrenme) (a.g.e., s. 91-95), dolaylı öğrenme (diğer örgütlerin deneyimlerini elde etme) (a.g.e., s. 96), aşılama (örgütün önceden sahip olmadığı bilgilere sahip olan yeni üyelerin işe başlama, birleşme ve satın alma vb. yoluyla örgüt katılması) (a.g.e., s. 97) ve araştırma (örgütün dış çevresinin taranması, örgütün iç ve dış çevresinin odaklanılmış şekilde araştırılması ve örgütsel performansın izlenmesi) yoluyla elde edilebilir (a.g.e., s. 97-100).

Enformasyonun dağıtımı, örgütsel öğrenmenin hem ortaya çıkmasının hem de genişliğinin belirleyicisidir. Enformasyonun dağıtımını örgütsel ortamlarda hayata geçirmek kolay bir iş değildir. Örgütler sıklıkla, ne bildiklerini bilmezler ve genellikle, çeşitli konumlardaki bilginin farklı biçimlerini yerleştirme ve taşıma için zayıf sistemlere sahiptirler. Ancak, enformasyon örgütte geniş biçimde yayılırsa yani, dağıtım için gittikçe daha çok kaynak çeşitlenirse; herhangi bir sorun çıktığında düzeltici çabaların başarı, birey ve birimlerin öğrenebilme olasılıkları artacaktır. Böylece enformasyonun dağıtımı daha geniş tabanlı örgütsel öğrenmeyle sonuçlanacaktır (a.g.e., s. 100).

Enformasyonla ilgili daha fazla ve çeşitli yorumlar geliştirildikçe, daha fazla öğrenme gerçekleşecektir. Çünkü bu türde bir geliştirme, örgütün potansiyel davranışlar dizisini değiştirecektir ki bu da öğrenmenin tanımıyla uyumludur. Yine, ne kadar çok örgüt birimi, diğer birimlerin çeşitli ve farklı yorumlarının doğasını anlarsa; o kadar çok öğrenme ortaya çıkacaktır (a.g.e., s. 102). Enformasyonun yorumlanması; örgütsel birimlerin önceden sahip oldukları bilişsel haritaların (ya da inanç yapısı ya da zihinsel temsil ya da referans çerçevesi) ve enformasyon iletildikçe ortaya çıkan çerçevelenmenin aynılığından, enformasyonu taşımak için kullanılan medyanın zenginliğinden (iletişim ortamının taşıyabileceği fikirlerin çeşitliliği ve iletişim ortamının sağlayabileceği geri bildirimin hızı), enformasyonu yorumlayan birimlerin üzerindeki enformasyon yükünden ve yeni yorumun yaratılmasından önce gerekli olabilecek unutma

miktarından etkilenmektedir. Enformasyonun yorumlanması, örgütsel öğrenmenin ayrıntınlığı, bütünlülüğü ve derinliğiyle ilgilidir (a.g.e, s. 102-105).

Öğrenmenin gösterilebilirliği ve kullanılrlığı örgütsel belleğin etkinliğine bağlıdır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, genişliği ve derinliği de örgütsel belleğe bağlıdır. Bilginin kazanılması pek çok koşulda, bellekte tutulan daha önceki öğrenilenler tarafından yönlendirilen ilgiye bağlıdır. Enformasyonun dağıtımı büyük ölçüde, bellekteki enformasyonun uygulandığı ölçütlerin kullanıldığı örgütsel kararlar tarafından etkilenmektedir. Enformasyonun yorumlanması da büyük oranda, belleğe dayanmadan tanımlanamayacak olan bilişsel haritalar ya da referans çerçeveleri tarafından etkilenir (a.g.e., s. 106-107).

Bir örgütteki örgütsel belleğin etkinliğini; üyeliğin aşınması (özellikle örtük bilginin elde tutulmasıyla ilgili olan iş gören devir hızı), enformasyonun dağıtılması ve enformasyonun örgütsel olarak yorumlanması, enformasyonu depolama normları ve yöntemleri ve depolanan enformasyonu yerleştirilmesi ile söz konusu enformasyona erişilmesi etkilemektedir. Örgütler, kimi zaman işletim sebepleriyle ve kimi zaman da diğer birimlerin ya da örgütlerin raporlama gereksinimlerini karşılamak için; yüksek miktarda “katı” enformasyonu standart faaliyet yordamları, rutinler ve komutlar gibi biçimlerde depolarlar ve genellikle bilgisayarlarda saklarlar. “Yumuşak” enformasyon ise yöneticiler ve diğer kişilerce zihinsel olarak depolanır. Pek çok durumda örgütler kendi uzmanlarını yetiştirirler. Bu kişiler, bir disiplininin tamamında ya da geniş sorunlar kategorisinde uzmanlıktan çok onları, kalite sorunlarını ya da donanım arızalarını teşhis etme; örgüt için yararlı olabilecek örgüt dışındaki uzmanlar, kamu görevlileriyle arabuluculuk yapanlar, kaynak sağlayıcılar ya da örgüte üye olmayan başka kişilerin kimliklerini öğrenme ve resmi, standart kaynakları kullanarak örgüte yerleştiremeyen enformasyonu ya da diğer kaynakları yerleştirme gibi belli zihinsel görevlerde uzman yapan örgütsel deneyimlere sahip kişilerdir (s. 105-106).

2.2. Crossan, Lane ve White’ın Farklı Düzeylerde Çoklu Süreçler Olarak Öğrenme Modeli

İlgili yazında örgütsel öğrenme süreçleriyle ilgili en çok referans alan çalışmalardan biri de Crossan, Lane ve White’ın (1999) makalesidir. Yazarlar

öğrenmenin; birey, grup ve örgüt düzeylerinde gerçekleştiğini ve bu üç düzeyin *sezme*, *yorumlama*, *bütünleştirme* ve *kurumasallaştırma* alt süreçleriyle birbirlerine bağlandığını ve hem davranışsal hem de bilişsel değişimlerin ortaya çıktığını iddia etmişlerdir. Sezme ve yorumlama, birey; yorumlama ve birleştirme, grup; birleştirme ve kurumsallaştırma örgüt düzeyinde gerçekleşir (a.g.e., s. 524).

Tablo 2.1. Örgütlerdeki Öğrenme: Üç Düzey ve Dört Süreç

<i>Düzey</i>	<i>Süreç</i>	<i>Girdiler / Çıktılar</i>
Birey	Sezme	Deneyimler Hayaller / Metaforlar
	Yorumlama	Dil Bilişsel harita / Sohbet ve Diyalog
Grup	Bütünleştirme	Paylaşılan anlayışlar Karşılıklı uyum / Etkileşimli sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Rutinler Teşhis sistemleri / Kurallar ve yordamlar

Crossan ve diğerleri, 1999, s. 525.

Sezme, insana özgü ve yalnızca birey düzeyinde gerçekleşen bir bilinçaltı sürecidir. Bu süreç, sezen bireyin eylemlerini etkileyebilir ancak, diğer bireyleri yalnızca söz konusu bireyle etkileşimde bulunmaya kalktıklarında etkiler. Yorumlama; birey ve grup düzeyinde gerçekleşen, sözcükler ve / veya eylemler aracılığıyla bir anlayışın ya da fikrin kişinin kendisine ve başkalarına açıklanma sürecidir. Bu süreç, sezgiselden sözele doğru gider ve dilin gelişmesiyle sonuçlanır (a.g.e., s. 525). Yorumlama, bir alan ya da çevreyle ilgili olarak ortaya çıkar. İçinde birey ve örgütlerin faaliyette bulunduğu ve kendisinden veri seçip çıkardıkları alanın doğası ya da dokusu, yorumlama sürecini anlamda çok önemlidir. Gelişen dilin duyarlılığı, alanın dokusunu yansıtacaktır. Herhangi bir alanın çok zengin ve karmaşık bilişsel haritalarına sahip bir kişi, başkalarının göremediklerini görecektir ve yapamadıklarını yapacaktır. Bilişsel harita alandan ya da çevreden etkilenirken, söz konusu alanın yorumlanması da rehberlik eder. Bireyler, kendi yerleşik bilişsel haritalarını temel alarak aynı etkileri farklı yorumlayacaklardır. Bu farklılık etkiyle ilgili bir belirsizliğin sonucu değil

enformasyonlu çoklu anlamlılığıyla ilgilidir. Nasıl dil, bireylerin kendi bilişsel haritalarını geliştirmelerini sağlamada kilit bir rol oynuyorsa, bireylerin bir paylaşılan anlayış hissi geliştirmesinde de çok önemlidir (a.g.e., s. 528).

Bütünleştirme; grup ve örgüt düzeyinde gerçekleşen, bireyler arasında paylaşılan anlayış geliştirme ve karşılıklı uyum aracılığıyla harekete eşgüdümlü olarak geçme sürecidir. Diyalog ve ortaklaşa eylem, paylaşılan anlayışı geliştirmek için çok önemlidir. Bu süreç, başlangıçta geçici olup biçimsel olamayacak ancak, eşgüdümlü harekete geçme kalıcı ve anlamlıysa, kurumsallaştırılacaktır (a.g.e., s. 525). Bütünleştirmenin odağında, uyumlu ve ortaklaşa eylem vardır. Uyumluluğun gelişmesi için, grup üyelerinin anlayış paylaşımı gerekir. Dilin evrimi, yorumlama sürecini bireyler arası etkileşimlere genişletir. Sohbetle geliştirilen dil, paylaşılan anlayışın grup için gelişmesine olanak tanır. Sohbet, yalnızca yerleşik anlamı taşımak için değil yeni anlam geliştirmek için de kullanılabilir. Sohbetin özel bir türü olan diyalog, paylaşılan anlayışın geliştirilmesinde çok etkindir. Diyalog sayesinde grup, yeni ve daha derin paylaşılan anlayışlar geliştirebilir. Bu paylaşılan anlayış, kişilerin eylemlerinde karşılıklı uyum geliştirmelerine yol açar. Birleştirme sürecini çevreleyen bağlam da tıpkı yorumlama sürecinde olduğu gibi çok önemlidir. Öğrenmeyi anlama ve etkilemek için uygulamanın ortaya çıktığı durumu anlamak gerekmektedir. Gerçek uygulama, el kitaplarında belirtilmez ya da sınıflarda öğretilmez. Daha çok, topluluk üyelerinin anlattığı hikâyelerin içinde tutulur ve söz konusu hikâyelerle yayılır. Hikâye anlatma, öğrenme sürecinin anlamlı bir kısmıdır ve hikâyeler geliştikçe, olguların daha zengin anlayışı geliştirilir ve sorunları çözmek için yeni bütünleşik yaklaşımlar yaratılır (a.g.e., s. 529).

Kurumsallaştırma, yalnızca örgüt düzeyinde gerçekleşen ve rutin haline getirilmiş eylemlerin olmasını sağlama sürecidir. Görevler tanımlanmış, faaliyetler belirlenmiş ve örgütsel düzenekler belirli eylemlerin ortaya çıkmasını sağlamak için ayarlanmıştır. Kurumsallaştırma; bireyler ve gruplar tarafından gerçekleştirilen öğrenmenin örgütün içine yerleştirilmesi ve sistemleri, yapıları, yordamları ve stratejiyi içerir (a.g.e., s. 525). Yeni örgütlerde, yerleşik rutin ya da yapı çok azdır, örgütsel bellek ise yoktur. Örgütler olgunlaşmaya başladıkça bireyler, etkileşim ve iletişim örüntülerine girerler ve örgütler, etkileşim örüntülerini biçimselleştirerek elde etme girişiminde

bulunurlar. Bu kurumsallaşma, örgütler için bireysel öğrenmenin kaldıraç etkisinden yararlanma aracıdır. Yapılar, sitemler ve yönergeler etkileşimler için bir bağlam sağlarlar. Zaman geçtikçe, kendiliğinden ve anlık kendiliğinden ve grup öğrenmesi daha seyrekleşirken; daha önceki öğrenme örgüt içinde yerleşik hale gelir ve örgütsel üyelerin eylemleri ile öğrenmelerine rehberlik etmeye başlar. İlişkiler biçimselleşir. Uyumlu eylemlere, planların ve diğer biçimsel sistemlerin yardımıyla ulaşılır. Plan, arzu edilen sonuçları üretirse planla uyumlu olduğuna inanılan eylemler rutinler haline gelir (a.g.e, s. 529-530).

Dinamik bir süreç olan örgütsel öğrenme, zamanla ve düzeyler arasında gerçekleşir ve yeni öğrenileni sindirme (ileri bildirim) ile önceden öğrenileni kullanma (geri bildirim) alt süreçlerinden oluşur. İleri bildirim süreçleri aracılığıyla yeni fikirler ve eylemler birey düzeyinden grup düzeyine, grup düzeyinden örgüt düzeylerine ve birey düzeyinden örgüt düzeyine doğru akar. İleri bildirimde, yorumlama – bütünleştirme ilişkisi sorunludur. Bireysel öğrenmeden, bireyler ya da gruplar arası öğrenmeye geçişi gerektirir. Kişisel olarak inşa edilmiş bilişsel haritaları alıp, grup üyeleri arasında paylaşılan bir anlayış geliştirecek şekilde bütünleştirmeyi zorunlu kılar. Örtük bilgiyi açık bilgi haline getirme ve haritaları ortaklaşa yorumlar hale gelme sürecin en zorlu aşamalarıdır (s. 532-533).

Geri bildirim süreçlerinde, önceden öğrenilen örgüt düzeyinden grup düzeyine, grup düzeyinden birey düzeyine ve örgüt düzeyinden birey düzeyine insanların eylemlerini ve düşüncelerini etkileyerek geri bildirilir (s. 532). Burada da, kurumsallaştırma – sezme ilişkisi sorunludur. Kurumsallaştırma sezmeyi kolaylıkla ortadan kaldırabilir. Yüksek derecede kurumsallaştırılmış öğrenenin yaşandığı yerleşik örgütlerdeki sezme, sezgisel anlayışları ve eylemleri su yüzeyine çıkartacaktır ve izleyecek çeşitlemeleri sahnelemek için, kurumsal düzenin yıkılması ya da en azından önem vermemeyi gerektirir. Bunu yapmak son derece zordur, çünkü örgütün ortaklaşa kafa yapısını oluşturan dil ve mantık ile varlıklara yapılan yatırımlar, değişime fiziksel ve bilişsel engellerin aşılmasını çok güçleştirir. Üyelerin kanıtlanmış, nesnel başarıdan çok kanıtlanmamış, öznellik temelli deneme ve deneylerin peşine düşmeleri gerekir. Kurumsallaştırılmış öğrenme (önceden öğrenilen), yeni öğrenilenin sindirilmesini

geciktireceği ve ileri bildirim ile geri bildirim arasında bir gerilime yol açacağı da unutulmamalıdır (s. 533-534).

2.3. Lipshitz, Friedman ve Popper'ın Farklı Düzeylerde Çok Yüzlü Öğrenme Modeli

Örgütsel öğrenme modellerinden son olarak Lipshitz, Frieman ve Popper'ın (2007) çalışmasından söz etmek yerinde olacaktır. Öğrenmeyi birey, grup ve örgüt düzeyinde irdeleyen yazarlar, örgütsel öğrenmenin farklı yüzlerini ve bilginin yayılımını içeren bütünlük bir model önermişlerdir.

Örgütsel öğrenmenin ilk yüzü, *örgütsel öğrenme düzeneklerinden* (ÖÖD'ler) oluşan *yapısal* yüzüdür. ÖÖD'ler, örgüt üyelerinin enformasyonu ve bilgiyi ortaklaşa olarak derlemeleri, analiz etmeleri, yaymaları ve uygulamalarını sağlayan yapılardır (a.g.e., s. 16). Bu yapılar, iki boyut üzerinde şekillenmiştir: Öğrenmenin, görevin yerine getirilmesinden sorumlu kişiler tarafından ne ölçüde gerçekleştiğini içeren içsellik-dışsallık boyutu ve görevle ilgili öğrenmenin işin kendisiyle aynı yer ve zamanda ne ölçüde gerçekleştiğini içeren çevrim içilik - çevrim dışılık boyutu. Bu bağlamda, dört temel ÖÖD; faaliyet ve proje sonrası değerlendirmeler ile uygulama topluluklarından oluşan çevrim dışı / içsel ÖÖD'ler, çevrim içi deneyler ile çevrim içi sorgulamalardan oluşan çevrim içi / içsel ÖÖD'ler, proje sonrası değerlendirme birimleri ile senaryo planlama birimlerinden oluşan çevrim dışı / dışsal ÖÖD'ler ve koçluk ağları ile aynı düzeydeki iş arkadaşlarının yardımlarından oluşan çevrim içi / dışsal ÖÖD'lerdir (a.g.e., s. 28).

ÖÖD'lerin varlığı, örgütlerin nasıl öğrendiklerini açıklarken “verimli” öğrenmeyi açıklayamaz. Verimli öğrenme, örgütsel eylem geçerli bilgiyi temel aldığı anda ortaya çıkar (a.g.e., s. 16). Bir ÖÖD etkin olmak için, geçerli bilgi yaratan ve kişileri bu bilgiye göre harekete geçiren kültürel normları içeren ve öğrenmeyi kolaylaştıran bir kültürel repertuar geliştirmelidir. Bu repertuar da ikinci yüz olan *kültürel yüzü* oluşturur. Kültürel yüz; tam olarak anlaşılana kadar araştırmada ısrar ve yargıda bulunmayı askıya alma anlamına gelen sorgulama, kesin olarak belirli bir sorun üzerine öğrenmeye odaklanma ve kaynağından ya da alıcısından bağımsız olarak yalnızca enformasyonun kendisiyle ilgilenme anlamına gelen sorun yönelimlilik, kişinin

düşünce ve eylemlerini başkalarının incelemesine sunması anlamına gelen şeffaflık, sonuçta kayıp riski olsa bile dürüstlük ve öğrenme ile öğrenilen derslerin uygulanması için sorumluluk normlarından oluşur (a.g.e., s. 47).

Kişilerin, öğrenme yönlü normlara göre harekete geçme ve bu normları içselleştirme istekleri ne şekilde düşündükleri ve hissettiklerine bağlıdır. Bu yüzden, örgütsel öğrenmenin üçüncü yüzü *psikolojik yüz*dür ve ÖÖD'lerdeki davranışla ilgilidir (a.g.e., s. 17). Psikolojik güvenlik hissi, örgütsel öğrenmenin önemli ön koşullarından biridir. Güvensizlik hisseden kişiler; risklerden kaçınma, risk alanını mümkün olduğunca daraltma ve şaşırtma potansiyeli olan durumları devre dışı bırakma eğilimi sergilerler. Kişiler örgüt içinde psikolojik güvenlik duygusunu ne ölçüde hissederse, yukarıda söz edilen kültürel normlara da o ölçüde uygun davranacaklardır. Öte yandan kişiler, kişisel çıkarlarından dolayı birey düzeyinde öğrenmeye güdülendirilebilirler ancak başkalarının öğrenmesi için zahmete girmeyebilirler. Psikolojik öğrenme, bireyler birimlerine karşı güçlü ve olumlu duygular hissetmezlerse örgütsel öğrenmeye dönüşmeyecektir. Örgütsel bağlılık da öğrenmenin örgütsel olması için bir önkoşuldur (a.g.e., s. 67).

Yöneticiler, ÖÖD'leri ve öğrenme yönelimli kültürel normların gelişimini destekleyen liderlik davranışları ve örgütsel politikaları içeren etkileme kanalları aracılığıyla örgütsel öğrenmeyi teşvik edebilirler (a.g.e., s. 18). *Liderlik ve politika*, modelin dördüncü yüzüdür. Verimli öğrenmeyi ilerletmek; astları, öğrenmenin ve öğrenilen dersleri hayata geçirmenin örgütün performansı ve iyiliği kadar kendi performansları ve iyilikleri için de olmazsa olmaz olduğuna ikna etmeyi (kalplerini ve düşüncelerini tam olarak etkilemeyi) gerektirdiği için yöneticinin liderlik işlevinin bir bölümüdür. Yöneticiler, örgütsel öğrenmeyi ilerletmek için etkileme kanallarını kullanarak liderliklerini sergileyebilirler. Bu kanallar, hem öğrenme yönlü politikaları hem de onları destekleyen davranışları içerir (a.g.e., s. 97-98). Başarısızlık karşısında hoşgörü ve işgücüne bağlılık söz konusu politikaların başlıcalarıyken; gündem oluşturma, zaman ayırma ve ilgi, telkin, öğrenme sürecine aktif katılım, yöneticinin benimsediği hedefine ya da vizyonuna bağlılığının test edildiği anların kullanımı, destek sağlama, koçluk ve ödüller dağıtma davranışsal kanallar arasında yer alır.

Yukarıda söz edilen farklı yüzlerde gerçekleşen olayların hiçbirisi boşlukta gerçekleşmez. Tersine, gerçekleştikleri *bağlam* tarafından koşullandırılırlar. Bağlam, örgütün ve çevresinin özelliklerini içerir. Bağlamsal faktörler, büyük oranda yönetim denetiminin dışındadır ancak, örgütsel öğrenmenin kök salma ve üretken olma olasılığını yine büyük oranda belirler. Bu faktörler; çevresel belirsizlik, görev belirsizliği, hata tahlili, görev yapısı, örgütün temel misyonuna yakınlık ve örgütün yapısıdır (a.g.e., s. 85-86). Çevresel belirsizlik, görev belirsizliği, hata tahlili ve örgütün temel görevine yakınlık örgütsel öğrenmeyi yönlendirir. Bu faktörler, örgütsel öğrenmenin başarısını garanti etmez, yalnızca başarı olasılığını artırır. Görev yapısı ve örgütsel yapı, kendi özel şekillenmelerine göre örgütsel öğrenmeyi ya yönlendirebilir ya da kısıtlayabilir. Bu kısıtlayıcı faktörler, başarının gerçekleşmesine engel olmazlar, yalnızca başarıya ulaşmayı daha zor hale getirirler ve ÖÖD'lerin tasarımının yarattıkları zorlukların üstesinden gelmesini gerektirir (a.g.e., s. 96).

Yazarlara göre örgütsel öğrenme, iki sürecin sentezinden ortaya çıkmaktadır: öğrenme ve yayılım. İlki, bilginin yaratılmasını; ikincisi bilginin örgütün her tarafına yayılımını ifade eder (a.g.e., s. 109). Bilginin yayılımı, bilginin bir kişi ya da birimden diğer kişi ya da birime aktarımını kapsamaktadır. Ancak, yayılımı gerçekleştirmek kolay bir iş değildir ve en temel engel, bilginin sabitliğidir. Bilgi sabittir çünkü yayılıma köstek olabilecek engellerin sayısı oldukça yıldırııcıdır. Yayılım, örgütün içindeki bilgi kaynakları ile bilgi alıcıları arasındaki çok sayıda aktarım hareketi aracılığıyla gerçekleşmektedir (a.g.e., s. 111).

Yayılım, altı temel unsurdan oluşur. Bunlardan ilki, kaynaktır. Başarılı yayılım, kendi bilgilerini paylaşacak kişilerin güdülenmeleri ve potansiyel alıcıların gözündeki güvenilirliklerine dayanmaktadır (a.g.e., s. 112). İkincisi, alıcıdır. Bilgiyi aramak ve başarıyla uygulamak için, alıcıların bilgiye gereksinim duyduklarını (güdülenme), bilgiyi nereden elde edeceklerini bilmeyi (işlemsel bilgi) ve bilgiyi anlayabilmeleri ve bilgiye göre hareket etmeyi (özümseme kapasitesi) kabul etmeleri gerekmektedir (a.g.e., s. 113-114). Üçüncüsü, kaynak ile alıcı arasındaki ilişkidir. Temas sıklığı, ilişkinin kalitesi ve yakınlık (fiziksel, örgütsel ve psikolojik yakınlık) yayılım sürecinde kaynak ile alıcı arasındaki ilişkiyi kolaylaştıran ya da güçleştiren niteliklerdir (a.g.e., s. 114-115). Dördüncüsü, bilgidir. Yayılımı anlamak, bilginin doğasını anlamayı gerektirir

(a.g.e., s. 116). Veri, enformasyon ve bilgi; know-what, know-why¹² ve know-how ile örtük ve açık bilgi ayrımlarını anlamak bu noktada önem taşımaktadır (a.g.e., s. 118). Örgütsel öğrenme açısından know-how ve know-why büyük önem taşırken, bilginin yayılımının başarısında know-what daha düşük düzeyde ve destekleyici roller üstlenir. Know-what ve know-why; kavramsal bilgilerdir, büyük oranda açıktırlar ve doğrudan ya da bir kütüphanede ya da veri tabanında depolanarak aktarılabilen belgeler biçiminde yayılımları kolaydır. Know-how ise büyük ölçüde örtüktür (a.g.e., s. 120). Beşincisi, aktarım yöntemleri ve düzenekleridir. Doğrudan yayılım (yüz yüze etkileşim), gerek know-how'un aktarımı için daha uygun olmasından ve gerekse çift yönlü iletişime olanak sağlamasından dolayı, bilginin aktarımında dolaylı yayılımdan (yazılı iletişim) çok daha üstündür (a.g.e., s. 122-123). Sonuncusu, aktarımın gerçekleşeceği örgütsel bağlamın özellikleridir. Örgütün sahip olduğu yapısal düzenekler, kültürel normlar, üyelerin tutumları, liderlik ve politikalar bilgi aktarımını kolaylaştırmada çok önemlidir (a.g.e., s. 124).

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ETKİLEŞİMDE BULUNDUĞU ÖRGÜT KURAMLARI

Örgütsel öğrenmenin koşul – bağımlılık kuramı, yeni kurumsal kuram, örgütsel ekoloji, komplekslik kuramı ve ağ yaklaşımları ile etkileşimleri sırasıyla tartışılmıştır.

3.1. Koşul – Bağımlılık Kuramı

Scott (2003, s. 96), Jay Galbraith'in (1973, s. 2) koşul – bağımlılık kuramının temelinde iki varsayımın yattığını kısaca ifade ettiğini belirtir ve üçüncüyü de kendisi ekler:

- Örgütlenmenin, bir tane en iyi yolu yoktur, ancak
- Örgütlenmenin bütün biçimleri eşit düzeyde etkin değildir.

Örgütlenmenin en iyi yolu, örgütün ilişkide olduğu *çevrenin niteliğine* bağımlıdır.

Bu son varsayım, koşul – bağımlılık kuramının *belirlenimciliğiyle* ilgilidir. Yapısal düzenlemelerin örgütsel etkinlik ve verimliliğe olumlu katkısı, koşullar ile

¹² Know-why, herhangi bir sorunun çözümünü etkinleştiren faktörler ve bu faktörlerin hangi durumlarda işe yaradığıyla ilgili bilgidir (Lipshitz ve diğerleri, 2007, s. 120).

tasarım arasındaki uyuma bağımlıdır (Üsdiken ve Leblebici, 2001, s. 380). Özellikle 1960'lı ve 70'li yıllarda egemen bir çalışma alanı haline koşul bağımlılık kuramı, çoğunlukla örnek olay verileriyle ve alanda çalışan akademisyenlerin (McGrath, 2006, s. 578) katkılarıyla ortaya çıkmıştır. Burns ve Stalker (1961), örgütlerin, göreceli istikrar koşullarına uygun olan mekanik ve hızla değişen koşullara daha iyi uyum sağlayan organik biçimlerini açıklamışlardır. Woodward (1965), işletmelerin kullandıkları imalat yöntem ve süreçlerin birim kitle ve süreç üretimini olarak gruplandırmış ve söz konusu yöntem ve süreçlerin başarılı olacak örgütsel yapının önemli belirleyicileri olarak göstermiştir. Lawrence ve Lorsch (1967), örgütün içsel yapılarının, hem birimler arası bütünleştirme hem de birim fonksiyonlarını farklılaştırma gereksinimlerini uzlaştırması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Thompson (1967), örgütün yapısını belirleyen temel teknolojileri çözümleyici, bağlı ve yoğun olmak üzere sınıflandırmış ve örgütün dışsal etkilere açık olabilecek bölümleri ile söz konusu etkilere karşı tampon görevi yapacak bölümleri (“teknik çekirdek”) arasındaki ayrımı ortaya atmıştır. Aston Okulu'ndaki akademisyenler, örgütsel yapının uzmanlaşma, standartlaştırma, biçimselleştirme, merkezileştirme, biçimleştirme ve esneklik boyutlarının arasındaki ilişkileri tanımlamaya ve kestirmeye çabalamışlar ve büyüklüğün tapıyı etkileyen bir faktör olabileceğini bulmuşlardır (Pugh ve diğerleri, 1968).

Child (1972), örgütlerin tüm yönlerinin bir anlamda yönetimleri tarafından seçildiğini vurgulayarak ancak her seçimin diğeri için açık olan seçenekleri kısıtladığını da belirterek *stratejik seçim* kavramının altını çizmiştir. Hickson ve arkadaşları (Hickson ve diğerleri, 1971; Hinnings ve diğerleri, 1974), örgütsel birimlerin belirsizlikle başa çıkabilme, merkezi yerleşiklik ve yerine konabilirlik derecelerine göre kendilerinden sorumlu yöneticilerine güç kazandırdıklarını “örgüt içi gücün stratejik koşul - bağımlılık kuramı”nı ortaya atarak savunmuşlardır. Galbraith (1973), iletişim taleplerinin örgütün yapısını şekillendirdiğini yani; iletişimin, teknoloji ve çevre ile yapı arasındaki ilişkilere arabuluculuk ettiğini belirtmiştir. 1970'lerin ortasından itibaren, örgütlerle yeni düşünce biçimlerinin ortaya çıkmaya başlamış ve dört etkili araştırma programından (işlem maliyeti, popülasyon ekolojisi, kurumsal ve kaynak bağımlılığı kuramları) çok önemli katkılar gelmiştir (Üsdiken ve Leblebici, 2001, s. 382). Bu araştırma programları alanda öyle büyük bir baskınlık yaratmıştır ki 1980'lerin sonunda, artık, koşul – bağımlılık kuramının “öldüğü” (Carroll, 1988, s. 1) ilan edilmeye

başlanmıştır. Aynı dönemde, Lex Donaldson (1987), koşul – bağımlılık kuramına *uyuma yeniden kavuşmak için stratejik uyarlanma* modelini sunarak çok büyük katkıda bulunmuştur. Yaklaşımına göre; yüksek performans ulaşılabaksa, bir örgütün başlıca yapısal özelliklerinin (bürokrasi ve farklılaştırma) örgütün ilgisi olduğu ana faktörlere (örgütün büyüklüğü, görev belirsizliği ve görev bakımından karşılıklı bağımlılık) uymak için sürekli olarak uyarlanması gerekir. Örgütün performansı bu faktörlerle uyumuna yüzünden düşüyorsa, yapısal uyarlanma uyumu başlatacak ve performans yükselecektir.

Edmondson ve Moingeon (1996, s. 29), örgütsel öğrenmeyi anlamak için bir koşul – bağımlılık bakış açısının yararlı olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, az sayıdaki araştırma bir koşul – bağımlılık yaklaşımı kullanarak örgütsel öğrenmeyi incelemiştir. Keşfetme ve kullanma ikilemi tartışmalarını başlatan March'ın (1991) çalışmasında öğrenme, önemli bir koşul – bağımlılık değişkeni olarak gösterilmiştir. Örgütün çoğunu etkileyen baskın bir koşul – bağımlılığın yerine, örgütsel tasarım için önemli bir meydan okumanın keşifsel öğrenmeyi kolaylaştırmaya niyetli yapılar ile kullanmaya dayalı öğrenmeyi kolaylaştırmaya niyetli yapılar arasında doğru dengenin inşa edilmesi olduğunu ortaya koymuştur. Daha fazla ya da az değişmez ve baskın bir koşul – bağımlılığı ilan etmektense, March'ın çalışması doğru ya da en iyi örgütsel biçimin değiştiğini belirtmektedir. Dahası, bir işletmede hem düzeni, uyumu ve verimliliği hem de yaratıcılığı, hareketi ve “ahmaklığı” kolaylaştıran yapılara izin verilmeli, hatta bu yapılar desteklenmelidir. Keşfetme ve kullanma üzerine gerçekleştirilen çalışmalar, koşul – bağımlılıkların nitelendirilmesinde iki tane önemli ilerlemeyi temsil etmektedir. Birincisi, araştırmacılar kritik koşul – bağımlılıkların örgüt düzeyinde değil örgüt altı düzeyinde yaşandığını kabul etmişlerdir. İkincisi, yöneticilerin tasarımla ilgili yaşadıkları güçlüğü bir bölümünün, içinde birbirleriyle uyumlanmayan yapısal biçimlerin olduğu bağlamların yaratılmasından kaynaklandığı gözlemlenmektedir (McGrath, 2006, s. 582).

Gnyawali ve Stewart (2003), hangi şartların bir örgütü bir öğrenme sürecini diğerine tercihe teşvik ettiğini ve öğrenme süreçleri ile öğrenme türleri arasındaki temel ilişkiyi incelemek amacıyla, örgütsel öğrenmenin bir koşul – bağımlılık modelini geliştirmişler ve çevreyle ilgili algıların, öğrenme süreçlerinin kullanımını etkilediğini

iddia etmişlerdir. Öğrenme süreçlerine yapılan farklı vurguların da, farklı öğrenme türleriyle sonuçlandığını göstermişlerdir. Bir görevi yerine getirmek için gereken enformasyon miktarı ile sahip olunan enformasyon arasındaki fark olan belirsizlik ve bir örgütsel durumla ilgili çok sayıda ve çalışma halindeki yorumların varlığı olarak tanımlanan kararsızlık algıları, çevreyle ilgili algılar olarak tanımlanmıştır (s. 68). Örgütlerin enformasyonu kazandıkları, dağıttıkları ve yorumladıkları süreçleri yansıtan enformasyonel tip ve örgütlerin üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi ve diyalogu desteklediği süreçleri yansıtan etkileşimli tip, öğrenme süreçlerini oluşturmaktadır. Örgütlerin, çevreyle ilgili belirsizlik algıları arttıkça, enformasyonel tip öğrenmenin üzerindeki vurgularını; çevreyle ilgili kararsızlık algıları arttıkça etkileşimli tip öğrenmenin üzerindeki vurgularını arttırmaları gerekir (s. 69-71). Öğrenme süreçlerinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan öğrenme türleri şu şekilde gösterilebilir

		Enformasyonel Tip	
		Yüksek	Düşük
Etkileşimli	Yüksek	Buluşçu Öğrenme	Biçimlendirici Öğrenme
	Düşük	Uyarlayıcı Öğrenme	Yürürlükteki Öğrenme

Şekil 2.1. Öğrenme Tipleri ve Sonuçta Ortaya Çıkan Öğrenme Türleri

Gnyawali ve Stewart, 2004, s. 73.

Buluşçu öğrenme, örgütün var olan bilgi yapılarındaki köklü değişiklikleri ifade etmektedir. *Biçimlendirici öğrenme*, örgütlerde yeni bilgi yapılarının yaratılmasıdır. *Uyarlayıcı öğrenme*, yeni enformasyonun derlenmesi ve söz konusu enformasyonu yorumlamak için var olan şemaların kullanımı aracılığıyla örgütün var olan bilgi yapısındaki artımlı değişikliklerdir. *Yürürlükteki öğrenme*, örgütün var olan bilgi yapısının onaylanması ve teşvik edilmesidir (s. 76-78).

3.2. Yeni Kurumsal Kuram

Yeni kurumsal kuram, örgütleri incelemede açık sistem bakış açısını benimsemiş ve 1970’li yılların ortalarından günümüze kadar büyük bir hızla gelişmiştir. Kurumlar,

“toplumsal olarak kurulmuş, normal koşullarda sürekli yeniden üretilen programlar veya kural sistemleri”dir (Jepperson, 1991, s.) Evlilik, cinsiyetçilik, biçimsel örgüt, akademik unvan birer kurumdur. Kurumlar, sosyal hayata istikrar ve anlam kazandırır (Scott, 2001, s. 48).

Örgüt kuramları üzerinde çalışan pek çok akademisyen Philip Selznick’i “kurumsal kuramın büyük babası” olarak kabul etmektedir (Hatch, 2006, s. 85). Selznick’in çalışmaları (1949, 1957), örgütlerin yalnızca kendi içlerindeki gruplarının uğraşlarına değil, dışarıdaki toplumun değerlerine de uyum sağladıkları varsayımına dayanmaktadır. Kurumsallaşmanın en anlamlı yönü olarak yapıların veya faaliyetlerin teknolojik gereksinimlerin ötesinde, değerlerin etkisinde kalmasını gösteren Selznick, örgütlerin kurumlar haline nasıl geldiği sorusuna cevap ararken, akılcı aktör varsayımına şüpheyle bakması; kurumsallaşmayı, devlete bağımlı ve örgütlerin seçeneklerini sınırlayan ve bu anlamda daha az araçsal kılan bir süreç olarak ele alması; örgütle çevresi arasındaki ilişkiye odaklanması ve örgütün resmi görüntüsüyle çelişkili gerçek yönlerini anlamaya çalışmasıyla kuramsal yaklaşımı temellendirmede önemli katkı sağlamıştır. Eski kurumsal yaklaşım, sosyal formların ve onlarla ilişkili anlamların istikrarının temellerini, aktörlerin değerleri ve normlarıyla ilişkilendirme çabasıdır.

Yeni kurumsal kuram, rutinler, davranış kalıpları, şemalar ve bilişsel modeller gibi kültürel – bilişsel yapılar üzerinde durmakta ve kurumsallaşmış kurallardan ve kurumsal ortamlardan – güçlerden örgütlerin nasıl etkilendiği sorusuna cevap aramaktadır. Meyer ve Rowan (1977); modern toplumların, meslek gruplarının, devletin ve sivil toplum kuruluşlarının ürünü olan kurumsallaşmış kural ve kalıplara sahip olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal olarak inşa edilmiş bu gerçeklikler, biçimsel örgütlerin ortaya çıkması ve gelişmesi için bir çatı oluşturur. Modern toplumlarda bu kurumları, herkesin doğru olarak kabul etmesi yüzünden asla nesnel olarak test edilmeyen *akla uygun hale getirilmiş efsaneler* şeklinde benimseme eğilimi yüksektir. Akla uygun hale getirilmiş efsaneler (örn. örgütler, kıt kaynakların kullanımını en çoklamak için verimli düzeneklerdir) ve onların *törenselleşmiş ifadeleri* (örn. yıllık bütçe denetimleri) içinde faaliyet gösterdikleri ve toplumsal *meşruiyet*lerini devam ettirmek için uymaları gereken kurumsal bağlamın parçalarıdır. Bu uyum, belirli bir faaliyet alanındaki örgütlerin eşbiçimli hale gelmelerine neden olur. Örgütler, teknik ve kurumsal çevrenin talepleri

çeliştiğinde, törensel olarak benimsediği yapıları fiili etkinliklerinden ayırıp, dışsal ve içsel tetkiklerden kaçınırlar.

DiMaggio ve Powell (1983), yukarıda değinilen eşbiçimli hale gelme olgusunu incelemişlerdir. Yazarlara göre, kurumsal yaklaşımın temel kavramlarından biri olan *örgütsel alan*; toplu olarak belirli bir kurumsal yaşam alanı oluşturan örgütleri, ana tedarikçileri, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici örgütleri ve benzer mal ve hizmetleri üreten diğer örgütleri içermektedir. Belirli bir örgütsel alanda bulunan örgütlerin, kurumsal baskılara, aynı form ve uygulamaları kabul ederek tepki verme eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada kurumsal bir *eşbiçimlilik* söz konusudur ve bu noktada, üç tip süreç söz karşımıza çıkmaktadır: Bağımlılık ilişkisinden kaynaklanan *zorlayıcı eşbiçimlilik*, profesyonelleşmeden kaynaklanan *normatif eşbiçimlilik* ve belirsizlikten kaynaklanan *öykünmecilik eşbiçimlilik*. İlgili yazında, güçlü aktörlerin cezalandırma yetkisine sahip olduğu *düzenleyici yapılar*la (örn. devlet) zorlayıcı eşbiçimciliğin, çeşitli beklentilerinin karşılanmasını talep eden aktörlerden oluşan *normatif yapılar*la (örn. sektörel birlikler) normatif eşbiçimciliğin, başarıyı içeren *bilişsel yapılar*la (örn. aynı sektördeki örgütler) öykünmecilik eşbiçimciliğin ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Palmer ve Biggart, 2002, s. 260, 263).

Levitt ve March (1988, s. 331), örgütler arası deneyim ve rutinlerin yayılımında yeni kurumsal kurama oldukça önemli bir yer ayırmışlardır. Deneyim ve rutinlerin örgütler arası yayılımında DiMaggio ve Powell'a (1983) referans vererek zorlayıcı, öykünmecilik ve normatif süreçlerden söz eden yazarlar; Meyer ve Rowan'dan (1977) hareketle, örgütlerin başka örgütlerden rutinleri yalnızca teknik verimliliklerini arttırmak için değil, kendi meşruiyetlerini korumak için de kopyaladıklarını belirtmişlerdir. Böyle bir taklidin, uygulamaları kopyalanan örgütlerle açısından iki farklı sonucu vardır. Teknolojik verimlilik amacıyla deneyimleri başka örgütlere aktarılan örgütler, rekabetçi üstünlükleri kaybolacağı için bu yayılımdan zarar görürler. Tersine, meşruiyet kazanmak amacıyla rutinleri kopyalanan bir örgüt ise, ne kadar çok örgüt bu rutinleri izlerse o kadar çok meşruiyeti artacağından, bu yayılımdan fayda sağlar.

Zhou (1993), Stanford Üniversitesi'ndeki akademik kuralların doğumunu ve değişimini incelediği araştırmasında, kuralların doğumun ve değişiminin farklı süreçleri izlediğini bulmuştur. Kuralların doğumu krizlerden ya da dışsal şoklardan etkilenirken

(ve bu yüzden tarihsel zaman kesitlerinde dalgalanırken), kuralların değişimi, tam tersine, yol bağımlılığı ve örgütsel sorunlara ilgi gösterme gibi içsel öğrenme süreçleri ile yasal düzenlemelerden daha çok etkilenmektedir. Yeni kuramsal kurama göre örgütler, çevrelerine yerleşiklerdir, çevrelerini tanımlarlar ve çevrelerine karşılık verirler. İktisadın akılcı aktör varsayımlarının tersine, biçimsel örgütsel yapılar; verimlilik elde etmekten çok, çevrelerine karşı akılcılık sergilemek için tasarlanmış simgesel olgulardır. Örgütsel yapılar ve davranışlar, dışsal çevreye verilen karşılıklardan ve meşruiyet elde etmek için izlenen süreçlerden doğar (Meyer ve Scott, 1983). Bu görüşten hareket eden yazar, araştırmanın sonucunu teknik çekirdeğin, örgütsel sorunlara ilgi göstermeye karşı daha hassasken; kurumsal alanın daha çok dışsal şoklara bağımlı olmasına yormaktadır. Görev çevresi tarafından hükmedilen endüstrilerdeki örgütlerdeki kural dinamiği, kullandığı teknolojiye dayanan bir öğrenme sürecini izleme eğilimindedir. Kurumsal zorunlulukların üstün olduğu sektörlerdeki örgütlerdeki kural dinamiği, dışsal çevredeki çalkantılara karşı daha hassastır.

Newman (2000), işletmelerin kurumsal bağlamlarında uç nokta yaşanan değişim dönemleri boyunca gerçekleşen örgütsel dönüşüm ve girişimcilik faaliyetini daha iyi anlamaya yardımcı olacak kavramsal bir çerçeve sunduğu çalışmasında; örgütsel değişim, örgütsel öğrenme ve kurumsal kuramla ilgili yaklaşımları temel almıştır. Büyük ve ani kurumsal değişim (iktisadi faaliyetin temelini oluşturan ve onu meşru kılan; bir toplumun siyasal, hukuki ve iktisadi sistemleri ile bankalar, sermaye piyasaları ve muhasebe standartları gibi unsurların dâhil olduğu mali altyapısında köklü değişikliklerle sonuçlanan, hızlı ve yaygın değişim) çift döngülü öğrenmeye engel olacağından, örgütsel dönüşüm de engellenecektir. Yazar, örgütsel dönüşüm ile büyük ve ani kurumsal değişim arasında ters dönmüş U şeklinde bir ilişkinin olduğunu iddia etmektedir. Kurumsal düzeydeki değişim, örgütsel dönüşümü bir noktaya kadar teşvik etmekte ancak, kurumsal düzeydeki aşırı değişim örgütün öğrenme yeteneğine dolayısıyla da örgütsel dönüşüme engel olmaktadır.

Gaur ve Lu (2007), kurumsal kuram ile örgütsel öğrenme bakış açısını bütünleştirmiş ve sahiplik stratejileri ile şube performansı arasındaki ilişki üzerine bir koşul – bağımlılık çatısı sunmuşlardır. Yazarlar; şubenin yaşamını sürdürmesinde sahiplik, kurumsal uzaklık ve ev sahibi ülke deneyiminin önemli etkilerini bulmuşlardır.

Ayrıca, sahipliğin etkisi de kurumsal mesafe ve ev sahibi ülke deneyimine bağlıdır. Herhangi iki ülkenin kurumlarının düzenleyici, normatif ve bilişsel yüzleri arasındaki benzerlik derecesi olarak tanımlanan, düzenleyici ve normatif uzaklık alt boyutlarından oluşan (bilişsel uzaklık normatif uzaklığın altına dâhil edilmiştir) kurumsal uzaklık fazla olduğunda; yabancı kuruluşun ortaklıktaki denetimi ne kadar fazlaysa, şubenin de yaşam şansı o ölçüde artmaktadır. Ev sahibi ülkedeki ortağın deneyiminin şubenin yaşam şansı üzerinde olumsuz bir etkisi vardır ancak, yabancı ortağın şube sahipliğindeki etkisi arttıkça söz konusu etki zayıflamaktadır.

3.3. Örgütsel Ekoloji

1970'lerin sonunda yeni kurumsalcı bakış açısı, tıpkı koşul – bağımlılık kuramı gibi önceliği çevresel faktörlere verip, ek olarak, analiz düzeyini örgütsel alan kavramıyla birlikte örgütlerin üzerine taşıırken; aşağı yukarı aynı dönemde, yine önceliği çevresel faktörlere veren örgütsel ekoloji araştırma programı da örgütler üstü, ancak örgütsel alandan farklı olan *örgüt popülasyonları* analiz birimine odaklanmıştır. Ancak, iki tane önemli ve karşılıklı ilişki halinde olan noktada farklılaşmaktadır. İlk olarak, örgütsel ekoloji yaklaşımı “neden bu kadar çok türde örgüt var?” (Hannan ve Freeman, 1977, s. 936) sorusuyla başlar ve çeşitliliğin kendisini, tıpkı biyolojideki farklı türler gibi, farklı örgütsel formların¹³ varlığıyla betimlediğini öne sürer. Aynı zaman diliminde var olan, aynı forma sahip ve aynı toplumsal ya da siyasal sınırlarla (örn. uluslar) çevrelenmiş olan örgütler, popülasyonları oluştururlar. Aynı forma sahip olan ve bu yüzden, benzer çevresel koşullarda faaliyet gösteren örgütlerin kaderleri, aynı güçler tarafından çizilir. Dolayısıyla, analizde örgüt düzeyinden çok popülasyon düzeyine odaklanmak gerekmektedir. İkincisi, örgütsel ekolojiye göre değişim, bireysel örgütlerin uyum sağlama girişimlerinin sonucunda değil, popülasyonların üstünde işleyen çevresel ayıklama düzenekleri aracılığıyla gerçekleşir (Üsdiken ve Leblebici, 2001, s. 385).

Örgütsel ekoloji, Darwin'in “en uygun olanın hayatta kalması” ilkesinin örgütsel uyarlamasına benzetilebilir. Darwin'in evrim kuramındaki gibi, *çeşitleme*, *ayıklama* ve

¹³ Örgütsel form, dışsal olarak zorunlu tutulan bir kimlik türü olarak kabul edilebilir (Carrol ve Hannan, 2000, s. 68). Biyolojik ekolojideki tür kavramına benzemektedir. Örgütsel form, bir örgüt kümesini ekolojik olarak benzer hale getiren temel özellikleri kapsamaktadır (Hannan ve Carroll, 1995, s. 29).

elde tutma süreçleri bir örgüt popülasyonunun dinamiklerini açıklar. Çeşitleme, öncelikle, yeni örgütleri doğuran girişimsel yenilik aracılığıyla gerçekleşir. Ancak, kurulmuş örgütler çevrelerindeki yeni tehditlere ya da fırsatlara tepki verirken ortaya çıka uyarlama aracılığıyla da gerçekleşir. Doğum ya da uyarlama aracılığıyla oluşan ya da dönüşen örgütler, ayıklama sürecine çeşitlilik sağlarlar. Ekolojik kesimlerinin ¹⁴ gereksinim ve taleplerine en iyi uyumu sağlayan örgütler, kaynaklarla desteklendikçe ve uyum ölçütlerini karşıla(ya)mayan örgütler ağıltan öldükçe, ayıklanma gerçekleşir. Ayıklanmadaki başarısızlık, her zaman örgütsel çöküş ya da ölüm gerektirmez ancak, farklı bir kaynak kesiminde yaşamak için var olan çevreden kaçışa yola açabilir (örn. uzun dönemde karlılıkta büyüme yaşama potansiyeli olmayan bir işletmenin, yeni iş sahalarına girmesi). Böyle kaçışlar, küçülme, tasfiyeler, birleşmeler, satın almalar ve yeni iş geliştirme gibi örgütsel uyarlamalar üreterek çeşitlemenin içine geri bildirimde bulunurlar. Elde tutma, kaynakların örgütü sürekli beslemesi demektir. Uyumu sürdürme ise, yaşamda kalmak demektir. Ancak, bir dönem yaşamda kalma uzun dönemde başarıyı garanti etmez. Çevrelerde yaşanan devamlı değişim, sürekli uyarlama talep eder ve böylece, elde tutulan örgütlerin ilerideki çeşitlemelere katılmaları gerekir (Hatch, 2006, s. 84).

Örgütsel ekolojide en önemli kavramlardan biri *yapısal durağanlıktır*. Örgüt topluluklarının evriminin çevresel ayıklama sonucunda gerçekleştiğinin önerilmesi iki ana varsayıma dayanmaktadır. Bunların ilki, çevrenin değişken olduğu; ikincisiyse, örgütlerin çevresel değişime yeterince hızlı tepki veremedikleri, bir başka ifadeyle, çevreye kıyasla durağan olduklarıdır (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 142). Örgütsel ekoloji alanında çalışanlar, çoğu örgütün yapılarını değiştirmede çok büyük güçlük yaşadığı, bu yüzden, çevre değişirse başarısızlığa uğrayacakları ve yeni örgütsel formların ortaya çıkacağı iddiasındadır (Scott, 2003, s. 146). Hannan ve Freeman (1977, s. 931-932), örgütlerdeki değişimi engelleyerek yapısal durağanlığa neden olan pek çok kısıttan söz etmişlerdir. Örgütün sermaye niteliğini taşıyan teçhizata ve eğitilmiş çalışana yaptığı yatırım, enformasyonun aktarımı ve işlenmesi üzerindeki kısıtlar, içsel politik dengeyi bozma maliyetleri ve tarih ile geleneğin muhafazakâr güçleri gibi içsel kısıtlar bu kapsamda yer alır. Pazarlara girme ve pazarlardan çıkmanın önündeki yasal ve mali

¹⁴ Bir ekolojik kesim, bir grup rakibin bağımlı olduğu kaynak havuzundan oluşur. Bir kaynak havuzunu paylaştan örgütler, rekabet açısından birbirlerine bağımlıdırlar (Hatch, 2006, s. 83).

engeller, bağlayıcı sözleşmeler ile diğer yükümlülükler ve herhangi bir değişime meşruiyet kazandırmak için gereksinim duyulan siyasal ve toplumsal desteği sağlama güçlüğü aynı derecede önemli olan dışsal kısıtlar arasındadır.

Yapısal durağanlığın, örgüt için olumsuz bir anlam taşıması şart değildir. Yapısal durağanlık, hem *güvenilirlik* hem de *hesap verebilirlik*le ilgilidir. Güvenilirlik; örgütlerin, aynı işleri aynı şekilde defalarca yapmada iyi olmalarıyla ilgilidir ve birçok türde faaliyet için, bu özellikle ilgili çok sayıda üstünlük söz konusudur. Hesap verebilirlik; örgüt davranışının, kararlar ve eylemler için hem kılavuzlar hem de akılcı açıklamalar ve gerekçeler sağlayan bir kurallar çerçevesinin içinde meydana gelmesidir (Hannan ve Carroll, 1995, s. 20-21). Görece çevresel istikrar koşullarında, yüksek düzeyde güvenilirlik ve / veya hesap verebilirlik sergileyen örgütlerin yaşamda kalma şansı daha fazladır. Ancak, yüksek düzeyde çevresel belirsizlik koşullarında, durağanlık örgütü yaşamak için gerektiği kadar ya da yeterince hızlı değişmekten alıkoyar (Scott, 2003, s. 221).

Örgütsel ekolojiyle ilgili başka önemli kavramlar, *yoğunluk* ve *taşıma kapasitesidir*. Belirli bir zaman kesitinde, bir popülasyondaki örgütlerin sayısı, yoğunluk; çevresel kesimdeki kaynakların düzeyi ise, taşıma kapasitesidir. Bu kavramların, örgütsel doğum ve ölüm oranları üzerindeki etkileri büyüktür. Yoğunluk, kuruluş ve ölüm oranlarını belirleyen meşruiyet kazanma ve kaynaklar için rekabet süreçlerini etkilemektedir. Popülasyon yoğunluğunun her iki oranla da ilişkisi farklı biçimlerde eğriseldir. Artan yoğunluk, yüksek düzeyde meşruiyet yüzünden yüksek derecede kuruluş oranına yol açar ancak, meşruiyetin bir sınır vardır. Artan yoğunluk düzeyi ve artan sayıdaki benzer formun meşruiyeti azalmaya başlar ve artan rekabet yüzünden doğum oranları düşmeye başlar. Ölüm oranları ise, tersine, U şeklinde bir görüntü çizer. Meşruiyet yokluluğundan doğan kaynak elde etme sorunları yüzünden popülasyonun büyümesinin ilk aşamalarında, ölüm oranları yüksektir. Zamanla, form meşruiyet kazandıkça ölüm oranları düşme eğilimi gösterir. Ancak, rekabetin yoğunlaşmasıyla meşruiyetin etkileri azalmaya ve ölüm oranları da yeniden yükselmeye başlar (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 147-150).

Popülasyon düzeyinde öğrenmede, örgütsel rutinlerden oluşan yığınlar kadar örgütlerin de çeşitlenmesi, ayıklanması ve elde tutulması popülasyon düzeyinde

değişimin önemli tetikleyicisidir. Popülasyon düzeyinde öğrenme, gerek örgütlerin rutinler öğrenmesini gerekse örgütsel ayıklamayı (doğumları ve ölümleri) vurgulayarak, hem uyarlamayı hem de ayıklamayı kabul etmektedir (Miner ve Haunschild, 1995). İlk olarak McKelvey ve Aldrich (1982), kendi popülasyon ekolojisi yorumlarında örgütsel rutinleri örgütsel evrimini temel birimleri olarak almışlardır. Örgütsel tasarımcılar diğer örgütlerin rutinlerini taklit etme ya da rutinleri akılcı biçimde iyileştirmeye çalıştıklarında hata yaptıkları zaman, rutinlerde çeşitleme meydana gelir. Örgütsel tasarımcılar, rutinleri çevrenin değişen koşullarına akılcı biçimde uyarlayamadıklarından, iyileştirme girişimlerinde ürettikleri çeşitlemeler zorunlu olarak “kör”dür. Önemli tercihleri yapan tasarımcı değil, “doğal ayıklama” aracılığıyla çevrenin kendisidir. Doğal ayıklama, bir örgütsel popülasyondaki üstün nitelikteki rutinleri çoğaltacak fırsatları artırır. Başarılı örgütlerin, daha başarısız örgütlere göre daha fazla başarılı rutinelere sahip olmaları gerekir. Başarılı örgütlerin rutinlerinin, diğer örgütler tarafından kopyalanma olasılığı da fazladır. Kısacası, etkin rutinlerin daha az etkin rutinlere göre popülasyon içinde yayılma olasılığı daha fazladır.

Levitt ve March (1988, s. 331-332), öğrenme ekolojileri kavramının önemini tartışmışlardır. Öğrenme ekolojileri, öğrenciler arasında farklı türlerde etkileşimler içerir ancak klasik olan tür, rakipler koleksiyonudur. Rakipler, kısmen deneyimin yayılımı ve rekabete halindeki örgüt topluluklarının içindeki öğrenmeyi anlama; kısmen de, eylemlerinin birbirleri üzerindeki etkisi aracılığıyla birbirlerine bağlıdır. Öğrenmenin sonuçları; rakiplerin sayısına, kendi deneyimlerinden ne ölçüde öğrendiklerine, hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarına, diğer örgütlerin deneyimlerinden ne ölçüde öğrendiklerine ve sahip oldukları teknolojilerin (stratejiler, yordamlar) potansiyelleri arasındaki farklılıklara bağlıdır. Sonuç olarak, bir örgütün bireysel öğrenmesi tam olarak içsel ve doğrudan olsa dahi, yalnızca rekabete dayalı yapı belirtilerek kavranabilir. Rekabetin yoğun olduğu durumlarda, öğrenme yetkinliğindeki küçük farklar, yavaş öğrenenleri diğer yöntemlere mecbur bırakarak, yetkinlik çarpanı aracılığıyla çoğalma eğilimi gösterir. Kimi örgütler kendi çevrelerini yaratacak kadar güçlülerse, daha zayıf olan örgütler baskın olanlara uyum sağlamayı, yani, öğrenmeyi öğreneceklerdir. Aynı şekilde, güçlü örgütler rekabetten kaçınabilmeleri sayesinde deneyimden öğrenmeye daha az eğilim gösterecek ve bu konuda daha az ustalaşacaklardır.

Miller ve Chen (1994), havayolu endüstrisi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, rekabet dayalı durağanlığın nedenlerini ve sonuçlarını incelemişlerdir. Rekabet dayalı durağanlık; fiyatlandırma, reklam, yeni ürün ya da hizmet girişleri ve pazar kapsamı gibi alanlarda rekabet durumu değiştiğinde işletmenin sergilediği eylem düzeyidir. İlgili yazına göre durağanlık, yöneticilerin, eyleme geçme girişimleri, eylem seçeneklerinin farkında olmaları ve eyleme geçme kapasitelerinin üzerindeki kısıtlar tarafından yönlendirilmektedir. Durağanlığın bu üç kaynağı, sırasıyla, geçmiş performans ve pazar büyümesi; rekabet deneyimi ve pazar çevresinin çeşitliliği ve işletmenin yaşı ve büyüklüğü tarafından belirlenmektedir. Yazarlar, geçmişteki yüksek performansın rekabete dayalı durağanlığa katkı sağlarken, pazarların çeşitliliğinin durağanlığı sönmlediğini bulmuşlardır. Taktiksel eylemlerde performans ve pazar çeşitliliği; stratejik eylemlerde ise pazarlardaki büyüme durağanlığın öncülleri olmuştur. Yazarlara bu sonuçları, taktiksel eylemlerde tepkiye (düşük performans algılandığında duyulan eyleme geçme gereksinimi tarafından yönlendirilir), stratejik eylemlerde ise deneme ve deneye dayalı öğrenmenin (yöneticilere eylem geçmeleri konusunda tehdit etmeyip ilham veren güçler tarafından yönlendirilir) durağanlığın belirleyicisi olmalarına bağlamaktadırlar. Son olarak, stratejik eylemlerdeki durağanlığın yakın dönem performansına çok az bir olumlu katkısı gözlense de pazar çeşitliliğindeki artışla bu kazanım kesintiye uğramaktadır.

Miner ve diğerleri (1996), bir ya da az sayıdaki örgütün başarısızlığının bir örgütsel popülasyon üzerindeki öğrenme etkilerini özetlemişlerdir. Bir etki, ya aynı popülasyonunun ya da başka popülasyonların içersindeki kaynakların başka kullanımlar için serbest kalması olabilir. Başka bir etki; hükümet politikalarındaki, endüstri uygulamalarındaki ve örgütsel yapılarıdaki değişiklikler gibi ilave başarısızlıkları önlemek için yapılan değişiklikleri içerebilir. Diğer bir etki, hayatta kalan örgütlerin popülasyonu daha heterojen hale getiren denemeler ve deneyler yapmaları olabilir. Başarısızlığa uğrayan örgütün diğer örgütler için uyarı görevi görmesi ve başarısızlığın, diğer örgütler için bir dolaylı öğrenme kaynağı olması diğer etkiler arasındadır.

3.4. Komplekslik Kuramı

Yönetim ve organizasyon alanındaki güncel betimleme çabalarından biri olan komplekslik kuramının entelektüel temelleri genel sistemler kuramına dayanmaktadır.

Temel adımları, fizik, matematik, kimya ve biyoloji gibi pozitif bilimlerde daha önceden atılmış olan kuram ancak, ABD'deki Santa Fe Enstitüsü çatısı altında çalışmalarını yürüten çapraz fonksiyonlu bilim adamlarından oluşan bir grubun çalışmalarıyla bilim dünyasının gündemine, 1990'lı yılların başından itibaren oturmuştur. Komplekslik kuramı, kimi özel yapıları kompleks sistemler olarak tanımlar. Kompleks sistemlerin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Cilliers, 1998, s. 3-4):

1. Kompleks sistemler, çok sayıda unsurdan oluşurlar.
2. Bu unsurlar, dinamik bir şekilde birbirleriyle etkileşirler.
3. Etkileşimler çok zengindir; sistemdeki herhangi bir unsur bir diğerini etkileyebilir ya da diğerinden etkilenebilirler.
4. Etkileşimler, doğrusal değildir.
5. Etkileşimler, genel olarak kısa vadeli.
6. Etkileşimlerin, olumlu ve olumsuz geri bildirim döngüleri vardır.
7. Kompleks sistemler, açık sistemlerdir.
8. Kompleks sistemler, dengeden uzak koşullar altında çalışırlar.
9. Kompleks sistemlerin tarihi vardır.
10. Bireysel unsurlar, yerleşik oldukları sisteminin bütününe davranışından genel olarak haberdar değildir.

Unsurlar arasındaki etkileşimlerin doğrusal olmaması, kompleks sistemlerin başlangıç şartlarına hassas olmasını doğurur. Bu durum, genellikle *kelebek etkisi* olarak bilinir. Meteorolog Edward Lorenz, kelebek etkisini “Brezilya'daki bir kelebeğin kanatlarını çırpması, Teksas'ta bir kasırganın kopmasına neden olur.” şeklinde tasvir etmiştir (Gleick, 2000, s. 381). Aslında, bu, yeni bir kavrayış değildir. 20. yy'ın başlarında Henri Poincare, “ilk durumdaki büyük değişikliğin nihai fenomende büyük değişikliklere yol açabileceğini” söylemiştir: “Birincisindeki küçük bir hata, sonuncusunda büyük bir hataya yol açacaktır. Öngörüle bulunmak da imkânsız hale gelecektir” (Horgan, 2003, s. 219). Kompleks sistemlerde, tarih dikkati çekecek ölçüde önemlidir: Yol bağımlılığı ve *tersinmezlik*, zaman içinde gösterdikleri evrimin temel özellikleridir. Geçmiş, şimdiki ve gelecekteki sistem durumlarını birlikte üretir; bir kompleks sistemdeki değişim *zamanın okunu* izler (Maguire ve diğerleri, 2006, s.166).

Kimi kompleks sistemlerin unsurlarının kendileri de kompleksdir. Bu unsurlar, davranışlarını kısmen belirleyen basit kurallar ya da daha biçimsel olarak *şemalar* ya da *basit kurallar* ile uyum içinde yerel olarak eyleme geçerler. Şemalar, unsurların

eylemlerini belirleyen bilişsel yapılardır (Eisenhardt ve Bhatia, 2002, s. 450). Şemalar aracılığıyla unsurların arasında ortaya çıkan etkileşimler sonucu, sistemin bütünü *kendi kendini uyarlama davranışı* sergiler. Bu tip sistemler, kendilerini çevreye uyarlarken örgütlenme davranışı da gösterirler ve bu durum *kendi kendini örgütlenme* olarak adlandırılmaktadır. Kauffman (1991), çevresel ayıklama süreçlerinin yaşamlarını sürdüren türleri belirleyen tek kaynak olduğunu öne süren, Darwinci yaklaşımın baskınlığına bir tepki olarak kendi kendini örgütlemeyi öne sürmüştür. Kendi kendini örgütlenme, sistem ve çevrenin ayrılmaz bir şekilde iç içe girdiğini ve sistemdeki değişimi ve dönüşümü anlayabilmek için, içsel ve dış faktörlerin bütününe dikkat edilmesi gerektiğini iddia etmektedir. Kompleks sistemler; kendilerini “üretme” ve “yaşamaya” zorlayan, *birlikte evrim* gösteren sistemleridir. Capra (1982), canlı sistemlerin çok çeşitli düzeylerdeki örgütlenmelerde başvurdukları yolların esas yanlarını, işbirlikçi ve bütünleştirici ilkeler olduğunu belirtmiştir. Ona göre sistem kuramı, bizzat çevrenin uyarlanma ve evrim yeteneğine sahip canlı bir sistem olduğunu hesaba katar. Evrim, organizmanın evrimi olarak değil organizma ile çevrenin “birlikte evrimi” olarak algılanmalıdır.

Belirme, kendi kendini uyarlayan kompleks sistemlerde gözlenen bir başka davranış türüdür. Bu davranış, kompleks bir sistemin alt birimlerinin ortaklaşa eylemleri aracılığıyla kanunların, örüntülerin veya düzenin ortaya çıkmasıdır. Bu yüzden, beliren olgular ya da kanunlar, alt birimlerin kendiliklerinden kaynaklanan bir özellik değil, ama bir bütün olarak sistemin kendinden kaynaklanan bir özelliktir. Komplekslik kuramındaki temel iddialardan biri, birbirlerine kısmen bağlanmış aktörlerin oluşturduğu sistemlerin birbirlerine yüksek derecede bağlı aktörlerden oluşmuş sistemlere göre daha etkin uyarlanacağıdır. Kendi kendini uyarlayan kompleks sistemler, birleşen unsurların kimliklerini, biricikliklerini ve ayrılıklarını sürdürür. Sıkı bağlı sistemler daha etkin olabilirken, *gevşek bağlı sistemler* (Weick, 1976) değişen koşullara daha etkin uyum sağlarlar. Ayrıca, gevşek bağlı sistemlerin çok sayıda, çevrelerini “bilen” ve bağımsız unsurları vardır ve bu unsurlar sayesinde, gevşek bağlı bir sistem nerede ve ne zaman değişmesi gerektiğini anlayabilir (Schulz, 2002, s. 444).

Gerçek anlamda kompleks olan sistemler ve davranışlar düzen ve kaos arasındaki sınırdaki ortaya çıkmaktadır. Kaotik davranış sergileyen sistemlerle ilgili

araştırmalarda üç davranış sınıfı keşfedilmiştir: Statik durum, düzen ve kaos. Daha sonra ise, komplekslik kuramının birbirlerinden bağımsız olarak çalışan değişik kurucuları tarafından dördüncü bir sınıf olan komplekslik keşfedilmiştir. Bu sınıf, ikinci ve üçüncü sınıflar arasında ortaya çıkmaktadır. *Kaosun eşiği*, kompleks bir sistemde düzenin yerini çalkantılı davranışa bıraktığı noktayı, buzun suya ya da suyun buhara dönüşmesi gibi bir “evre değişimi”ni tasvir eden bir terimdir (Battram, 1999, s. 163). Bu, sistemin bileşenlerinin hiçbir zaman bir yere tam kilitlenip kalmadığı, ama hiçbir şekilde de dağılıp çalkantıya kapılmadığı bir davranış sınıfıdır (Waldrop, 1997). Kaosun eşiği “müsrif”tir; tıpkı suyun evre değiştirdiği anda olduğu gibi, devam etmesi için enerji alması gerekir (Prigogine ve Stengers, 1984).

Komplekslik kuramının örgüt araştırmalarında kullanımı çok yenidir. Örgütün sahip olduğu bilişsel şemanın yüksek seviyede uyarılma davranışına yol açtığını Burgelman (1994) örgüt düzeyinde ve Axelrod ve diğerleri (1995) örgütler arası ilişkilerde göstermişlerdir. Galunic ve Eisenhardt (1996), iş birimleri ile ürün – pazar fırsatlarının birbirleriyle etkileşimlerinin yeniden kurgulanmasının örgütün çevreye uyarlanmasındaki önemini ortaya koymuştur. Brown ve Eisenhardt (1997, 1998), örgütsel tasarımının kaosun eşiğinde tutulmasının yenilikçiliğe ve kendi kendine örgütlenmenin performansa olumlu katkılarını ispatlamışlardır. McKelvey (1999), örgütün içsel kompleksliğinin çevrenin kompleksliğiyle aynı düzeyde olması gerektiğini; dengeli sayıda yetkinliği geliştirmeye odaklanmış örgütlerin birlikte evrimlerinin, söz konusu örgütlerin başarıya ulaşma olasılıklarının arttırdığını göstermiştir. Houchin ve MacLean (2005), kamu sektöründeki bir örgütte gerçekleştirdikleri çalışmanın sonunda, örgütteki düzenin; örgütün meşru sistemi ile biçimsel olmayan sistem arasındaki sınırdaki belirlediğini gözlemlemişlerdir.

Komplekslik kuramının örgütsel öğrenmeyle ilişkisine ise ilk olarak Mintzberg’in çalışmalarında rastlanmaktadır. Mintzberg ve diğerleri (1998), 1960’lardan günümüze sürekli gelişerek, değişerek ve zenginleşerek genişleyen stratejik yönetim yazınında etkili olduğu kabul edilen belli başlı on stratejik yönetim okulundan söz etmektedirler. Okullardan her biri, özgün varsayımları, bakış açıları, temel kavramları ve strateji önerileri ile ortaya çıktıkları dönemde yazarlar ve/veya uygulamacılar tarafından belli ölçülerde kabul görmüş ve stratejik yönetim yazınına

özgün katkılarını bırakmışlardır. Bu okullardan biri olan öğrenme okulu strateji tespit etme sürecini beliren bir süreç olarak kabul ederken betimleyici bir yaklaşım benimsemektedir.

Mintzberg (1979, s. 69), stratejinin bir plan olarak tanımlanmasına karşı çıkmıştır. Ona göre bu tanım, örgütler için yetersizdir ve araştırmacılar için de uygulanamaz durumdadır. Mintzberg (1977, s. 28) stratejiyi, “kararlar akımı içerisinde bir örüntü” olarak tanımlamayı tercih etmektedir. Bu tanıma göre, örgütün herhangi bir yönü ile ilgili olan bir dizi karar zaman içerisinde bir tutarlılık sergilerse, bir stratejinin biçimlendirildiği düşünülebilir. Yazar, stratejiyi iki ana başlık altında incelemekte ve bunlara niyet edilen ve gerçekleşen strateji adını vermektedir. Bu iki strateji bir arada ele alındığında üç farklı durum ortaya çıkmaktadır: Niyet edilen stratejilerin gerçekleştirilmesi ki, bunlara “kasıtlı stratejiler” denebilir. Niyet edilen stratejilerin, bir takım nedenlerle gerçekleştirilememesi ki, bunlara “gerçekleşmeyen stratejiler” denebilir (a.g.e., s. 30). Niyet edilmediği halde gerçekleşen stratejiler de “beliren strateji” şeklinde adlandırılabilir (Mintzberg, 1979, s. 80).

Mintzberg (1977, s. 31), “stratejiyi belirleme” ile “stratejiyi uygulama”nın birbirinden ayıramayacağını da vurgulamaktadır. Bu ayrım stratejiyi, yöneticilerin “tepe”den belirlediklerini ve astların da “alt”tan uyguladıklarını ve iki kesimi birleştiren bir geri bildirimin olmadığını anlamın gelmektedir. Ancak, bu ayrım genellikle yanlış olan iki varsayıma dayanmaktadır: stratejiyi belirleyen tam olarak ya da en azından uygulayan kadar bilgilendirilmiştir ve çevre, stratejiyi uygulama sırasında yeniden belirlemeye gereksinim duyulmamasını sağlayacak kadar istikrarlı ya da en azından, kestirilebilir. İki koşuldan birinin yokluğu, belirleme – uygulama ayrımının çökmesine ve planlama yaklaşımına karşı, uyarılma yaklaşımının kullanılmasına yol açacaktır¹⁵. O zaman, stratejiyi belirleme; uygulamanın belirlemeye geri bildirimde bulunduğu, niyetlerin yolda değiştirildiği ve beliren bir stratejiyle sonuçlanan bir öğrenme süreci olacaktır (Mintzberg, 1979 s. 81).

¹⁵ Stratejiyi belirlemeyi, planlama yaklaşımı, amaçlı bir örgüt tarafından tam zamanında açıklanan stratejilere sahip, son derece düzenli, zarif bir şekilde bütünleştirilmiş bir süreç olarak görürken; uyarılma yaklaşımı, çatışan hedeflere sahip pek çok karar alıcının adım adım ilerleyen, tutarsız kararları üretmek için kendi aralarında pazarlık yapmaları süreci olarak görmektedir (Mintzberg, 1979, s. 67).

Komplekslik kuramı, uyarlanmaya özel önem verdiği için örgütsel öğrenmeyle yoğun bir etkileşim içinde bulunmuştur. Bruderer ve Singh (1996), örgütün yaratılması, öğrenmesi ve ölümünü modellemişler ve birlikte evrimi gözler önüne sermişlerdir. Model; rutinlerin çeşitlenmesi, uyarlanması ve ayıklanması örgütsel süreçlerinin etrafında kurulmuştur. Sırayla, çevresel ayıklanmanın uyarlamayı, uyarılmanın da çevresel ayıklanmayı nasıl etkilediğini sergilemişlerdir. Sonuçlar, örgütsel evrimin üç ayrı aşamada meydana geldiğini göstermiştir: (1) yeni örgütleri açıklayan deneme ve deney; (2) baskın bir tasarımın belirmesinden dolayı devrim ve (3) artımlı ilerleme.

Levinthal (1997), örgütü bir rutinler kümesi olarak modellemiş ve rutinler arası yüksek derecede etkileşimin, örgütsel formun devam etmesine olanak tanıdığını göstermiştir. Ayrıca, sıkı bağlı örgütlerin başarısızlık olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Sıkı bağlı örgütler, kullanmaya dayalı öğrenmeden gelen kazanımları bir tarafa itip keşfe dayalı öğrenmeye girişemezler. Sıkı bağlı bir örgüt için, araştırma ile deneme ve deney çabalarının örgütün başarısızlık olasılığını artırır çünkü söz konusu çabalar, yerleşik politikaların üstünlükleri ve hikmetini reddetme eğilimi sergilerler. Tersine, daha gevşek bağlı örgütler hem geçmişin kazanımlarından yararlanırken hem de gelecekte yaşamda kalma olanaklarını değerlendirebilmektedirler.

MacIntosh ve MacLean (1999), bir arketipten diğerine geçiş olarak tanımladıkları örgütsel dönüşümün yönetimi için bir çerçeve sundukları araştırmalarında, etkin dönüşümün temelini oluşturan ardışık eylemleri tanımlamak için müsrif yapılar kavramını kullanmışlardır. Bu ardışık eylemler şu şekilde sıralanabilir: İlk olarak; örgüt, var olan şemasının temelini oluşturan kuralları eklemleyerek ve yeniden düzenleyerek dönüşüm sürecinin çıktısını “şartlandırır”. İkinci adımda, var olan denge durumundan uzaklaşacak adımları atar. Son adımda, olumlu ve olumsuz geri bildirimlerin yönetsel ilginin odağı olduğu bir döneme girer. Yazarlar, sosyal sistemlerde şemaların yönetilmesiyle örgütlerin doğa bilimlerinde kestirilemez olarak nitelenen kendi kendini örgütlenme süreci üzerinde etkinlik kazanabileceklerini iddia etmektedirler. Ancak, bu etki arketipsel özelliklerle ve ayrıntılı form ile davranışların sistemin beliren özellikleri olmasıyla sınırlıdır.

Siggelkow ve Levinthal (2003), kullanmaya ve keşfetmeye dayalı öğrenme arasındaki dengeyi sağlamada örgütsel yapıların rolünü incelemişler ve üç farklı

örgütsel yapının üzerinde durmuşlardır: Kararların bütün olarak yalnızca üst yönetim tarafından alındığı merkezi bir örgüt, kararların iki ayrı bölümde bağımsız olarak alındığı merkezi olmayan bir örgüt ve merkezi olmayan bir yapıyla yola çıkıp sonra yeniden bütünleşen geçici merkezi olmayan bir örgüt. Araştırmanın sonucunda, geçici merkezi olmayan örgüt yapısının en yüksek performansı getirdiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, ayırmanın yarattığı alt sistemlerin kendileri kompleks ise; alt sistemler arasındaki geçici, çapraz ve karşılıklı bağımlılığın, başlangıçta tam olarak ayırmaya göre daha yüksek sonuçlar ürettiği de ortaya çıkmıştır.

3.5. Ağ Yaklaşımları

Ağ yaklaşımları, özellikle 1980’li yılların ortasından itibaren gerek örgütlerin içindeki gerekse örgütler arasındaki ağlara karşı artan akademik ilginin sonucunda çok zengin bir araştırma programı haline gelmiştir. Porter ve Powell (2006, s. 776), ayrıntılı ve hassas biçimde gerçekleştirdikleri yazın taramasının başında ağlarla ilgili çalışmaları iki gruba ayırmışlardır: ağları ilişkilerin izini sürmek için kullananlar ile ağları bir yönetim formu olarak görenler.

Özellikle sosyoloji ve sosyal psikolojideki çalışmalar ağı; bir örgütün içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki, örgütleri bağlayana örgütler arası bağlardaki ya da örgütlerden oluşan çevrelerdeki sosyal ilişkileri aydınlatacak bir araç olarak kullanmıştır. Granovetter (1973), iş arama sürecini incelemiş ve yeni enformasyonun, genel olarak aynı enformasyonu paylaşımları nedeniyle bireyin yakın arkadaşlardan çok yalnızca tanışmış olduğu kişilerden geldiğini bulmuştur. Yazar, bu olguyu *zayıf bağların gücü* olarak adlandırmış ve pek çok ağ çalışmasının temelini atmıştır. Freeman (1977), ağdaki konumun etkilerini gösterdiği çalışmada, *merkezi* kavramının özerinde durmuştur. Merkezilik, ağdaki bir aktörün ağdaki ilişkilere katılma derecesidir. Bir ağdaki en merkezi kişi, ağdaki tüm kişilere ulaşmada en az yolu kat eden kişidir. Merkezilik; aktörün, ağda dolaşan enformasyonu oransızca ve en çabuk şekilde toplamak ve ağdaki enformasyonun elemesini yaparak ağı etkilemek için diğer aktörlerin kavşaklarına yerleşme derecesidir. Granovetter ve Freeman’ı temel alan Burt’ün (1992) *yapısal boşluk kuramı*, ağlarda köprü konumunda olan aktörlerin gücüyle ilgilidir. Örneğin; birbirleriyle etkileşim halinde olan A, B ve C aktörleri olduğunu varsayalım. A ile B arasında C’den bağımsız ve A ile C arasında da B’den bağımsız etkileşimler olsun. B ile

C etkileşime gereksinimi duyarlarsa enformasyon aktarımı ve eylemi eşgüdümleme için A'ya bağımlı olacaklardır. B ile C arasındaki aralık yapısal boşluktur ve A bu boşluğun üzerinde köprü görevi üstlenerek stratejik bir üstünlük elde eder.

Granovetter (1985), davranışın büyük ölçüde kişiler ve örgütler arası ilişkilerden etkilendiğini ve bu ilişkilerin, kişilerin ve örgütlerin ne düzeyde kendisinin ya da başkalarının çıkarlarını kovalayacak davranışları sergilemesini belirleyeceğini *yerleşiklik* kavramıyla gündeme getirmiştir. Yazar, yerleşikliğin iki türünden söz etmektedir: İlişkisel yerleşiklik, aktörlerin geliştirdiği ilişki türlerini belirtir ve bağ gücüyle ya da yoğunluğuyla ilgilidir. Yapısal yerleşiklik, bir aktörün diğer aktörlerle karşılıklı ilişki halinde bulunduğu ağın yapısıyla ilgilidir. Gulati ve Gargiulo (1999), bunlara bağların ya da ağların enformasyon getirisiyle ilgili enformasyon veren aktörün potansiyel yerleşikliğini eklemişlerdir. Yerleşiklik, iki tarafı keskin bir bıçak olabilir: Enformasyona erişim, hem birbirlerine yakın hem de farklı bağlar tarafından geliştirilir ancak, bağlar enformasyonun akışını ve ağın uyarlanma kapasitesini kısıtlayabilirler.

Ağ yaklaşımlarındaki bir başka önemli kavram olan *sosyal sermaye*; bir kişinin ya da sosyal birimin sahip olduğu ilişkiler ağında yerleşik konumda olan, bu ağ aracılığıyla kullanılmaya hazır olan ve yine bu ağdan türetilen, var olan ve potansiyel kaynakların toplamıdır (Nahapiet ve Ghosal, 1998, s.243). Daha biçimsel ve geleneksel sermaye kaynaklarına erişebilenler için, katıldıkları kişilerin ya örgütlerin itibarları ve / veya sosyal sermayeleri finansal sermayeyi kimin elde edip etmeyeceğinin genellikle önemli bir belirleyicisidir. Birey tarafından elde edilen beşeri sermayenin tersine, sosyal sermaye kişinin sosyal bir yapıdaki yerinin fonksiyonudur ve bu yüzden, yalnızca söz konusu ilişkilerin yapısının referansı ile elde edilebilir (Burt, 1992).

Çok disiplinli ve öngörücü yazın ise ağları, bireyler ve / veya örgütler arasındaki ilişkilere hükmeden özel bir mantık ya da örgütlenme formu olarak ele almıştır. Buradaki klasik ayırım, *pazarlar*, *hiyerarşiler* ve *ağların* içinde iktisadi faaliyetlerin örgütlenmesiyle ilgilidir. Pazarlara, sözleşme ya da mülkiyet hakları tarafından hükmedilir. Mallar, fiyat temelinde mübadele edilir ve katılımcılar genel olarak geçmiş ilişkilerini umursamayarak en düşük maliyetli tedarikçileri ararlar. Çatışmalar, pazarlık ya da gerekiyorsa hukuk tarafından çözülür. Hiyerarşiler ise istihdam ilişkisi tarafından tanımlanır. Çalışanlar, çoğunlukla işverenlerine karşı yükümlüdürler ve

denetime ya da idari karara tabidirler. Günlük rutinler, büyük ölçüde biçimsel ya da bürokratik sistem bağlamında yürütülür. Ağlar, hem örgütlerin içinde hem de örgütler arasında yer alırlar. İşlemlere ya da kurallara değil; sürmekte olan ilişkilere dayanır ve dostluğa, zorunluluğa, itibara ve güvene yerleşik konumdadırlar. Birbirilerine karşı bağımlı ve yükümlü olan taraflar, açık uçlu ilişkilere ve karşılıklı çıkarlarla sonuçlanan karşılıklılık normlarını geliştirirler (Powell, 1990, s. 300).

Ağları dört ana gruba ayırmak olanaklıdır: İlk olarak, sipariş üzerine iş yapılan endüstrilerde (örn. inşaat ve film üretimi), iş belirli projelerin etrafında örgütlenir ve işletmeler, bu projelerdeki ortak katılım aracılığıyla birbirlerine bağlanırlar. Ağlar, teknik topluluklara yerleşiktir ve biçimsel örgütler sıklıkla, topluluğun üyeleri arasındaki uzun dönemli ilişkilerden daha geçici ve daha az devamlıdırlar. İkincisi, merkezi olmayan imalat modeliyle sonuçlanan ve küçük işletmelerin yönlendirdiği, örneğin, Kuzey İtalya’da takım tezgâhları, deri, mobilya, giyim ve gıda maddelerinin üretildiği, endüstriyel bölgelerdir. Üçüncüsü, bazı ağır imalat endüstrilerine, tedarikçi ağlarının merkezi çekirdek işletmenin (ya da işletmelerin) etrafında coğrafi olarak toplanmasıyla ortaya çıkar. Bu yapılanmaya, Japonya’daki “keiretsu”lar örnek olarak verilebilir. Son olarak, büyük örgütlerin ya dış kaynaklardan yararlanma ve stratejik ittifaklar ya da yeni bilgiye ulaşma çabaları aracılığıyla, üretimlerini artan oranda parçalarına ayırmalarıyla ortaya çıkar. Bu eğilim daha çok, bilgi tabanlı endüstrilerde gözlenmektedir (Harrison, 1994).

Yukarıda daha önce değinilen yapısal boşluk kuramına göre ağ, girişimciler için biricik olan ya da fazlalık olmayan ortakları arama yoluyla, kullanacakları yeni enformasyonu elde etme sürecidir. Bu yüzden, yapısal boşluk kuramı bilgi ve enformasyon akışının aracılığıyla ilgilidir. Sosyal sermaye kuramına göre ise, aktörlerin ilişkilere yerleşik konumdaki sosyal kaynaklar kümesi olan sosyal sermayelerini arttırmaları için, mümkün olduğunca birleştirilmeleri gerekir. Böylesine yoğun bir ağdaki aktörler, aynı doğrudan ve dolaylı bağları paylaşacakları ve bu yüzden yapısal olarak denk olacakları için enformasyon kazanımlarından yararlanacaklardır. Sosyal sermaye kuramı, ağın bireyin sosyal sermayesini korumadaki değerine göre yeniden üretilebileceğinin üzerinde durmaktadır (van Wijk ve diğerleri, 2003, s. 432-433).

Sosyal sermaye, bilgilerin mübadelesi ve birleşimi için gerekli olan koşulları etkileyerek bireysel sermayenin gelişini kolaylaştırır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998, s. 250).

İşletme bir ağa dâhilse ve ağ; güçlü bir kimlik ve eşgüdüm kuralları yaratabilirse, firmaya bilgi paylaşımı ve öğrenme ile üretkenlik artışı açılarından ağa dâhil olmayan firmalara göre üstünlük sağlayacaktır (Dyer ve Nobeoka, 2000). İşletmelerden oluşan ağların rekabet üstünlüğü kaynakları; ilişkiye özgü yatırımlar ya da varlıklar, işletmeler arası bilgi paylaşım rutinleri, tamamlayıcı kaynaklar ve yetenekler ile etkin yönetiştir. Fırsatçılığa karşı teminat amacıyla tasarlanan yönetim anlaşmasının uzunluğu ve ağ ortaklarının arasındaki işlemlerin hacmi (ölçeği) ve genişliği (kapsamı) ilişkiye özgü varlıklara yapılacak yatırımı etkileyen faktörlerdir. Ortağa özgü özümseme kapasitesi ve ağ ortaklarının şeffaf olmalarını, karşılıklı bilgi aktarmalarını ve ortaklarından elde ettikleri bilgiye serbestçe kullanmamalarının teşvik edilmesi bilgi paylaşımını etkilemektedir. Potansiyel tamamlayıcıları tanıma ve değerlendirme becerisi ile ağ ortakların örgütsel sistem, süreç ve kültürlerinin uyuşması bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerdir. Etkin yönetiştir ise; ağ ortaklarının hukuki sözleşmelerden gibi üçüncü şahısların hayata geçireceği uygulamalardan çok güven gibi özellikle biçimsel olmayan ve kendi aralarında hayata geçirebilecekleri koruma düzeneklerini tercih etmeleri etkilemektedir (Dyer ve Singh, 1998).

Granovetter'in (1973) zayıf – güçlü bağlar ayrımını kullanan Hansen (1999), güçlü bağların, eşgüdüm zorunluluklarındaki değişikliklere uyum sağlamada işletmelere daha az katkı sağladığını ortaya koymuştur. Güçlü bağlar devamlılıkları için artan kaynaklara gereksinim duyarlar ve ağ durağanlığına yol açma eğilimindedirler. Yazar, birimler arası bilgi aktarımı üzerine yaptığı araştırmada, bağların kullanımında uygun bilginin araştırılması ve aktarımı arasında bir yol ayrımının söz konusu olduğunu gözlemlemiştir. Zayıf bağlar, karmaşık olmayan ve kodlanması kolay olan bilginin araştırılması ve aktarımında etkindir; yakın etkileşim ve iletişim tarafından tasvir edilen güçlü bağlar, karmaşık ve kodlanması zor bilginin aktarımında etkindir. Bu yüzden, bilginin karmaşıklığı kıvamlı bağlantıların kararında önemli bir ılımlaştırıcıdır.

Ağ yaklaşımları, örgütsel öğrenmenin bilginin kazanılması, paylaşımı ve yayılması aşamalarını incelemede yaygın biçimde kullanılmıştır. Coğrafi olarak bir araya toplanmış sosyal ağlardaki çalışanların hareketliliği önemli bir bilgi aktarım

aracıdır. Almeida and Kogut (1999) yarı iletken imalatı yapan işletmelerde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, aynı bölgede yer alan işletmeler arasındaki mühendis geçişlerinin bilginin bölge içinde yerleşmesine yol açarken, bölgeler arası mühendis hareketliliğinin bölgesel bilgiyi azalttığını bulmuşlardır. Almeida ve diğerleri (2003), ittifakların, hareketliliğin ve coğrafi olarak aynı yerleşimde bulunmanın işletmeler arası öğrenmeye katkı sağladığını bulmuşlardır. Ancak, işletmenin kuruluş büyüklüğü arıkça hareketlilik ve coğrafi yakınlığın etkileri azalmaktadır.

Hansen (2002), neden bazı işletme birimlerinin işletmenin diğer bölümlerindeki bilgiden yararlanabilirken, başka birimlerin yararlanamadıklarını açıklamaya çalışmıştır. Yaptığı araştırmanın sonucunda, çok birimli işletmelerdeki birimler arası bilgi paylaşımının boyutlarını ve faydalarını açıklamak için, ilgili bilgi ve yanal ağ ilişkilerinin üzerinde düşünmeye gereksinim olduğunu görmüştür. Diğer bölümlere kısa ağ yolları olan ilgili bilgiye sahip bölümlerdeki projeler, muhtemelen bu ağ durumuyla proje takımlarına gelen araştırma kazanımları yüzünden, diğer bölümlerden bir hayli bilgi edinmişler ve daha hızlı sonuçlanmışlardır. Tersine, ne işletmedeki kullanılabilir bilginin kapsamı ne de ağın tamamındaki yol uzunluğu, diğer bölümlerinden elde edilen bilginin tamamını ve projenin tamamlanma zamanını açıklayamamıştır.

Reagans ve McEvelly (2003), ağ yapısının bilgi aktarım sürecini nasıl etkilediğine odaklandıkları araştırmalarını, işletmelere ar-ge hizmeti sunan bir işletmede gerçekleştirmişlerdir. Bir ilişkinin çevresindeki sosyal kaynaşmanın, bireylerin başkalarıyla bilgilerini paylaşmaya zaman, enerji ve çaba harcama isteklerini etkilediğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca, farklı bilgi ağlarına bağlantıların derecesi olan ağ genişliği kişinin heterojen kitlelere karmaşık fikirleri taşıma becerisini arttırdığını iddia etmişlerdir. Sonuçlar, hem sosyal kaynaşma hem de ağ genişliğinin bilgi aktarımını kolaylaştırdığını göstermiştir.

Dhanaraj ve diğerleri (2004), yabancı ortak ile UOG yöneticileri arasındaki ilişkisel yerleşikliğin UOG'ye aktarılan bilginin türünü (örtük – açık) nasıl etkilediğini, ilişkisel yerleşikliğin öneminin genç ve olgun UOG'ler arasında nasıl değiştiğini ve örtük ve açık bilgini UOG performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sonuçlar, özellikle olgun UOG'ler için, bağ gücü, güven ve paylaşılan değer ve sistemlerin örtük bilgi aktarımındaki önemini ortaya koymaktadır. Örtük öğrenmenin giderek artmaya

dayanan bir doğası olduğu, açık bilgiyi açıklamada yardımcı olduğu ve sosyal yerleşiklikle arttırıldığı da bulunmuştur. Ayrıca, aktarılan örtük bilginin UOG performansı üzerindeki etkisinin de genellikle açık bilginin öğrenilmesi üzerindeki dolaylı etkisinden kaynaklandığı meydana çıkmıştır.

Baum ve diğerleri (2005), örgütlerin karar alıcılarının hangi koşullar altında geçmişte aynı ağda yer aldığı ortaklarla örgüt arasındaki yerleşik bağlardansa, riski ve yerel olmayan örgütler arası ortaklık bağlarının belirsizliğini kabul etme eğiliminde olacaklarını örgüt hedeflerinin ve davranışlarının uyarlanması bağlamında incelemişlerdir. Daha önce de değinildiği gibi, söz konusu bağlamda gerçekleştirilen çalışmalar, tarihi ve sosyal istek düzeylerinin uzağında performans sergileyen örgütlerin, göreceli olarak yabancı olan örgütlerle kurulacak yerel olmayan bağların belirsizlik ve riskini kabul etmeye daha hevesli olabileceklerini göstermiştir (Lant, 1992). Araştırma, daha önceki çalışmaları doğrularken ek olarak, performansın sosyal ve tarihi istek düzeylerinden birinin üzerindeyken diğerinin altında olmasının, ortak seçiminde en fazla riski almayı tetiklediğini göstermiştir.

Sammarra ve Biggiero (2008), sosyal ağ analizini kullanarak çoklu işletmeler arasındaki etkileşimlerin önemini ve farklı bilgi türlerinin karşılıklı olarak aktarımının, işletmelere bütüncül bir bilgi yapısı kazanmalarına yardımcı olacak düzenekleri sunduğunu ve böylece, işletmelerin yeni yetkinlikler ve know-how geliştirdiklerini göstermişlerdir. Örgütlerdeki kişiler ve gruplar arasında biçimsel ve biçimsel olmayan etkileşimleri destekleyen ne kadar fazla düzenek kullanılırsa, farklı bilgi türlerinin aktarımı da o kadar çok gerçekleşecektir.

4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İŞLETMENİN ÇIKTILARINA ETKİLERİ

Cangelosi ve Dill (1965), iyileştirilmiş performansın öğrenme anlamına geldiğini yaklaşık yarım asır önce ifade etmişlerdir. Bu görüşü savunanlar, örgütlerin, tıpkı uyarıcı-tepki modellerinde olduğu gibi, arzu edilen çıktılarla sonuçlanan davranışları pekiştirecekleri ve arzu edilmeyen çıktılarla sonuçlanan davranışları ise sönmüleyeceklerini varsaymaktadırlar (Lave ve March, 1975). Hatta Fiol ve Lyles (1985, s. 803), örgütsel öğrenmenin temelinde yatan yorumlar ne olursa olsun, öğrenmenin her koşulda gelecekteki performansı arttıracığıyla ilgili varsayımların

bulunduğunu iddia etmişlerdir. Burada ilgili yazında üzerinde en fazla durulan faktörlerden yenilik, üretim ve finansal performansa etkiler tartışılacaktır.

4.1. Yenilik Üzerindeki Olumlu Etkiler

Yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OECD Oslo Kılavuzu, 2005/2006, s. 50). İşletmelerin en önemli rekabet üstünlüklerinden biri olarak kabul edilen yenilik, daha yüksek kalite ve daha düşük maliyette ürün ve / veya hizmetler üretecek şekilde teknolojileri dönüştürmeyi ve pazarlara ulaşmayı öğrenmeyi gerektirmektedir (Lazonick, 2005, s. 30). Yazında, örgütsel öğrenmenin işletme açısından önemli bir sonucunun yenilik olduğu yaygın bir şekilde vurgulanmaktadır. Keşfetmeye ve kullanmaya dayalı öğrenmeyi kıvamlı bir şekilde dengeleyen işletmenin yenilikçiliğe kolaylıkla ulaşacağı yazında yaygın biçimde vurgulanmıştır. Her iki elini kullanabilen örgütler; *artımsal*, *radikal* ve *yapısal yenilikleri*¹⁶ bir arada ortaya çıkarma kapasitesine sahip olan örgütlerdir.

Herhangi bir pazara yerleşik durumdaki bir işletmenin içinde yer aldığı kullanma ittifakları, yeni ürün geliştirmeye, üyesi olduğu keşfetme ittifaklarına göre daha fazla etki etmektedir (Rothaermel, 2001, s. 693). Katila ve Ahuja (2002) araştırma kapsamı (farklı patentlerden alıntı yapma eğilimi – keşfetmeye dayalı öğrenme) ile derinliği (belirli patentlerden tekrar tekrar alıntı yapma eğilimi – kullanmaya dayalı öğrenme) arasında yeni ürün geliştirmede olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Rothaermel ve Deeds, (2004), keşfetme ittifaklarının geliştirmekte olan ürünleri; geliştirmekte olan ürünlerin, kullanma ittifaklarını ve kullanma ittifaklarının, pazarlardaki ürünleri doğurduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bütünleşik ürün geliştirme süreci, işletmenin büyüklüğünden olumsuz biçimde etkilenmektedir. Bir teknoloji girişimi büyüdükçe, bu ürün geliştirme

¹⁶ Yenilik türlerini sınıflandırmada farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bunlardan biri yeniliği; artımsal, radikal ve yapısal olmak üzere üçe ayırmaktadır. Var olan ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerde adım adım yapılan değişim, farklılık ve yenilikler artımsal; daha önce olmayan bir ürün, hizmet, süreç ya da yöntemin faydaya dönüştürülmesi radikal ve bu iki farklı tür yeniliğin özelliklerini taşıyan ve ikisinin ortasında yer alan yenilikler ise yapısal yenilik olarak adlandırılmaktadır. Örneğin; cep telefonunun kendisi radikal bir yenilik olmakla birlikte; cep telefonlarına kademeli olarak radyo ve kamera gibi özelliklerin eklenerek geliştirilmesi artımsal yenilik olarak değerlendirilebilir (Tushman ve Anderson, 1986; Henderson ve Clark, 1990; Uzku, 2008). Cep telefonlarının internete bağlanabilmeleri ise ürünün kendisinde radikal bir değişime yol açmamasına karşın işletim sisteminde bir değişimi beraberinde getirdiğinden yapısal değişime örnek olarak gösterilebilir.

sürecinden uzaklaşma ve umut verici projeleri dikey bütünleşme yoluyla keşfetme, geliştirme ve ticarileştirme yoluna gidecektir.

He ve Wong (2004), keşfetme – kullanma ikilemini yeni bir yenilik tipolojisi tanımlamak için kullanmışlardır. Keşfetmeye dayalı yenilik, yeni ürün – pazar alanlarına girmeyi amaçlayan yenilik faaliyetlerini; kullanmaya dayalı bir yenilik ise var olan ürün – pazar konumlarını sürdürmeyi ifade etmektedir. Yazarlar, yaptıkları araştırmanın sonunda, keşfetmeye ve kullanmaya dayalı yenilik stratejilerinin etkileşimlerinin satışların karlılığına olumlu etkisini ve söz konusu stratejiler arasında göreceli bir dengesizliğin ise yine aynı performans ölçütü açısından olumsuz etkisini bulmuşlardır. Jansen ve diğerleri (2006) merkezileşmenin keşfe dayalı yeniliği olumsuz, biçimselleşmenin kullanmaya dayalı yeniliği olumlu etkilediğini ve bölümler arasındaki bağlantılılığın (biçimsel olmayan eşgüdüm düzeneği olarak) her iki tür yeniliğin de önemli bir öncülü olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca, keşfetmeye dayalı yeniliğin dinamik çevrelerde, kullanmaya dayalı yeniliğin ise rekabetçi çevrelerde birimlerin finansal performanslarına daha fazla katkı yaptığını da bulmuşlardır. Harryson ve diğerleri (2008) örgütler arası ve örgüt altı düzeyde bilgi aktarımı için bir çerçeve sundukları çalışmalarında yeniliklerin örgütlere zayıf dışsal ağlardan geldiğini ve bu ağların keşfetme ve yaratıcılık açısından çok iyi olduğunu belirtmektedirler. Yeni fikirler yaratıldıktan ve alıcı işletmeye aktarıldıktan sonra, kullanma ve yeniliğin metalaştırılması açısından ise örgüt altı düzeyde bilgi aktarımı çok önemlidir. Sonuç olarak, işletmelerin yenilikten kazanç sağlamaları için açık ağlardaki keşfetme ve kapalı ağlardaki kullanma aşamaları arasındaki geçişleri sağlıklı biçimde yapabilmeleri gerekmektedir.

Yenilik ile yakın ilişki içerisinde olan bir başka kavram özümseme kapasitesidir. İşletmeler, sahip oldukları özümseme kapasitesinin temel göstergelerinden biri olan arge faaliyetleri sayesinde hem öğrenmekte hem de yenilik yapmaktadırlar (Cohen ve Levintal, 1989, s. 21). Özümseme kapasitesi, artımsal yeniliğin hızı ve sıklığını artırmaktadır çünkü yeniliğin bu çeşidi işletmenin var olan bilgi tabanını kullanmaktadır (Lane ve diğerleri, 2006, s. 850). Ayrıca, özümseme kapasitesi birbirleriyle yakından ilgili bilgi alanlarından oluşan dar bir sahanın derinlemesine anlaşılmasını sağladığında, artımsal yeniliği de desteklemektedir. Tersine, özümseme kapasitesi birbirleriyle gevşek

biçimde ilgili bilgili alanlarından oluşan geniş bir sahanın genişlemesine anlaşılmasını sağladığında ise radikal yeniliği destekleyecektir (van den Bosch ve diğerleri, 1999).

Powell ve diğerleri (1996), ar-ge'ye dayalı yeniliğin üzerinde durarak 1990'lı yılların başındaki biyo-teknoloji endüstrisini ve örgütsel form olarak ağ düzeneğinin yeniliği desteklediğini göstermişlerdir. Biyo-teknoloji endüstrisinde, işletmeler arasında ortak girişimler, araştırma anlaşmaları, azınlık varlık yatırımları, lisans anlaşmaları ve diğer ortaklıklar şeklinde karşılıklı bağlantılar söz konusudur. Bu anlaşmalar, "ağ örgütler" in ortaya çıkmasına ve içinde bulunan herhangi bir işletmenin tek başına yönetemeyeceği yeteneklerin kullanılmasına yol açmıştır. Bu ağların gücü, ilaç keşfinin daha geleneksel biçimlerine egemen olan büyük ilaç işletmeleriyle karşılaştırıldıklarında ortaya çıkmaktadır. Büyük ilaç işletmeleri, biyo-teknoloji ağlarının ürettiği yeniliklerin nicelik ve niteliğine ulaşamamışlardır. Yazarlar, özümseme kapasitesi kavramına uygun şekilde öğrenmede ilişkilerin rolünün üzerinde durmuşlardır. Önceki ilişkiler, örgütün büyümesi gibi arzu edilen sonuçlara yol açan daha sonraki ağ konumunu etkilemektedir. Gerçekleştirdikleri araştırmada, ar-ge ittifakına katılan bir örgütün oluşturduğu diğer (ar-ge amaçlı olmayan) bağların, ağ bağları konusunda yönetim deneyimleri yaratarak ve işlememenin ilişkileri aracılığıyla bağlantı kurduğu çeşitli kaynaklara ulaşmasını sağlayarak örgütün ağdaki konumunu iyileştireceğini göstermişlerdir. Örgütün ağdaki merkeziliği ve deneyimi, daha sonra büyümesi sonucunu doğurmuştur.

Sosyal sermaye, yeniliğin bir başka önemli belirleyicisidir. Nahapiet ve Ghoshal (1998), sosyal sermayenin üç boyutundan söz etmişlerdir: yapısal ilişkisel ve bilişsel sosyal sermaye. Yapısal sosyal sermaye yapısal yerleşiklikten, ilişkisel sosyal sermaye ise ilişkisel yerleşiklikten doğar. Sosyal sermayenin bilişsel boyutu, ilişkiler sistemi içersindeki ortak hedeflerin ve uygun davranışın ortaklaşa anlaşılmasını kolaylaştıran paylaşılan kodlar ve paradigmaların içinde somutlaştırılmıştır. Tsai ve Ghoshal (1998), hem yapısal hem de bilişsel sosyal sermayenin ilişkisel sosyal sermayeye katkıda bulunduğunu; ilişkisel sosyal sermayenin de bilgi, kaynak bileşimleri ve ürün geliştirme performansını artırdığını bulmuşlardır.

Tsai (2001), petro-kimya ve gıda üretim işletmeleri üzerinde örgütü içi bilgi aktarımını incelemek için gerçekleştirdiği araştırmada; örgütsel birimlerin, diğer

birimler tarafından geliştirilen yeni bilgiye erişim olanağı tanıyan ağdaki merkezi konumlara yerleşirlerse, daha fazla yenilik yapacaklarını iddia etmiştir. Ancak bu etki, birimin özümseme kapasitesine ya da yeni bilgiyi başarılı bir şekilde kopyalamasına bağlıdır. Araştırmanın sonucunda, özümseme kapasitesi ile ağdaki konumun etkileşiminin örgütsel birimin yenilik yapmasına anlamlı ve olumlu katkı sağladığı bulunmuştur. Nicholls-Nixon ve Woo (2003), teknoloji tedarikinde farklı yaklaşımların (içsel ar-ge – dışsal ar-ge) farklı çıktılar ürettiğini bulmuşlardır. İçsel ar-ge, patent çıktısıyla olumlu ilişki içindeyken, ar-ge sözleşmelerinin ve imtiyazlarının daha fazla kullanılması ilgili alanda uzmanlığı ele geçirecek daha güçlü itibarla yakın ilişki içindedir. Bu sonuçlar, yenilik için gereken özümseme kapasitesinin inşasında çok yönlü bir yaklaşım benimsemenin önemini vurgulamaktadır.

İttifak deneyimi ile işletme düzeyinde patentleme (Shan ve diğerleri, 1994) ve daha sonraki ittifakların yenilikçilik performansları (Sampson, 2005) arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki bulan araştırmalar vardır. Hoang ve Rothaermel (2005) ise, önceki ittifak deneyiminin ittifakta başarı (söz konusu çalışmada, ortak ar-ge proje başarısı) elde etme olasılığı üstünde ittifak deneyimi arttıkça azalan biçimde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Fosfurui ve Tribo (2008), özellikle potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi arasındaki mesafeyi kısaltmaya yardımcı olacak verimli içsel bilginin var olduğu durumlarda, potansiyel özümseme kapasitesinin yenilikte bir rekabet üstünlüğü olduğunu kanıtlamışlardır.

4.2. Finansal Performans Üzerindeki Olumlu Etkiler

Örgütsel öğrenme, örgütlerin finansal performanslarına da olumlu ve anlamlı etkilerde bulunmaktadır. Ancak, bu etkilerden en önemlisi, hiç kuşkusuz örgütsel öğrenmenin işletmelerin yaşamda kalma olasılığını artırmasıdır. Örgütün çevrenin yeni taleplerin uyum göstermemesi durumunda, örgütsel etkinlik azalmaktadır. Baum ve Ingram (1998), inceledikleri bölgede faaliyet gösteren otellerin faaliyet deneyimleri arttıkça başarısızlık oranlarının önce düştüğünü ve sonra yükseldiğini bulmuşlardır. Başlangıçta, örgüt öğrenme eğrisinin aşağısına doğru ilerlediğinde, gözde olan rutinler kümesinden dolayı, faaliyet deneyimi arttıkça başarısızlık olasılığı azalmaktadır. Ancak sonunda, biriken deneyim örgütün daha az uyarlanır hale gelmesine neden olmakta ve çevrenin talepleri de değiştiğinden başarısızlık olasılığı artmaktadır. Örgütlerin işletme

zincirlerine katılımlarının etkisini de yazarlar, başka bir çalışmalarında incelemişlerdir. Zincire katılma genel olarak, örgütlerin yaşamda kalma şanslarını artırmaktadır. Ancak, zincirin tüm üyelerinin yaşamda kalma olasılığını aynı ölçüde artırmamakta ve yaşamda kalma olasılığı faaliyet deneyiminin doğasına ve üyelerin sayısı ile coğrafi dağılımına göre değişmektedir (Ingram ve Baum, 1997b). Oliver (2001), örgütsel yaşam çevrimi ile stratejik ittifaklar oluşturma arasındaki ilişkiyi yeni biyo-teknoloji işletmelerinden oluşan bir popülasyonun üzerinde analiz etmiştir. Yazar, biyo-teknoloji işletmelerinin stratejik ittifaklar oluşturmamalarının örgütsel ölümle ilişki içerisinde olduğunu ve ağ aracılığıyla öğrenmenin çizgisel bir süreç olmadığını bulmuştur. Keşfetmekle ilgili olan ağ tabanlı öğrenme, biyo-teknoloji işletmeleri için kuruluşlarının ilk aşamalarında hayati önemde olsa da yaşam eğrilerinin sonraki fazlarında öğrenme kullanmayla ilgili olarak işletme içi ağlardan elde edilmektedir.

Sorenson ve Sorenson (2002), farklı çevre koşullarında zincir işletmelerin yönetim modelinin işletme performansına etkisini örgütsel öğrenme yaklaşımıyla incelemişlerdir. Ana işletmenin sahibi olduğu birimlerden oluşan zincirler kullanmaya; imtiyaz sözleşmesiyle faaliyet gösteren birimlerden oluşan zincirler ise keşfe dayalı öğrenme gerektirirler. Yazarlar, göreceli olarak homojen pazarlardaki zincirler ana işletmenin sahibi olduğu birimlerden, göreceli olarak heterojen pazarlarda bulunan zincirler ise imtiyaz sözleşmesiyle faaliyet gösteren birimlerden oluştuğunda daha büyük satış rakamlarına ulaşmaktadır. Daha sonra Sorenson (2003), çevresel oynaklığın değişkenlik gösterdiği durumlarda işletmenin örgütsel öğrenmenin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. İstikrarlı çevrede faaliyet gösteren ve parça imalatlarını dikey olarak bütünleşerek gerçekleştiren örgütler, parçalarını tedarikçilerden satın alan örgütlere göre, yaparak öğrenmeden daha az yararlanmakta ve performansları hem büyüme hem de yaşamda kalma açısından azalmaktadır. Ancak çevresel oynaklık arttıkça, dikey bütünleşme yaparak öğrenmeyi kolaylaştırmakta ve işletmeyi çevresel istikrarsızlıktan korumaktadır.

İşletmeler, satın alma ve elden çıkarmalardan elde ettikleri deneyimleri finansal performanslarına yansıtmaktadırlar. Fowler ve Schmidt (1989), satın alma deneyimi ile pazar tabanlı satın alma performansı (hisse senedi piyasasındaki tepkiler) arasında anlamlı ve olumlu ilişki bulmuşlardır. Markides ve Ittner (1994), uluslararası satın alma

deneyiminin, odaktaki işletme başka bir uluslararası satın alma gerçekleştirirken işletmenin hisse senedi piyasasındaki değerinde anlamlı artışa yola açtığını göstermişlerdir. Lee ve Caves (1998), odaktaki satın alma deneyimle aynı coğrafi bölgedense uluslararası satın alma deneyiminin satın alan işletmenin, satın alma sonrasındaki karlılığındaki dalgalanmayı azalttığını bulmuşlardır. Bergh ve Lim (2008), elden çıkartma deneyimi fazla olan işletmelerin sonraki elden çıkartma deneyimlerinde, daha az elden çıkartma deneyimi olan işletmelere göre, yatırımların geri dönüş oranı ve hisse senedi başına kazanç temelinde, daha yüksek finansal performans sergilediklerini göstermişlerdir.

Dyer ve Hatch (2006), hem yerli hem de yabancı müşterileri olan otomotiv tedarikçileri üzerinde işletme performansını etkilemede ağ aracılığıyla kazanılan değerli bilginin rolünü incelemişlerdir. Araştırmanın sonunda ilk olarak, işletmelerin tedarikçi ağları yapısal olarak denk olsa bile, bu ağlar aracılığıyla farklı kazanımlar elde edebilecekleri ortaya çıkmıştır. Denk tedarikçi ağlarından rekabet üstünlüğü elde eden işletmelerin, farklı ağlardan daha fazla kazanım elde edeceğini öne sürmek yanlış olmayacaktır. İkincisi, bazı işletme yeteneklerinin ilişkiye özgü olduğu ve başka ortamlara kolayca aktarılamayacağı ortaya çıkmıştır. İşletmeler, çok sayıdaki müşterilerine bir ölçüde kişiselleştirilmiş ürün ya da hizmetler sunduklarında, ilişkiye özgü yetenekler, farklı müşteriler için gerçekleştirilen işlemlerin farklı düzeylerde performansı olacağı anlamına gelmektedir. Performanstaki bu değişkenlik, tedarikçinin verimsizliliğinden kaynaklanmayabilir. Doğrusu, tedarikçi her bir müşterisi için verimlilik sınırında olabilir ancak verimlilik sınırı, müşterinin ağıyla ilgili ağ kısıtlarının fazlalığı yüzünden her müşteri için farklı olabilir. Son olarak, özellikle kişiselleştirilmiş ve karmaşık bir ürün üreten bir değer zincirinin içindeki ağ kısıtlarının, işletmelerin içindeki bilgi aktarımına potansiyel bir engel olabileceği bulunmuştur. Bilginin kaynağı ve alıcısı güdülenmişken ve alıcı gerekli özümseme kapasitesine sahipken bile engeller var olmaktadır.

Özümseme kapasitesinin finansal performans üzerinde olumlu vardır. Tsai'nin (2001) gerçekleştirdiği araştırmada; örgütsel birimin özümseme kapasitesi ile karlılık elde etme oranı (birimin belirli bir yıldaki yatırımlarının geri dönüş oranının aynı yıl için hedeflenen geri dönüşe bölünmesiyle elde edilen oran) arasında olumlu ve anlamlı

bir ilişki saptanmıştır. Deeds (2001), biyo-teknolojik ilaç işletmeleri üzerinde özümseme kapasitesinin piyasa katma değeri (belirli bir yıldaki işletmenin piyasa değerinden aynı yıl işletmeye yatırılan sermayenin çıkartılmasından elde edilen değer) üzerinde olumlu ve anlamlı etkisine rastlamıştır. Narasimhan, Rajiv ve Dutta (2006), ileri teknoloji pazarlarında faaliyet gösteren işletmelerde özümseme kapasitesi ile karlılık arasında teknolojik değişimin ılımlaştırdığı olumlu ve anlamlı bir ilişkiyi gözlemlemişlerdir.

4.3. Üretim Performansı Üzerindeki Olumlu Etkiler

Örgütsel öğrenme ile üretim performansı arasındaki olumlu ilişkilerin üzerinde duran çalışmalar, çok büyük ağırlıkla öğrenme eğrileri alanından gelmiştir. Daha önce de değinildiği gibi öğrenme eğrisi, örgütlerin bir ürün ya da hizmeti üretmekte deneyim kazandıkça üretim için gereken maliyet ve / veya zamanın azalan oranlarda düşmesini açıklamaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalarda öğrenme sonucu üretkenlik artışı son derece net bir biçimde gözlemlenmiştir (örn. Asher, 1956; Preston ve Keachie, 1964; Rosen, 1972). Arthur ve Huntley (2005), bir işletmedeki çalışanların kazanç paylaşımı üretkenlik artışı programı aracılığıyla ortaya çıkan önerilerinin örgütsel performansı nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Örneklenen işletmeden alınan verilerin analizi sonucunda, uygulamaya geçen önerilerin birikmiş miktarının, üretim maliyetlerinin düşürülmesine anlamlı katkılar sağladığı ortaya çıkmıştır.

İmtiyaz sözleşmesi ya da zincir gibi ilişkilerde bulunan örgütsel birimler arasında öğrenme eğrilerinin aktarımı daha kolay gerçekleşmektedir. Darr, Argote ve Epple (1995), pizza restoranları üzerinde gerçekleştirdikleri ve üretimin maliyet verimliliğini ölçtükleri pizza restoranlarının üretkenliğinin, öğrenme eğrisi modeliyle ilişkisini inceledikleri araştırmada aynı zincire bağlı restoranlar arasındaki öğrenme aktarımının daha büyük olduğunu bulmuşlardır. Araştırmacılar, aynı sahiplere ait olan örgütler arasındaki düzenli iletişimin, bu örgütlerin üyeleri arasındaki kişisel tanışıklıkların ve söz konusu örgütlerin yöneticilerinin deneyimlerini paylaşmaları için doğrudan bir fırsat olan toplantıların örgütler arasındaki bilgi aktarımını kolaylaştıran düzenekler olduğunu belirtmişlerdir.

Öğrenme eğrisi alanında yapılan kimi araştırmalarda, örgütsel performansın göstergeleri olarak kullanılan çıktı birimlerinin çeşitlendirilmesi yoluna gidilmiştir (Argote, 1999, s. 7). Örneğin, birim başına düşen hata ya da şikâyet sayısı olarak ölçümlenen kalitenin (Argote, 1993), birim başına “geciken” ürünlerin sayısı olarak ölçümlenen zamanında hizmet sunumunun (Argote ve Darr, 2000) ve müşteri memnuniyetsizliğinin (Lapre ve Tsikriktsis, 2006) deneyim tarafından nasıl etkilendiği incelenmiş ve öğrenme eğrisi modeli bu alanlarda da doğrulanmıştır. Levin (2000), öğrenmenin ürün kalitesi üzerindeki etkisini otomobil endüstrisinde araştırmış ve kalitenin, bir otomobil modelinin yaşamı süresince iyileştiğini bulmuştur. Ancak, ürün güvenilirliği alanındaki öğrenme kaç tane otomobilin montaj hattına girdiğinin değil, zamanın bir fonksiyonudur. Yani, kalite üretim deneyiminin birikimine değil, “çevrim dışı” kalite iyileştirme faaliyetlerinin yoğunluğuna ve genel çevreden bilgi aktarımına bağlıdır. Pisano ve diğerleri (2001), öğrenme eğrilerini gözlemlemek amacıyla, hastanelerin kalp – damar cerrahisi bölümlerinin hata oranlarını en aza indirecek yeni bir teknolojiyi uygulamalarını incelemişlerdir. Sonuçta, öğrenme eğrileri net bir şekilde bulunmuş ancak kimi örgütlerin kendi deneyimlerinden daha fazla yararlandıkları ortaya çıkmıştır. Yazarlar bu durumun olası sebebinin, gerek yeni teknolojiyi benimseyenler gerekse üretenler açısından, yaparak öğrenmenin işletmeye özgü bir yetenek olmasına bağlamaktadırlar.

Örgütsel öğrenmenin başka üretim ölçütleri açısından da işletme performansı üzerinde etkileri vardır. Schroeder ve diğerleri (2002), imalat işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada üstün fabrika performansı olarak ölçülen imalattaki rekabet üstünlüğünün; dışsal ve içsel öğrenme tarafından etkilenen işletmeye özgü imalat süreçleri ve donatılarından kaynaklandığını göstermişlerdir. İçsel öğrenme; çalışanların çapraz eğitimleri ve öneri sistemleri aracılığıyla; dışsal öğrenme ise müşteriler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenmenin çevrim zamanı üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri Hult ve arkadaşlarının çalışmalarında ispatlanmıştır. Satın alma birimlerinde (Hult ve diğerleri, 2002) ve tedarik zincirlerinde (Hult ve diğerleri, 2004) gerçekleşen örgütsel öğrenme çevrim süresini anlamlı ölçüde azaltırken; özellikle çalkantılı çevrelerde bu ilişki daha da şiddetlenmektedir (Hult ve diğerleri, 2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE SONUÇLARI

ÜZERİNE GERÇEKLEŞTİRİLEN ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı; örgütsel öğrenme ile işletmelerin finansal performansları ve yenilikçilikleri arasındaki ilişkiyi, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) 2006 – 2007 yıllarında işlem gören imalat işletmeleri evreninde incelemektir. Özellikle öğrenme eğrisi; deneyim, bilgi aktarımı ve paylaşımı; özümseme kapasitesi ve örgüt hedeflerinin ve davranışlarının uyarlanması alanlarında gerçekleştirilen çalışmalar ve kimi güncel öğrenme yaklaşımlarında; örgütsel öğrenme ile karlılık, verimlilik, esneklik / uyarlanabilirlik ya da yenilik şeklinde tanımlanan performans arasında olumlu bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir. Buna karşılık, özellikle davranışsal yaklaşım ve örgütsel rutinlerin üretimi ve uyarlanması alanlarında çalışan kimi araştırmacılar örgütsel öğrenmenin olumsuz yanlarını ve uyuşmazlık kaynağı olabileceğini vurgulamaktadırlar (Shipton, 2006, s. 239). Yazında var olan bu tartışmaya, ulusal ölçekte ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilen bir görgül araştırmayla mütevazı bir katkı sağlanmasının hedeflenmesi ve gerçekleştirilen yazın taraması kapsamında, Türkiye bağlamında örgütsel öğrenmeyle ilgili örgüt düzeyinde herhangi bir bildiri, makale, yüksek lisans ve doktora tezine rastlanmamış olması¹⁷ araştırmayı önemli kılmaktadır.

¹⁷ Araştırma teklifine temel olan yazın taraması, Mayıs 2006 sonunda tamamlanmıştır. Söz konusu tarihe kadar, her ne kadar başlığında ya da özetinde “örgütsel öğrenme” ifadesi geçen çalışmalar gerçekleştirilmiş olsa da, asıl araştırılanın ya öğrenen örgüt ya da bilgi yönetimi konuları olduğu gözlemlenmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma; alıcı kitlesi açısından *temel*, amacı açısından *açıklayıcı* ve zaman boyutu açısından *kesitsel* bir araştırmadır. Temel araştırma, genel bilgiyi iletirmek için kullanılır. Temel araştırmayla uğraşanlar daha yansız, bilimsel ve akademik bir yönelim benimsemişlerdir. Temel araştırma, toplumsal dünya hakkındaki esas bilgileri iletirmek ve kuramsal bilgiler oluşturmak / test etmek için tasarlanan araştırmadır ve başlıca alıcı kitlesi bilimsel topluluktur (Neuman, 2006/2007, s. 36-38). Araştırmacının, araştırmasına konu ettiği değişkenler arasında neden – sonuç ilişkisi oluşturduğu çalışmalar açıklayıcı çalışmalardır. Böyle bir çalışmada araştırmacının amacı, çalıştığı durum ya da konuyu değişkenler arasındaki ilişkilerle açıklamaktır (Altunışık ve diğerleri, 2007, s. 61-62). Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmaların çoğu toplumsal dünyaya anlık bir yaklaşım benimserler. Kesitsel araştırmada, araştırmacılar zamanda bir noktada gözlem yaparlar. Kesitsel araştırma çoğunlukla en basit ve en az masraflı seçenektir (Neuman, 2006/2007, s. 56).

Araştırmada; varlık bilimi açısından *gerçekçi*, bilgi kuramı açısından *postpozitivist* ve yöntem bilimi açıdan da *nicel* bir yaklaşım benimsenmiştir. Gerçekçi yaklaşıma göre (Audi, 1995, s. 488);

1. İnsan zihnin dışarısında ve dünyada gerçek varlıklar vardır.
2. Söz konusu varlıklar; algılamamızdan, tecrübe etmemizden ya da onlar hakkındaki bilgimizden bağımsız olarak var olmaktadır.
3. Onları betimlemek için kullandığımız kavramlardan ya da dilden bağımsız özelliklere ve ilişkilere sahiptirler.

Postpozitivizm; belirlenimci bir felsefeye ve kesin olan ancak eksik ve olasılıklı biçimde anlaşılan bir gerçeklik varsayımına dayanır. Gözlemci ve gözlenen ayrılmıştır ve her ne kadar, verinin kuramla yüklü olduğu kabul edilse de veri ile kuramın da ayrılabilceği varsayılır. Amaç, genellenebilir sonuçlar ve neden – sonuç ilişkileri üretmektir. Yanlışlanmayan hipotezler, büyük olasılıkla doğru bilgiler ya da kanunlardır. Bilgi, nesneldir ve birikerek çoğalır (Lincoln ve Guba, 2005, s. 195-196). Nicel araştırmada; araştırmacı başlarken oluşturduğu hipotezi test eder. Kavramlar, farklı değişkenler biçimindedir. Ölçütler, veri toplamaya başlamadan önce sistematik olarak oluşturulur ve standartlaştırılır. Veriler, kesin ölçümlerden elde edilen sayılar

biçimindedir. Kuram, büyük ölçüde nedenseldir ve tümdengelimlidir. Araştırma yordamları standarttır ve yinelemeye sık rastlanır. Analiz istatistik, tablolar veya çizelgeler kullanarak ve bunların gösterdiklerinin hipotezlerle nasıl ilişkilendiğini tartışarak ilerler (Neuman, 2006/2007, s. 233).

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma “örgütsel öğrenme ile işletmenin finansal performansı ve yenilikçiliği arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusu etrafında modellenmiştir. Araştırmadaki bağımsız ve bağımlı değişkenler ile hipotezler, aşağıda sunulmuştur.

2.1.1. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler

Araştırmada; örgütsel öğrenme bağımsız, karlılık olarak ölçümlenen finansal performans ve yenilikçilik ise bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Cyert ve March’ın (1963), örgütlerin dış çevrelerindeki değişimlere amaçlarına ve araştırma rutinlerine uyarlamalar yaparak tepki verdiklerini ve böylece, daha etkin bir düzene ulaştıklarını iddia etmelerinin üzerinden yaklaşık yarım asır geçmiştir. Örgütsel öğrenme, davranışı yeniden şekillendirme potansiyeline sahip olan yeni anlayışlar geliştirmekle ilgilidir (Huber, 1991, s. 89) ve öğrenmenin işletmenin davranışında birtakım değişimlere yol açması beklenmektedir (Argyris, 1994, s. 77). Bir örgüt, daha geniş bir rekabet repertuarı oluşturmak için gerek başarılarından gerekse başarısızlıklarından dersler çıkartabilir (Sitkin, 1992, s. 150). Örgütsel öğrenme, daha nitelikli bilgiler ve anlayışlar aracılığıyla faaliyetleri iyileştirme sürecidir (Fiol ve Lyles, 1985, s. 803). Sürdürülebilir işletme performansı, büyük ölçüde örgüt düzeyindeki bilgi gibi maddi olmayan varlıklardan elde edilmektedir (Liebeskind, 1996, s. 93). Son gerçekleştirilen görgül araştırmalar, öğrenme ve bilginin işletme performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermiştir (örn. Appleyard, 1996; Decarolis ve Deeds, 1999; Bontis ve diğerleri, 2002; Tippins ve Sohi, 2003; Hult ve diğerleri, 2007).

2.1.2. Hipotezler

Örgütsel yenilik; ürünlerin, süreçlerin, yönetim ya da pazarlama sistemlerinin içerisinde somutlaştırılan ve işletmeye göre yeni olan fikirlerin uygulanması olarak tanımlanmakta (Weerawardena ve diğerleri, 2006, s. 39), var olan ve yeni bilgilerin

birleşiminin sonucu olarak kabul edilmektedir (Kogut ve Zander, 1992, s. 385). Yenilikçilik ise; işletmenin yeni fikirler, ürünler ve süreçleri yaratma ve uygulama becerisidir (Hult ve Ketchen, 2001, s. 902).

Çok az işletme başarılı ve sürekli yenilik için gerekli olan girdilerin tümüne sahiptir. İşletmelerin kendi araştırma girişimleri yenilikte önemli bir rol oynasa da, yenilikçi süreçlerini sürdürmek isteyen işletmelerin dışsal kaynaklara yönelmeleri gerekir (Almeida ve diğerleri, 2003, s. 357). Dolayısıyla, sürdürülebilir yenilikçilik için dışsal bilginin kazanılması şarttır. Enformasyon örgütte yayıldıkça, enformasyonun anlamı üzerinde uzlaşma gelişir. Bu durum, enformasyonun örgüt üyeleri arasında genel bir anlayışla kavranmasına yol açar. Üyeler, enformasyonun anlamı konusunda fikir birliğine ulaştıkça enformasyona göre ortak bir tavırla hareket ederler. Yenilikçiliğin önemli bir özelliği işletme içindeki bilgileri birleştirme ya da bu bilgiler arasında bağlantılar kurma becerisidir (Henderson ve Clark, 1990, s. 11). Birleştirme ise enformasyonun etkin bir şekilde dağıtılması ve yorumlanmasıyla ilgilidir. Enformasyonun paylaşılan anlayışının örgütsel belleğe işlenmesiyle, gelecekteki enformasyon var olan enformasyonun ışığında değerlendirilir (Tippins ve Sohi, 2003, s. 749). Örgütsel bellek, işletmeye uzun dönemli öğrenme olanağını sağlamaktadır (Sinkula, 1994, 42). Öğrenmede ustalaşan örgütün “başarılı yenilikçi” olma olasılığı artmakta (Almeida ve diğerleri, 2003, s. 356) ve yenilikçilik, örgütsel öğrenmenin sonucu ya da çıktısı olarak görülmektedir (Hurley ve Hult, 1998, s. 44). Buna göre hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

H_1 : Örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a} : Dışsal bilginin kazanılması ile yenilikçilik arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b} : Enformasyonun dağıtılması ile yenilikçilik arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c} : Enformasyonun yorumlanması ile yenilikçilik arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d} : Örgütsel bellek ile yenilikçilik arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmelerin stratejik varlıkları az bulunur, taklit edilmesi zor ve yerine yenisinin koyulamadığı varlıklardır (Meso ve Smith, 2000, s. 224) ve işletmede sürekli bir biçimde kalıcı değildirler (Wernerfelt, 1984, s. 172). Öğrenmeden kazanılan bilginin; örgütün stratejik açıdan en önemli ve potansiyel olarak en verimli kaynağı olması (Grant, 1996, s. 110; Barney, 1991, s. 101) öğrenmeyi örgütsel etkinliğin önemli belirleyicilerinden biri haline getirmiştir. Örgüt düzeyinde öğrenme, örgütsel performansı birey ya da grup düzeyinde öğrenmeden daha fazla etkilemektedir (Bontis ve diğerleri, 2002, s. 459). Örgütsel öğrenme aracılığıyla kazanılan, dağıtılan, yorumlanan ve örgütsel bellekte saklanan örgütsel bilgi, işletmeler için sürdürülebilir rekabet üstünlükleri yaratma kaynağı olan stratejik bir varlıktır (Yeung ve diğerleri, 2007, s. 2462).

Örgütsel öğrenme ile sıkı bir ilişki içerisinde bulunan özümseme kapasitesi, kimi yazarlara göre, bir işletmenin öğrenmesinin ta kendisi (Cohen ve Levintal, 1989 s. 569); kimilerine göre ise, örgütün dışsal bilgiyle ilişkisiyle ilgili olan özel bir örgütsel öğrenme türüdür (Sun ve Anderson, 2008, s. 15). Özümseme kapasitesinin işletmenin dışındaki bilgiyi değerlendirme, sindirme ve bu bilgiden yararlanma yeteneğinden oluşan boyutları (Cohen ve Levintal, 1990, s. 128), yalnızca diğer işletmelerin ürünleri ya da süreçlerini taklit edebilmeyi değil, bilimsel araştırma gibi daha az ticari odaklı bilginin kullanımını da içerir (Lane ve diğerleri, 2006, s. 833). İşletmelerin ar-ge faaliyetleri özümseme kapasitelerini artırmakta (Cohen ve Levinthal, 1989, s. 569) ve ar-ge'ye yoğunlaşan örgütler, yeni ürünlerini başarıyla ticarileştirebilmektedirler. Özümseme kapasitesi ile örgütsel öğrenme arasında yinelemeli ve dinamik bir ilişki söz konusudur: Özümseme kapasitesindeki artış örgütsel öğrenmeyi şiddetlendirmekte; örgütsel öğrenmedeki bu şiddetlenme ise özümseme kapasitesini artırmaktadır (Lane ve diğerleri, 2006, s. 849). Özümseme kapasitesi yüksek olan örgüt, yeni bilgiyi işletme faaliyetlerini iyileştirmede kullanmaktadır. Örgütün bilgi tabanındaki artış, özümseyen yeni bilgiden kazanç sağlandığından işletme performansını arttırmaktadır (Tsai, 2001, s. 998). Hatta işletmelerde ar-ge harcamaları şeklinde gözlemlenen özümseme

kapasitesine devamlı yatırım, bir teknolojik süreksizliğin¹⁸ hemen ardından bile işletmelerin performanslarına katkı sağlamaktadır (Rothaermel ve Hill, 2005, s. 64). İşletme performansındaki artışın temelini ise finansal performanstaki artışın oluşturduğu açıktır. Bu bağlamda, hipotez şu şekilde geliştirilmiştir.

H₂: Özümseme kapasitesi ile finansal performans arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı bağlamında analiz düzeyi, evren ve örneklem belirlenmesi ile verilerin derlenmesi süreçleri açıklanmıştır.

2.2.1. Analiz Düzeyi, Evren ve Örneklem

Araştırma örgüt düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni, İMKB’de 2006 ve 2007¹⁹ yıllarında işlem gören toplam yüz doksan altı imalat işletmesidir. Evrenin bu şekilde belirlenmesinin temel sebepleri; genellikle büyük işletmelerin biçimlendirilmiş öğrenme süreçlerine sahip olduklarının varsayılması, örgütsel öğrenmeyle ilgili olan özümseme kapasitesinin ölçümlenmesinde işletmelerin ar-ge harcamalarına ve işletmelerin finansal performansın ölçümlenmesinde çeşitli finansal boyutlara duyulan gereksinimdir. Bu bağlamda, İMKB’de işlem gören işletmelerin www.imkb.gov.tr sitesinde yer alan adres bilgileri ve mali tabloları önemli bir veri tabanı işlevi görmüştür. Araştırmada, evrende tam sayım yapma hedeflenmiş ve bu yüzden, ayrıca bir örneklem belirleme yoluna gidilmemiştir.

¹⁸ Teknolojik süreksizlik; ölçek, verimlilik ya da tasarımdaki herhangi bir gelişmenin eski teknolojileri yeni teknolojiyle rekabet eder duruma getiremediği, anlamlı teknik ilerlemedir. Ürün süreksizlikleri, yeni ürün sınıflarının ortaya çıkmada ya da var olan ürünlerdeki kökten iyileştirmelerde kendini gösterirken; süreç süreksizlikleri, endüstriye özgü radikal iyileştirmelerle sonuçlanan bir süreci diğeriyle değiştirmede ya da süreç yeniliklerinde kendini göstermektedir (Tushman ve Anderson, 1986, s. 441).

¹⁹ 31.07.2004 tarih ve 25539 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “5228 Sayılı Bazı Kanunlarda ve 178 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”un 28. maddesiyle Gelir Vergisi Kanunu’nun 89. maddesinde, 31. maddesiyle de Kurumlar Vergisi Kanunu’nun 14. maddesinde değişiklik yapılmıştır. Gelir ve Kurumlar Vergisi Kanunları’nda yapılan bu düzenlemelere göre, mükelleflerin, işletmeleri bünyesinde gerçekleştirdikleri münhasıran yeni teknoloji ve bilgi arayışına yönelik araştırma ve geliştirme harcamaları tutarının % 40’ı oranında hesaplanacak “Ar-Ge indirimi” gelir ve kurumlar vergisi matrahının tespitinde ticari kazançtan indirilebilecektir (<http://rega.basbakanlik.gov.tr>). Yapılan bu düzenleme sonucunda, ağırlıklı olarak imalat sektöründe faaliyet gösteren pek çok işletme 2005 yılından itibaren on iki aylık mali tablolarına ar-ge harcamalarını yansıtmaya başlamışlardır.

2.2.2. Verilerin Derlenmesi

Araştırmada veri derlemesi, *tarama* tekniklerinden anket ve *tepkisiz* tekniklerden var olan istatistikler / belgelerin incelenmesi ile gerçekleştirilmiştir. Tarama; bir evren ya da örneklemdaki birimlerin eğilimlerinin, tutumlarının ya da fikirlerinin söz konusu evren ya da örneklem üzerinde çalışılarak nicel ya da sayısal olarak betimlenmesidir (Creswell, 2003, s. 153). Araştırmada, her işletmenin bir tepe yöneticisinden (yönetim kurulu başkanı, genel müdür, genel müdür yardımcısı, üretim ya da pazarlamadan sorumlu olan yönetici) veri kaynağı olarak yararlanılması amaçlanmıştır. Tepe yöneticiler, örgütsel sistemin tamamını görebilen en üstün konumda bulunmakta ve örgütün özellikleriyle ilgili en kapsamlı bilgiye sahip durumdadırlar. Örgütsel öğrenme ve yenilikçikle ilgili orta ve alt düzey yöneticilerden elde edilecek veriler, genelde bu yöneticilerin tüm sistemin nasıl işlediğiyle ilgili enformasyona erişim olanakları olmadığı için araştırmanın geçerliliğini sorgulanır hale getirebilecektir (Snow and Hrebiniak, 1980, s. 320).

Araştırmada kullanılan ankette örgütsel öğrenmenin, Huber'in (1991) enformasyon işleme modeline dayanan Lopez ve diğerlerinin (2006) geliştirdiği ölçekten seçilen on beş ifadeyle; yenilikçiliğin, Hurley ve Hult'ın (1998) geliştirdiği, tek boyut altında toplanan ve beş ifadeden oluşan ölçekle ölçülmesi hedeflenmiştir. Huber'in (1991) örgütsel öğrenmeye enformasyon işleme modelini temel alan yaklaşımı pek çok araştırmanın örgütsel öğrenmenin ölçüm aşamasında benimsenmiştir (örn. Tippins ve Sohi, 2003; Lopez ve diğerleri, 2005, 2006; Chou ve diğerleri, 2007). Örgütsel öğrenmeyle ilgili ifadelerin dördü bilginin dışsal olarak kazanılması, üçü enformasyonun dağıtılması, dördü enformasyonun yorumlanması ve dördü örgütsel bellek boyutlarının altında yer almaktadır. İfadeler belirlenirken tez danışmanı, tez izleme jürisi üyeleri, pazarlama ve yönetim – organizasyon alanlarında çalışan birer akademisyenin görüşlerinden de yararlanılmış, böylece *araştırma tasarımı hatasının* önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılanların tüm ifadeleri değerlendirmesinde “Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde beşli *Likert ölçeği*nden yararlanılmıştır. Likert ölçeğinin pek çok üstünlüğü vardır. Araştırmacı açısından ölçeğin oluşturulması ve idaresi, araştırmaya katılan

açısından ise ölçeğin anlaşılması kolaydır (Malhotra, 2006, s. 88). Örgütsel öğrenme ve yenilikçilikle ilgili ifadelerin araştırmaya katılanlar tarafından anlaşılabilirliğinin belirlenmesi amacıyla Eskişehir’de farklı endüstrilerde faaliyet gösteren büyük ölçekli imalat işletmelerinden on yedisi üzerinde bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırma aracılığıyla araştırmaya katılanların ifadeleri anlama durumları, anketin ne kadar zamanda doldurulabildiği, anketin şeklinin araştırmaya katılan üzerindeki etkisi ve araştırmaya katılanların hangi soruları cevaplandırmaktan kaçındıkları hakkında fikir edinilmiş ve örgütsel ifadeyle ilgili dört, yenilikçilikle ilgili bir ifade elenerek araştırma için on beş ifadeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Araştırmanın bu aşaması, Şubat – Mart 2008 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Pilot araştırmada kullanılan anket formu Ek 1’de sunulmuştur.

Ankette, işletmenin adı, faaliyete başladığı tarih, çalışan sayısı ve faaliyet alanı açık uçlu (yapılandırılmamış) olarak sorulmuştur. Son olarak, araştırmaya katılanlara yönelik olarak işletmede çalışma süresi “2 yıldan az, 2 – 5 yıl, 6 – 10 yıl ve 10 yıldan fazla” şeklinde kapalı uçlu ve işletmedeki unvan açık uçlu olarak sorulmuştur. Posta ve e-postayla gönderilen tek sayfadan oluşan anketlere yine tek sayfalık birer açıklayıcı mektup eklenmiştir. Mektupta anketin amacı, işbirliği talebi, hedeflediği veri kaynağı, tahmini ortalama tamamlanma süresi; örgütsel öğrenme ve yenilikçilikle ilgili kısa bir açıklama; gizlilik garantisi, tez danışmanının adı ve kurumu; araştırmacının adı, kurumu, anketin ödemeli olarak gönderileceği adres, iş yeri telefon, cep telefonu ve faks numaraları, posta ve e-posta adresleri belirtilmiştir. Posta yoluyla gönderilen zarflara anket, açıklayıcı mektup ve üzerinde araştırmacının adresinin yer aldığı geri yollama zarfı konmuş ve ilgili işletmelerin adreslerine postalanmıştır. Mayıs 2008 itibariyle kırk altı işletmeden geri dönüş elde edilmiştir. Anket, evreni oluşturan işletmelerin geriye kalanlarına ikinci kez postalanmış ve Ağustos 2008 itibariyle on dokuz işletmeden daha geri dönüş elde edilerek toplamda altmış beş işletmeden veri derlenmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı % 33.16 olarak gerçekleşmiştir. Anketlerin tümü kullanılabilir durumda olduğundan analizler altmış beş anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu Ek 2’de sunulmuştur.

Tarama tekniği *tepkilidir*; yani, incelenen birimler incelendikleri gerçeğinin farkındadırlar. *Tepkisiz* tekniklerde ise incelenenler, bir araştırma projesinin parçası

olduklarını bilmezler (Neuman, 2006/2007, s. 462). İlgili yazınında, örgütün belirli bir zaman kesitinde gerçekleştirdiği ar-ge harcamalarının aynı kesitte gerçekleştirdiği net satışlara oranı örgütün özümseme kapasitesi düzeyini ölçmede kullanılmaktadır (örn. Cohen and Levinthal 1989, 1990). Araştırmada, anketleri elde edilen altmış beş işletmenin her birinin 2006 yılındaki ar-ge giderleri ve net satış gelirleri; 2007 yılındaki net dönem karları, net satış gelirleri, özsermayeleri ve toplam varlıkları İMKB’nin resmi web sitesinden elde edilmiştir. Sitede yer alan “Mali Tablolar” bağlantısının altındaki “12 aylık mali tablolar”dan net kar, net satış, özsermaye ve toplam varlıklar verilerine ulaşılırken; ar-ge giderlerine “Mali Tablolara Ait Açıklayıcı Notlar”dan ulaşılmıştır. İMKB’den elde edilen veriler, Ek 3’te sunulmuştur.

2.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları, işletmelerin tepe yöneticilerinden ve mali tabloları ile mali tablolara ait açıklayıcı notlardan derlenen veriler üzerinde SPSS 15.0 ve Amos 7.0 paket programları kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir.

2.3.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin ve İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerdeki çalışma süreleri ve unvanlarına ilişkin bulgular Tablo 3.1.’de görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 50.8’i mevcut işletmelerinde on yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların % 35.4’ü üretimden veya pazarlamadan sorumlu yöneticilerdir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Ait Özellikler

<i>Çalışma süresi</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Oran (%)</i>
2 yıldan az	5	7.7
2 – 5 yıl	13	20.0
6 – 10 yıl	14	21.5
10 yılın üstü	33	50.8
<i>Unvan</i>		
Yönetim Kurulu Üyesi	2	3.1
Genel Müdür	6	9.2
Genel Müdür Yardımcısı	12	18.5
Üretimden Sorumlu Yönetici	12	18.5
Pazarlamadan Sorumlu Yönetici	11	16.9
Diğer (Tesis Sorumlusu, Marka Yöneticisi, Yatırımcı İlişkileri Müdürü vb.)	22	33.8

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin yaşı, çalışan sayıları ve sektörel dağılımları Tablo 3.2.'de sunulmuştur. İşletmelerin % 38.5'inin yaşı 31 – 40 aralığında ve % 41.5'inin çalışan sayısı 101 – 500 aralığındadır. İşletmeler en fazla tekstil, gıda ve kimya sektörlerinde faaliyet göstermektedirler.

Tablo 3.2. İşletmelerin Yaşları, Çalışan Sayıları ve Sektörel Dağılımları

<i>Yaş</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Oran (%)</i>
10 - 20	7	10.8
21 - 30	13	20.0
31 - 40	25	38.5
41 - 50	9	13.8
51 ve üstü	11	16.9
<i>Çalışan Sayısı</i>		
25 - 100	4	6.2
101 – 250	13	20.0
251 – 500	14	21.5
501 - 1000	10	15.3
1001 – 2000	12	18.5
2001 – 4000	4	6.2
4000 – 8000	6	9.2
8001 ve üstü	2	3.1
<i>Sektör</i>		
Tekstil	11	16.9
Gıda	8	12.2
Kimya	6	9.2
Çimento	5	7.7
Otomotiv	5	7.7
Kâğıt	4	6.2
Metal	4	6.2
Mobilya	2	3.1
Plastik	2	3.1
Toprak	2	3.1
Telekomünikasyon	2	3.1
Diğer (Kırtasiye, Basın, Ambalaj vb.)	14	21.5

2.3.2. Ölçeği Oluşturan İfadelere İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Verilerin derlenmesinde açıklandığı şekilde kullanılan örgütsel öğrenme ve yenilikçiliğe ilişkin ifadelerle ilgili hesaplanan temel tanımlayıcı bulgular Tablo 3.3. ve Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.3. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular (N = 65)

<i>İfade</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
<i>Dışsal Bilginin Kazanılması</i>				
1. İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili fuarlara düzenli olarak katılırız.	1	5	4.26	0.91
2. İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artıracak uzun dönemli eğitim programlarına sık sık katılırız.	2	5	4.00	0.85
3. İşletme olarak, çalışanlarımızı işletmenin dışındaki kişilerden oluşan topluluklara (dernekler, vakıflar, vb.) katılmaları için teşvik ederiz.	1	5	3.38	0.98
<i>Enformasyonun Dağıtılması</i>				
4. İşletmedeki tüm çalışanlar, işletmenin hedefleri konusunda bilgilendirilirler.	2	5	4.40	0.72
5. İşletmedeki tüm çalışanlar; faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	2	5	3.97	0.71
6. İşletmedeki tüm çalışanlar, öğrendikleri bilgileri üst düzey yöneticilerle sık sık paylaşırlar.	2	5	3.89	0.77
<i>Enformasyonun Yorumlanması</i>				
7. İşletmedeki tüm çalışanlar, kendilerini ortak bir amaca adanmışlardır.	2	5	3.92	0.74
8. İşletmemizde takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.	2	5	4.15	0.71
<i>Örgütsel Bellek</i>				
9. İşletme olarak, sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanlarına sahibiz.	2	5	4.34	0.69
10. Faaliyet konularımızla ilgili veri tabanlarımız her zaman güncellenmektedir.	1	5	4.34	0.76
11. Müşterilerimizle ilgili güncel veri tabanlarına sahibiz.	2	5	4.15	0.81

Örgütsel öğrenmeye ilişkin ifadelerin değerleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadenin işletmedeki tüm çalışanların, işletmenin hedefleri konusunda bilgilendirilmelerine yönelik 4. ifade olduğu görülmektedir. Bu ifadenin hemen ardından, işletmenin sahip olduğu tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmesini sağlayacak veri tabanlarına sahip olmasıyla ilgili 9. ve yine, işletmenin faaliyet konularıyla ilgili veri tabanlarını her zaman güncellemesiyle ilgili 10. ifade gelmektedir. En düşük ortalamaya sahip ifade ise, işletmenin çalışanları işletme dışındaki kişilerden oluşan topluluklara (dernekler, vakıflar, vb.) katılmaları için teşvik etmesiyle ilgili 3.

ifadedir. Yenilikçilikle ilgili değeri en yüksek olan ifade, yenilikçi ürün ve hizmet fikirlerini aktif olarak araştırmakla ve değeri en düşük olan ifade işletmede program ve / veya proje yönetiminde yenilikçiliğin baskın bir değer olmasıyla ilgili ifadelerdir. Tüm ifadelerin standart sapma değerleri ise 1.00'ın altındadır. Buradan hareketle, ifadelere katılım noktasında çok fazla dağınıklık olmadığını belirtmek yerinde olacaktır.

Tablo 3.4. Yenilikçilikle İlgili İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular (N = 65)

<i>İfade</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
İşletmemizde bilimsel araştırma sonuçlarına dayanan teknolojik gelişmeler hemen benimsenir.	1	5	4.12	0.84
Yenilikçi ürün ve hizmet fikirlerini aktif olarak araştırırız.	1	5	4.23	0.81
İşletmemizde program ve / veya proje yönetiminde yenilikçilik baskın bir değerdir.	2	5	4.06	0.77
İşletmemizde yenilikçilik teşvik edilmektedir.	2	5	4.18	0.75

Son olarak, ölçekle elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları incelenmiştir. Normal dağılımlar, çan şeklinde frekansları olan sürekli dağılımlardır. Dağılımın normal / normale yakın olup olmadığına karar verirken, özellikle otuzdan fazla denek olduğunda, değerlendirme yöntemleri açısından grafik yöntemler (histogram, dal ve yaprak grafiği, saplı kutu grafiği, normal dağılım grafiği, normallikten uzaklık grafiği) başka yöntemlere göre daha faydalıdır. İstatistiksel testlerin büyük bir kısmı için, verilerin normale yakın dağılmış olması yeterlidir. Bu sebepten dolayı, grafiklerde normalden çok ciddi sapmalar yoksa verilerin normale yakın dağıldığı kabul edilerek istatistiksel analizler yapılmalıdır (Akgül ve Çevik, 2003, s. 100). Ölçekle elde edilen verilere ait histogramlar incelendiğinde normalden çok ciddi sapmalar olmadığı gözlemlenmiştir. Söz konusu histogramlar, Ek 4'te sunulmuştur.

2.3.3. Ölçümün Güvenilirliği ve Açıklayıcı Faktör Analizleri

Nicel araştırmalarda güvenilirlik, bir göstergenin ürettiği sayısal sonuçların ölçüm sürecinin özellikleri veya ölçüm aracının kendisi yüzünden çeşitlilik göstermediği anlamına gelir (Neuman, 2006/2007, s. 277). Farklı güvenilirlik türlerinden söz etmek olanaklıdır. *İstikrarlılık*, adından anlaşılacağı gibi ifadelere verilen cevapların zaman içinde istikrar sergilemesiyle ilgilidir. *Eş değeri*, başka bir

ölçüm aracılığıyla aynı sonuçların elde edilmesiyle ilgilidir. Zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi kimi kısıtlar yüzünden ölçümleri tekrarlamak ya da başka ölçüm araçları kullanmak her zaman olanaklı değildir. Böyle durumlarda *iç tutarlılık* kavramı ölçümün güvenilirliğini kestirmek için kullanılabilir (Netemeyer ve diğerleri, s. 46-47, 2003). İç tutarlılık, ister tek isterse çok boyutlu olsun ölçek maddelerinin birbirleriyle ilişkili olarak aynı yapıyı ölçüyor olmasıdır. İç tutarlılık çoğunlukla *alfa*²⁰ değeri ile saptanır (Şencan, 2005, s. 24).

Faktör analizinin gerçekleştirildiği araştırmalarda güvenilirlik analizlerinin açıklayıcı faktör analizinden önce mi sonra mı yapılacağı tartışmalı bir konudur. Araştırmacı, ölçeğin çok boyutlu / faktörlü olduğunu yazındaki kuramsal bilgilerden biliyorsa güvenilirlik analizi değerlendirmelerinden önce faktör analizini uygulamalıdır (Şencan, 2005, s. 359-360).

Faktör analizi; aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörleri ortaya çıkaran ve veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin araştırmacı tarafından daha kolay anlaşılmasına yardımcı olan bir analiz türüdür (Altunışık ve diğerleri, 2007, s. 222). *Açıklayıcı* ve *doğrulayıcı* olmak üzere iki tür faktör analizi söz konusudur. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) kullanımının altında yatan örtük varsayım, araştırmacının yapıların *boyutluluğuyla*²¹ ve hangi ifadenin hangi faktöre ait ya da hangi faktöre yüklü olduğuyla ilgili sınırlı fikri olduğudur. AFA, ifadelerin ve ölçeklerin potansiyel boyutluluğunu kavramak için kullanılabilir (Netemeyer ve diğerleri, 2003, s. 27). AFA'nın hesaplama biçimine dayanan değişik türleri vardır. Araştırmacı, ölçtüğü konunun temel boyutlarını ve öğelerini ortaya koymak istiyorsa, çalıştığı veriler en azından eşit aralıklı ölçek niteliğindeyse ve esas amacı, ölçüm ifadelerinin hangi başlıklar / boyutlar altında gruplanabileceğini saptamaksa *temel bileşenler analizi* yöntemini kullanır (Şencan, 2005, s. 367).

²⁰ Alfa değeri, olası tüm ikiye ayırma kombinasyonları sonucunda ortaya çıkacak olan ikiye ayırma katsayılarının bir ortalamasını göstermektedir (Peter, 1979'dan alıntılan Altunışık ve diğerleri, 2007, s. 116). Alfa değerinin 0.60'dan yüksek olması ölçümün güvenilir olduğu anlamına gelirken, ölçümün güvenilirliğindeki yükselme alfa değerini 1'e yaklaştırmaktadır (Kayış, 2008, s. 405).

²¹ Bir ölçümün boyutluluğu, ifadelerin homojenliğiyle ilgilidir. Temel olarak, tek boyutlu olduğu düşünülen bir ölçümün ifadeleri tek bir yapının ya da faktörün altında yer alır. Ölçüm çok boyutlu olduğunda, ifadeler birden çok boyuta ya da faktöre yüklenir (Netemeyer ve diğerleri, 2003, s. 9).

Başlangıç faktör analizi çözümüne (başlangıç faktör matrisi) ulaşıldıktan sonra ortaya çıkan faktörlerin yorumlanmasını ve isimlendirilmesini kolaylaştırmak için faktörleri temsil eden eksenlerde çeşitli kaydırmalar yapma yoluna gidilir. *Faktör döndürmesinde* amaç, değişkenlerin belirli faktörlere yüksek yüklemeler yapmasını, ancak diğer faktörlere ise oldukça düşük yüklemeler yapmasını sağlayarak, her bir boyutun (faktörün) adlandırılmasını kolaylaştırmaktır. Farklı döndürme yöntemleri mevcuttur, bunlardan en yaygın ve en basit olanı ise *varimax*'tır. Varimax'ta faktör eksenleri arasındaki açının dik açı olması sağlanır. Böylece, ortaya çıkan faktörler arasındaki korelasyon sıfır olur yani faktörler birbirlerinden bağımsız olarak oluşturulur (Altunışık ve diğerleri, 2007, s. 236-237).

Her ne kadar ölçekte kullanılan ifadeler ilgili yazında artık yerleşmiş durumda olan boyutların altında yer alsada, ölçeğin Türkiye şartlarında üreteceği sonucun olası farklılığı dikkate alınarak, örgütsel öğrenmeyle ilgili on bir ve yenilikçilikle ilgili dört ifadeye açıklayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Veri setine SPSS 15.0 paket programı kullanarak temel bileşenler faktör analizleri, varimax döndürme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Örgütsel öğrenmeyle ilgili ifadelerin açıklayıcı faktör analizi bulguları Tablo 3.5.'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelere İlişkin AFA Bulguları

<i>Faktörler ve İfadeler</i>	<i>Açıklanan Varyans (%)</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Anti-imaj Kor. Kat.</i>
<i>1. Faktör</i>	29.34		
İşletmedeki tüm çalışanlar, kendilerini ortak bir amaca adanmışlardır.		0.79	0.85
İşletmedeki tüm çalışanlar; faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.		0.72	0.82
İşletmedeki tüm çalışanlar, işletmenin hedefleri konusunda bilgilendirilirler.		0.71	0.86
İşletmemizde takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.		0.69	0.84
İşletmedeki tüm çalışanlar, öğrendikleri bilgileri üst düzey yöneticilerle sık sık paylaşırlar.		0.63	0.79
<i>2. Faktör</i>	19.92		
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili fuarlara düzenli olarak katılırız.		0.72	0.53
Müşterilerimizle ilgili güncel veri tabanlarına sahibiz.		0.68	0.78
İşletme olarak, sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanlarına sahibiz.		0.60	0.76
Faaliyet konularımızla ilgili veri tabanlarımız her zaman güncellenmektedir.		0.59	0.76
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artıracak uzun dönemli eğitim programlarına sık sık katılırız.		0.57	0.82
<i>3. Faktör</i>	12.22		
İşletme olarak, çalışanlarımızı işletmenin dışındaki kişilerden oluşan topluluklara (dernekler, vakıflar, vb.) katılmaları için teşvik ederiz.		0.90	0.78
KMO = 0.79			
Barlett kürsellik testi: Ki-kare = 287.70, Ser. der. = 55,			
p < 0.01			
Toplam Açıklanan Varyans (%) = 61.48			

Faktör analizinin uygunluğu için kullanılan *Kaiser – Meyer – Olkin* (KMO) testi sonucunda 0.79 değeri elde edilirken, *Barlett küresellik testi* sonucunun son derece anlamlı olduğu gözlemlenmiştir²². Ek olarak, *anti-imaj korelasyon katsayılarının* incelenmesi sonucunda da tüm ifadelerin analizde yer alabileceği ortaya çıkmıştır²³. Açıklayıcı faktör analizi uygulanan ifadeler üç faktör altında toplanmıştır ve bu üç boyutlu çözüm toplam varyansın % 61.48’ini açıklayabilmektedir. Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasıyla ilgili ifadelerin tümü, % 29.34’lük açıklayıcılığa sahip olan birinci faktörün altında toplanmıştır. Dışsal bilginin kazanılmasıyla ilgili ifadelerin ikisi ve örgütsel bellekle ilgili ifadelerin tamamı, toplam varyansın % 19.92’sini açıklayabilen ikinci faktörün altında toplanmıştır. Dışsal bilginin kazanılmasıyla ilgili olan, işletmenin çalışanları işletme dışındaki kişilerden oluşan topluluklara (dernekler, vakıflar, vb.) katılmaları için teşvik etmesine ilişkin ifade ise açıklayıcılığı % 12.22 olan ayrı bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Hatırlanacağı gibi bu ifade, örgütsel öğrenme ifadeleri içinde ortalaması en düşük (3.38), buna karşılık standart sapma değeri en yüksek olan (0.98) olan ifadedir. Bu ifadenin analizden çıkartılmasına karar verilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen bileşen matrisi ise aşağıdaki gibidir.

²² KMO testi, seçilen “örneklem verilerinin” faktör çıkarmak için uygun olduğunu belirler. Korelasyon ve kısmi korelasyon analizleri sonuçlarına dayalı olan test sonuçları 0 ile 1 arasında değişir. Test sonucunun 0.50’den büyük olması faktör analizine devam edilebileceği anlamına gelir. Barlett küresellik testi ise, Ki-kare istatistik değerini verir. Bu testte de diğer Ki-kare testlerinde olduğu gibi anlamlılık değerine bakılır. Anlamlılık değeri 0.05’ten küçükse, korelasyon matrisinden faktör çıkarılabileceği anlamına gelir (Şencan, 2005, s. 384).

²³ Her ne kadar KMO değeri ve Barlett küresellik testinin anlamlılığı genel olarak AFA’nın veri seti için uygun olduğuna işaret etse de, her bir değişkenin toplam çözüme katkı sağlayıp sağlayamadığı veya önerilen çözüm üzerinde bozucu etkiye sahip olup olmadığının incelenmesi için anti-imaj korelasyon matrisinin incelenmesi gerekir. Burada yapılan, bireysel olarak değişkenlerin örneklem yeterliliğinin bir işareti olan köşegen değerlerinden herhangi birinin 0.50’den küçük olup olmadığının araştırılmasıdır. 0.50’nin altında köşegen değerine sahip değişkenler analizden çıkarılır (Altunışık ve diğerleri, 2007, s. 354).

Tablo 3.6. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelere İlişkin AFA Bileşen Matrisi

<i>İfadeler</i>	<i>1. Bileşen</i>	<i>2. Bileşen</i>	<i>3 Bileşen</i>
İşletmedeki tüm çalışanlar, kendilerini ortak bir amaca adanmışlardır.	0.79	0.05	0.02
İşletmedeki tüm çalışanlar; faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	0.72	0.18	0.23
İşletmedeki tüm çalışanlar, işletmenin hedefleri konusunda bilgilendirilirler.	0.71	0.11	-0.05
İşletmemizde takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.	0.69	0.36	-0.09
İşletmedeki tüm çalışanlar, öğrendikleri bilgileri üst düzey yöneticilerle sık sık paylaşırlar.	0.63	0.04	0.47
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili fuarlara düzenli olarak katılırız.	-0.11	0.72	-0.28
Müşterilerimizle ilgili güncel veri tabanlarına sahibiz.	0.24	0.68	0.21
İşletme olarak, sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanlarına sahibiz.	0.53	0.60	0.16
Faaliyet konularımızla ilgili veri tabanlarımız her zaman güncellenmektedir.	0.57	0.59	0.02
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artıracak uzun dönemli eğitim programlarına sık sık katılırız.	0.14	0.57	0.33
İşletme olarak, çalışanlarımızı işletmenin dışındaki kişilerden oluşan topluluklara (dernekler, vakıflar, vb.) katılmaları için teşvik ederiz.	-0.03	0.11	0.90

Matriste görüldüğü gibi, işletmenin faaliyet konularıyla ilgili veri tabanlarının her zaman güncellenmesi ve sahip olduğu tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmesini sağlayacak veri tabanlarına sahip olmasıyla ilgili ifadelerine ait faktör yükleri birden fazla faktöre yaklaşık olarak eşit oranda dağılmışlardır. Bu olguya *çapraz yük* denilmektedir (Şencan, 2005, s. 392). Çapraz yüklere sahip bu iki maddenin ifadelendirme biçimleri gözden geçirilmiş ve bu maddeler için en uygun faktörün ikinci faktör olduğuna karar verilmiştir. Çıkarılan bir ifade sonrası gerçekleştirilen ikinci AFA bulguları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelere İlişkin İkinci AFA Bulguları

<i>Faktörler ve İfadeler</i>	<i>Açıklanan Varyans (%)</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Anti-imaj Kor. Kat.</i>
<i>1. Faktör</i>	32.21		
İşletmedeki tüm çalışanlar, kendilerini ortak bir amaca adanmışlardır.		0.77	0.86
İşletmedeki tüm çalışanlar; faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.		0.75	0.82
İşletmedeki tüm çalışanlar, öğrendikleri bilgileri üst düzey yöneticilerle sık sık paylaşırlar.		0.73	0.78
İşletmedeki tüm çalışanlar, işletmenin hedefleri konusunda bilgilendirilirler.		0.67	0.86
İşletmemizde takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.		0.62	0.83
<i>2. Faktör</i>	23.16		
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili fuarlara düzenli olarak katılırız.		0.72	0.57
Müşterilerimizle ilgili güncel veri tabanlarına sahibiz.		0.68	0.79
Faaliyet konularımızla ilgili veri tabanlarımız her zaman güncellenmektedir.		0.63	0.76
İşletme olarak, sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanlarına sahibiz.		0.62	0.75
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artıracak uzun dönemli eğitim programlarına sık sık katılırız.		0.57	0.92
KMO = 0.80			
Barlett küresellik testi: Ki-kare = 231.85, Ser. der. =45, p < 0.01			
Toplam Açıklanan Varyans (%) = 55.37			

İkinci analiz sonucunda KMO biraz daha iyileşirken, Barlett küresellik testinin sonucunun anlamlılığı çok yüksek ve anti-imaj korelasyon katsayıları yine bütün ifadeler için olumlu çıkmıştır. İkinci analiz sonucunda ifadeler iki faktör altında toplanmış ve bu iki boyutlu çözümün % 55.37'lik açıklayıcılığa sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasıyla ilgili ifadelerin tümü, toplam varyansın % 32.21'ini açıklayabilen birinci faktörün altında toplanmış ve bu faktör, *enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması* (ED ve EY) olarak adlandırılmıştır. Dışsal bilginin kazanılmasıyla ve örgütsel bellekle ilgili ifadeler ise, % 23.16'lık açıklayıcılığa sahip ikinci faktörün altında toplanmış ve bu faktör ise, *dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek* (DBK ve ÖB) olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör analizi sonucu elde edilen döndürülmüş bileşen matrisi Tablo 3.8.'de gösterilmiştir. Sonuçlardan görüldüğü

gibi, çapraz yük açısından bir önceki faktör analiziyle benzer bir durum söz konusudur ve herhangi bir ifadenin elenmesi yoluna gidilmemiştir.

Tablo 3.8. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelere İlişkin İkinci AFA Bileşen Matrisi

<i>İfadeler</i>	<i>ED ve EY</i>	<i>DBK ve ÖB</i>
İşletmedeki tüm çalışanlar, kendilerini ortak bir amaca adanmışlardır.	0.77	0.09
İşletmedeki tüm çalışanlar; faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	0.75	0.22
İşletmedeki tüm çalışanlar, öğrendikleri bilgileri üst düzey yöneticilerle sık sık paylaşırlar.	0.73	0.30
İşletmedeki tüm çalışanlar, işletmenin hedefleri konusunda bilgilendirilirler.	0.67	0.15
İşletmemizde takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.	0.62	0.40
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili fuarlara düzenli olarak katılırız.	-0.21	0.72
Müşterilerimizle ilgili güncel veri tabanlarına sahibiz.	0.25	0.68
Faaliyet konularımızla ilgili veri tabanlarımız her zaman güncellenmektedir.	0.53	0.63
İşletme olarak, sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanlarına sahibiz.	0.52	0.62
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artıracak uzun dönemli eğitim programlarına sık sık katılırız.	0.19	0.57

ED ve EY ile DBK ve ÖB faktörlerine uygulanan iç tutarlılık analizi (İTA) bulguları Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İki Faktörlü Yapının İTA Bulguları

<i>Faktörler ve İfadeler</i>	<i>Alfa Katsayısı</i>	<i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Kor.</i>	<i>Madde İptal Edilirse Alfa Katsayısı</i>
<i>ED ve EY</i>	0.80		
İşletmedeki tüm çalışanlar, işletmenin hedefleri konusunda bilgilendirilirler.		0.54	0.78
İşletmedeki tüm çalışanlar; faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.		0.67	0.74
İşletmedeki tüm çalışanlar, öğrendikleri bilgileri üst düzey yöneticilerle sık sık paylaşırlar.		0.52	0.78
İşletmedeki tüm çalışanlar, kendilerini ortak bir amaca adanmışlardır.		0.63	0.75
İşletmemizde takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.		0.58	0.76
<i>DBK ve ÖB</i>	0.72		
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili fuarlara düzenli olarak katılırız.		0.28	0.76
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artıracak uzun dönemli eğitim programlarına sık sık katılırız.		0.41	0.71
İşletme olarak, sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanlarına sahibiz.		0.65	0.62
Faaliyet konularımızla ilgili veri tabanlarımız her zaman güncellenmektedir.		0.62	0.62
Müşterilerimizle ilgili güncel veri tabanlarına sahibiz.		0.53	0.66

Alfa katsayıları, faktörlerin ölçümünün iç tutarlılığının kabul edilebilir düzeylerde olduğunu göstermektedir. Düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonu, tek tek ifadelerin toplam puanla olan korelasyonlarını gösterir. İfadeler, toplam puanla yüksek bir korelasyona sahip olmalıdır. Toplam puan-madde korelasyon katsayısı 0.30'un altında olan ifadeler ölçekten çıkarılır (Şencan, 2005, s. 242). İşletmenin faaliyet konularıyla ilgili fuarlara düzenli olarak katılmasıyla ilgili ifade gerek bu yüzden, gerekse ifade iptal edilirse alfa katsayısında gerçekleşecek yükselmeden dolayı iptal edilmiş ve üçüncü kez AFA uygulama yoluna gidilmiştir.

Tablo 3.10. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelere İlişkin Üçüncü AFA Bulguları

<i>Faktörler ve İfadeler</i>	<i>Açıklanan Varyans (%)</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Anti-imaj Kor. Kat.</i>
<i>ED ve EY</i>	31.05		
İşletmedeki tüm çalışanlar; faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.		0.80	0.84
İşletmedeki tüm çalışanlar, öğrendikleri bilgileri üst düzey yöneticilerle sık sık paylaşırlar.		0.76	0.80
İşletmedeki tüm çalışanlar, kendilerini ortak bir amaca adanmışlardır.		0.75	0.86
İşletmedeki tüm çalışanlar, işletmenin hedefleri konusunda bilgilendirilirler.		0.61	0.87
İşletmemizde takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.		0.56	0.83
<i>DBK ve ÖB</i>	27.89		
Faaliyet konularımızla ilgili veri tabanlarımız her zaman güncellenmektedir.		0.79	0.76
İşletme olarak, sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanlarına sahibiz.		0.77	0.75
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artıracak uzun dönemli eğitim programlarına sık sık katılırız.		0.74	0.91
Müşterilerimizle ilgili güncel veri tabanlarına sahibiz.		0.60	0.83
KMO = 0.81			
Barlett küresellik testi: Ki-kare = 220.14, Ser. der. =36, p < 0.01			
Toplam Açıklanan Varyans (%) = 58.94			

Üçüncü analiz sonucunda KMO yine biraz daha iyileşmiş, Barlett küresellik testinin sonucunun anlamlılığı çok yüksek ve anti-imaj korelasyon katsayıları bütün ifadeler için olumlu çıkmıştır. İfadeler iki faktör altında toplanmış ve bu iki boyutlu çözüm toplam varyansın % 58.94'lük kısmını açıklayabilmektedir. ED ve EY toplam varyansın % 31.05'ini açıklayabilirken, DBK ve ÖB faktörü ise % 27.89'luk açıklayıcılığa sahiptir. Üçüncü faktör analizi sonucu elde edilen döndürülmüş bileşen matrisi Tablo 3.11.'de gösterilmiş ve matrisin incelenmesi sonucunda hiçbir ifade elenmemiştir.

Tablo 3.11. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelere İlişkin Üçüncü AFA Bieşen Matrisi

<i>İfadeler</i>	<i>ED ve EY</i>	<i>DBK ve ÖB</i>
İşletmedeki tüm çalışanlar; faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	0.80	0.22
İşletmedeki tüm çalışanlar, öğrendikleri bilgileri üst düzey yöneticilerle sık sık paylaşırlar.	0.76	0.09
İşletmedeki tüm çalışanlar, kendilerini ortak bir amaca adanmışlardır.	0.75	0.19
İşletmedeki tüm çalışanlar, işletmenin hedefleri konusunda bilgilendirilirler.	0.61	0.27
İşletmemizde takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.	0.56	0.47
Faaliyet konularımızla ilgili veri tabanlarımız her zaman güncellenmektedir.	0.36	0.79
İşletme olarak, sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanlarına sahibiz.	0.36	0.77
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artıracak uzun dönemli eğitim programlarına sık sık katılırız.	-0.02	0.74
Müşterilerimizle ilgili güncel veri tabanlarına sahibiz.	0.25	0.60

Bir ifadesi elenmiş olan DBK ve ÖB faktörüne uygulanan ikinci İTA bulguları Tablo 3.12’de gösterilmiş ve faktörün altındaki tüm ifadelerin korunması tercih edilmiştir.

Tablo 3.12. Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek Faktörünün İkinci İTA Bulguları

<i>Faktör ve İfadeler</i>	<i>Alfa Katsayısı</i>	<i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Kor.</i>	<i>Madde İptal Edilirse Alfa Katsayısı</i>
<i>Bilginin kazanılması ve örgütsel bellek</i>	0.76		
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artıracak uzun dönemli eğitim programlarına sık sık katılırız.		0.42	0.79
İşletme olarak, sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanlarına sahibiz.		0.73	0.63
Faaliyet konularımızla ilgili veri tabanlarımız her zaman güncellenmektedir.		0.68	0.64
Müşterilerimizle ilgili güncel veri tabanlarına sahibiz.		0.47	0.75

Yenilikçilikle ilgili ifadelere uygulanan AFA sonuçları Tablo 3.13.’te gösterilmiştir. Analiz sonucunda yalnızca tek boyut ortaya çıktığından döndürme uygulanmamıştır. KMO testinden 0.76 değeri elde edilirken, Barlett küresellik testinin

sonuçlarının anlamlılık düzeyi çok yüksek ve anti-imaj korelasyon katsayılarının tümü de 0.50'den yüksek çıkmıştır. Ortaya çıkan tek faktör, toplam varyansın % 64.15'ini açıklayabilmektedir. Yapı tek faktörlü olduğundan döndürülmüş bileşen matrisi oluşmamıştır.

Tablo 3.13. Yenilikçiliğe İlişkin İfadelerle İlgili AFA Bulguları

<i>Faktörler ve İfadeler</i>	<i>Açıklanan Varyans (%)</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Anti-imaj Kor. Kat</i>
<i>1. Faktör: Yenilikçilik</i>	64.15		
İşletmemizde yenilikçilik teşvik edilmektedir.		0.88	0.72
İşletmemizde program ve / veya proje yönetiminde yenilikçilik baskın bir değerdir.		0.87	0.71
Yenilikçi ürün ve hizmet fikirlerini aktif olarak araştırırız.		0.84	0.82
İşletmemizde bilimsel araştırma sonuçlarına dayanan teknolojik gelişmeler hemen benimsenir.		0.57	0.86
KMO = 0.76			
Barlett kürsellik testi: Ki-kare = 98.40,			
Ser. der. = 6, $p < 0.01$			

Yenilikçilik faktörünün ölçümüne ilişkin İTA sonuçları Tablo 3.14.'te sunulmuştur.

Tabo 3.14. Yenilikçilik Faktörünün İTA Bulguları

<i>Faktör ve İfadeler</i>	<i>Alfa Katsayısı</i>	<i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Kor.</i>	<i>Madde İptal Edilirse Alfa Katsayısı</i>
<i>Yenilikçilik</i>	0.80		
İşletmemizde bilimsel araştırma sonuçlarına dayanan teknolojik gelişmeler hemen benimsenir.		0.39	0.86
Yenilikçi ürün ve hizmet fikirlerini aktif olarak araştırırız.		0.67	0.72
İşletmemizde program ve / veya proje yönetiminde yenilikçilik baskın bir değerdir.		0.69	0.71
İşletmemizde yenilikçilik teşvik edilmektedir.		0.73	0.70

İşletmede bilimsel araştırma sonuçlarına dayanan teknolojik gelişmelerin hemen benimsenmesiyle ilgili ifade elendiği takdirde güvenilirlikte gerçekleşecek artış dikkate alınarak, söz konusu ifade kaldırılıp yeniden AFA uygulanmıştır.

Tablo 3.15. Yenilikçilikle İlgili İfadelere İlişkin İkinci AFA Bulguları

<i>Faktörler ve İfadeler</i>	<i>Açıklanan Varyans (%)</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Anti-imaj Kor. Kat</i>
<i>1. Faktör: Yenilikçilik</i>	77.90		
İşletmemizde program ve / veya proje yönetiminde yenilikçilik baskın bir değerdir.		0.90	0.80
İşletmemizde yenilikçilik teşvik edilmektedir.		0.89	0.68
Yenilikçi ürün ve hizmet fikirlerini aktif olarak araştırırız.		0.85	0.69
KMO = 0.72			
Barlett küresellik testi: Ki-kare = 87.62,			
Ser. der. = 3, $p < 0.01$			

KMO, 0.72 değerine düşerken, Barlett küresellik testinin sonuçlarının anlamlılık düzeyi çok yüksek ve anti-imaj korelasyon katsayılarının tümü de 0.50'den yüksek çıkmıştır. Yine ortaya tek faktör çıkmış, söz konusu faktörün açıklayıcılığı ise % 77.90'a yükselmiştir. Üç ifadeli faktöre ikinci kez İTA uygulanmış, bulgular Tablo 3.16.'da gösterilmiş ve faktörün altındaki ifadelerin korunmasına karar verilmiştir.

Tabo 3.16. Yenilikçilik Faktörünün İkinci İTA Bulguları

<i>Faktör ve İfadeler</i>	<i>Alfa Katsayısı</i>	<i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Kor.</i>	<i>Madde İptal Edilirse Alfa Katsayısı</i>
<i>Yenilikçilik</i>	0.86		
İşletmemizde program ve / veya proje yönetiminde yenilikçilik baskın bir değerdir.		0.76	0.77
İşletmemizde yenilikçilik teşvik edilmektedir.		0.75	0.78
Yenilikçi ürün ve hizmet fikirlerini aktif olarak araştırırız.		0.68	0.85

2.3.4. Ölçümün Geçerliliği ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Geçerlilik; kullanılan ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliğe uygun olması, verilerin ölçülmek istenen özelliğin niteliğini tam olarak yansıtması ve aynı zamanda,

verilerin amaca yönelik olarak yararlı olmasıdır (Şencan, 2005, s. 723). Ölçeklerin geçerliliklerinin saptanmasında çeşitli yöntemler söz konusudur. *Görünüş geçerliliği* ya da *mantıksal geçerlilik*, bir ölçeğin araştırılan yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin olarak araştırmacının (a) kendisinin, (b) yakın çevresindeki arkadaşlarının, (c) araştırılan konu hakkında uzman olmayan kişilerin ve d) pilot araştırmaya katılanların kanaat ve görüşlerinin toplanmasıyla belirlenir (a.g.e, s. 743). *İçerik geçerliliği*, örneklem olarak belirlenen ölçek ifadelerinin belirli bir amaca yönelik olarak kavramsal ana kütleyi temsil etme derecesidir ve konun uzmanı olan kişilerin değerlendirmelerine bağlıdır (a.g.e, s. 746). *Ölçüt geçerliliği*, bir ölçeğin ortaya koyduğu kavramın ilişkili olabilecek başka kavramlarla birlikte test edilmesini ifade etmektedir (Hinkin, 1998, s. 117). *Yapı geçerliliği*, ölçekteki ifadelerin ölçülmek istenen hipotetik faktör veya faktörlerle yüksek derecede ilişkili olması ve faktörler arasındaki ilişkilerin kurama uygun düşmesidir. Yapı geçerliliği, daha önce söz edilen geçerlilik türlerinin hepsini kapsar (Şencan, 2005, s. 772-773).

Araştırmacı, kullanılan örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ölçeklerindeki ifadelerin ölçüm amacına uygun, anlaşılır ve net olmasına dikkat etmiştir. Ölçekler insan kaynakları yönetimi alanında ölçek geliştirme deneyimi olan bir uzman ile araştırmacının, avukatlık mesleğini yürüten bir arkadaşı ve müzisyen olan kardeşi tarafından da denetlenmiş, anlaşılmayan ifadeler düzeltilmiştir. Daha önce söz edildiği gibi, pilot araştırma sonucunda ölçeklerde son düzeltmeler gerçekleştirilmiş ve görünüş geçerliliğine ulaşılmaya çalışılmıştır. İçerik geçerliliğini sağlamak için, çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde kavramsal yapılar ve konunun kavramsal boyutları ortaya çıkarılmış; ölçeklerde yer alacak ifadeler kavramsal yapıları temsil edecek sayıda ve yeterlilikte olacak biçimde seçilmiş ve ölçeklerin son hali tez danışmanı ve tez izleme jürisi üyeleri tarafından değerlendirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik ve finansal performansla ilişkisi üzerinedir ve bu hipotezlerin testinin sonuçları bir ölçüde ölçüt geçerliliğini gösterecektir. Yapı geçerliliği, *birleşme* ve *ayrılma* geçerliliği olmak üzere iki boyutta incelenebilir. Birleşme geçerliliği, aynı yapıyı ölçen faktörlerin ölçtükleri yapıyı açıklama dereceleri olarak tanımlanabilir. Birleşme geçerliliğinin ölçümünde ilk olarak, her bir faktöre ait ifadelerin ilgili faktörü ne derece iyi temsil ettiği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum istatistikleriyle araştırılmalıdır (Sütütemiz, 2005, s. 153). Daha sonra, ölçülmek istenen

yapıyı oluşturan faktörlerin söz konusu yapıyı hangi düzeyde açıkladığı test edilmelidir (Erdemir, 2007, s. 174). Eğer tek bir faktör söz konusuysa, faktörü oluşturan ifadeler arasındaki ilişkilerin yüksek çıkması birleşme geçerliliğinin göstergesidir (Şencan, 2005, s. 779). Ayrılma geçerliliği, ölçekteki faktörlerden her birinin ayrı yapılar olup olmadığının, başka bir ifadeyle her bir faktörün gerçekte farklı bir özelliği ölçüp ölçmediğinin ortaya konmasıyla ilgilidir (Erdemir, 2007, s. 176). Doğrulayıcı faktör analizinde birden çok faktör söz konusuysa ve bu faktörlerin kendi aralarındaki korelasyon katsayıları yüksekse, ayrılma geçerliliği sağlanamıyor demektir.

Her ne kadar açıklayıcı faktör analizi boyutlulukla ilgili bir fikir verse de, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), adından da anlaşılacağı gibi, hipotezi kurulan faktör modelinin verilere uyup uymadığına odaklanır. Bu yüzden DFA, boyutluluğu test etmek ya da doğrulamak için kullanımı kabul edilmiş bir yöntemdir. Faktörlerin sayısı, faktör yapısı (hangi ifadenin hangi faktörlere yüklendiği) ve faktörler arası ilişkiler (faktörlerin arasında korelasyon olup olmadığı) önceden belirlenir (Netemeyer ve diğerleri, 2003, s. 36). Araştırmada, SPSS programının bir modülü olan Amos 7.0 paket programı kullanılarak DFA uygulanmıştır. Örgütsel öğrenmeyle ilgili ifadelere uygulanan DFA sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.17. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelere Uygulanan DFA Sonuçları

	<i>Faktör yükleri</i>
<i>DBK ve OB</i>	0.87
İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artıracak uzun dönemli eğitim programlarına sık sık katılırız.	0.46
İşletme olarak, sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanlarına sahibiz.	0.89
Faaliyet konularımızla ilgili veri tabanlarımız her zaman güncellenmektedir.	0.86
Müşterilerimizle ilgili güncel veri tabanlarına sahibiz.	0.55
<i>ED ve EY</i>	0.83
İşletmedeki tüm çalışanlar, işletmenin hedefleri konusunda bilgilendirilirler.	0.62
İşletmedeki tüm çalışanlar; faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	0.74
İşletmedeki tüm çalışanlar, öğrendikleri bilgileri üst düzey yöneticilerle sık sık paylaşırlar.	0.61
İşletmedeki tüm çalışanlar, kendilerini ortak bir amaca adanmışlardır.	0.70
İşletmemizde takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.	0.69
<i>İlgili istatistikler</i>	
Ki-kare	27.483
Serbestlik derecesi	26
Ki-kare / Serbestlik derecesi	1.057
Ortalama Artık Karekök Değeri (RMSR)	0.029
Ortalama Hata Karekök Değeri (RMSEA)	0.030
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0.914
Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0.851
Artımsal Uyum İndeksi (IFI)	0.993
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0.883
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0.993
DBK2'nin faktör yükü, $p < 0.05$; diğer tüm yükler $p < 0.01$ anlamlıdır.	

Tabloda DBK ve ÖB ile ED ve EY boyutlarını oluşturan ifadelerin faktör yükleri ile bu boyutların örgütsel öğrenme yapısına yaptıkları yüklemeler gösterilmiştir. Tabloda “İlgili İstatistikler” başlığı altında verilen değerler, DFA’yı değerlendirmede kullanılan ölçütlerden bazılarıdır. Bu değerler, analizin bir bütün olarak veriye uyup uymadığıyla ilgili bir fikre ulaşmaya katkı sağlarlar. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesi sonucu elde edilen değer ikiye eşitse veya ikinin altındaysa, iyi bir uyum söz konusudur. RMSR ve RMSEA değerlerinin 0.05’in altında olması iyi bir uyumun, 0.08’in altında olmaları kabul edilebilir bir uyumun; GFI, AGFI, CFI, IFI ve NFI değerlerinin 0.90’dan büyük olmaları kabul edilebilir bir uyumun, 0.95’den büyük olmaları ise iyi bir uyumun göstergeleridir (Şimşek, 2007, s. 14, s. 48). Tablodaki değerler incelendiğinde analiz sonuçlarının kabul edilebilir olduğunu belirtmek

olanaklıdır. Gerek ifadelerin faktör yüklerinin, gerek faktörlerin örgütsel öğrenmeyi açıklayıcılık katsayılarının çok yüksek olması örgütsel öğrenme açısından birleşme geçerliliğini sağlandığını göstermektedir. Yenilikçilik, AFA sonuçlarında tek faktörle ortaya çıktığı için yalnızca, ilgili ifadeler arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Tablo 3.18. incelendiğinde, yenilikçilikle ilgili ifadeler arasındaki korelasyon değerlerinin oldukça yüksek olduğu dolayısıyla, birleşme geçerliliğinin yenilikçilik için de sağlandığı gözlenmektedir.

Tablo 3.18. Yenilikçilikle İlgili İfadelerin Korelasyon Analizi Bulguları

	Y2	Y3	Y4
Yenilikçi ürün ve hizmet fikirlerini aktif olarak araştırırız. (Y2)	1	0.63	0.62
İşletmemizde program ve / veya proje yönetiminde yenilikçilik baskın bir değerdir. (Y3)	0.63	1	0.74
İşletmemizde yenilikçilik teşvik edilmektedir. (Y4)	0.62	0.74	1

Tüm değerler, $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

DFA sonucunda örgütsel öğrenmeyle ilgili iki faktör ortaya çıktığından ayrılma geçerliliğinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için DBK ve ÖB ile ED ve EY faktörleri arasındaki korelasyona bakılmış ve sonuçta % 95 güven aralığında anlamlı olacak düzeyde 0.71'lik bir korelasyon elde edilmiştir. Bu değer oldukça yüksektir ve ayrılma geçerliliği açısından bir problemin göstergesidir. Faktörlerin ayrı yapılar olup olmadığını incelemek için örgütsel öğrenmeyle ilgili ifadeleri tek boyut altında toplayarak DFA uygulanmış ve uyum istatistiği bulguları Tablo 3.19'da sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde; tek faktörlü modelin yalnızca iki ölçütte kabul edilebilir değerler ürettiği, diğer tüm ölçütlerde ise veriye uymadığı gözlenmektedir. Bu noktadan hareketle, ayrılma geçerliliğinin de sağlandığını belirtmek olanaklıdır.

Tablo 3.19. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili İfadelerin
Tek Boyut Altına Toplandığı DFA Uyum İstatistikleri Bulguları

Ki-kare	53.015
Serbestlik derecesi	27
Ki-kare / Serbestlik derecesi	1.964
Ortalama Artık Karekök Değeri (RMSR)	0.043
Ortalama Hata Karekök Değeri (RMSEA)	0.123
Uyum İyiği İndeksi (GFI)	0.836
Uyarlanmış Uyum İyiği İndeksi (AGFI)	0.727
Artımsal Uyum İndeksi (IFI)	0.874
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0.774
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0.869

2.3.5. H_1 Hipotezinin Test Edilmesi

Araştırmanın H_1 hipotezini test etmek için örgütsel öğrenmeyi oluşturan faktörler ile tek faktörden oluşan yenilikçilik arasındaki *korelasyonlara* bakılmıştır. Korelasyon analizi aralı ya da oranlı ölçekle ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Bu testin güvenilir sonuçlar verebilmesi için verinin metrik özellikle taşıması gerekmektedir (Altunışık ve diğerler, 2007, s. 199). Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan *korelasyon katsayısı* – 1 ile +1 arasında değerler alabilir. Bu sınır değerler, mükemmel ve olumsuz (x değeri 1 birim artarken y değeri 1 birim azalmaktadır) ya da mükemmel ve olumlu (x değeri 1 birim artarken y değeri de 1 birim artmaktadır) doğrusal ilişkilerin var olduğu anlamına gelmektedir (Smith ve Albaum, 2006, s. 219). Korelasyon katsayısı *r* sadece iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti konusunda bilgi vermektedir. Bu katsayı, iki değişken arasındaki ilişkinin fonksiyonel gösterimi olarak algılanmamalıdır (Altunışık ve diğerleri, 2007, s. 200-201). Korelasyon analizinin sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.20. Örgütsel Öğrenmeyi Oluşturan Faktörler ile Yenilikçilik Arasındaki İlişki

	Yenilikçilik
DBK ve ÖB	0.47
ED ve EY	0.34

Değerler, $p < 0.01$ düzeyinde aralığında anlamlıdır.

DBK ve ÖB faktörü ile yenilikçilik arasında istatistiksel açıdan çok anlamlı ve orta derecede, ED ve EY faktörü ile yenilikçilik arasında yine istatistiksel açıdan çok

anlamlı ancak düşük derecede ilişki söz konusudur²⁴. Bunun üzerine, DBK ve ÖB bağımsız, yenilikçilik bağımlı değişkenler olarak kabul edildiğinde;

- bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını,
- olası ilişkinin istatistiksel olarak anlamlılığını,
- olası ilişkinin şiddetini,
- olası ilişkinin türünü (matematiksel ifadesini)

incelemek için *tek değişkenli regresyon* analizi uygulanmıştır. Tek değişkenli regresyon analizinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi temsil eden bir doğru denklemi formüle edilmektedir. Regresyon analizinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi açıkladığına ancak sebepselliği açıklamadığına dikkat edilmelidir. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin neden – sonuç boyutuyla değil, yapısı ve derecesiyle ilgilenmektedir. (Altunışık ve diğerleri, 2007, s. 203-205). Tek değişkenli regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 3.21. ve 3.22.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.21. Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları

<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Uyarlanmış R</i> ²	<i>Kestirimin standart hatası</i>	<i>F testi</i>	<i>Anlamlılık (p)</i>
0.47	0.216	0.204	0.89	17.408	0.000

Tablo 3.22. Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar

	<i>Standardize edilmemiş katsayılar</i>	<i>Standardize edilmiş katsayılar</i>			
	<i>B</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Anlamlılık</i>
<i>(Sabit)</i>	0.000	0.111		0.000	1.000
DBK ve ÖB	0.47	1.112	0.47	4.172	0.000

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsil eden *R* değeri 0.47 olup, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında olumlu ve önemli sayılabilecek bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Belirleme katsayısı olarak da

²⁴ İki değişken arasında, korelasyon katsayısının değeri 0.80’nin üzerinde olduğunda yüksek, 0.60 – 0.80 aralığında olduğunda güçlü, 0.40 – 0.59 aralığında olduğunda orta derecede, 0.20 – 0.39 aralığında olduğunda düşük derecede ve 0.20’nin altında olduğunda zayıf ilişki söz konusudur (Şencan, 2005, s. 253).

bilinen R^2 değeri bağımlı değişkendeki varyansın (değişimin) % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. İşletmelerin yenilikçiliklerini kestirmede, DBK ve ÖB'leri % 21.6'lık bir doğruluk payıyla kestirime olanak tanımaktadır. Bu değer, değişken sayısı da dikkate alındığında uyarlanmış R^2 değeri²⁵ olan % 20.4'e düşmektedir. Yani; ana kütledeki işletmelerin DBK ve ÖB'lerindeki değişim, yenilikçiliklerindeki değişimin ancak % 20.4'ünü açıklayabilmektedir. F testinin sonucunda elde edilen 17.408 değerinin istatistiksel açıdan çok anlamlı olması ($p < 0.01$), söz konusu modelin bağımlı değişken olan yenilikçiliği açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir. Modelde bağımsız değişken olan DBK ve ÖB'ye ait katsayı 0.47, t değeri 4.172 ve standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta) 0.47 değerinde ve istatistiksel açıdan çok anlamlıdır ($p < 0.01$). Regresyon modeli;

$$\text{Yenilikçilik} = 0.47 \text{ DBK ve ÖB}$$

olarak ifade edilebilir.

Sonuç olarak, ana kütledeki işletmelerin dışsal bilgiyi kazanmaları ve örgütsel bellekleri ile yenilikçileri arasında olumlu, orta şiddette ve istatistiksel olarak çok anlamlı; enformasyonu dağıtmaları ve yorumlamaları ile yenilikçilikleri arasında olumlu, düşük şiddette ve istatistiksel olarak çok anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dışsal bilgiyi kazanma ve örgütsel bellekteki 1 birimlik değişim, yenilikçilikte 0.47 birimlik bir değişime yola açmakta ancak bu değişim, yenilikçilikteki toplam değişimin yalnızca % 20.4'ünü açıklayabilmektedir. Dolayısıyla; H_{1a} ve H_{1d} tam olarak, H_{1b} ve H_{1c} kısmen desteklenmiştir. Genel olarak, H_1 hipotezi desteklenmektedir.

2.3.6. H_2 Hipotezinin Test Edilmesi

Araştırmanın H_2 hipotezini oluşturan özümseme kapasitesi ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, altmış beş işletmenin her birinin

²⁵ Bağımlı değişkeni açıklama yeteneği olsun veya olmasın, regresyon modeline ilave edilen her yeni bağımsız değişken, R^2 değerinin büyümesine sebep olarak sanki modelin açıklayıcılığının iyileştiği izlenimini vermektedir. Bu sebeple, modele görece katkısı az olan veya katkısı olmayan değişkenlerin sebep olduğu R^2 değerindeki suni artışın dikkate alınarak modelin açıklayıcılığının belirlenmesi gerekmektedir. Uyarlanmış R^2 değeri, bu düzeltme sonucunda ortaya çıkan R^2 değeri olup, regresyon modelinin gerçek açıklama gücünü göstermektedir (Altunışık ve diğerleri, 2007, s. 207).

özümseme kapasitesini (ÖK) elde etmek için 2006 yılındaki ar-ge giderleri aynı yıl elde edilen net satış gelirlerine bölünmüş, elde edilen oran ile 2007 yılındaki net karın özsermayeye, satışlara ve varlıklara bölünmesiyle elde edilen özsermayenin geri dönüş oranı (ÖGDO), satışların geri dönüş oranı (SGDO) ve varlıkların geri dönüş oranı (VGDO) boyutlarından oluşan karlılık arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Korelasyon analizlerine ait sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.23. Özümseme Kapasitesi ile Karlılık Arasındaki İlişki

		ÖGDO	SGDO	VGDO
ÖK	<i>Korelasyon katsayısı</i>	0.03	0.07	0.43**
	<i>Anlamlılık derecesi</i>	0.982	0.572	0.000
	<i>Analize dâhil edilen işletme sayısı</i>	65	65	65

** : Değer, $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

İşletmelerin 2006 yılında ar-ge çalışmaları için gerçekleştirildikleri harcamaların, aynı yıl gerçekleştirdikleri net satışlara oranıyla ölçümlenen ÖK'leri ile işletmelerin 2007 yılındaki karlılık ölçütlerinden VGDO'ları arasında istatistiksel açıdan çok anlamlı ve orta derecede ilişki saptanmıştır. Bunun üzerine, işletmelerin 2006 yılı ÖK'leri bağımsız, 2007 yılı VGDO'ları bağımlı değişkenler olarak kabul edilip tek değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Tek değişkenli regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 3.24. ve 3.25.'te gösterilmiştir.

Tablo 3.24 Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları

<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>Uyarlanmış R²</i>	<i>Kestirimin standart hatası</i>	<i>F testi</i>	<i>Anlamlılık (p)</i>
0.429	0.184	0.171	0.12	14.223	0.000

Tablo 3.25. Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar

	<i>Standardize edilmemiş</i>	<i>katsayılar</i>	<i>Standardize</i>	<i>edilmiş</i>	<i>katsayılar</i>
	<i>B</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Anlamlılık</i>
(Sabit)	0.039	0.016		2.496	0.015
ÖK	5.873	1.557	0.429	3.771	0.000

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsil eden R değeri 0.429 olup, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında olumlu ve önemli sayılabilecek bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Belirleme katsayısı olarak da bilinen R^2 değeri bağımlı değişkendeki varyansın (değişimin) % kaçının bağımsız

değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. İşletmelerin VGDO'larını kestirmede, ÖK'leri % 18.4'lük bir doğruluk payıyla kestirime olanak tanımaktadır. Bu değer, değişken sayısı da dikkate alındığında uyarlanmış R^2 değeri olan % 17.1'e düşmektedir. Yani; ana kütledeki işletmelerin ÖK'lerindeki değişim, VGDO'larındaki değişimin ancak % 17.1'ini açıklayabilmektedir. F testinin sonucunda elde edilen 14.223 değerinin istatistiksel açıdan çok anlamlı olması ($p < 0.01$), söz konusu modelin bağımlı değişken olan VGDO'yu açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir. Modelde bağımsız değişken olan ÖK'ye ait katsayı 5.873, t değeri 3.771 ve standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta) 0.429 değerinde ve istatistiksel açıdan çok anlamlıdır ($p < 0.01$). Regresyon modeli;

$$VGDO = 5.873 OK + 0.039$$

olarak ifade edilebilir

Sonuç olarak, ana kütledeki işletmelerin ÖK'leri ile VGDO'ları arasında olumlu, orta şiddette ve istatistiksel olarak çok anlamlı bir ilişki söz konusudur. ÖK'deki 1 birimlik değişim, VGDO'da 5.873 birimlik bir değişime yola açmakta ancak bu değişim, VGDO'daki toplam değişimin yalnızca % 17.1'ini açıklayabilmektedir. H_2 hipotezinin kısmen desteklendiğini söylemek olanaklıdır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Örgütlerin *öğrendikleri* fikri, yönetim ve örgüt teorisinde son elli yıldaki en anlamlı ilerlemelerden birini temsil etmektedir (Lipshitz ve diğerleri, 2007, s. 5). Özellikle son yirmi yıl içerisinde, hem akademiye hem de iş dünyasına yönelik dergilerde yayımlanan makalelerin sayısında büyük bir artış yaşanmış; örgütsel öğrenme üzerine seminerler ve dersler, doktora ve yüksek lisans programlarında yer almaya başlamıştır. Bu gelişmeler, örgütlerin bilgiye sahip olduklarını, zaman içinde öğrendiklerini ve kendi bilgi tabanları ve sosyal sermayelerini değerli varlıkları olarak kabul ettiklerini göstermekte; ayrıca, örgütsel öğrenme üzerinde araştırma yapmanın ve örgütsel öğrenmenin örgütlere uygulama açısından yansımalarının meşruiyetini artırmaktadır (Lyles ve Easterby-Smith, 2003, s. 639).

Örgütsel öğrenme alanında ilgili yazında bu gelişmelerin Türkiye'ye yansımaları sınırlıdır. Aslında bu durum, ülkemiz yönetim / örgüt yazının gelişimi ve mevcut durumu dikkate alındığında fazla da şaşırtıcı değildir. Çünkü, "Türkiye'de yönetim/örgüt alanının gelişimiyle ilgili bugüne kadar yapılan önemli çalışmalar, alanın daha çok uygulamaya dönük model ve tekniklere yönelik çeşitli kavram ve modellerin ithal edildiği (Heper ve Berkman, 1979; Üsdiken ve Pasadeos, 1993; Üsdiken vd., 1998...)...bir yapıyı ortaya koymaktadır" (Erdemir, 2008). Bu çalışmanın, yazın taraması aşamasında Türkiye yönetim / örgüt yazınında yer alan "örgütsel öğrenme"yi konu aldığı iddia edilen çalışmaların çoğunun ya "öğrenen örgüt"ü ya da "bilgi yönetimi"ni konu aldığı; kalanlarının da örgüt altı düzeyi odağa aldığı gözlemlenmiştir. Bu noktadan hareketle çalışmada, örgütsel öğrenme ve sonuçlarıyla ilgili örgüt ve örgüt üstü düzeydeki yazın incelemesine ve Türkiye bağlamında örgüt düzeyinde gerçekleştirilen nicel bir araştırmaya yer verilmiştir.

Çalışmanın yazın incelemesi bölümleri değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenmenin gerek kurama gerek sürece yönelik olmasıyla öğrenen örgüt ve bilgi yönetiminden ayrıldığı ortaya çıkmıştır. Örgütlerin başlıca öğrenme kaynakları; kendi deneyimleri, başka örgütlerin deneyim ve bilgileri, müşterilerin deneyim ve bilgileri, çalışanlarının deneyim ve bilgileri; tedarikçilerin deneyim ve bilgileri, bilim, örgütün kendisinin gerçekleştirdiği deney ve denemelerdir. Örgütsel öğrenme alanındaki temel akımları davranışsal, bilişsel ve sosyal süreçler yaklaşımları olarak gruplandırmak olanaklıdır. Davranışsal yaklaşım, örgütlerin rutin ve sistemlerinin kaynakları ile kendi

ve diğer örgütlerin deneyimlerine tepki vermeleriyle söz konusu rutin ve sistemlerde yaşanan değişimlerle ilgilenmektedir. Bilişsel yaklaşım; bireysel öğrenme süreçlerinin örgütlere uyarlanması, öğrendiğini unutma ve yorumlama sonrası eylem olarak öğrenmeyi odağa almaktadır. Sosyal süreçler yaklaşımı; örgütsel öğrenmeyi aktif, her gün gerçekleşen, sosyal süreçlerin inşasına katılımın yaşandığı süreçler olarak kabul etmektedir. Çalışmada, davranışsal yaklaşım benimsenmiş ve örgütsel rutinlerin üretimi ve uyarlanması, özümseme kapasitesindeki artış, keşfetme ve kullanmanın eyleme geçirilmesi ve örgütsel hedeflerinin ve davranışlarının uyarlanması araştırma konularının üzerinde durulmuştur.

Örgütsel öğrenmeyi bilgiyi kazanma, enformasyonu dağıtma, enformasyonu yorumlama ve örgütsel bellek temelinde örgüt düzeyinde; sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma temelinde birey, grup ve örgüt düzeyinde; yapı, kültür, psikoloji, liderlik ve politika ve bağlam boyutlarında birey, grup ve örgüt düzeyinde ele alan güncel yaklaşımlar söz konusudur. Örgütsel öğrenme; örgüt kuramları altındaki araştırma programlarından koşul-bağımlılık, yeni kurumsal kuram, örgütsel ekoloji, komplekslik kuramı ve ağ yaklaşımları ile yoğun biçimde etkileşmektedir. Örgütlerin en önemli rekabet üstünlükleri arasında gösterilen yenilik ile işletme performansının finans ve üretim boyutları, örgütsel öğrenmeden olumlu bir biçimde etkilenmektedir.

Çalışmanın araştırma kısmına gelindiğinde öncelikle kısıtlardan söz etmek yerinde olacaktır. Araştırmanın kısıtları esas olarak tercih edilen yöntemin doğasından kaynaklanmaktadır. Temel araştırma tarafından üretilen bilgiler, çoğunlukla kısa vadede pratik uygulamalardan yoksunken; kesitsel araştırma, toplumsal süreçleri ya da değişimleri yakalayamamaktadır. Gerçekçi yaklaşım, sosyal gerçekliğin aktörler tarafından inşa edilmesini yok saymakta ve postpozitivist yaklaşım, gözlenen ile gözlemci arasındaki ayrımın sorunlarını görmezden gelmekte ve bilgiyi odağa alıp “bilme” eylemini tartışmamaktadır. Nicel yaklaşım; derin ve yoğun bilgi üretmekten çok, genel ve yüzeysel bilgi üretme tavrını benimsemektedir. Araştırma evreni, hacim olarak son derece sınırlıdır. Veri derleme yöntemi için tercih edilen postayla anket tekniğinin doğasından kaynaklanan düşük geri dönüş oranı ve araştırmacının anketin doldurulma koşullarını denetleyememesi söz konusudur. Ayrıca, geri dönüş oranını

yükseltmek amacıyla işletmelerin tepe yöneticilerinin yanı sıra üretim, pazarlama, satın alma vb. yöneticilerinden gelen geri dönüşlerin de kabul edilmesi, araştırmanın bir başka kısıtıdır. Yine, veri derleme yöntemi olarak tercih edilen var olan istatistikler / belgelerin incelenmesinin doğasından kaynaklanan verinin toplanma biçimi üzerinde araştırmacının denetimi bulunmamaktadır. Son olarak, ilgili yazında özümseme kapasitesinin ölçümünde ağırlıklı olarak uzun dönemli araştırma yaklaşımlarından panel çalışması kullanılırken, sınırlı veri arzı nedeniyle kesitsel bir araştırmayla yetinilmesi araştırmanın bir diğer kısıtıdır.

İMKB’de işlem gören imalat işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda; ilgili yazında dört ayrı boyutla ölçülen örgütsel öğrenmenin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile bilginin dağıtılması ve yorumlanması olarak adlandırılan iki ayrı boyutta toplandığı gözlenmiştir. Örgütsel öğrenmenin ortaya çıkması için, öğrenme süreçlerini izleyen enformasyonun bilgiye dönüştürülmesi ve bir kısmının örgütsel bellekte saklanması gerekmektedir (Akgün ve diğerleri, 2003). Öte yandan, enformasyonun etkin bir şekilde dağıtılması ve yorumlanması aslında enformasyonun birleştirilmesi alt başlığıyla değerlendirilebilir. İfadelerin ve ifadelerin kaynağı konumundaki ölçeklerin Türkiye bağlamında geliştirilmediği de dikkate alındığında, dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının aynı boyut altında yer alması anlaşılır gözükmemektedir.

Örgütsel öğrenme boyutlarından dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek, yenilikçiliği olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkilerken; enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile yenilikçilik arasında düşük düzeyde, olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki olumlu etkisi, örgütlerin, öğrenmeyi ilerletmek için tasarlanan sistem, süreç ve düzeneklerin kullanmalarıyla; rekabet çevresi ve onun sunduğu fırsat ve tehditlerin öngörme ve farkına varılma açısından daha etkin olacakları iddiasını (Shipton, 2006, s. 239) desteklemektedir.

Özümseme kapasitesinin, işletmenin finansal performans göstergelerinden karlılığın bir boyutu olan varlıkların geri dönüş oranı üzerinde olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı etkisine rastlanmıştır. Bu sonuç; işletmelerin gerçekleştirdikleri net satışlara göre yaptıkları ar-ge harcamalarının, özkaynak ve borç olarak yapılan tüm

yatırımların yüzde olarak getirisini (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 131) olumlu biçimde etkilediğini göstermektedir. Örgütün ar-ge harcamaları artıkça bilgi tabanı genişlemekte, sahip olduğu bilgiyi kullanan örgüt de yatırımlarını kara dönüştürmede büyük üstünlük yakalamaktadır.

İlgili yazın, sonuçlar ve kısıtlardan hareketle bir takım öneriler geliştirilmiştir. Yazın incelemesi kısmında gösterildiği gibi örgütsel öğrenme, farklı araştırma programlarına sahip, zengin bir çalışma alanıdır. Türkiye’deki akademisyenlerin bu araştırma programlarında görgül araştırmalar yapmaları, alanın ülkemiz bağlamında gelişimine önemli katkı sağlayacaktır. Bu araştırmaların, grup ve birey düzeyi kadar örgüt ve örgüt üstü düzeylerinde de gerçekleştirilmesi ile bilişsel ve sosyal süreçler yaklaşımlarının altında yer alan araştırma konularının çalışılması örgütsel öğrenmenin farklı boyutlarıyla anlaşılmasını beraberinde getirecektir. Tarama yaklaşımı benimsenecek araştırmalarda ülkemize özgü ölçek geliştirme çalışmaları ise gerek ulusal gerek uluslararası akademik çevrelerde, özgün bir katkı olarak değerlendirilecektir.

Özellikle, 12.03.2008 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 5746 sayılı “Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun” kapsamında getirilen gelir ve kurumlar vergilerinde ar-ge indirimi, sigorta primi desteği, damga vergisi istisnası ve teknogirişim sermayesi desteğiyle çok daha fazla işletmenin ar-ge harcamalarını ilan edeceği açıktır. Bu durum, özellikle özümseme kapasitesi alanında daha nitelikli araştırmaların gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Yöneticilerin, örgütsel öğrenmeyi teşvik edici bir örgütsel iklimi yaratmalarının, işletmelerin; gerek yüksek finansal performans elde etmeleri, gerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün en önemli aracı konumundaki yeniliği hayata geçirme yeteneklerini artırmaları noktasında çok önemli olduğunu belirtmek yerinde olacaktır.

EKLER**Ek No**

EK 1. Pilot Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	149
EK 2. Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik İlişkisini Ölçen Anket Formu.....	151
EK 3. İMKB’den Elde Edilen Veriler.....	153
EK 4. Ölçekle Elde Edilen Verilere Ait Histogramlar.....	159

EK 1. PİLOT ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket işletmelerin örgütsel öğrenme düzeyleri ile yenilikçilikleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu konuda yürütülen bir doktora tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır. Anketi, işletmenin **en üst düzey yöneticilerinden veya üretim ya da pazarlama bölümünden sorumlu yöneticilerden birinin** doldurması tercih edilmektedir.

Katkınız için teşekkür ediyor, iyi çalışmalar diliyoruz.

Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN
(Tez Danışmanı)
Anadolu Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü

Arş. Gör. Umut KOÇ
ESOGÜ İİBF
İşletme Bölümü

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçeğe uygun olarak işaretleyiniz. İfadeleri önemliden önemsiz doğru sıralamadaki hassasiyetiniz araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Katkınız için teşekkür ederiz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	İşletme olarak; üretim, pazarlama ve yönetimle ilgili bilgimizi artırmak için başka işletmeleri sık sık ziyaret ederiz.					
2	İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili fuarlara düzenli olarak katılırız.					
3	İşletme olarak; üretim, pazarlama ve yönetimle ilgili bilgimizi artıracak uzun dönemli eğitim programlarına sık sık katılırız.					
4	İşletme olarak, çalışanlarımızı işletmenin dışındaki kişilerden oluşan formal ve enformel topluluklara katılmaları için teşvik ederiz.					
5	İşletmedeki tüm çalışanlar, işletmenin hedefleri konusunda bilgilendirilirler.					
6	İşletmedeki tüm çalışanlar; üretim, pazarlama ve yönetimle ilgili bilgimizi artırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.					
7	İşletmedeki tüm çalışanlar, öğrendikleri bilgileri üst düzey yöneticilerle sık sık paylaşırlar.					
8	İşletmedeki tüm çalışanlar, kendilerini ortak bir amaca adanmışlardır.					
9	Mevcut işletme uygulamaları, çalışanların problemleri yöneticilerine taşımadan kendi aralarında çözmeye teşvik etmektedir.					
10	İşletmemizde takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.					
11	İşletme olarak, başka bölümlerde yapılan işlerden haberdar etme amacıyla çalışanlara çeşitli öğrenme fırsatları (işletmenin diğer bölümlerine ziyaretler, dâhili eğitim programları, vb.) sunarız.					
12	İşletme olarak, sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanlarına sahibiz.					
13	Veri tabanlarımız her zaman güncellenmektedir.					
14	Müşterilerimizle ilgili güncel veri tabanlarına sahibiz.					
15	İşletmemizdeki tüm çalışanlar işletmenin veri tabanlarına giriş hakkına sahiplerdir.					
16	İşletmemizde bilimsel araştırma sonuçlarına dayanan teknolojik gelişmeler hemen benimsenir.					
17	Yenilikçi ürün ve hizmet fikirlerini aktif olarak araştırırız.					
18	İşletmemizde program / proje yönetiminde yenilikçilik baskın bir değerdir.					
19	Çalışanlarımız, önerileri işe yaramazsa cezalandırılırlar.					
20	İşletmemizde yenilikçilik teşvik edilmektedir.					

E-Posta: umutkoc@gmail.com

Faks: 222 2292527

EK 2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİNİ ÖLÇEN ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket işletmelerin örgütsel öğrenme düzeyleri ile yenilikçilikleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu konuda yürütülen bir doktora tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır. Anketi işletmelerin **en üst düzey yöneticilerinden veya üretim ya da pazarlama bölümünden sorumlu yöneticilerden birinin** doldurması tercih edilmektedir. Anket, ortalama **üç dakika** içinde tamamlanmaktadır.

Örgütsel öğrenme, örgütün sahip olduğu bilgideki (örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, know-how, kültürel uygulamalar, yetenekler vb.) değişim, dönüştürme ve eksiltmeyi ya da söz konusu bilgiye eklemelerde bulunmayı ifade etmektedir. Yenilikçilik ise, günümüz işletmelerinin karlılıklarını artırmak için temel yetenek olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada sizden, bağlı olduğunuz işletmenin örgütsel öğrenme düzeyini ve yenilikçiliğini değerlendirmeniz istenmektedir. Anket aracılığıyla toplanacak bilgiler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kurum bilgilerine yer verilmeyecektir. Çalışma sonuçları istendiği takdirde siz değerli katılımcılarla paylaşılacaktır.

Bu çalışma ile işletmelerin örgütsel öğrenme düzeyleri ile yenilikçilikleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir model geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Ülkemiz işletmelerine rekabet üstünlüğü alanında olumlu katkılar sağlayacağını düşündüğümüz bilimsel çalışmaya destek vereceğinizi ümit ediyoruz.

Katkınız için teşekkür ediyor, iyi çalışmalar diliyoruz.

Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN
(Tez Danışmanı)
Anadolu Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü

Arş. Gör. Umut KOÇ
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü

ANKETİ ULAŞTIRMAK İÇİN İLETİŞİM SEÇENEKLERİ

Posta adresi:

Posta veya kargoyu tercih ederseniz doldurduğunuz anketi zarfın içinde bulacağınız küçük geri dönüş zarfı ile ödemeli olarak aşağıdaki adrese gönderebilirsiniz:

Arş. Gör. Umut KOÇ
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi,
İİBF İşletme Bölümü, 26480
Meşelik Kampusu, ESKİŞEHİR

Fax:

Doldurduğunuz anketi **0 222 229 25 27** numaralı faksa yollayabilirsiniz.

E-posta:

Dileyen katılımcılara istemeleri halinde anket Word dokümanı olarak da yollanabilir. Ayrıca isteyen katılımcılarla çalışmanın sonuçları paylaşılacaktır. Bunun için aşağıdaki e-posta adresleri kullanılabilir: umutkoc@gmail.com veya umutkoc@ogu.edu.tr

Telefon: 0 222 239 37 50 / 1739 veya 0 506 611 23 19

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçeğe uygun olarak işaretleyiniz. İfadeleri önemliden önemsiz doğru sıralamadaki hassasiyetiniz araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Katkınız için teşekkür ederiz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili fuarlara düzenli olarak katılırsınız.					
2	İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili bilginizi artıracak uzun dönemli eğitim programlarına sık sık katılırsınız.					
3	İşletme olarak, çalışanlarımızı işletmenin dışındaki kişilerden oluşan topluluklara (dernekler, vakıflar, vb.) katılmaları için teşvik ederiz.					
4	İşletmedeki tüm çalışanlar, işletmenin hedefleri konusunda bilgilendirilirler.					
5	İşletmedeki tüm çalışanlar; faaliyet konularımızla ilgili bilginizi artırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.					
6	İşletmedeki tüm çalışanlar, öğrendikleri bilgileri üst düzey yöneticilerle sık sık paylaşırlar.					
7	İşletmedeki tüm çalışanlar, kendilerini ortak bir amaca adanmışlardır.					
8	İşletmemizde takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.					
9	İşletme olarak, sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanlarına sahibiz.					
10	Faaliyet konularımızla ilgili veri tabanlarımız her zaman güncellenmektedir.					
11	Müşterilerimizle ilgili güncel veri tabanlarına sahibiz.					
12	İşletmemizde bilimsel araştırma sonuçlarına dayanan teknolojik gelişmeler hemen benimsenir.					
13	Yenilikçi ürün ve hizmet fikirlerini aktif olarak araştırırız.					
14	İşletmemizde program ve / veya proje yönetiminde yenilikçilik baskın bir değerdir.					
15	İşletmemizde yenilikçilik teşvik edilmektedir.					

EK 3. İMKB'DEN ELDE EDİLEN VERİLER

Tablo 1. Altmış Beş İşletmenin 2006 Yılı Ar – Ge Harcamaları

<i>Ar-Ge Harcamaları (YTL)</i>	<i>Frekans</i>
0,0000000	31
1623,0000000	1
9160,0000000	1
26538,0000000	1
27606,0000000	1
68299,0000000	1
76038,0000000	1
133715,0000000	1
258089,0000000	1
283606,0000000	1
285599,0000000	1
308502,0000000	1
362427,0000000	1
409282,0000000	1
433860,0000000	1
715777,0000000	1
912759,0000000	1
928964,0000000	1
1174583,0000000	1
1186165,0000000	1
1194412,0000000	1
1275437,0000000	1
1387479,0000000	1
1432314,0000000	1
2392342,0000000	1
2894943,0000000	1
3191122,0000000	1
3366205,0000000	1
3655950,0000000	1
3970567,0000000	1
5689828,0000000	1
6422996,0000000	1
7123562,0000000	1
27968589,0000000	1
41831695,0000000	1
	65

Tablo 2. Altmış Beş İşletmenin 2006 Yılı Net Satışları (YTL)

2594045,0000000
3054160,0000000
6472700,0000000
6958683,0000000
15408790,0000000
20112257,0000000
22399535,0000000
24121598,0000000
25554036,0000000
28327060,0000000
33564199,0000000
34109266,0000000
45906958,0000000
48581001,0000000
48828808,0000000
52634900,0000000
56368411,0000000
57703378,0000000
61003854,0000000
61228705,0000000
71883646,0000000
74577250,0000000
77845904,0000000
82927902,0000000
85780488,0000000
91775824,0000000
97983371,5192750
109193591,0000000
113712952,0000000
114427851,0000000
116182190,0000000
121721937,0000000
128602999,0000000
133247369,0000000
139092036,0000000
157785960,0000000
170266888,0000000
194353407,0000000
208608399,0000000
214590226,0000000
221400812,0000000
229935706,0000000
271594403,0000000
283010544,0000000
293033402,0000000
325878551,0000000
353633898,0000000
368941146,0000000
383449653,0000000
387852660,0000000
415416274,0000000
480485024,8700000
492260095,0000000
513117591,0000000
577499491,0000000
698487046,0000000
713516095,0000000
775616722,0000000
901778279,0000000
1376957129,0000000
2222333063,0000000
3150959485,0000000
4903192586,0000000
6521299345,0000000
13699843201,0000000

Tablo 3. Altmış Beş İşletmenin 2007 Yılı Net Karları (YTL)

-37854276,0000000
-18865591,0000000
-8509506,0000000
-6793416,0000000
-5797399,0000000
-727586,0000000
129293,0000000
157765,0000000
175819,0000000
343945,0000000
374482,0000000
528961,0000000
661204,0000000
859639,0000000
880667,0000000
917621,0000000
923140,0000000
1125052,0000000
1338884,0000000
1443761,0000000
2777072,0000000
4466180,0000000
5515746,0000000
5702279,0000000
5772620,0000000
6490320,0000000
6827183,0000000
7726990,0000000
8253198,0000000
8336924,0000000
8833100,0000000
8856988,0000000
8887026,0000000
9200377,0000000
9835748,0000000
11048928,0000000
12175056,0000000
12649226,0000000
12772997,0000000
13719416,0000000
15546064,0000000
15639824,0000000
15657438,0000000
15917821,0000000
16986045,0000000
17057047,0000000
17083505,0000000
17505435,0000000
20879108,0000000
20926796,0000000
31228896,0000000
39203020,0000000
42567115,0000000
48355328,0000000
51691160,0000000
55619780,0000000
62508387,0000000
72296072,0000000
73860890,0000000
100187250,0000000
173512788,0000000
185798034,0000000
310708212,0000000
484242121,0000000
679425900,0000000

Tablo 4. Altmış Beş İşletmenin 2007 Yılı Net Satışları (YTL)

3030359,0000000
3571146,0000000
5577563,0000000
6610620,0000000
6622544,0000000
13124600,0000000
21343368,0000000
21991048,0000000
28489011,0000000
29395718,0000000
32686753,0000000
40962327,0000000
45879237,0000000
52061180,0000000
52123049,0000000
56442041,0000000
58366954,0000000
58714359,0000000
60571593,0000000
65760458,0000000
67350137,0000000
70207248,0000000
71751521,0000000
89701677,0000000
93582053,5188000
103637807,0000000
103709403,0000000
112472001,0000000
117978980,0000000
123200828,0000000
127237284,0000000
134168428,0000000
149246326,0000000
152325651,0000000
156935650,0000000
172701686,0000000
186708156,0000000
196615650,0000000
233628736,0000000
246275913,0000000
253090630,0000000
279152991,0000000
296896407,0000000
302937104,0000000
309546676,0000000
328775284,0000000
356356663,0000000
408586310,0000000
444373093,0000000
454018402,0000000
456368656,0000000
588877515,0000000
609986563,0000000
623469304,0000000
668539720,0000000
690586940,0000000
750702323,0000000
895946339,0000000
1022919076,0000000
1747139658,0000000
2178559421,0000000
4488745876,0000000
5453504011,0000000
7230630088,0000000
13414365662,0000000

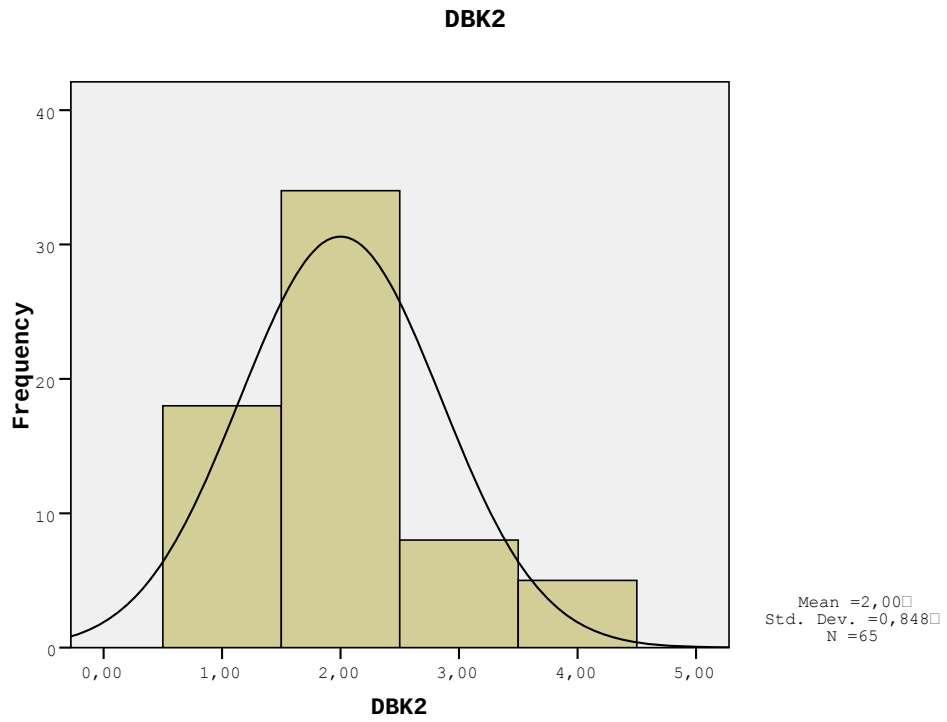
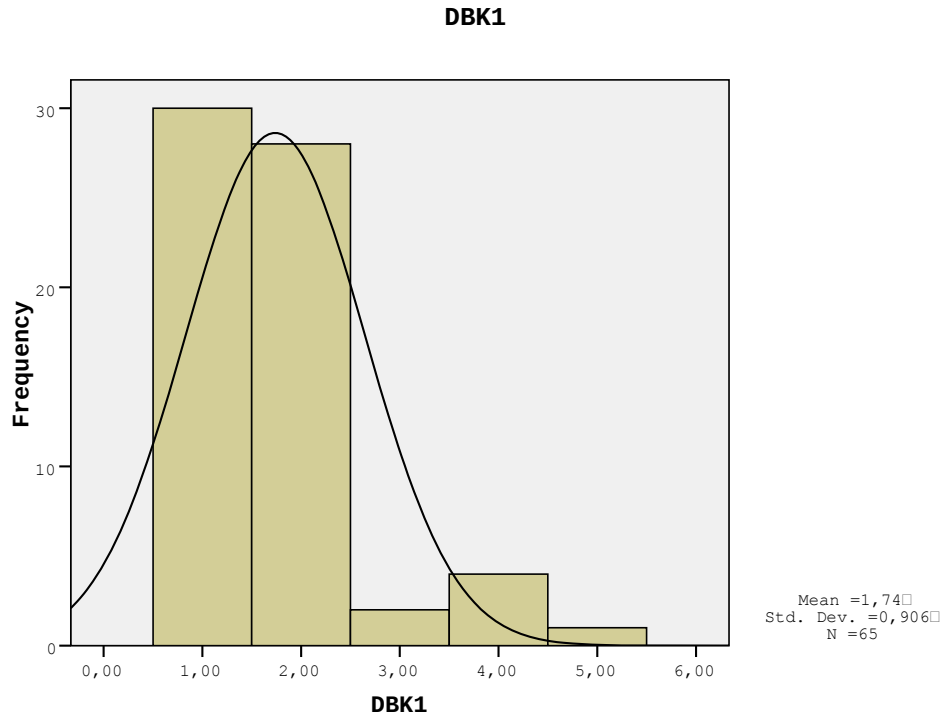
Tablo 5. Altmış Beş İşletmenin 2007 Yılı Varlıkları (YTL)

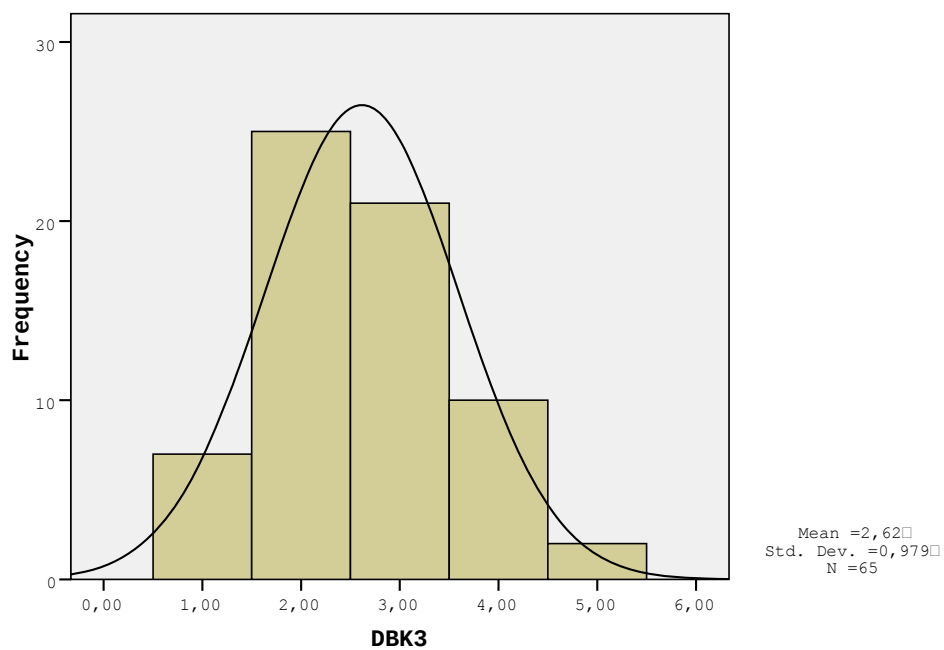
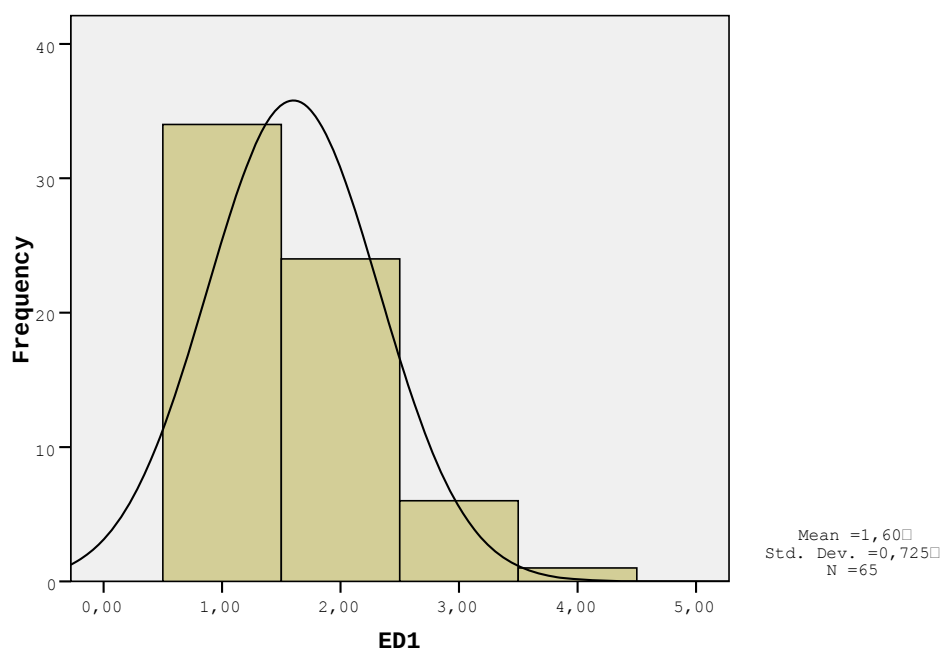
3176256,0000000
3894467,0000000
6526799,0000000
16529069,0000000
18874287,0000000
21629006,0000000
25661298,0000000
36234515,0000000
36941323,0000000
41189772,0000000
43225811,0000000
44820963,0000000
48987471,0000000
53413235,0000000
60787400,0000000
74139096,0000000
75239461,0000000
75760382,0000000
75798498,0000000
77223375,0000000
80641307,0000000
83004927,0000000
84619898,9774570
94022125,0000000
95118829,0000000
108688824,0000000
114898365,0000000
116889848,0000000
121027187,0000000
138234386,0000000
151523289,0000000
159816779,0000000
160684037,0000000
182794886,0000000
189590697,0000000
191295098,0000000
196220238,0000000
198420116,0000000
221465350,0000000
249601952,0000000
258118178,0000000
271854968,0000000
279568378,0000000
290836390,0000000
321187603,0000000
336340951,0000000
348685423,0000000
348909040,0000000
362164747,0000000
375305013,0000000
394081470,0000000
398523324,9300000
430328098,0000000
467866574,0000000
487037756,0000000
575350344,0000000
604904752,0000000
622054717,0000000
653887888,0000000
1169707063,0000000
1656041485,0000000
1945723706,0000000
3037876731,0000000
5786172157,0000000
9629246100,0000000

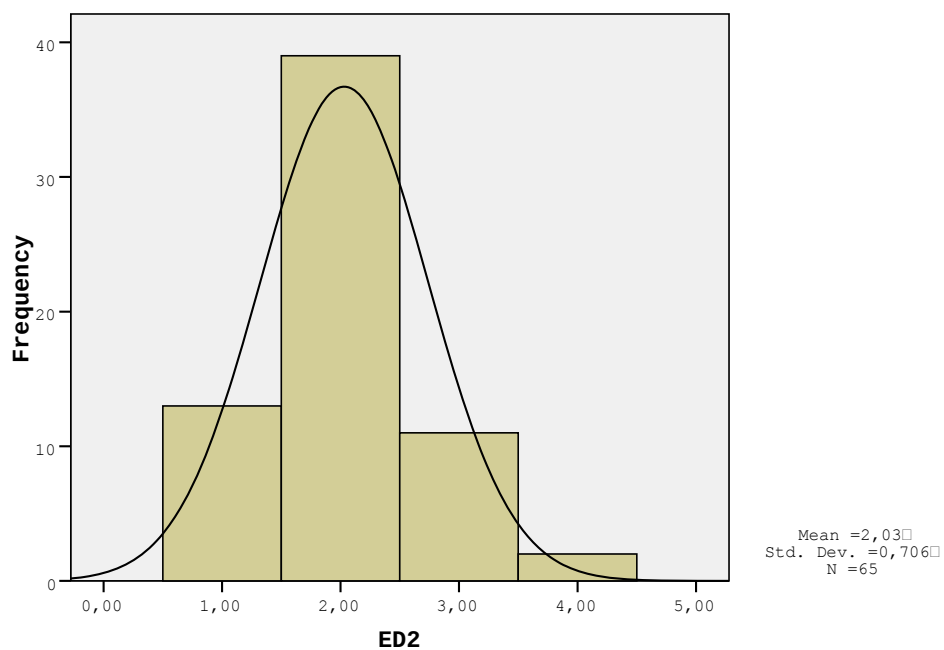
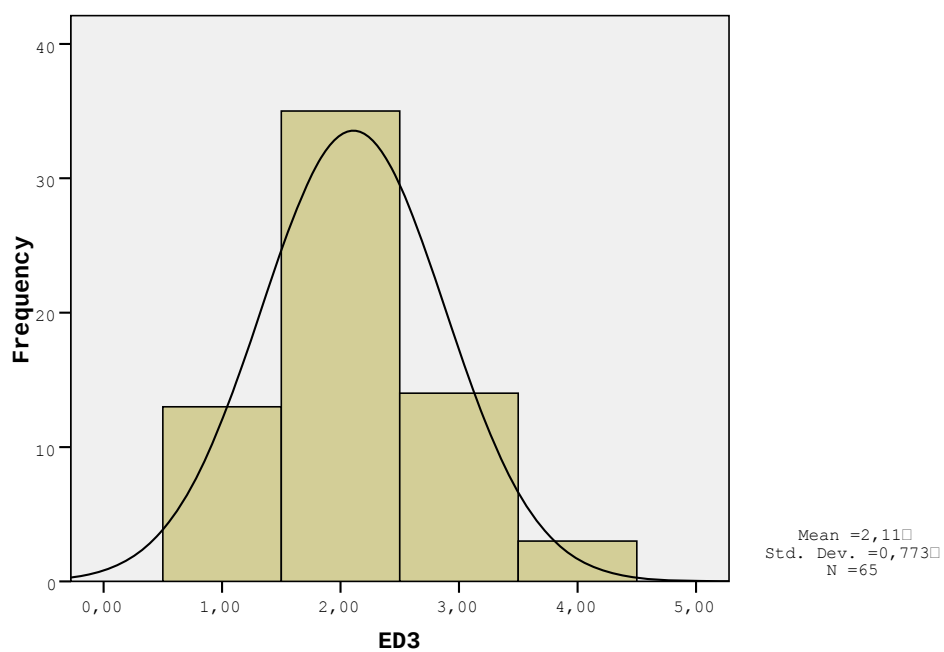
Tablo 6. Altmış Beş İşletmenin 2007 Yılı Özsermayeleri (YTL)

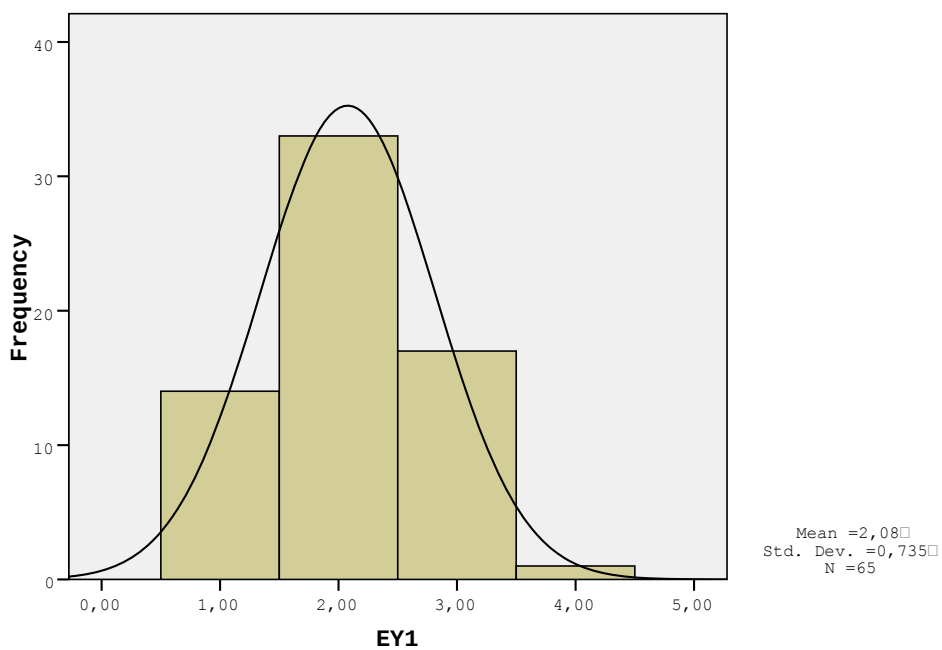
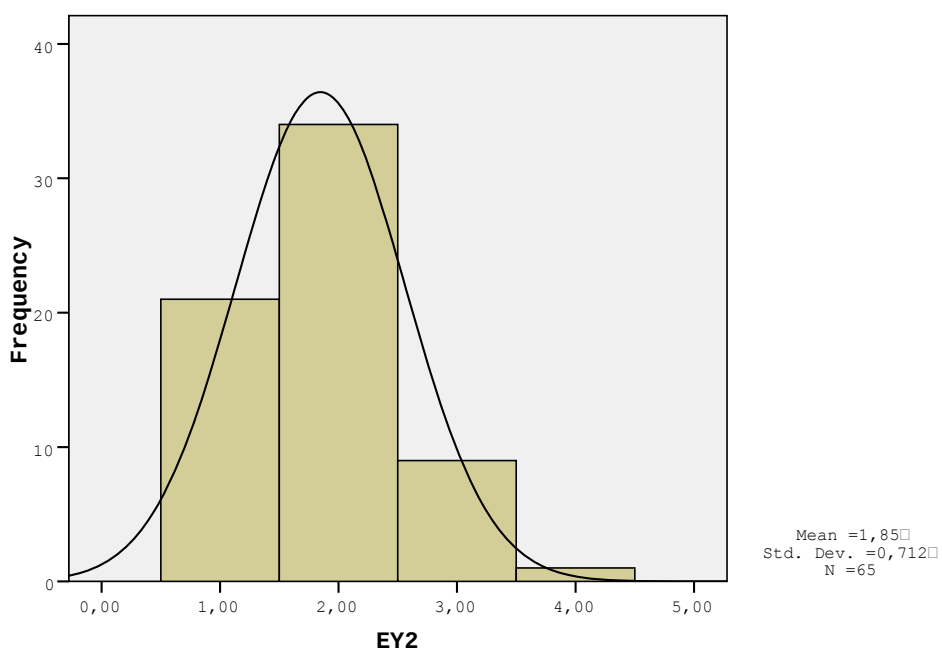
1161070,0000000
1367814,0000000
1821553,0000000
2117453,0000000
8226226,0000000
8295885,0000000
11354044,0000000
11897606,0000000
12219230,0000000
16442749,0000000
17793992,0000000
23048676,0000000
23172650,0000000
23448394,0000000
23666476,0000000
23936640,0000000
25765375,0000000
27111493,0000000
30533968,0000000
32498341,0000000
32512538,0000000
32955093,0000000
38042544,0000000
38889476,0000000
39916724,0000000
56426200,0000000
65610842,0000000
69083476,0000000
69748582,0000000
69915100,0000000
80734021,0000000
80862659,0000000
86221286,0000000
88620775,0000000
88983386,0000000
108000000,0000000
115422178,0000000
118303073,0000000
120500687,0000000
129908803,0000000
134056676,0000000
135044707,0000000
151967682,0000000
153540468,0000000
155706018,0000000
165782038,0000000
171731896,0000000
175452676,0000000
190571676,0000000
201908348,0000000
207086887,0000000
216083808,0000000
216285678,0000000
236508835,0000000
241616401,0000000
352819824,0000000
422105217,0000000
437133304,0000000
499967736,0000000
841706513,0000000
1111374566,0000000
1531916460,0000000
1715817604,0000000
2645927371,0000000
6004441237,0000000

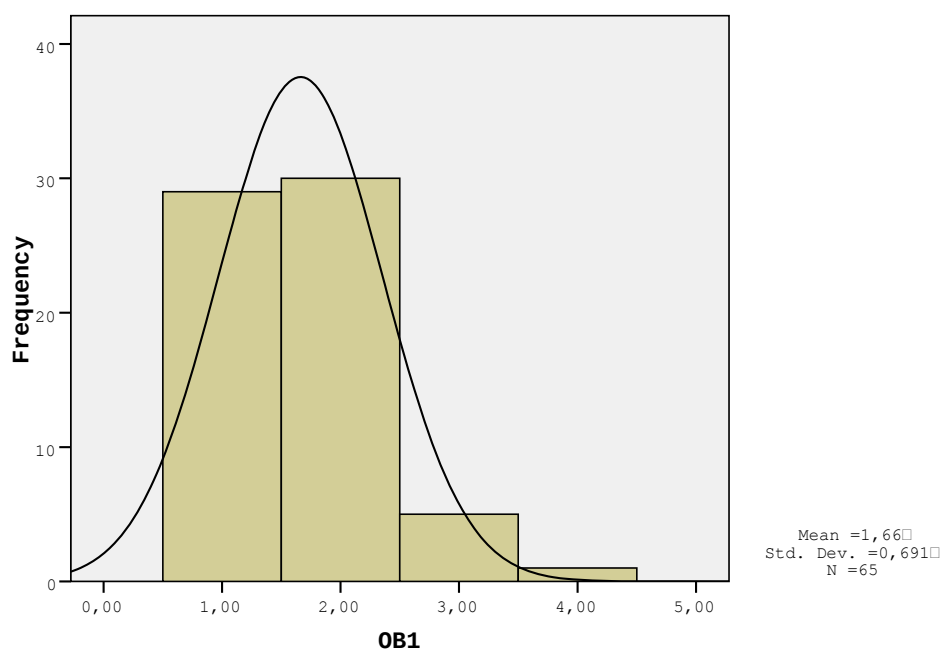
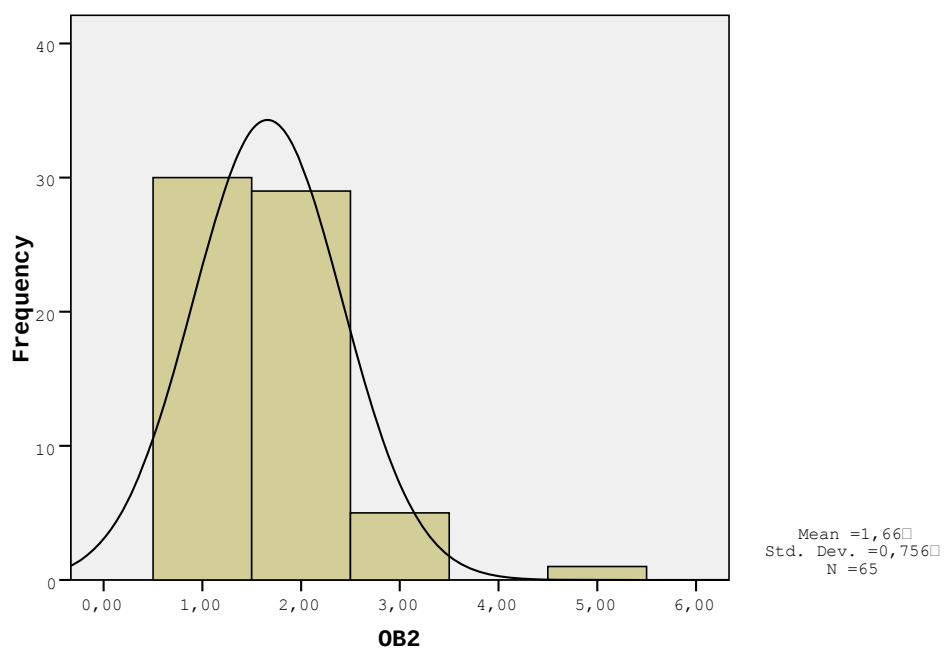
EK 4. ÖLÇEKLE ELDE EDİLEN VERİLERE AİT HİSTOGRAMLAR

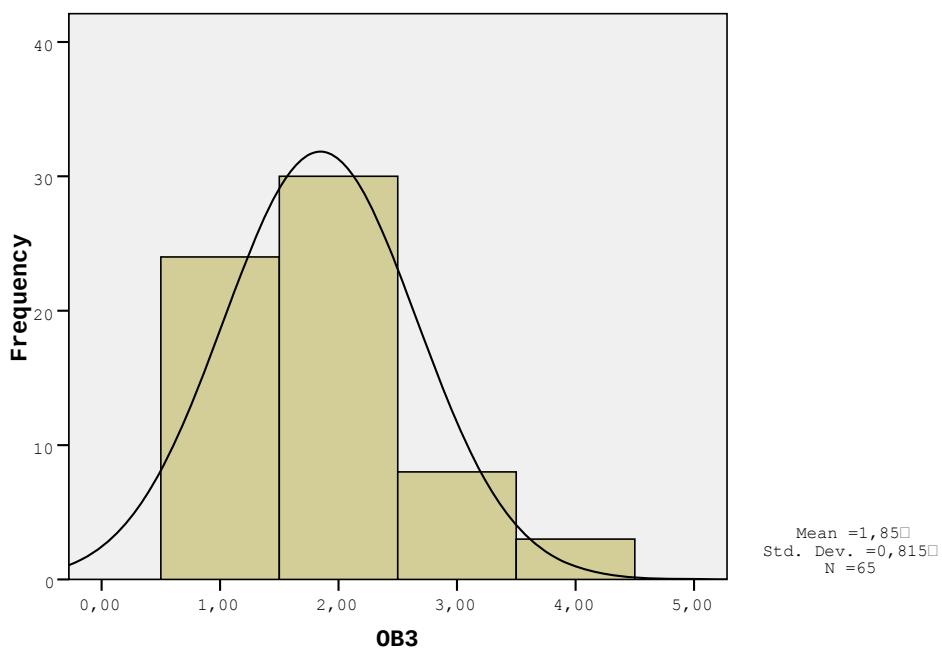
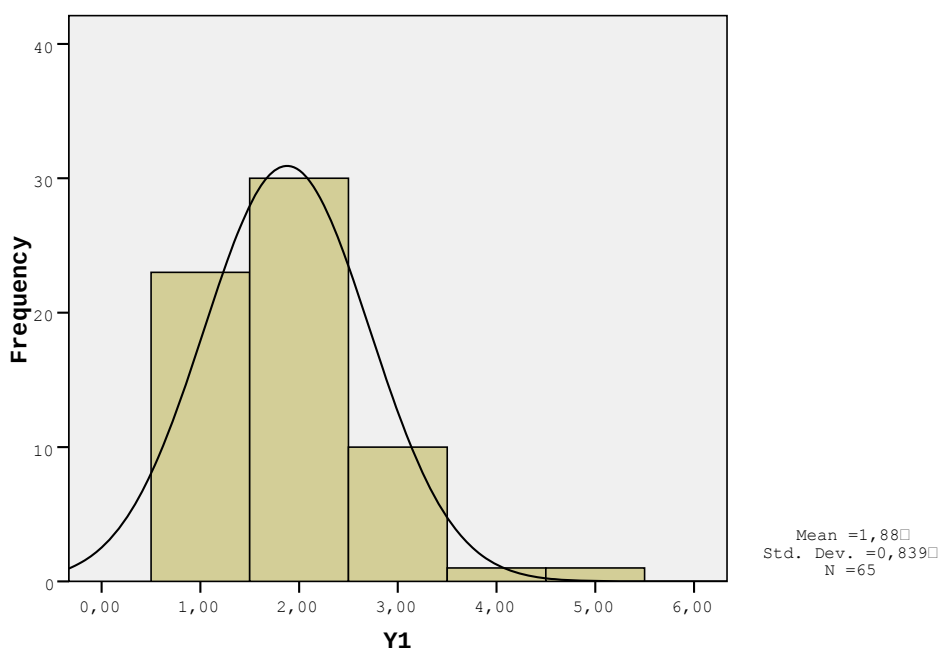


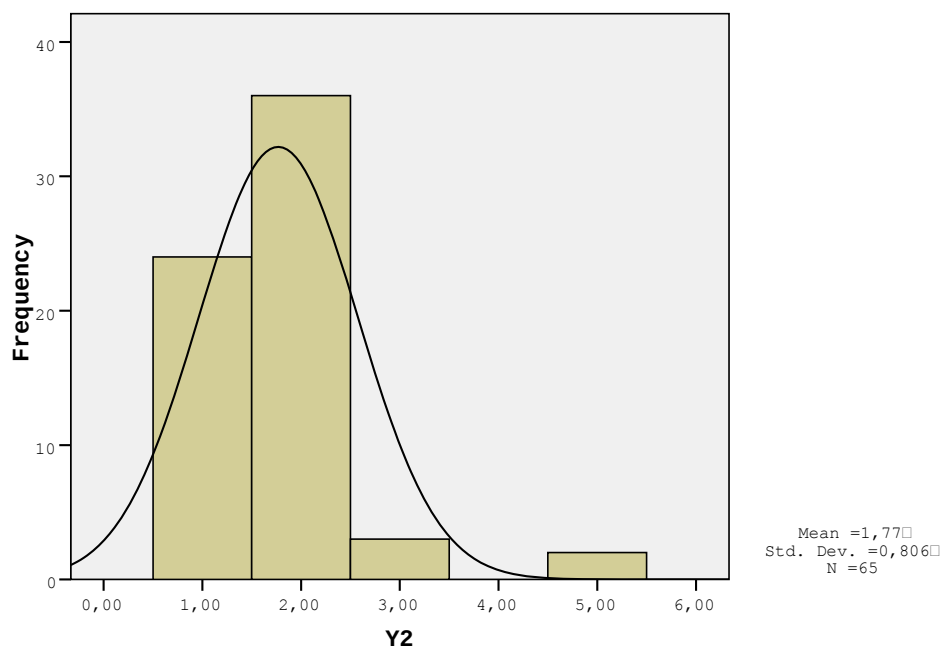
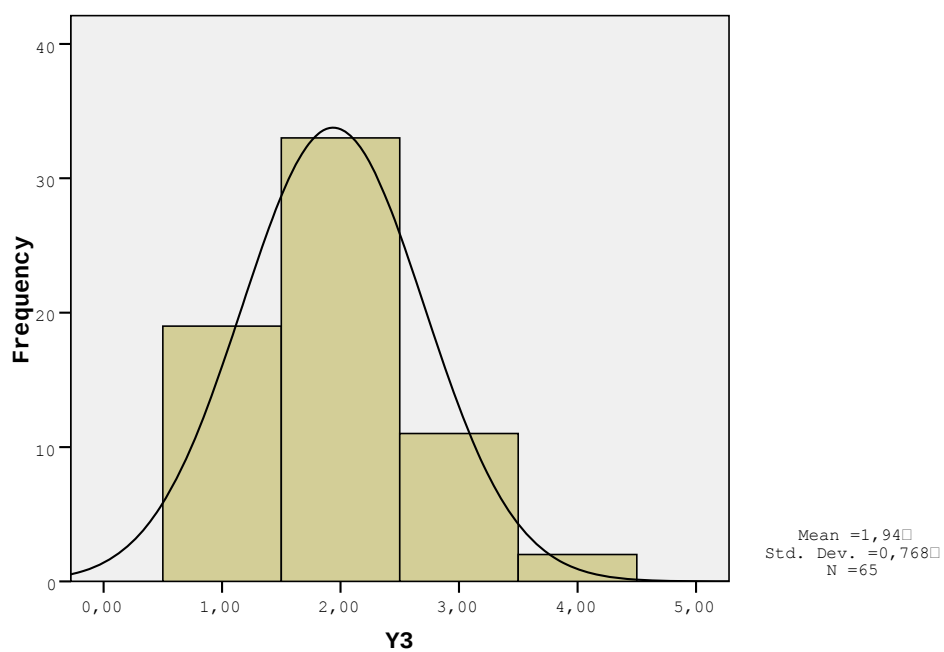
DBK3**ED1**

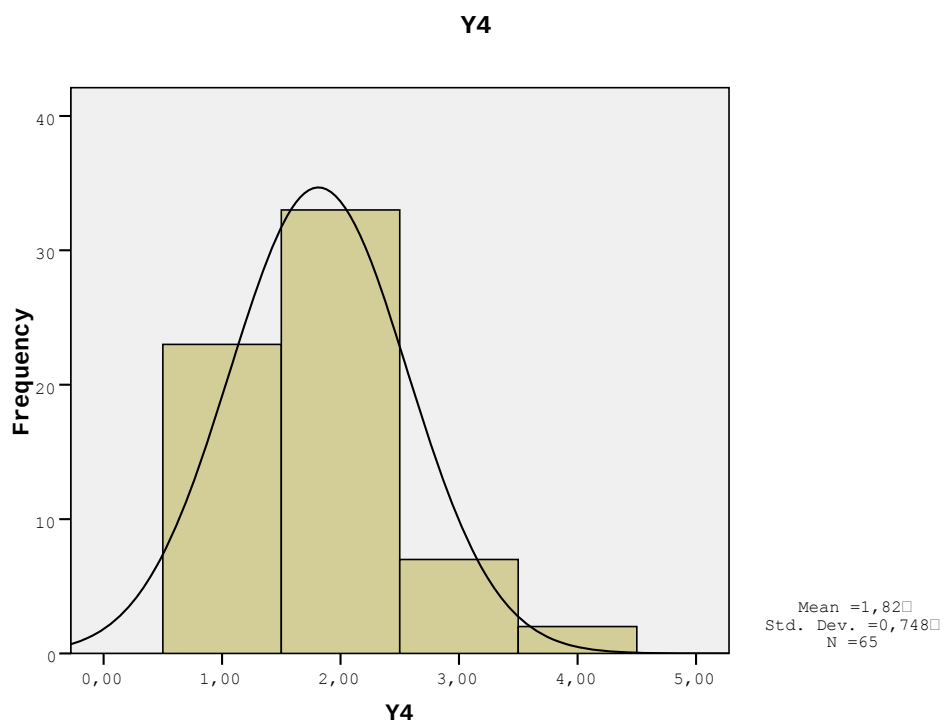
ED2**ED3**

EY1**EY2**

OB1**OB2**

OB3**Y1**

Y2**Y3**



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aharoni, Y. **The Foreign Direct Investment Process**. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1966.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007.
- Argote, L. **Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge**. Dördüncü basım. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 1999.
- Argyris, C. **Integrating the Individual and the Organization**. New York: Wiley, 1964.
- , ve D. A. Schön. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- , **Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning**. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- , **On Organizational Learning**. İkinci basım. Malden, MA: Blackwell Publishers, 1992/1999.
- , ve D. A. Schön. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practise**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- Asher, H. **Cost-Quantity Relationships in the Air-Frame Industry**. Santa Monica, CA: Rand Corporation, 1956.
- Batram, A. **Karmaşıklıkta Yol Almak** (Çev: Z. Dicleli), İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, 1999.
- Berger, P. L. ve T. Luckmann. **The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge**. Garden City, NY: Doubleday, 1966.

- Bloomstermo, A. ve D. D. Sahrma. **Learning in the Internalization Process of Firms.** Nothampon, MA: Edward Elgar Publishing Inc., 2003.
- Brown, S. L. ve K. M. Eisenhardt. **Competing on the Edge: Strategy as Structered Chaos,** Boston, MA: Harvard Business School Pres, 1998.
- Burns, T. ve G. M. Stalker. **The Management of Innovation.** Tavistock: Oxford University Press, 1961.
- Burt, R. S. **Structural Holes,** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- Capra, F. **The Turning Point: Science, Society and The Rising Culture.** New York: Simon & Schuster Inc., 1982.
- Carroll, L. **Aynanın İçinden: Alice Harikalar Ülkesinde.** Uyar, T. (Çev.), İstanbul: Can Yayınları, 1871/2001.
- Carroll, G. R. ve M. T. Hannan. **Demography of Corporations and Industries.** Princeton, NJ: Princeton University Pres, 2000.
- Cilliers, P. **Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems.** Londra: Routledge, 1998.
- Creswell, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.** İkinci basım. Thousand oaks, CA: Sage, 2003.
- Cyert, R. M. ve J. G. March. **A Behavioral Theory of the Firm.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.
- Erdemir, E. **İşe Almada Aday Odaklılık: Kavramsal Çerçeve ve Ölçek Geliştirme** (Yayımlanmamış doktora tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Galbraith, J. R. **Designing Complex Organizations.** Reading, MA: Adison-Wessley, 1973.

- Gleick, J. **Kaos: Yeni Bir Bilim Teorisi** (çev. F. Üçcan), Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, 2000.
- Harrison, B. **Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in an Age of Flexibility**. New York: Basic Books, 1994.
- Hatch, M. J. **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**. İkinci basım. New York: Oxford University Press, 2006.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece ve S. G. Winter. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.
- Horgan, J. **Bilimin Sonu: Bilim Çağının Alacakaranlığında Bilginin Sınırlarıyla Yüzleşmek** (Çev: A. Ergenç), İstanbul: Gelenek Yayıncılık, 2003.
- Lave, C. A. ve J. G. March. **An Introduction to the Models in the Social Science**, New York: Harper and Row, 1975.
- Lawrence, P. R. ve J. W. Lorsch. **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**. Homewood, IL: R. D. Irwin, 1967.
- Lipshitz, R., V. J. Friedman ve M. Popper. **Demystifying Organizational Learning**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd., 2007.
- March, J. G. ve H. A. Simon. **Organizations**. New York: John Willey & Sons, 1958.
- , L. Sproul ve Zhou, X. **The Dynamics of Rules: Change in Written Organizational Codes**. Stanford: Stanford University Press, 2000.
- Merton, R. K. **Social Theory and Social Structure**. New York: Collier MacMillan, 1949.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand ve J. Lampel. **Strategy Safari**, New York: The Free Press, 1998.
- Neisser, U. **Cognitive Psychology**. New York: Appleton-Century-Crofts, 1967.

- Nelson, R. R. ve S. G. Winter. **An Evolutionary Theory of Economic Change.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- Netemeyer, R. G., W. O. Bearden ve S. Sharma. **Scaling Procedures: Issues and Applications.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 2003.
- Nooteboom, B. **Learning and Innovation in Organizations and Economies.** New York: Oxford University Press Inc., 2001.
- OECD Oslo Kılavuzu. **Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler.** Üçüncü basım . Ankara: TUBITAK, 2005/2006.
- Penrose, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm.** Oxford: Blackwell, 1959.
- Pfeffer, J. ve R. I. Sutton. **The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action,** Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
- Polanyi, M. **Personal Knowledge: Toward a Post-Critical Philosophy,** (Düzeltilmiş baskı) Chicago, IL: University of Chicago Press, 1962.
- **The Tacit Dimension,** Londra: Routledge, 1967.
- Probst, G. ve B. Büchel. **Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft.** Wiesbaden: Gabler, 1994.
- Rosenberg, N. **Inside the Black Box.** Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- Scott, W. R. **Institutions and Organizations,** 2. basım, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems.** Beşinci basım. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
- Selznick, P. **TVA and the Grass Roots,** Berkeley: University of California Press, 1949.
- **Leadership in Administration,** New York: Harper & Row, 1957.

Simon, H. A. **Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations.** Dördüncü Basım. New York: Free Press, 1945/1997.

----- **Models of Man: Social and Rational; Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting.** New York: Willey, 1957.

Sütütemiz, N. **Müşteri Sadakatinin Belirleyicileri ve Modellerinin Karşılaştırılması: Bankacılık ve Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma.** Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, 2005.

Şahin, M. **Yönetim Bilgi Sistemi.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2007.

Taylor, F. W. **The Principles of Scientific Management.** New York: Harper and Brothers Publishers, 1911.

Thompson, J. **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory.** New York: McGraw-Hill, 1967.

Uzkurt, C. **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü.** İstanbul: Beta Basım A. Ş., 2008.

Ülgen, H. ve S. Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim.** Dördüncü basım. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2007.

von Hippel, E. **The Sources of Innovation.** New York: Oxford University Press, 1988.

Waldrop, M. M. **Karmaşıklık: Düzen ve Kaosun Eşiğinde Beliren Bilim** (Çev: Z. Dicleli), İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, 1997.

Weick, K. E. **The Social Psychology of Organizing.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

----- **The Social Psychology of Organizing.** İkinci basım. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

Woodward, J. **Industrial Organization: Theory and Practice**. New York: Oxford University Press, 1965.

Makaleler

Ahuja, G. ve R. Katila. "Technological Acquisitions And The Innovation Performance Of Acquiring Firms: A Longitudinal Study". **Strategic Management Journal**, 22: 197-220, 2001.

Alavi, M. ve A. Tiwana. "Knowledge Management: The Information Technology Dimension", Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles. (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003), s. 104-121.

Akgün, A. E., G. S. Lynn ve J. C. Byrne. "Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework", **Human Relations**, 56, 7: 839–868, 2003.

Alchian, A. "Reliability of Progress Curves in Airframe Production", **Econometrica**, 31, 4: 679-693, 1963.

Almeida, P. ve B. Kogut. "Localization of Knowledge and the Mobility of Engineers in Regional Networks", **Management Science**, 45, 7: 905-917, 1999.

-----, G. Dokko ve L. Rosenkopf. "Startup Size and the Mechanisms of External Learning: Increasing Opportunity and Decreasing Ability?", **Research Policy**, 32: 301–315, 2003.

-----, A. Phene ve R. Grant. "Innovation and Knowledge Management: Scanning, Sourcing, and Integration", Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles. (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003), s. 356-371.

- Amburgey, T. L. ve A. S. Miner. "Strategic Momentum: The Effects of Repetitive, Positional, and Contextual Momentum on Merger Activity", **Strategic Management Journal**, 13, 5: 335-348, 1992.
- , D. Kelly ve W. P. Barnett. "Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure", **Administrative Science Quarterly**, 38: 51-73, 1993.
- Andrews, K. M. ve B. L. Delahaye. "Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning: The Psychosocial Filter", **Journal of Management Studies**, 37, 6: 797-810, 2000.
- Anand, V., C. C. Manz ve W. H. Glick. "An Organizational Memory Approach to Information Management", **Academy of Management Review**, 23, 4: 796-809, 1998.
- Antal, A. B. ve C. Krebsbach-Gnath. "Consultans as Agents of Organizational Learning", Dierkes, M., A. B. Hantal, J. Child ve I. Nonaka. (Der.), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge** (New York: Oxford University Press, 2001). s. 462-483.
- Appleyard, M. M. "How Does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in the Semiconductor Industry", **Strategic Management Journal**, 17: 137-154, 1996.
- Argote, L., S. L. Beckman ve D. Epple. "The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings", **Management Science**, 36, 2: 140-155, 1990.
- , "Group and Organizational Learning Curves: Individual, System and Environmental Components", **British Journal of Social Psychology**, 32: 31-51, 1993.
- , ve E. Darr. "Repositories of Knowledge in Franchise Organizations: Individual, Structural, and Technological", Dosi, G., R. R. Nelson ve S. G. Winter (Der.), **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities** (New York: Oxford University Press, 2000). s. 51-68.

- Argyris, C. "Good Communication that Blocks Learning", **Harvard Business Review**, 72, 4: 77-85, 1994.
- Arrow, K. J. "The Economic Implications of Learning by Doing", **The Review of Economic Studies**, 29, 3: 155-173, 1962.
- Arthur, J. B. ve C. L. Huntley. "Ramping up the Organizational Learning Curve: Assessing the Impact of Deliberate Learning on Organizational Performance under Gainsharing", **Academy of Management Journal**, 48, 6: 1159–1170, 2005.
- Axelrod, R., W. Mitchell, R. Thomas, D. S. Bennett ve E. Bruderer. "Coalition Formation in Standard-Setting Alliances", **Management Science**, 41: 1493-1508, 1995.
- Barkai, H. ve D. Levhari. "The Impact of Experience on Kibbutz Farming", **Operations Research Quarterly**, 22: 329-340, 1973.
- Barkema, H. G., J. H. J. Bell ve J. M. Pennings. "Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning", **Strategic Management Journal**, 17, 2: 151-166, 1996.
- , O. Shenkar, F. Vermeulen ve J. H. Bell. "Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures", **Academy of Management Journal**, 40: 426-442, 1997.
- , ve F. Vermeulen, F. "What Differences in The Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?", **Journal of International Business Studies**, 28: 845-864, 1997.
- , ve F. Vermeulen. "International Expansion through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective", **Academy of Management Journal**, 41: 7-26, 1998.
- Barnett, W. P., H. R. Greve ve D. Y. Park. "An Evolutionary Model of Organizational Performance", **Strategic Management Journal**, 15: 11-28, 1994.
- , ve M. T. Hansen. "The Red Queen in Organizational Evolution" **Strategic Management Journal**, 17: 139–157, 1996.

- Barney, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17: 99-120, 1991.
- Baum, J. A. C. ve P. Ingram. "Survival-Enhancing Learning in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1980", **Management Science**, 44, 7: 996-1016, 1998.
- , S. X. Li ve J. M. Usher. "Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chain Acquisitions" **Administrative Science Quarterly**, 45: 766–801, 2000.
- ve T. J. Rowley. "Companion to Organizations. An Introduction", Baum, J. A. C. (Der.), **The Blackwell Companion to Organizations** (Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 2002), s. 1-34.
- , T. J. Rowley, A. V. Shipilov ve Chuang, Y.-T. "Dancing with Strangers: Aspiration Performance and the Search for Underwriting Syndicate Partners", **Administrative Science Quarterly**, 50: 536–575, 2005.
- ve A. V. Shipilov. "Ecological Approaches to Organizations", Clegg, S. R., C. Hardy, T. B. Lawrence ve W. R. Nord (Der.), **The Sage Handbook of Organization Studies**, İkinci basım. (Londra: Sage Publications Ltd., 2006). s. 55-110.
- Bergh, D. D. ve E. N-K. Lim. "Learning How to Restructure: Absorptive Capacity and Improvisational Views of Restructuring Actions and Performance", **Strategic Management Journal**, 29: 593–616, 2008.
- Berry, D. C. ve D. E. Broadbent. "The Combination of Explicit and Implicit Learning Processes in Task Control", **Psychological Research**, 49: 7-15, 1987.
- Bettis, R. ve C. K. Prahalad. "The Dominant Logic: Retrospective and Extension", **Strategic Management Journal**, 16: 5-14, 1995.
- Bilkey, W. J. ve G. Tesar. "The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms", **Journal of International Business Studies**, 8, 1: 93-98, 1977.

- Boerner, C. S., J. T. Macher ve D. J. Teece. "A Review and Assessment of Organizational Learning in Economic Theories", Dierkes, M., A. B. Hantal, J. Child ve I. Nonaka. (Der.), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge** (New York: Oxford University Press, 2001). s. 89-117.
- Bontis, N., M. M. Crossan ve J. Hulland. "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", **Journal of Management Studies**, 39, 4: 437-469, 2002.
- Bourgeois, L. J. "On the Measurement of Organizational Slack", **Academy of Management Review**, 6, 1: 29-39, 1981.
- Brown, J. S. ve P. Duguid. "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation", **Organization Science**, 2: 1, 40-57, 1991.
- Brown, S. L. ve K. M. Eisenhardt. "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time – Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 42: 1- 34, 1997.
- Bruderer, E. ve J. V. Singh. "Organizational Evolution, Learning, and Selection: A Genetic-Algorithm-Based Model", **Academy of Management Journal**, 39, 5: 1322-1349, 1996.
- Bruton, G. D., B. M. Oviatt ve M. A. White. "Performance of Acquisitions of Distressed Firms", **Academy of Management Journal**, 37: 972-989, 1994.
- Burgelman R. A. "Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exist in Dynamic Environments", **Administrative Science Quarterly**, 39: 24 – 56, 1994.
- Cangelosi, V. E. ve W. R. Dill. "Organizational Learning: Observations Toward a Theory", **Administrative Science Quarterly**, 10, 2: 175-203.
- Carroll, G. R. "Organizational Ecology in Theoretical Perspective", Carroll, G. R. (Der.), **Ecological Models of Organizations** (Cambridge, MA: Ballinger, 1988), s. 1-6.

- Chakravarthy, B., S. McEvily, Y. Doz ve D. Rau. "Knowledge Management and Competitive Advantage" Easterby-Smith, Mark - Marjorie Lyles (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd., 2003). s. 305-323.
- Chaudhuri, S. ve B. Tabrizi. "Capturing the Real Value in High-Tech Acquisitions", **Harvard Business Review**, (Eylül-Ekim, 123-130, 1999.
- Cheng, Y-T. ve A. H. Van de Ven. "Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos?", **Organization Science**, 7, 6: 593-614, 1996.
- Child, J. "Organizational Structures, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", **Sociology**, 6: 2-22, 1972.
- , ve Y. Yan. "Predicting the Performance of International Joint Ventures: An Investigation in China", **Journal of Management Studies**, 40: 2, 283-320, 2003.
- Chou, T.-C., P.-L. Chang, Y.-P. Cheng ve C.-T. Tsai. "A Path Model Linking Organizational Knowledge Attributes, Information Processing Capabilities, and Perceived Usability", **Information & Management**, 44: 408-417, 2007.
- Cohen, M. D. ve P. Bacdayan. "Organizational Routines are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study", **Organization Science**, 5, 4: 554-568, 1994.
- Cohen, W. M. ve D. A. Levinthal. "Innovation and Learning: The Two Faces of R & D", **The Economic Journal**, 99: 397, 569-596, 1989.
- , ve D. A. Levinthal. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", **Administrative Science Quarterly**, 35: 128-152, 1990.
- , ve D. A. Levinthal. "Fortune Favors the Prepared Firm", **Management Science**, 40: 2, 227-251, 1994.
- Cook, S. D. ve D. Yanow. "Culture and Organizational Learning", **Journal of Management Inquiry**, 2: 4, 373-390, 1993.

- Crossan, M. M., H. W. Lane ve R. E. White. "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", **Academy of Management Review**, 24, 3: 522-537, 1999.
- Çavuşgil, S. T. "On the Internationalization Process of the Firms", **European Research**, 8: 273-281, 1980.
- Daft, R. L. ve K. E. Weick. "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", **Academy of Management Review**, 9, 2: 284-295, 1984.
- Darr, E., L. Argote ve D. Epple. "The Acquisition, Transfer and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises", **Management Science**, 41, 1750-1763, 1995.
- Davis, G. F. "Agents without Principles? The Spread of the Position Pill through the Intercompany Network", **Administrative Science Quarterly**, 36, 4: 583-613, 1991.
- Day, G. S. "The Capabilities of Market-Driven Organizations", **Journal of Marketing**, 58: 37-52, 1994.
- Day, R. H. "Adapting, Learning, Economizing and Economic Evolution", Augier, M. ve J. G. March (Der.), **The Economics of Choice, Change and Organization: Essays in Memory of Richard M. Cyert** (Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd., 2002), s. 219-236.
- Decarolis, D. M. ve D. L. Deeds. "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry", **Strategic Management Journal**, 20: 953-968, 1999.
- Deeds, D. L. "The Role of R&D Intensity, Technical Development and Absorptive Capacity in Creating Entrepreneurial Wealth in High Technology Start-Ups", **Journal of Engineering and Technology Management**, 18: 29-47, 2001.
- DeFillippi, R. ve S. Ornstein. "Psychological Perspectives Underlying Theories of Organizational Learning", Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles. (Der.), **The**

Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003), s. 19-37.

de Holan, P. M. ve N. Phillips. “Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting”, **Management Science**, 50, 11: 1603-1613, 2004.

Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M. ve Smith, K. G. “The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance”, **Academy of Management Journal**, 51, 1: 61–80, 2008.

Dhanaraj, C., M. A. Lyles, H. K. Steensma ve L. Tihanyi. “Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance”, **Journal of International Business Studies**, 35: 428–442, 2004.

Dickson, P. R. "Toward a General Theory of Competitive Rationality", **Journal of Marketing**, 56, 69-83, 1992.

DiMaggio, P. J. ve W. W. Powell. “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields” **American Sociological Review**, 48: 147 – 160, 1983.

Dixon, S. E. A., K. E. Meyer ve M. Day. “Exploitation and Exploration Learning and The Development of Organizational Capabilities: A Cross-Case Analysis of The Russian Oil Industry”, **Human Relations**, 60, 10: 1493-1523, 2007.

Donaldson, L. “Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: In Defense of Contingency Theory”, **Journal of Management Studies**, 24: 1-24, 1987.

Dosi, G. “Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change”, **Research Policy**, 11: 147–162, 1982.

- Dyer J. H. ve H. Singh. "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, 23, 4: 660–679, 1998.
- , ve K. Nobeoka. "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case", **Strategic Management Journal**, 21: 345–367, 2000.
- , ve N. W. Hatch. "Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships", **Strategic Management Journal**, 27: 701–719, 2006.
- Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles. "Introduction: The Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management", Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles. (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003), s. 1-15.
- , M. A. Lyles ve E. W. K. Tsang. "Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects", **Journal of Management Studies**, 45, 4: 677-690, 2008.
- Edmondson, A. ve B. Moingeon. "When to Learn How and When to Learn Why: Appropriate Organizational Learning Processes as Source of Competitive Advantage", Moingeon, B. ve A. Edmondson (Der.), **Organizational Learning and Competitive Advantage** (Londra: Sage, 1996), s. 17-37.
- , "The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations – A Group-Level Perspective", **Organization Science**, 13, 2: 128–146, 2002.
- Eisenhardt, K. M. ve M. M. Bhatia. "Organizational Complexity and Computation", Baum, A. C. (Der.), **The Blackwell Companion to Organizations**, (Oxford: Blackwell Publishers Inc., 2002) s. 442 – 466.
- Elsbach, K. D. "Intraorganizational Institutions", Baum, Joel A.C. (Der.), **The Blackwell Companion to Organizations** (Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2002). s. 37-57.

- Erramilli, M. K. "The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms", **Journal of International Business Studies**, 22, 3: 479-501, 1991.
- Evanson, R. E. ve Y. Kislev. "A Stochastic Model of Applied Research", **Journal of Political Economy**, 84: 265-281, 1976.
- Fayol, H. "Administration Industrielle et Générale", **Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale**, 10, 3: 5-162, 1916.
- Feldman, M. S. "Organizational Routines as a Source of Continuous Change", **Organization Science**, 11, 6: 611-629, 2000.
- , ve B. T. Pentland. "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", **Administrative Science Quarterly**, 48: 94-118, 2003.
- Fichman, M. ve D. A. Levinthal. "Honeymoons and Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships", **Academy of Management Review**, 16, 2: 442-468, 1991.
- Fiol, C. M. ve M. A. Lyles. "Organizational Learning", **Academy of Management Review**, 10, 4: 803-813, 1985.
- Fosfuri, A. ve J. A. Tribo. "Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance", **Omega**, 36: 173-187, 2008.
- Fowler, K. L., ve D. R. Schmidt. "Determinants of Tender Offer Post-Acquisition Financial Performance", **Strategic Management Journal**, 10: 339-350, 1989.
- Freeman, L. C. "A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness", **Sociometry**, 40: 35-41, 1977.
- Friedman, V. J., R. Lipshitz ve W. Overmeer. "Creating Conditions for Organizational Learning", Dierkes, M., A. B. Hantal, J. Child ve I. Nonaka. (Der.), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge** (New York: Oxford University Press, 2001). s. 757-774.

- Galunic, D. C. ve K. M. Eisenhardt, "The Evolution Intracorporate Domains: Divisional Charter Looses in High Technology, Multidivisional Corporations", **Organization Science**, 7: 255 – 282, 1996.
- Gaur, A. S. ve J. W. Lu. "Ownership Strategies and Survival of Foreign Subsidiaries: Impacts of Institutional Distance and Experience", **Journal of Management**, 33, 1: 84-110, 2007.
- Gherardi, S., D. Nicolini ve F. Odella, F. "Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations – The Notion of Situated Curriculum", **Management Learning**, 29, 3: 273–297, 1998.
- Gnyawali, D. R. ve A. C. Stewart. "A Contingency Perspective on Organizational Learning: Integrating Environmental Context, Organizational Learning Processes, and Types of Learning", **Management Learning**, 34, 1: 63-89, 2003.
- Gordon, S. S., Stewart, W. H., Sweo, R. ve Luker, W. A. "Convergence Versus Strategic Reorientation: The Antecedents of Fast-paced Organizational Change", **Journal of Management**, 26, 5: 911-945, 2000.
- Granovetter, M. S. "The Strength of Weak Ties", **American Journal of Sociology**, 78: 1360-1380, 1973.
- , "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", **American Journal of Sociology**, 91: 481-510, 1985.
- Grant, R. M. "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", **Strategic Management Journal**, 17: 109–122, 1996.
- Greve, H. R. "Performance, Aspirations, and Risky Organizational Change", **Administrative Science Quarterly**, 43: 58-86, 1998.
- , "A Behavioral Theory of Firm Growth: Sequential Attention to Size and Performance Goals", **Academy of Management Journal**, 51, 3: 476–494, 2008.

- Gruber, H. "The Learning Curve in the Production of Semiconductor Memory Chips", **Applied Economics**, 24: 885-894, 1992.
- Gulati, R. ve M. Gargiulo. "Where do International networks Come From?", **American Journal of Sociology**, 104, 5: 1439-1493., 1999.
- Haleblian, J., J. Kim ve N. Rajagopalan "The Influence of Acquisition Experience and Performance on Acquisition Behavior: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry", **Academy of Management Journal**, 49, 2: 357–370, 2006.
- Hamel, G. "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances", **Strategic Management Journal**, 12: 83-104.
- Hannan, M. T. ve J. H. Freeman. "The Population Ecology of Organizations", **American Journal of Sociology**, 82, 5: 929-964, 1977.
- , ve J. H. Freeman. "Structural Inertia and Organizational Change", **American Sociological Review**, 49: 149-164, 1984.
- , ve G. R. Carroll. "Theory Building and Cheap Talk About Legitimation: Reply to Baum and Powell", **American Sociological Review**, 60: 539-544, 1995.
- Hansen, M. T. "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits", **Administrative Science Quarterly**, 44, 1: 82-111, 1999.
- , "Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies", **Organization Science**, 13, 3: 232-248, 2002.
- Harryson, S. J., R. Dudkowski ve A. Stern. "Transformation Networks in Innovation Alliances – The Development of Volvo C70", **Journal of Management Studies**, 45, 730–58, 2008.
- Haunschild, P. R. ve A. S. Miner. "Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty", **Administrative Science Quarterly**, 42: 472-500, 1992.

- , "Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity", **Administrative Science Quarterly**, 38, 4: 564-592, 1993.
- Hayek, F. A. "The Use of Knowledge in Society", **American Economic Review**, 35, 4: 519-530, 1945.
- Hayward, M. L. A. "When Do Firms Learn from Their Acquisition Experience? Evidence from 1990–1995", **Strategic Management Journal**, 23: 21-39, 2002.
- He, Z.-L. ve P.-K. Wong. "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", **Organization Science**, 15, 4: 481–494, 2004.
- Hedberg, B. "How Organizations Learn and Unlearn" Nystrom, P. ve W. Starbuck (Der.), **Handbook of Organizational Design** (New York: Oxford University Press), s. 1-27, 1981.
- Henderson, R. M. ve H. B. Clark. "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and Failures of Established Firms", **Administrative Science Quarterly**, 35, 1: 9-30, 1990.
- Heper, M. ve Ü. Berkman. "Administrative Studies in Turkey: A General Perspective", **International Social Science Journal**, 31: 305-327, 1979.
- Hickson, D. J, C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck ve J. M. Hinings. "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power", **Administrative Science Quarterly**, 16, 2: 216-229, 1971.
- Hinings, C. R., D. J. Hickson, J. M. Pennings ve R. C. Schneck. "Structural Conditions of Intraorganizational Power", **Administrative Science Quarterly**, 19, 1: 22-44, 1974.
- Hinkin, T. R. "A Brief Tutorial on Development of Measures for Use in Survey Questionnaires", **Organizational Research Methods**, 1, 1: 104-121, 1998.
- Hirsch, W. Z. "Manufacturing Progress Functions", **Review of Economics and Statistics**, 34, 2: 143-155, 1952.

- Hirschmann, W. B. "Profit from the Learning Curve", **Harvard Business Review**, 42, 1: 125-139, 1964.
- Hoang, H. ve F .T. Rothaermel. "The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance", **Academy of Management Journal**, 48, 2: 332–345, 2005.
- Houchin, K. ve D. MacLean. "Complexity Theory and Strategic Change: An Empirically Informed Critique", **British Journal of Management**, 16: 149 – 166, 2005.
- Huber, G. P. "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", **Organization Science**, 2, 1: 88-115, 1991.
- Hult, G. T. M. ve D. J. Ketchen. "'Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance", **Strategic Management Journal**, 22: 899-906, 2001.
- , O. C. Ferrell ve R. F. Hurley. "Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance", **Journal of Business Research**, 55: 377– 387, 2002.
- , D. J. Ketchen, Jr. ve S. F. Slater. "Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Performance", **Academy of Management Journal**, 47, 2: 241–253, 2004.
- , D. J. Ketchen, Jr. ve M. Arrfelt. "Strategic Supply Chain Management: Improving Performance through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development", **Strategic Management Journal**, 28: 1035–1052, 2007.
- Hurley, R. F. ve T. M. Hult. "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", **Journal of Marketing**, 62, 42–54, 1998.
- Ingram, P. ve J. A. C. Baum. "Opportunity and Constraint: Organizations' Learning from the Operating and Competitive Experience of Industries", **Strategic Management Journal**, 18: Yaz özel sayısı, 75-98, 1997a.

- , ve J. A. C. Baum. "Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels: 1898-1980", **Administrative Science Quarterly**, 42, 1: 68-102., 1997b.
- Inkpen, A. C ve M. M. Crossan. "Believing is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning", **Journal of Management Studies**, 32: 595-618, 1995.
- Iyer, D. N. ve K. D. Miller. "Performance Feedback, Slack, and the Timing of Acquisitions", **Academy of Management Journal**, 51, 4: 808-822, 2008.
- Jansen, J. J., F. A. J. van den Bosch ve H. W. Volberda. "Exploratory Innovation, Exploitive Innovation, and Performance", **Management Science**, 52, 11: 1661-1674, 2006.
- Jepperson, R. L. "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism", Powell, W. W. ve P. J. DiMaggio (Der.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis** (Chicago: University of Chicago Pres, 1991), s. 143-163.
- Johanson, J. ve J. E. Vahlne. "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments", **Journal of International Business Studies**, 8, 2: 23-32, 1977.
- Johnson, J. L. ve R. S. Sohi. "The Development of Interfirm Partnering Competence: Platforms for Learning, Learning Activities, and Consequences of Learning", **Journal of Business Research**, 56: 757– 766, 2003.
- Joo, S-J. "Scheduling Preventive Maintenance for Modular Designed Components: A Dynamic Approach", **European Journal of Operational Research**, (basım aşamasında), 2008.
- Joskow, P.L. ve G. A. Rozanski. "The Effects of Learning by Doing on Nuclear Plant Operating Reliability", **Review of Economics and Statistics**, 61, 2: 161-168, 1979.
- Kayış, A. "Güvenilirlik Analizi", Kalaycı, Ş. (Der.), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri** (Ankara: Aslı Yayın Dağıtım, 2008), s. 404-419.

- Katila, R. ve G. Ahuja. "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction", **Academy of Management Journal**, 45: 1183–1194, 2004.
- Kauffman, S. "Antichaos and Adaptation: Biological Evolution May Have Been Shaped by More Than Just Natural Selection", **Scientific American**, 265, 2: 78 – 84, 1991.
- Kieser, A., N. Beck ve R. Tainio. "Rules and Organizational Learning: The Behavioral Theory Approach", Dierkes, M., A. B. Hantal, J. Child ve I. Nonaka. (Der.), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge** (New York: Oxford University Press, 2001). s. 598-623.
- Kim, L. "The Dynamics of Samsung's Technological Learning in Semiconductors", **California Management Review**, 39: 86–100, 1997.
- Kogut, B. "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", **Strategic Management Journal**, 9, 4: 319-332, 1988.
- , ve U. Zander. "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", **Organization Science**, 3, 3: 383-396, 1992.
- Koza, M. P. ve Lewin, A. Y. "The Co-Evolution of Strategic Alliances", **Organization Science**, 9, 3: 255-264, 1998.
- Lane, P. J. ve M. Lubatkin. "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", **Strategic Management Journal**, 19, 5: 461-477, 1998.
- , J. E. Salk ve A. A. Lyles. "Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures", **Strategic Management Journal**, 22: 12, 1139-1161, 2001.
- , B. R. Koka ve S. Pathak. "The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct", **Academy of Management Review**, 31: 4, 833-863, 2006.

- Lant, T. K. "Aspiration Level Adaptation: An Empirical Exploration", **Management Science**, 38: 5, 623-644, 1992.
- , F. J. Milliken ve B. Batra. "The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration", **Strategic Management Journal**, 13: 85-608, 1992.
- Lapre, M. A. ve N. Tsikriktsis. "Organizational Learning Curves for Customer Dissatisfaction: Heterogeneity across Airlines", **Management Science**, 52, 3: 352-366, 2006.
- Lari, A. ve N. Lari. "Reverse Engineering: A Technology Transfer Tool", **The Business Review, Cambridge**, 3, 2: 186-190, 2005.
- Lazonick, W. "The Innovative Firm", Fagerberg, J., D. C. Mowery ve R. R. Nelson (Der.), **The Oxford Handbook of Innovation** (New York: Oxford University Press, 2005). s. 29-55.
- Lee, H. L. ve C. S. Tang. "Modelling the Costs and Benefits of Delayed Product Differentiation", **Management Science**, 43, 1. 40-53, 1997.
- Lee, T.-J. ve R. E. Caves, R. E. "Uncertain Outcomes of Foreign Investment: Determinants of The Dispersion of Profits After Large Acquisitions", **Journal of International Business Studies**, 29: 563-582, 1998.
- Lee, G. K. ve R. E. Cole. "From a Firm-Based to a Community-Based Model of Knowledge Creation: The Case of the Linux Kernel Development", **Organization Science**, 14, 6: 633-649, 2003.
- Levin, D. Z. "Organizational Learning and the Transfer of Knowledge: An Investigation of Quality Improvement", **Organization Science**, 11, 6: 630-647, 2000.
- Levinthal, D. A. ve J. G. March. "A Model of Adaptive Organizational Search", **Journal of Economic Behavior and Organization**, 2: 307-333, 1981.

- , ve J. G. March. "Myopia of Learning", **Strategic Management Journal**, 14: 95-112, 1993.
- , "Adaptation on Rugged Landscapes", **Management Science**, 43, 7: 934-950, 1997.
- Levitt, B. ve J. G. March. "Organizational Learning", **Annual Review of Sociology**, 14: 319-340, 1988.
- Li, J. "Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets", **Strategic Management Journal**, 16, 5: 333-351, 1995.
- Liebesskind, J. P. "Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm", **Strategic Management Journal**, 17: 93-107, 1996.
- Lincoln, Y. ve E. Guba. "Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences", Denzin, N. ve Y. Lincoln (Der.), **Handbook of Qualitative Research** (Üçüncü basım, Thousand Oaks, CA: Sage, 2005), s. 191-215.
- Lopez, S. P., J. M. M. Peon ve C. J. V. Ordas. "Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance", **Human Resource Development International**, 8, 2: 147-164, 2005.
- , "Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning", **Management Learning**, 37, 2:215-239, 2006.
- Lyles, M. A. ve M. Easterby-Smith. "Organizational Learning and Knowledge Management: Agendas for Future Research", Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles. (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003), s. 639-652.
- Macharzina, K., M. J. Oesterle ve D. Brodel. "Learning in Multinationals", Dierkes, M., A. B. Hantal, J. Child ve I. Nonaka. (Der.), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge** (New York: Oxford University Press, 2001). s. 631-656.

- MacIntosh, R. ve D. MacLean. "Conditioned Emergence: A Dissipative Structures Approach to Transformation", **Strategic Management Journal**, 20: 297-316, 1999.
- Maguire, S., B. McKelvey, L. Mirabeau ve N. Öztaş. "Complexity Science and Organization Studies", Clegg, S. R., C. Hardy, T. B. Lawrence ve W. R. Nord (Der.), **The Sage Handbook of Organization Studies**, İkinci basım. (Londra: Sage Publications Ltd., 2006). s. 165-214.
- Malhotra, N. K. "Questionnaire Design and Scale Development", Grover, R. ve M. Vriens (Der.), **The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances** (Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd., 2003) s. 83-94.
- March, J. G. ve J. P. Olsen. "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity", **European Journal of Political Research**, 3: 147-171, 1975.
- , "Introduction: A Chronicle of Speculations about Decisionmaking in Organizations", March, J. G. (Der.), **Decisions and Organizations** (Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1988). s. 1-21.
- , ve J. P. Olsen. "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity", March, J. G. (Der.), **Decisions and Organizations** (Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1988). s. 335-358.
- , "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", **Organization Science**, 2, 1: 71-87, 1991.
- Markides, C. C. ve C. D. Ittner. "Shareholder Benefits from Corporate International Diversification: Evidence from U.S. International Acquisitions", **Journal of International Business Studies**, 25: 343-366, 1994.
- Matusik, S. F. ve M. B. Heeley. "Absorptive Capacity in the Software Industry: Identifying Dimensions That Affect Knowledge and Knowledge Creation Activities", **Journal of Management**, 31: 549-572, 2005.

- McKelvey, B. ve H. E. Aldrich. "Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science", **Administrative Science Quarterly**, 28: 101-128, 1982.
- , "Avoiding Complexity Catastrophe in Coevolutionary Pockets: Strategies for Rugged Landscapes", **Organization Science**, 10, 3: 294-321, 1999.
- McGrath, R. G. "Beyond Contingency: From Structure to Structuring in the Design of the Contemporary Organization", Clegg, S. R., C. Hardy, T. B. Lawrence ve W. R. Nord (Der.), **The Sage Handbook of Organization Studies**, İkinci basım. (Londra: Sage Publications Ltd., 2006). s. 577-597.
- Meeus, M, L. Oerlemans, ve J. Hage. "Patterns of Interactive Learning in a High-Tech Region", **Organization Studies**, 21, 1: 145-172, 2001.
- Meso, P. ve R. A. Smith. "A Resource-Based View of Organizational Knowledge Management Systems", **Journal of Knowledge Management**, 4: 224-232, 2000.
- Meyer, J. W. ve B. Rowan. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" **American Journal of Sociology**, 83: 340 – 363, 1977.
- , ve W. R. Scott. **Organizational Environment: Ritual and Rationality**. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- Mezias, S. J., Y-R Chen ve P. R. Murphy. "Aspiration-Level Adaptation in an American Financial Services Organization: A Field Study", **Management Science**, 48, 10: 1285-1300, 2002.
- Miller, D. "What Happens After Success: The Perils of Excellence", **Journal of Management Studies**, 31, 3: 325-358, 1994.
- , ve M.-J. Chen. "Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry", **Administrative Science Quarterly**, 39: 1-23, 1994.
- , ve J. Shamsie. "Learning Across the Life Cycle: Experimentation and Performance among the Hollywood Studio Heads", **Strategic Management Journal**, 22: 725-745, 2001.

- Miner, A. S. "Idiosyncratic Jobs in Formalized Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 32: 327-351, 1987.
- Miner, A. S. "Organizational Evolution and Social Ecology of Jobs", **American Sociological Review**, 56: 772-785, 1991.
- , ve P. R. Haunschild. "Population Level Learning", Staw, B. ve L. Cummings (Der.), **Research in Organizational Behavior**, (Greenwich, CT: JAI Press, 1995) s. 115-166.
- , J.-Y. Kim, I. W. Holzinger ve P. Haunschild. "Fruits of Failure: Organizational Failure and Population Level Learning", **Academy of Management Proceedings**, 239-243, 1996.
- , P. Bassoff ve C. Moorman. "Organizational Improvisation and Learning: A Field Study", **Administrative Science Quarterly**, 46: 304-337, 2001.
- Mintzberg, H. "Patterns in Strategy Formation", **International Studies of Mananagement & Organization**, 9, 3: 67-86, 1979.
- , "Strategy Formulation as a Historical Process", **International Studies of Management & Organization**, 7, 2, s. 28-40, 1977.
- Mom, T. J. M., F. A. J. van den Bosch ve H. W. Volberda. "Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows" **Journal of Management Studies**, 44, 6: 910-931, 2007.
- Mukoyama, T. "Rosenberg's 'Learning by Using' and Technology Diffusion", **Journal of Economic Behavior & Organization**, 61: 123-144, 2006.
- Nahapiet, J. ve S. Ghosal. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", **Academy of Management Review**, 23, 2: 242-266, 1998.

- Narasimhan, O., S. Rajiv ve S. Dutta. "Absorptive Capacity in High-Technology Markets: The Competitive Advantage of the Haves", **Marketing Science**, 25, 5: 510-524, 2006.
- Newman, K. L. "Organizational Transformation during Institutional Upheaval", **Academy of Management Review**, 25, 3: 602-619, 2000.
- Nonaka, I. R. ve H. Takeuchi. "The Knowledge-Based Organization", **Business Review**, 41, 1: 59-73, 1993.
- , R. Toyama ve P. Byosiére. "A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge", Dierkes, M., A. B. Hantal, J. Child ve I. Nonaka. (Der.), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge** (New York: Oxford University Press, 2001). s. 491-517.
- Oliver, A. L. "Strategic Alliances and the Learning Life-Cycle of Biotechnology Firms", **Organization Studies**, 22, 3: 467-489, 2001.
- Orilowski, W. J. "Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing", **Organization Science**, 13, 3, 249-273, 2002.
- Önder, Ç ve B. Üsidken. "Örgütsel Ekoloji", Sargut, A. S. ve Ş. Özen (Der.), **Örgüt Kuramları** (Ankara: İmge Kitabevi, 2007), s. 133-191.
- Örtenblad, A. "On Differences between Organizational Learning and Learning Organization", **The Learning Organization**, 8, 3: 125-133, 2001.
- Palmer, D. A. ve N. W. Biggart. "Organizational Institutions", Baum, J. A. C. (Der.), **The Blackwell Companion to Organizations** (Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 2002), s. 259-280.
- Park, S. H., Chen, R. ve S. Gallagher. "Firm Resources as Moderators of the Relationship between Market Growth and Strategic Alliances in Semiconductor Start-ups", **Academy of Management Journal**, 45, 3: 527-545, 2002.

- Pawlowsky, P. "The Treatment of Organizational Learning in Management Science", Dierkes, M., A. B. Antal, J. Child ve I. Nonaka (Der.), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge** (New York: Oxford University Press, 2001), s. 61 – 88.
- Pedlar, N. "The Man Who Gave Japan the Quality Edge", **Japan Digest**, Ocak: 26-29, 1991.
- Pennings, J. M., H. G. Barkema ve S. W. Douma. "Organizational Learning and Diversification", **Academy of Management Journal**, 37: 608-640, 1994.
- Pentland, B. T. ve H. H. Rueter. "Organizational Routines as Grammars of Action", **Administrative Science Quarterly**, 39, 3: 484-510, 1994.
- , "Grammatical Models of Organizational Processes", **Organization Science**, 6, 5: 541-556, 1995.
- Perez-Nordtvedt, L., B. L. Kedia, D. K. Datta ve A. A. Rasheed. "Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: an empirical examination", **Journal of Management Studies**, 45: 699–729, 2008.
- Peter, J. P. "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices", **Journal of Marketing Research**, 16: 6-17, 1979.
- Pisano, G. P. "Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development", **Strategic Management Journal**, 15, Kış Özel Sayısı: 85-100, 1994.
- , R. M. J. Bohmer ve A. C Edmondson. "Organizational Differences in Rates of Learning: Evidence from the Adoption of Minimally Invasive Cardiac Surgery", **Management Science**, 47, 6: 752-768, 2001.
- Porter, M. "Experience Curve", **The Wall Street Journal**, s. 30, 22.10.1979.

- Porter, K. A. ve W. W. Powell. "Networks and Organizations", Clegg, S. R., C. Hardy, T. B. Lawrence ve W. R. Nord (Der.), **The Sage Handbook of Organization Studies**, İkinci basım. (Londra: Sage Publications Ltd., 2006). s. 776-799.
- Powell, W. W. "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", **Research in Organizational Behavior**, 12: 295-336, 1990.
- , K. W. Koput ve L. Smith-Doerr. "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation", **Administrative Science Quarterly**, 41: 116-145, 1996.
- Preston, L. ve E. C. Keachie. "Cost Functions and Progress Functions: An Integration", **American Economic Review**, 54, 2: 100-107, 1964.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings ve C. Turner. "Dimensions of Organizaiton Structure", **Administrative Science Quarterly**, 13: 65-95, 1968.
- Raisch, S. ve J. Birkinshaw. "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", **Journal of Management**, 34, 3: 375-409, 2008.
- Rapping, L. "Learning and World War II Production Functions", **Review of Economics and Statistics**, 47, 1: 81-86, 1965.
- Ranft, A. L. ve M. D. Lord. "Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation", **Organization Science**, 13, 4: 420-441, 2002.
- Reagans, R. ve B. McEviliy. "Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range", **Administrative Science Quarterly**, 48: 240-267, 2003.
- Reed, R. ve R. J. DeFillippi. "Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, 15: 1, 88-102, 1990.
- Reid, S. "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", **Journal of International Business Studies**, 12, 2: 101-112, 1981.
- Rivkin, J. "Imitation of Complex Strategies", **Management Science**, 46: 824-844, 2000.

- Rosen, S. "Learning by Experience as Joint Production", **Quarterly Journal of Economics**, 86: 366-382, 1972.
- Rosenberg, N. "Science, Innovation, and Economic Growth", **Economic Journal**, 84, 1: 90-108, 1974.
- , ve W. E. Steinmueller. "Why are Americans Such Poor Imitators?", **American Economic Review**, 78, 2: 229-234, 1988.
- Rothaermel, F. T. "Incumbent's Advantage through Exploiting Complementary Assets via Interfirm Cooperation", **Strategic Management Journal**, 22, 6/7: 687-699, 2001.
- , ve D. L. Deeds. "Exploration and Exploitation Alliances In Biotechnology: A System of New Product Development", **Strategic Management Journal**, 25: 201-221, 2004.
- , ve C. W. L. Hill. "Technological Discontinuities and Complementary Assets: A Longitudinal Study of Industry and Firm Performance", **Organization Science**, 16: 52-70, 2005.
- Rura-Polley, T. ve A. S. Miner. "The Relative Standing of Routines: Some Jobs are More Equal than Others", Augier, M. ve J. G. March (Der.), **The Economics of Choice, Change and Organization: Essays in Memory of Richard M. Cyert** (Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd., 2002), s. 273-296.
- Salk, J. E. ve B. L. Simonin. "Beyond Alliances: Towards a Meta-Theory of Collaborative Learning", Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles. (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003), s. 253-277.
- Sampson, R. C. "Experience effects and collaborative returns in R&D alliances", **Strategic Management Journal**, 26: 1009-1031, 2005.

- Sandvik, I. L. ve K. Sandvik. "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance", **International Journal of Research in Marketing**, 20, 4: 355-376, 2003.
- Schneider, S. L. "Framing and Conflict: Aspiration Level Contingency, The Status Quo, and Current Theories of Risky Choice", **Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition**, 18: 1040-1057, 1992.
- Schoonhoven, C. B., K. M. Eisenhardt ve K. Lyman. "Speeding Products to Market: Waiting Time to First Product Introduction in New Firms", **Administrative Science Quarterly**, 35, 1: 177-207, 1990.
- Schroeder, R. G., K. A. Bates ve M. A. Junttila. "A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance", **Strategic Management Journal**, 23: 105-117, 2002.
- Schulz, M. "A Depletion of Assets Model of Organizational Learning", **Journal of Mathematical Sociology**, 17, 2-3: 145-173, 1992.
- , "Limits to Bureaucratic Growth: The Density Dependence of Organizational Rule Births", **Administrative Science Quarterly**, 43, 4: 845-876, 1998.
- , "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows", **Academy of Management Journal**, 44: 4, 661-681, 2001.
- , "Organizational Learning", Baum, J. A. C. (Der.), **The Blackwell Companion to Organizations** (Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 2002), s. 415-441.
- Shan, W., G. Walker, ve B. Kogut. "Interfirm Cooperation and Startup Innovation in The Biotechnology Industry", **Strategic Management Journal**, 15: 387- 394, 1994.
- Shipton, H. "Cohesion or Confusion? Towards a Typology for Organizational Learning Research", **International Journal of Management Reviews**, 8, 4: 233-252, 2006.

- Siggelkow, N. ve D. A. Levinthal. "Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation", **Organization Science**, 14, 6: 650–669, 2003.
- Simonin, B. L. "The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization", **Academy of Management Journal**, 40, 5: 1150-1174, 1997.
- . "The Nature of Collaborative Know-How", Lorange, P. ve F. Contractor (Der.), **Cooperative Strategies and Alliances** (Amsterdam: Elsevier Science, 2002), s. 237-263.
- . "An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer In International Strategic Alliances", **Journal of International Business Studies**, 35: 407–427, 2004.
- Smith, S. M. ve G. S. Albaum. "Basic Data Analysis", Grover, R. ve M. Vriens (Der.), **The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances** (Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd., 2003) s. 195-229.
- Sinkula, J. M. "Market Information Processing and Organizational Learning", **Journal of Marketing**, 58: 35–45, 1994.
- Sitkin S. B. "Learning through Failure: The Strategy of Small Losses", Cummings L. L. ve B. M. Staw (Der.), **Research in Organizational Behavior**, (Greenwich, CT: JAI Pres, 1992) s. 231–266.
- Snow, C. C. ve L. G. Hrebiniak. "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", **Administrative Science Quarterly**, 25: 317-336, 1980.
- Sobrero, M. ve E. B. Roberts. "The Trade-Off between Efficiency and Learning in Interorganizational Relationships for Product Development", **Management Science**, 47, 4: 493-511, 2001.
- Song, J., P. Almeida ve G. Wu. "Mobility of Engineers and Cross-Border Knowledge Building: The Technological Catching-up Case of Korean and Taiwanese

- Semiconductor Firms”, Chesbrough, H. ve R. Burgelman (Der.), **Research in Technology and Innovation Management** (New York: Elsevier, 2001) s. 59–84.
- , P. Almeida ve G. Wu. “Learning-by-Hiring: When is Mobility More Likely to Facilitate Interfirm Knowledge Transfer?”, **Management Science**, 49, 4: 351–365, 2003.
- ve J. B. Sorenson. “Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance”, **Strategic Management Journal**, 22: 713–724, 2001.
- , “Interdependence and Adaptability: Organizational Learning and the Long-Term Effect of Integration”, **Management Science**, 49, 4: 446–463, 2003.
- Szulanski, G. “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm”, **Strategic Management Journal**, 17: 27-43, 1996.
- ve R. Capetta. “Stickiness: Conceptualizing, Measuring, and Predicting Difficulties in Transfer of Knowledge within Organizations”, Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles. (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003), s. 513-534.
- Tainio, R., K. Lilja ve T. J. Santalainen. “The Role of Boards in Facilitating or Limiting Learning in Organizations”, Dierkes, M., A. B. Hantal, J. Child ve I. Nonaka. (Der.), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge** (New York: Oxford University Press, 2001). s. 428-445.
- Teece, D. J. “Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm”, **Journal of Economic Behavior Organization**, 3: 39–63, 1982.
- , “Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy”, **Research Policy**, 15, 6: 285-305, 1986.

- , G. Pisano ve A. Shuen. "Dynamic Capabilites and Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 18, 7: 509-533, 1997.
- Tippins, M. J. ve R. S. Sohi. "IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?", **Strategic Management Journal**, 24: 745-761, 2003.
- Todorova, G. ve B. Durisin. "Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization", **Academy of Management Review**, 32, 3: 774-786, 2007.
- Trott, P. ve A. Hoeh. "Product Counterfeiting, Non-Consensual Acquisition of Technology and New Product Development: An Innovation Perspective", **European Journal of Innovation Management**, 10, 1: 126-143, 2007.
- Tsai, W. ve S. Ghoshal. "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", **Academy of Management Journal**, 41, 4: 464-476, 1998.
- , "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance", **Academy of Management Journal**, 44, 5: 996-1004, 2001.
- Tsang, E. W. K. "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research", **Human Relations**, 50, 1: 73-89, 1997.
- Tsoukas, H. ve E. Viladimirou. "What is Organizational Knowledge?", **Journal of Management Studies**, 38, 7: 973-993, 2001.
- Tushman, M. L. ve P. Anderson. "Technological Discontinuities and Organizational Environments", **Administrative Science Quarterly**, 31: 439-465, 1986.
- , ve C. O'Reilly. "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", **California Management Review**, 38, 4: 8-30, 1996.
- Tyre, M. J. ve E. Von Hippel. "The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations", **Organization Science**, 8, 1: 71-83, 1997.

- Üsdiken, B. ve Y. Pasadeos. "Türkiye'de Örgütler ve Yönetim Yazını", **Amme İdaresi Dergisi**, 26, 2: 73-93, 1993.
- , N. Selekler ve D. Çetin. "Türkiye'de Yönetim Yazınına Egemen Anlayışın Oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi Üzerine Bir İnceleme", **Amme İdaresi Dergisi**, 31, 1: 57-88., 1998.
- ve H. Leblebici. "Organization Theory", Anderson, N., D. S. Ones, H. K. Sinangil ve C. Visweseran (Der.), **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology** (Londra: Sage, 2001), s. 377-397.
- van de Ven, A. H. ve D. Polley. "Learning while Innovating", **Organization Science**, 3,1: 92-116, 1992.
- van den Bosch, F. A. J., H. W. Volberda ve M. de Boer. "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities", **Organization Science**, 10, 5: 551-568, 1999.
- van Valen, L. "A New Evolutionary Law", **Evolutionary Theory**, 1: 1-30.
- van Wijck, R., F. A. J. van den Bosch ve H. W. Volberda. "Knowledge and Networks", Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles. (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003), s. 428-453.
- Vera, D. ve M. Crossan. "Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework", Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles. (Der.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003), s. 122-141.
- Vermeulen, F. ve H. Barkema. "Learning through Acquisitions", **Academy of Management Journal**, 44, 3: 457-476, 2001.
- Walsh, J. P. ve G. R. Ungson. "Organizational Memory", **Academy of Management Review**, 16, 1: 57-91, 1991.

- Weerawardena, J., A. O’Cass ve C. Julian. “Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance”, **Journal of Business Research**, 59: 37–45, 2006.
- Weick, K. E. “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, **Administrative Science Quarterly**, 21: 1-19, 1976.
- , ve K. H. Roberts. “Collective Minds in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks”, **Administrative Science Quarterly**, 38, 3: 357-381, 1993.
- Weiss, H. M. ve D. R. Ilgen. “Routinized behavior in Organizations”, **Journal of Behavioral Economics**, 14: 57-67, 1985.
- Wernerfelt, B. “A Resource-Based View of the Firm”, **Strategic Management Journal**, 5: 171–180, 1984.
- Winter, S. “Knowledge and Competence as Strategic Assets”, Teece, D. J. (Der.), **The Competitive Challenge—Strategies for Industrial Innovation and Renewal** (Cambridge, MA Ballinger, 1987), s. 159–184.
- Wright, T. P. “Factors Affecting the Cost of Airplanes”, **Journal of the Aeronautical Sciences**, 3: 122-128, 1936.
- Yeung, A. L. C., K.-H. Lai ve R. W. Y. Yee. “Organizational Learning, Innovativeness, and Organizational Performance: A Qualitative Investigation”, **International Journal of Production Research**, 45, 11: 2459–2477, 2007.
- Zahra, S.A. ve G. George. “Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension”, **Academy of Management Review**, 27: 2, 185-203, 2002.
- Zhou, X. “The Dynamics of Organizational Rules”, **American Journal of Sociology**, 98, 5: 1134-1166, 1993.
- Zollo, M. ve S. G. Winter. “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities”, **Organization Science**, 13, 3: 339-351, 2002.

İnternet Kaynakları

Erdemir, E. “ESOGÜ İİBF Dergisi Özel Sayı İçin Makale Çağrısı: Türkiye’de Yönetim/Örgüt Alanının Gelişimi”, http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/ozel_sayi.htm, 2008.

Kale, P. ve H. Singh. “Alliance Capability and Success: A Knowledge-Based Approach”, <http://knowledge.wharton.upenn.edu>, 2008.

Schulz, M. ve N. Beck. “Iron Laws of Bureaucracy: Comparing Incremental and Radical Change of Organizational Rules in the U.S and Germany”, <http://frontiers.sauder.ubc.ca/IronLawsPaper.pdf>, 2001.

Sun, P. Y. T. ve M. H. Anderson. “An Examination of the Relationship between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration”, <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/121540759/PDFSTART>, 2008.

http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Experience_curve.gif

<http://rega.basbakanlik.gov.tr>

<http://www.imkb.gov.tr>

<http://www.linux.org/info>