

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE YENİLİKÇİLİK VE PROAKTİFLİK ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Öğr.Gör. Dr. Emel FAİZ
Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi
emelgokmenoglu@duzce.edu.tr

Özet

Örgütlerin öğrenme ihtiyacı, çevredeki sürekli ve hızlı değişimlerden kaynaklanmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde faaliyet gösteren örgütler, bir taraftan stratejik amaçlarını belirlemede iken diğer taraftan teknolojik ve yapısal olarak bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Öğrenen örgütler bu hızlı değişimi yakalayabilen ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerektiği anda gerçekleştirerek kendi kendini yenileyebilen örgütlerdir. Bu çalışmada, öğrenen örgütlerin yenilikçiliği ve proaktifliği tartışılmış ve gelecek çalışmalara yönelik olarak önerilerde bulunulmuştur. Çalışma sonucunda, örgütler için artık risk almamanın, yenilik yapmamanın ve pasif kalmanın mevcut durumu korumak için yeterli olmadığı ifade edilmiştir. Diğer önemli bir sonuç ise, örgütlerin ve performanslarının yeniden canlanmasına ve iyileşmesine yeniliğin ve proaktifliğin pozitif etkileri olduğu ve örgütsel yenilik ve proaktifliğin örgütlere aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlayan bir araç olarak görüldüğüdür.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Örgütler, Yenilikçilik, Proaktiflik, Rekabet Üstünlüğü

A CONCEPTUAL STUDY ON INNOVATIVENESS AND PROACTIVENESS IN LEARNING ORGANIZATIONS

Abstract

Learning needs of organizations due to constant and rapid changes in the environment. Organizations which operating in a constantly changing and devolving environment, to determine the strategic objectives on the one hand, while on the other hand have to adapt to these changes in the technological and structural. Learning organizations can capture these rapid changes and transformations needed at the time needed to renew themselves by performing organizations. In this study, innovativeness and proactiveness of learning organizations are discussed and recommendations are made for future studies. As a result, organizations no longer taken risks, not doing innovation and passive exposure is not enough to protect current exposure are expressed. Another important result is that proactiveness and innovation have positive effects on revival and improvement of organizations and their performances and in the meantime organizational innovation and proactiveness can be seen as a means of providing organizations a competitive advantage.

KeyWords: Learning Organizations, Innovativeness, Proactivity, Competitive Advantage

1. Giriş

Günümüzün küresel rekabet şartları, dünyanın her yerindeki örgütlerde ve sektörlerde derin ve büyük değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimler öncelikle örgütlerin misyon ve vizyonlarını gözden geçirmelerini ve onları başarıya götüren stratejilerini yeniden formüle etmelerini gerektirmektedir. Birçok örgüt iç ve dış çevrelerindeki hızlı, radikal ve hayati öneme sahip bu değişimlere tepki olarak faaliyetlerini köklü ve anlamlı biçimlerde yeniden yapılandırmaktadırlar. Bu yoğun küresel rekabet ortamında örgütlerin hayatta kalmaları yenilik anlayışını temel yetenekleri haline getirmeyle yakından ilgilidir. Politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda meydana gelen hızlıdeğişimler, örgütlerin sürekli yenilik yapmasını gerektirmektedir. Yenilik yapamayan örgütlerin rekabet üstünlüklerini dolayısıyla örgütsel etkililiklerini kaybetmeleri örgüt içinde yenilikçiliği destekleyecek bir örgütsel ortamı da kurmaya yönelmektedir. Risk almamak, yenilik yapmamak ve pasif kalmak artık mevcut durumu korumak içinde yeterli değildir. Bunun yanı sıra örgütlerin pasif veya reaktif olmaları da onlar için bir dezavantaj oluşturabilecektir. Proaktiflik, örgütler için bu anlamdaki önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızla değişen ve gelişenyerel ve küresel rekabet ortamında, çevresel değişime uyum sağlayıp başarılı olabilmek için örgüt çapında paylaşılan bir atılcı ve girişimci ruha ve daha agresif rekabet stratejilerine sahip olmanın önemi giderek artmaktadır. Bu yüzden, gelecekte oluşacak talepleri öngörmek ve fırsatları değerlendirerek hareket edebilmek için örgütlerin yoğun çevre taraması yapması gerekmektedir. Tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt düşünülebilmektedir. Bunun sonucu, günümüzün örgütleri, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olabilmek için kaçınılmaz olarak öğrenen örgütler olmak durumundadırlar.

Öğrenen örgüt kavramı ile bir örgütün sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarla geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ifade edilmektedir. Çevresel değişimlere uyum sağlamada ise en önemli faktör, örgütlerin öğrenme becerilerini bireysel seviyeden örgüt seviyesine yayacak yaklaşımlar geliştirmeleridir.

Bu çalışmada öğrenen örgütlerin yenilikçiliği ve proaktifliği ele alınmıştır. Öğrenen örgüt kavramı ile ilgili olarak proaktiflik ve yenilikçilik detaylı şekilde incelenmiştir. Öğrenen örgütlerin yenilikçilik ve proaktifliği ile ilgili çalışmaların yeterli düzeyde bulunmaması nedeniyle bu çalışmanın ilgili alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Öğrenme Odaklılık Ve Öğrenen Örgüt Kavramı

Örgütlerin içerisinde faaliyette buldukları çevre şartları artan bir hızla değişmekte, karmaşıklaşmakta ve belirsizleşmektedir. Bu durumda bilgi, önemli bir rekabet üstünlüğü aracı haline gelmektedir. Örgütlerin bilgiye ulaşabilmeleri ise öğrenme yoluyla gerçekleşmektedir. Öğrenme, insan davranışlarını oluşturmada ve değiştirmede en önemli süreçtir. Kişinin yaptığı bütün davranışlar öğrenmeyle ilgilidir ve yapılan bu davranışları anlamada da anahtar kavramdır. Benzer şekilde öğrenme, örgütler için de davranışları ve tutumları belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Öğrenme ve örgütlerin öğrenme kabiliyet ve kapasitesi küresel dönemde bir örgüt için en önemli konuların başında gelmektedir. Öğrenmek, bir örgütte üyelerin, yeni yaklaşımlar ve çevreyle etkileşimde elde edeceği önemli bilgiler için devamlı çabalama uyarılacağı bir süreç olarak düşünülebilir (Celuch ve diğ., 2002: 545). Öğrenmeyoluyla elde edilen bilgi ve deneyimlerin uygulamalara aktarılması kadar, ileride kullanılmak üzere saklanması da, sürekli işletme başarısı için önemli bir zorunluluktur (Yücel, 2007: 23).

Öğrenme odaklılık, rekabet üstünlüğü geliştirmek için bilgiyi kullanma ve örgütsel faaliyetleri yaratmaya değinen bir kavramdır. Bu kavram, müşteri ihtiyaçları hakkında bilgiyi sağlamayı ve paylaşmayı, pazar değişimlerini ve rakip hareketlerini ek olarak rakiplerden daha üstün ürünler yaratmak için yeni teknolojilerin geliştirilmesini de kapsamaktadır. Öğrenme odaklılık, yaratıcılığı, bilgidan faydalanmayı ve yaymayı tanımlayan organizasyonel değerlerin bir bütünüdür (Celuch ve diğ., 2002: 548).

Öğrenme odaklılık, rekabet üstünlüğünü arttıran örgütsel bilgiyi yaratma ve kullanma faaliyeti olarak da tanımlanabilmektedir. Öğrenme odaklılık dört faktörden oluşmaktadır. Bu dört faktör, öğrenme bağlılığı, vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımıdır. Etkin ve verimli bir örgüt içi bilgi paylaşımı olmadan örgütte öğrenmeden bahsedilemeyecektir (Calantone ve diğ., 2002: 516).

Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Elma ve Demir, 2000: 43). Artan çevresel karmaşa ve belirsizlik ortamında bir örgütün ayakta kalabilmesi, komuta ve kontrol yaklaşımını benimseyen geleneksel yapıdan çıkıp iletişim ve eleştirmeyi benimseyen öğrenen örgüte geçişle mümkün olacaktır.

Öğrenen örgütler, öğrenmenin temel bir değer ve doğal bir süreç haline geldiği örgütlerdir. Öğrenen örgütler için, çevrede meydana gelen ve gelebilecek gelişmelere göre kendini sürekli olarak geliştiren, bilgiyi toplayan ve kullanan, bireylerinin kişisel potansiyellerini sinerjik etki yaratacak şekilde örgüt için kullanmalarını sağlayan kurumlar denilebilmektedir (Okumuş ve diğ., 2009: 34).

İlk defa Peter M. Senge'in gündeme getirdiği öğrenen örgütler, çağımızın hızla değişen pazar koşullarına işletmelerin uyum sağlayabilmesi ve hatta yön verebilmesine sağlayacak örgütlerin nasıl olması gerektiğini tarif eden bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temelinde kolektif öğrenme yatmaktadır. Öğrenen örgütler yaklaşımı konusunda yapmış olduğu çalışmayla konunun önem kazanmasını sağlayan ve bu konudaki görüşlerini sistem yaklaşımını esas alarak oluşturmuş olan Peter M. Senge, öğrenen örgütü şu şekilde tanımlamıştır: “Bu örgütlerde kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkulu düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler.” (Senge, 1993: 11).

Senge'ye göre bir öğrenen örgütün kurulabilmesi için 5 temel disiplinin başarıyla uygulanması gerekmektedir. Senge'nin disiplin sözcüğüyle anlatmak istediği ise uygulamaya konmak için incelenmesi gereken bir teori ve teknik bütündür. Bir disiplin, belirli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek bir gelişme yoludur (Senge, 1993: 19).

Senge'nin bahsettiği beş disiplinden ilki sistem düşüncesidir. Sistem düşüncesi, bir bütünü görme disiplindir. Bir sistemi sadece içinde bulunulan iş dünyası ile değil, diğer tüm insan çabaları ile bütün görmek ve analiz etmektir (Senge, 1993). Sistem düşüncesindeki temel felsefenin özü, örgütün herhangi bir bölümünde meydana gelen bir aksaklığın sadece bu bölümle alakalı değil, diğer bölümlerle birlikte analiz edilmesi gereken bir durum niteliğini taşıdığını anlamak ve bu anlayış çerçevesinde davranmaktır.

Sistem düşüncesi, örgüte tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağını verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur. Sistem yaklaşımının işletme yönetimine kazandırdıkları arasında örgütsel yapıdaki önemli parçaların ve bu parçaların birbirine bağlayan örgütsel amaçların başarılması doğrultusunda uyum kazandıran süreçlerin neler olduğunun incelenmesi ayrı bir yer tutmaktadır (Şimşek ve diğ., 1998).

İkinci disiplin, kişisel hâkimiyettir. Hâkimiyet, insanlar veya eşyalar üzerinde hâkimiyet kurma fikrini akla getirmektedir. Ama hâkimiyet, özel bir beceri düzeyi anlamına da gelebilmektedir. Kişisel hâkimiyet, kişisel görme ufkunu sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjileri odaklaştırma ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Bu da öğrenen örgütlerin temelidir (Ataman, 2001; akt. Eker, 2008).

Zihnî Modeller ise üçüncü disiplindir. Zihnî modeller zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilemektedir. Senge'nin zihnî modeller yaklaşımının özü, aynanın içe doğru çevrilmesini, dünya hakkındaki içsel resimlerin ortaya çıkarılmasını, bunların yüzeye çıkarılıp sıkı birincelemeden geçirilmesini ve gerekli olan değişikliklerin yapılmasını içermektedir (Senge, 1993). Zihni modellerdeki kısa dönemdeki değişimlerin yansımalarının, uzun dönemde gerçekleşen inançlardaki değişimleri oluşturduğu savunulmaktadır (Kılıç, 2000).

Paylaşılan görme gücünün oluşturulması ise diğer bir disiplindir. Ne var ki, birçok liderin sahip bulunduğu kişisel vizyonu, bir örgütü harekete geçiren paylaşılan vizyona dönüşmeden kalmaktadır. Çoğu kez bir örgütün paylaşılan vizyonu bir liderin karizması

etrafında veya herkesi geçici olarak harekete geçiren bir kriz çevresinde dönmektedir. Ama seçme olanağı olduğunda çoğu kişi sadece kriz zamanında değil, her zaman için yüce bir amacın peşinden gitmeyi tercih etmektedir. Burada eksikliği duyulan, bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürecek bir disiplindir. Paylaşılan vizyon, örgütün öğrenmesi için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar (Gürkan, 2007: 122).

Takım halinde öğrenme ise son disiplindir. Takım halinde öğrenme disiplini, diyaloga başlamaktadır. Bu, bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir. Modern örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe örgütler de öğrenemeyecektir (Öneren, 2008: 170).

Öğrenen örgütlerin kurulması konusunda önemli bir çalışması bulunan Garvin'in öğrenen örgüt tanımı ise şöyledir: "Öğrenen örgütler; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir." (Garvin, 1993: 80). Senge gibi Garvin de, öğrenen örgüt kurma konusuyla ilgili olarak, bir öğrenen örgütün beş ana faaliyet konusunda ustalaşması gerektiğini belirtmektedir (Garvin, 1993: 81; Özgen ve Türk, 1996: 74-75).

Bunlardan ilki sistematik sorun çözmedir. Bu ilk faaliyet, kalite akımlarının yöntem ve felsefesine dayanmaktadır. Sorunun teşhisinde, tahminlerden ziyade bilimsel yöntemlere dayanır. Garvin sorun çözme konusunda şirketlerin geleneksel olarak kullanılan uygulamalar ve pratik örnekleri dikkate aldıklarını, bunun kolaycı bir yol olduğunu, bir zihniyet değişikliği yapmak gerektiğini, bunun da zor fakat doğru yol olduğunu belirtmektedir. İkinci faaliyet ise yeni yaklaşımların denenmesidir. Bu faaliyet, yeni bilgilerin test edilmesi ve sistematik olarak araştırılmasını içermektedir. Burada önemli olan, deneyimlerin değerlendirilmesi ve yapılması için gerekli olan yeteneklere sahip çalışan yöneticilerin varlığıdır (Garvin, 1993: 81). Geçmiş deneyimlerden yararlanarak öğrenme ise üçüncü faaliyettir. Örgütler başarılarını ve hatalarını tekrar tekrar gözden geçirmelidirler. Hataları ve sistematik olarak ele almalı, daha sonra çalışanların kolayca ulaşabileceği şekilde saklamalıdır. Bir diğer faaliyet ise başkalarından öğrenmedir. Bu konuda, faaliyette bulunan sektörün en iyisi ile kıyaslama anlayışı tavsiye edilmektedir. Bilginin transferi ise son faaliyettir. Daha fazla öğrenme için bilgi tüm

örgüt içinde hızlı ve etkin bir şekilde yayılmalıdır. Bilgi, birkaç elde değil de örgüt içinde her tarafa yayıldığı zaman maksimum bir fayda sağlar (Garvin, 1993: 85).

Dibella ve Nevis ise, öğrenen örgüt oluşturmada üç aşamalı bir döngünün olması gerektiğinden bahsetmektedir. Bu döngünün ilk aşaması, bilginin elde edilmesidir. Daha sonra bu bilgi yayılır ve son olarak bilgi kullanılır. Döngü tamamlandığında ise öğrenme gerçekleşir (Dibella ve Nevis, 1998; akt. Basım ve diğ., 2009).

Calvert ve diğ. (1994), öğrenen örgütlerin özelliklerini belirtmişlerdir. Öğrenen örgütlerin takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler. Öğrenen örgütlerde, ne öğrenildiği değerlendirildiği gibi nasıl öğrenileceği de değerlendirilir. Endüstrinin öğrenme eğilimi çizelgesinin başında yer almaya yönelik yatırım yaparlar. Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlarlar. Verileri, doğru yerde ve zamanda, hızlı bir şekilde, yararlı bilgiler haline dönüştürürler. Öğrenen örgütler, “Her tecrübe; gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır.” anlayışına sahiptirler. Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin ve başarılı ya da hatalı öğrenmenin neler olduğunu öğretirler. Örgütlerin temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar. Yüzeysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar. Yeni projeler öğrenmeye istekli takımları ve çalışanları desteklerler. Kararların ve bilgilerin paylaşılmasından dolayı bireyleri ya da grupları cezalandırmayıp öğrenmeyi politika haline getirirler (Calvert ve diğ., 1994: 41; akt. Öneren, 2008: 168).

Öğrenen örgütleri, diğer örgütlerden ayıran çeşitli özellikler vardır. Öğrenen örgütlerde öğrenme, işe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır; öğrenme, anlık bir olay değil bir süreçtir; tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır; bireyler, kendileri gelişirken kurumu da değiştirirler. Öğrenen örgütler yaratıcıdır; bireyler kurumu yeniden yaratırlar. Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar, kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler (Braham, 1998: 9-10). Böyle bir örgüt sorgulayıcı, yenilikçi ve kavramsal düşünebilen kişilerden oluşacaktır. Bu kişilerin hem fikir ve görüşlerini birbirlerine etkin bir şekilde aktarabilecekler, hem de rahatlıkla işbirliğine gidebileceklerdir. Böylesi bir ortamda yöneticilik yapan kişi sorumluluk alırken rahattır, karmaşık fikirleri hazmeder, farklı durumları tartıp

değerlendirebilir ve yaptığı tercihlerin arkasındaki gerekçeleri mantıklı olarak ortaya koyabilir.

Literatürde yer alan öğrenen örgütlerle ilgili tanımlamalar ve özellikler dikkate alındığında (Senge, 1985: Garvin, 1993: Calvert, 1994) öğrenen örgütlerin, öğrenmenin süreklilik kazandığı, örgütteki bir veya birkaç çalışana özgü bir durum olmadığı aksine tüm örgüte yayılan bir olgu olduğu ve sonucunda davranış değişikliğine yol açtığı örgütler olduğunu söylemek mümkündür.

3. Örgütlerin Yenilikçiliği ve Proaktifliği

Sanayi devrimin başlangıcından bu yana, yenilik, rekabet üstünlüğü sağlamada anahtar bir kavram olmuştur. Onu yönetmenin birçok zorluğuna rağmen yenilik, birçok örgüt için zorunlu olmuştur (Prajogo ve Ahmed, 2006: 499). Yenilik, hızla örgüt performansı ve hayatta kalmada rekabetçi çevrenin gelişiminin sonucu olarak önemli bir faktör olarak örgütlerin karşısına çıkmıştır (Alegre ve Chiva, 2007: 1).

Yenilik kavram olarak, hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) ifade etmektedir. Literatürde bir süreç olarak yenilikçilik, “bir fikri pazarlanabilir bir ekonomik değere (ürüne), yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım sistemine veya yeni bir sosyal hizmet biçimine dönüştürmeyi” ifade ederken, yenilik bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan “pazarlanabilir yeni ya da geliştirilen bir mal, hizmet ya da metodu” ifade etmektedir (Akyos, 2003: 17).

Yenilik bir değişim sürecidir. Bu yönüyle yenilik örgütün amaçlarını daha etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştiren orijinal ve özel bir değişimdir. Yenilik sadece ürüne yönelik bir değişim veya farklılık değildir. Aynı zamanda yönetim, bilgi işlem, organizasyon, ticarileştirme gibi konulardaki yeni gelişmeleride kapsamaktadır.

Yenilik, ürünler veya hizmetler, fikirler, süreçler üretme veya uygulama olarak da tanımlanabilir. Yenilik yeteneği örgütün performansı ile de yakından ilişkilidir. Amabile ve arkadaşları, yeniliği örgüt içinde yaratıcı fikirlerin başarıyla uygulanabilmesi olarak tanımlamışlardır (Liao, 2006: 228). Eğer bir örgütün üyeleri yeni fikir ve eylemleri örgüt içinde benimsemeye isteklilerse, yenilikçilik örgüt kültürünün bir boyutu olarak da kavramsallaştırılabilmektedir.

Rogers'a (1995) göre bir yeniliğin sahip olduğu belli başlı özellikler vardır. Bunlardan ilki görece avantajdır. Bir yeniliğin kazandırdığı fikirlerden çok sağladığı faydanın sosyalprestij, ekonomik, güvenilirlik derecesini ifade eder. İkincisi ise uygunluktur. Bir yeniliği benimsemek isteyen birey ve/ya gruplar, yeniliğin kendilerine yarar sağladıklarını düşündükleri sürece o yeniliğin faydaları ve uygunluğu üzerinde dururlar. Yeniliğin faydaları ve uygunluğu kesinlik kazandığı zaman benimseyenlerce konumlandırılması kolaylaşmaktadır. Karmaşıklık ise yeniliğin sahip olduğu bir diğer özelliktir. Bir yeniliğin, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesini belirtir. Yenilik benimseme için uygun olsa bile uygulanmasında yaratabileceği karmaşık durumlar yeniliği benimseme zamanını geciktirecektir. Bir başka özellik ise, denenebilirlik, bir yeniliğin deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecesini belirtir. Yeni fikirler ya da yeni yenilikler denenebilir olduğu sürece, öğrenilip benimseme oranı artacaktır. Son olarak yeniliğin bir özelliği de gözlemlenebilirliktir. Yeniliğin sonuçlarının başkaları tarafından gözlemlenebilirliğinin derecesini gösterir. Gözlemlenebilirlik diğer birimlerin yeniliği benimsemesindeki önemli etkenlerden biridir. Çünkü gözlemlenebilme özelliği bireyden bireye göredeğişebilir. Uygun yeniliği iyi analiz eden ve gözlemleyenler yeniliğin avantajlarını daha kısa sürede algılayacaklardır (Yeloğlu, 2007: 142).

Günümüzün giderek şiddetlenen küresel rekabet koşullarında yenilikler yapmada öncü olma, firmaların hayatta kalmaları ve yüksek başarı sağlamaları için önemli bir araç olarak görülmektedir (Knight, 1997: 214). Bu yüzden, yeni fırsatları belirleme ve kovalama ve gelişen pazarlara katılma bakımından öncü olma, firma seviyesindeki girişimcilik faaliyetleriyle çok yakından ilişkilidir. Böylece girişimciliğin bir yönünü ortaya koyan bu durum, genel olarak bir iç girişimcilik boyutu olan proaktiflik kavramıyla ifade edilmektedir.

Miller ve Friesen'e (1978) göre proaktiflik yeni ürünler ve teknolojiler geliştirerek çevreyi değiştirme kabiliyetidir. Venkatraman (1989) ise proaktifliği "mevcut ürünler ile ilgili olan/olmayan yeni fırsatların aranması, yeni ürünlerin ve markaların tanımlanması, olgunluk ve gerileme aşamasındaki faaliyetlerin ortadan kaldırılması" olarak tanımlamıştır (Akman ve diğ., 2008: 100).

Proaktiflik terimi de Lumpkin ve Dess (1996) tarafından “gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme” olarak tanımlanmaktadır. Proaktiflik çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve aktif firmaların davranış biçimidir (Alpkan ve diğ., 2005: 177).

Proaktiflikinsiyatif kullanmayı ve risk almayı gerektirmektedir. Bateman ve Crant (1993) proaktifliği, çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirmek üzere insiyatif kullanarak harekete geçme ve çevrede oluşan değişimi yakalama çabaları olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda, proaktiflik kavramı, organizasyonların pazarda lider olma girişimlerinde, rakiplerine göre temel ticari faaliyet alanında yeni ürünleri/hizmetleri, teknolojileri ve yönetim tekniklerini daha önce sunması ile ilgilidir (Alpkan ve diğ., 2005: 177).

Proaktif davranışı Johannessenise şöyle tanımlar; “Proaktiflik, fırsatları yaratmak için bir yetenek ya da fırsatları veya tehlikeleri kendilerine sunarken tanımak, tahmin etmek ve harekete geçmek için bir yetenektir.”. Bundan dolayı proaktiflik, firmanın çevresinden gelen değişiklikleri ve kendi içinden gelen değişikliklerin bulgularının tepkilerini ölçmeyi öngörür. Proaktifliği ve reaktifliği birbirinden ayıran faktör zamandır.

Proaktif örgütler çevresel sorumluluklarından rekabetçi faydaları algırlar. Bunlar süreçlerin, ürünlerin ve girdilerin düşük maliyetlerini, gelişmiş örgüt itibarı ve paydaşlarla geniş çaplı ilişkileri içerir. Bunun tam karşısında reaktif örgütler ise çevresel sorumluluklarını herhangi bir pozitif örgüt çıktısıyla ilişkilendiremezler (Sharma ve Vredenburg, 1998: 7).

Proaktif strateji uygulayan bir firma takip eden değil takip edilendir. Çünkü yeni fırsatları yakalamaya isteklidir ve bu konuda ileri görüşlüdür (Johannessen ve diğ., 2001). Proaktiflik firmaya pazardaki değişimleri, gelişmeleri ve ihtiyaçları önceden tahmin etme ve bunlara cevap verme konusunda ilk olma yeteneği sağlamaktadır (Lumpkin ve Dess, 2001). Proaktiflik sayesinde, firmalar talep ve pazar analizini sürekli

olarak yaparlar ve stratejik yenilik planlarını buna göre geliştirirler. Başarı için firmaların tehlikeleri ve fırsatları sistematik olarak analiz edip kendi kaderini etkileyebilecek çevreyi anlama kabiliyeti gereklidir (Wood ve Robertson, 1997). Bu strateji, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanarak yenilik yapmaları ve böylelikle rekabet avantajı elde etmeleri için, firmalara gerekli vizyonu ve bakış açısını sağlar (Akman ve diğ., 2008: 100).

Proaktiflik işletmelerin çevresel fırsatları algılamasında pozitif etkilemekte ve sonrasında yenilikçilik ve stratejik yenilenme algılanan fırsatları yakalamada öne çıkmaktadır. İşletmeler proaktif davranışları sayesinde pazarda rakiplerinden önce fırsatları keşfederek yenilikler yaratabilme imkânına kavuşabilirler. İşletmeler yakaladıkları fırsatlar sayesinde yeni ve yenilikçi ürün ve süreçlerin girişiminde bulunabilirler (Kreiser ve diğ., 2010: 147).

4. Öğrenen Örgütlerde Yenilikçilik ve Proaktiflik

Rekabet sürecine dinamizm kazandıran özelliklerden en önemlisi, örgütlerin yenilikçi bir kimliğe sahip olmalarıdır. Sürekli değişen dış çevreye uyum sürecini fazla zorlanmadan ve kısa bir zaman ufkuna yayarak atlatmak, işletmelerin yenilik yapma kapasitelerinin performansına bağlıdır.

Yenilikçiliğin doğasını ise bilgi şekillendirmektedir. Yenilikçiliğin temel girdisi bilgidir. Yenilik, bilgi ile beslendiği sürece sürdürülebilir bir üstünlük sağlayacaktır. Başka bir deyişle, yenilikçiliğin artı değer yaratması, bilgi ile desteklenmesi ile mümkün olacaktır (Drucker, 2003: 130-134; akt., Demirel ve Seçkin, 2008: 190). Yeniliğin bir girdisi olan bilgi ise öğrenme süreci ile örgüte aktarılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yenilik, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin yürütülmesini ifade etmektedir. Yenilik, bir organizasyonun içinde yaratıcı fikirleri başarılı bir şekilde yerine getirmekten oluşur ve bu yüzden örgütsel öğrenme ile yakından ilgilidir. Yenilik, problemlere yeni çözüm yolları bulmayı hedefleyen bireysel ve kolektif bir öğrenme işlemi olarak düşünülebilir. Sonuç olarak yenilik, geliştirilen, dağıtılan ve kullanılan

yeni bilginin firmanın yeteneği boyunca öğrenilmesine benzemektedir (Alegre, 2007: 4).

Örgütlerde bilginin değişimi, bilginin üretimi, yenilikçilik anlayışı ile şekillenmektedir. Süreç olarak bilginin üretimi, yenilikçilik için ön koşuldur. Herhangi bir örgütte, yenilikçiliğin sağlanabilmesi veya geliştirilebilmesi için, o örgütte bireysel ve örgütsel bilgi kapasitesinin artırılması ve bilginin yaygın bir şekilde kullanılması ve paylaşılması gerekmektedir. Yenilikler var olan bilgi birikimleri ve bunların üzerine yapılan eklemelerin bir sonucudur. Öğrenme süreci, bilgi birikimine ve yeni bilgilerin ortaya çıkmasına ve bu da bu bilgileri yeniliklere dönüştüren örgütlerin ve girişimcilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Albeni ve Karagöz, 2003: 159).

Yenilikçi olabilmek için nitelikli ve girişimci insan gücünün yanı sıra, yeni fikirlerin üretilmesi ve yayılmasını sağlayan elverişli bir ortama, kültüre ve yeniliği destekleyen mekanizmalara sahip olma gerekliliği mevcuttur. Yeniliği destekleyen bir ortamın yaratılması ve korunması ise insanların yalnızca yenilik yapmayı “istemelerini” sağlamayacak, aynı zamanda yenilik “yapabilecekleri” fırsatları da onlara sunacaktır (Kanter, 1983).

Öğrenmek büyük ölçüde örgütsel etkileşim ve çevrenin gözlemleri ile oluşur. Yenilik ile ilgili olarak müşteri talep belirsizliği, teknolojik karmaşıklık ve rekabetçi belirsizlik önemli çevresel faktörlerdir. Bu yüzden öğrenmeye bağlı bir örgüt yenilik yeteneğini üç yolla arttırabilir. İlk olarak, yenilikle ilgili olarak sanat teknolojisine sahip olmak ve yeniliklerde bu teknolojiyi kullanmak daha muhtemeldir. Bu daha çok teknolojik bir buluşu inşa etmek ve pazarlamak için yeteneğe sahip olmaktır. İkinci olarak, organizasyonunu yükselen pazar talebi ile ortaya çıkararak yaratılan fırsatları kaçırmaması muhtemel değildir çünkü müşteri ihtiyaçlarını tahmin etmek ve anlamak için bilgisi ve yeteneği vardır. Eğer başarısızlığın riski minimize edilmişse yeni ürünler müşteri değerini yansıtmalıdır.

Üçüncü olarak öğrenmeye dayalı bir örgütün rakiplerinden daha büyük yenilik yeteneğine sahip olması muhtemeldir. Öğrenmeye dayalı bir örgütün karakteride pazardaki rakiplerinin hareketlerini yakından izlemesi olmalıdır. Bu tarz örgüt,

rakiplerinin üstünlüklerini ve zayıflıklarını anlar ve sadece başarılarından değil hem de başarısızlıklarından öğrenir. Bunların hepsi yüksek yenilik yeteneğine katkıda bulunur. Bundan dolayı diyebiliriz ki daha yüksek öğrenme odaklılık, daha yüksek derecede firma yenilikçiliğidir (Tajeddini, 2009: 3).

Araştırmaların çoğunluğu, örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişkiden bahsetmektedir. Farklı tip örgütsel öğrenme, farklı tipteki örgütsel yeniliklerle pozitif ilişkilendirilmiştir. Pozitif ilişkinin sonucu olarak, ulaşılan yenilik performansı arttıkça öğrenme performansının da arttığı yapılan araştırmalarda bahsedilmektedir. Örgütsel yenilik, örgütün bilgi tabanına bağlıdır ki bu da örgütsel öğrenmeyi teşvik eden önemli bir unsurdur (Montes, 2005: 1160).

Liao (2002) de yapmış olduğu çalışmadaki sonuçlarda literatürde yer alan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Sonuçlar bilgi paylaşımı davranışı ile örgütün yenilik performansı arasında pozitif bir ilişkiyi işaret eder. Sadece bilgi paylaşımına yönelik tutum etkilenmez aynı zamanda örgüt kültürü ve politikaları etkilenmektedir. Örgütün yenilik performansı üzerinde açık fikirlilik, paylaşılan vizyon ve güven de doğrudan etkilidir. Öğrenmeye olan bağlılık ise, firmanın yenilik performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir. Tepe yöneticiler genellikle bir öğrenme ortamı yaratabilmek için bunu bir gider olarak değil bir tür yatırım olarak görmeyi arzu ederler (Liao, 2002: 233).

Calantone (2002) de öğrenme odaklılık ile örgütsel yenilik arasında açık bir şekilde pozitif bir ilişkiden bahsetmiştir. Öğrenme odaklılığın örgütün yenilik yapabilme yeteneğinde çok önemli olduğunu vurgulamıştır (Calantone ve diğ., 2002: 517).

Öğrenme odaklılık ve örgütlerin yenilik performansı, örgütlerin genel performanslarını arttırıcı etkide bulunur. Çünkü öğrenme odaklılık, örgütlerin yenilikçi tutumlarını kolaylaştıran bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Avcı (2009), öğrenme odaklılığın yenilik performansı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında pozitif bir etkiden bahsetmektedir. Avcı (2009), öğrenme yeteneği gelişmiş örgütlerin, çevresel değişimlere sürekli açık olacaklarını ve çevresel beklentileri doğrutahmin edecekleri için yenilik sürecinin başarısını da olumlu yönde etkileyeceklerini ifade etmektedir.

Öğrenme yönelimi ve yenilik performansı arasındaki ilişkiye başka bir perspektiften bakan Mische (2001)'ye göre, iki kavram arasında ters yönlü hatta birbirini tamamlayan bir ilişki de söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda Mische (2001), yenilikçiliğin de yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasını hızlandıracağını ve bu yönüyle öğrenme üzerinde olumlu etki yaratacağını belirtmektedir (Mische, 2001; akt. Avcı, 2009).

Girişimcilik ve rekabet üstünlüğünü arttırmada örgütsel öğrenme ile örgütsel yeniliğin ortak bir etkisinden de söz edilebilir. Yenilik anlayışını örgüte yaymada ve yönetmede öğrenme önemli bir yetenek olarak anılmaktadır. Öğrenme süreci aynı zamanda rakiplerin taklit edebilme olasılığını ortadan kaldırdığı gibi performansı da yükselten bir süreçtir (Morales ve diğ., 2006: 38). Örgütsel öğrenme ve performans arasındaki bağlantı ise yenilik aracılığı ile kurulmaktadır.

Öğrenen örgütlerin özellikleri bağlamında üç temel dinamikten söz edilebilir. Öğrenen örgütlerin bilgiyle ilişki içinde oldukları, kendilerini yenileyen bir mekanizmaya sahip oldukları ve dış dünyaya açık oldukları bu üç temel dinamiktir (Mills ve Friesen, 1992: 147). Sahip oldukları bu özellikler dış çevrelerinde olanlara karşı duyarlı ve yanıt verici olduklarının bir göstergesidir. Dış çevrelerinde olanlara karşı duyarlılıkları ve hızlı cevap verebilme özellikleri proaktiflik ile ilişkilendirilebilmektedir. Proaktif olabilen öğrenen örgütler böylece yoğun çevre taramalarıyla birlikte yenilik performansını arttırabilmektedir.

Proaktif olabilmek ve yeniliği örgüte yayabilmek anlamında önemli olan bir diğer kavram da aslında rekabetin şiddeti olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaygın, 2012). Rekabetin, şiddetli olduğu zaman, örgütler, hem ürünlere hem de süreçlere yenilik getirmelidir, yeni pazarları keşfetmelidir, rekabet etmek için yeni yollar bulmalıdır ve rakiplerinden kendilerini nasıl ayıracak olduğunu sınamalıdır.

Öğrenen örgütler de, sürekli iyileştirmenin önemsendiği ve kendilerini sürekli sorgulayan örgütlerdir. Öğrenen örgütleri rakiplerinden ayıran özellikte daha fazla öğrenme yeteneğine sahip olmalarıdır. Öğrenme yeteneği güçlü olan örgütlerin yeniliği kabul etmeleri ve yeniliği destekleyecek ortamı sağlamaları ve devamında yeniliğin

öncüsü olmak ve rakiplerden bir adım önde olmak adına proaktif davranışları sergilemeleri de zor olmamaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Örgütler, çok sayıda süreçle ilgili olarak yoğun bilgiye maruz kalmakta ve farklı örgüt düzeylerinde bu bilgiler ışığında faaliyetlerine yön vermektedir. Bu koşullar altında örgütlerin, kişilerin veya grupların bilgiyi elde etmesi, yorumlaması veya öğrenmesiyle faaliyetlerine yön vermesi başarı için yeterli olmamaktadır. Bir bütün olarak örgütün, kişi ve grupların öğrenmesinin ötesinde bilgiyi öğrenmeye ve kullanmaya ihtiyacı vardır.

Bu ihtiyacın literatürde gündeme getirdiği öğrenen örgüt kavramı, 1990'ların örgütleri için iyi bir kılavuz olarak tanımlanmış olsa da bilginin öneminin daha da arttığı günümüzde daha önemli bir konuma sahip olmuştur. Öğrenen örgüt kavramının gelişmesinin ve uygulamada örgütlerin dikkatini çekmesinin temelinde, kısaca bilgi çağı diye ifade ettiğimiz bu yeni küresel pazar koşulları yatmaktadır. Öğrenen örgütler yaklaşımı, açıklığı, sistematik düşünmeyi, yaratıcılığı, proaktif olmayı, rasyonelliği, sürekli ve yaygın öğrenmeyi, bireysel ve örgütsel heyecanı ve duyarlılığı öngörmektedir.

Günümüzde örgütlerin rekabetin şiddetinin giderek arttığı bu dönemde öğrenen örgüt yaklaşımının üstünlük kazandıran bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmasının ve literatürde bu anlamda uygun bir yaklaşım olarak görülmesinin aynı zamanda yenilik performansı ve proaktiflik ile ilgili olduğunu da belirtebiliriz. Hem öğrenmenin hem de yenilikçiliğin tüm örgüte yayılmasının önem arz ettiğinin bunun da örgüt kültürü ile ilişkili olduğunu ekleyebiliriz.

Bu çalışmada da, literatürden yola çıkılarak öğrenen örgütlerin yenilikçiliği ve proaktiflik ile ilişkisi tartışılmıştır. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde araştırmaların öğrenen örgütlerin yenilikçiliğine ve yenilik performansına veya örgüt performansına olan ilişkisi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012; Avcı, 2009). Çalışmada ise öğrenen örgütlerin sadece yenilikçilik ilişkisi değil diğer çalışmalardan farklı olarak proaktiflik özelliği de dikkate alınmıştır.

Çalışmada yapılan tartışmalardan yola çıkılarak bazı önemli sonuçlara ulaşmak mümkündür. Genel bir sonuç olarak, örgütlerin öğrenme odaklılığıyla, yenilik yapma eğilimlerinin birbiriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu aynı zamanda öğrenen örgütlerin özellikleri dolayısıyla çevreye karşı duyarlı, çevreyi tarayabilen ve hızlı bir şekilde yanıt verebilen örgütler olmasını proaktiflik ile ilişkilendirmek mümkündür. Yenilikçiliğin ve proaktifliğin öğrenen örgütlerin doğasıyla uyum sağladığını ve rekabet üstünlüğü sağlamada önemli birer kavram haline geldikleri ifade edilebilir.

Sonuç olarak, günümüzün hızla değişen, küreselleşen ve artan rekabet ortamında rakiplerden önde olmak için örgütler için en uygun yaklaşımın öğrenen örgüt yaklaşımı olduğu konusunda bir görüşe varılabilmektedir. Çünkü öğrenen örgütlerin esası, tüm örgüt çalışanlarının çevrelerinden, geçmiş deneyimlerden ve araştırma yolu ile yeni fikirler üretmeleri, yeni iş yapma usulleri ve yeni ürünler geliştirerek örgütün rekabet gücünü arttırmalarına dayanmaktadır. Rekabet gücünü arttıran en önemli araç ta bilgidir. Bilginin ise, örgütün müşterilerine değer ifade edecek şekle dönüştürülmesi örgütün yenilikçi olması ile alakalı bir durumdur. Örgütlerin yenilikçi olması ise tek başına yeterli olmayıp yeni ürünleri ve hizmetleri rakiplerinden önce pazara sunan olmaları gerekmektedir. Rakiplerden önce pazara ulaşan örgütlerin ise proaktif oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Örgütler, müşterilerine değerler sunarak varlıklarını sürekli kılmaya çalışan sistemlerdir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 37). Müşteriye değer sunmayı sağlamaya çalışan örgütlerin ise en başta yenilikçiliğin temel girdisi olan bilgiyi öğrenme yoluyla elde ederek değer ifade edecek çıktılara dönüştürmesi gerekmektedir. Bilginin örgütler tarafından ulaşıma hızının giderek azaldığı günümüz iş dünyasında, bilgiye rakiplerinden önce ulaşabilen ve bilgiyi çalışanlar ve yöneticiler düzeyinde paylaşmanın ötesine geçerek müşteriye sunulabilecek bir değer haline getirilmesini sağlayan örgütler rekabette de üstünlük sağlayacaktır. Bu tip bir örgütün de öğrenen örgüt olabilmesi önemlidir. Öğrenen örgütler, bilgiyi kullanan ve paylaşan örgütler olarak yenilikçiliğin temel girdisine sahip örgütlerdir. Yenilikçiliğin ise proaktiflik ile desteklenmesi örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

Öğrenme yönelimli işletmelerin dış çevreyi daha iyi analiz etmeleri söz konusudur. Dış çevre analizi sonucunda, çevreden edinilen bilgileri örgütün tümüne yayarak yenilik yapmak üzere kullanabilirler. Bu tür işletmeler açısından uzun vadede önemli bir üstünlük olabilir.

Öğrenen örgütler de üst yönetimin önemli rolleri bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, birçok yönetici de örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için gerekli olan özelliklerin öğrenme yeteneklerinin arttırılarak değişen çevreye uyum sağlama yolunda kullanılması gerektiğinin farkında olmak durumundadır. Yeniliklerin beraberinde getirdiği çeşitli bilgilerin farklı yollarla elde edilmesi ve elde edilen bu bilgilerin uygulamalarda kullanılması ancak ifade edilenlerin önce yapıyor olması artık örgütler için vazgeçilmez unsurlar olmalıdır. Yeni uygulamalar, yeni fikirler ortaya koymanın ve uygulamanın öğrenme olmadan gerçekleşmeyeceği ve öğrenilenlerin de rakiplerden önce uygulanabilir olması gerektiği gerçeği yenilikçilik ve proaktifliğin önemini ortaya koymaktadır.

Araştırmada öğrenen örgütlerin yenilikçiliğinin ve proaktifliğinin birlikte tartışılması diğer araştırmalardan farklılaştırmakta ve öne çıkmaktadır. Ancak uygulamalı bir çalışmanın yapılabilmesi de üstünlük sağlayacaktır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda öğrenen örgütlerin yenilikçiliği ve proaktifliği ile ilgili yapılacak uygulamalı çalışmalar alan yazına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

Akman ,G.,Özkan,C., ve Eriş, H. (2008), Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, (13), ss. 93-115.

Akyos, M. (2003), Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi, *KalDerForum*, 3(12), ss. 17-22.

Albeni, M. ve Karagöz, M. (2003), Bölgesel Kalkınmada Öğrenme, Bilgi Birikimi ve Yenilik, Türkiye İçin Bir Perspektif, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), ss. 157-170.

Alegre, J. and Chiva, R. (2007), Assessing the Impact Of Organizational Learning Capability On Product Innovation Performance: An Empirical Test, *Technovation*, (9), ss. 1-12.

Alpkan L., Ergün, E., Bulut Ç. ve Yılmaz, C. (2005), Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), ss. 175-189.

Ataman, G. (2001), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Yayınları.

Avcı, U. (2009), Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), ss. 121-138.

Basım, N., Şeşen, H. ve Meydan C. (2009),Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3), ss. 28-44.

Braham, B.J. (1998), *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, (A. Tekcan, Çev.), Rota Yayıncılık, İstanbul

Calantonea, R.J., Cavusgil S.T., Zhaob, Y. (2002), Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, (31), ss. 515-524.

Calvert, G.Sandra M. ve Marshal, L. (1994), Learning Organization, *Training and Development*, June, ss. 40-50.

Celucha, K. G., Kasouf, C.J., Peruvemba, V. (2002), The Effects Of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities, *Industrial Marketing Management*, (31), ss. 545-554.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008), Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), ss. 189-202.

Drucker, P.F. (2003), *Yenilikçilik Disiplini, Yenilikçilik*, (A. Kardam, Çev.), İstanbul: MESS Yayınları, ss. 119-134.

Eker, Y. (2008), Turizm İşletmelerinde Rekabet Stratejilerinin Başarısının Arttırılmasında Öğrenen Örgütün Rolü: Bir Ulaştırma İşletmesinde Örnek Olay Çalışması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Elma, C. ve Demir, K. (2000), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Garvin, D.A. (1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August, ss. 75-85.

Gürkan, G.Ç. (2007), Öğrenen Örgütler: Yüksek Öğrenim Kurumlarının Öğrenen Örgüt Olması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), ss. 118-130.

Kaygın, E. (2012), Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), ss. 93-103.

Kılıç, K.C. (2000), Öğrenen Organizasyonlarda Takım Çalışmasının Stratejik Rolü Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Knight, G. (1997), Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Venturing*, 12(3), ss. 213- 225.

Kreiser, P., Marino, L., Davis, J., Tang, Z. and Lee, C. (2010), Firm-Level Entrepreneurship: The Role of Proactiveness, Innovativeness and Strategic Renewal In The Creationand Exploration of Opportunities, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, (15), ss. 143-163.

Liao, L.(2006), A Learning Organization Perspective On Knowledge-Sharing Behavior and Firm Innovation, *Human Systems Management*, IOS Press, (25), ss. 227–236.

Lumpkin, G.T and Dess, G.G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1), ss. 135–172.

Mills, D. Q. and Bruce, F. (1992), The Learning Organization, *European Management Journal*, 10(2).

Montes, F.L.C, Moreno, A. R. And Morales, V. G. (2005), Influence Of Support Leadership and Teamwork Cohesion On Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination, *Technovation*, (25), ss. 1159-1172.

Morales, V.J.G., Montes, F.J.L. and Jover, A.J.V. (2006), Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship, *Industrial Management & Data Systems*, (106), ss, 21-42.

Okumuş, F., Avcı, U., Kılınc, İ.(2009), Öğrenen Örgütlerin Oluşturulmasında Üst Kademe Yöneticilerin Rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ss. 31-50.

Öneren, M. (2008), İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), ss. 163-178.

Özdevecioğlu, M. ve Biçkes D.M. (2012), Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (39), ss. 19-45.

Özgen, H. ve Türk, M. M. (1996), Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli, *Amme İdaresi Dergisi*, 29(2), ss. 70-80.

Prajogo, D.I. and Ahmed, P. K. (2006), Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance, *R&D Management*, 36(5).

Senge, P.M. (1993), *Beşinci Disiplin*, (A. İldeniz ve A. Doğukan, Çev.), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Sharma, S. and Vredenburg, H. (1998), Proactive Corporate Environmental Strategy and The Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities, *Strategic Management Journal*, (19), ss. 729–753.

Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (1998), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayınları.

Tajeddini, K. (2009), Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence From the Hotel Industry in Switzerland, *Tourism Management*, ss. 1-19.

Yeloğlu, H.O. (2007), Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik Ve Yaratıcılık Tartışmaları, *Ege Akademik Bakış*, 7(1), ss. 133-152.

Yücel, İ. (2007), Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.