



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Doktora Tezi

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ve YENİLİKÇİLİK
İLİŞKİSİNDE BİLGİ YÖNETİMİ ve
YARATICILIĞIN ROLÜ: BİR KAMU İKTİSADİ
TEŞEBBÜŞÜNDE ARAŞTIRMA**

Erdoğan KORKMAZ

174022444

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Bandırma 2023

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Doktora Tezi

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİKÇİLİK
İLİŞKİSİNDE BİLGİ YÖNETİMİ ve
YARATICILIĞIN ROLÜ: BİR KAMU İKTİSADİ
TEŞEBBÜŞÜNDE ARAŞTIRMA

Erdoğan KORKMAZ
174022444

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Bandırma 2023

ETİK BEYAN

TÜRKİYE CUMHURİYETİ BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (11/05/2023)

ÖZET

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ve YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİNDE BİLGİ YÖNETİMİ ve YARATICILIĞIN ROLÜ: BİR KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜŞÜNDE ARAŞTIRMA

Erdoğan KORKMAZ

Bu çalışma, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde bilgi yönetimi ve yaratıcılığın aracılık ve düzenleyici etkisinin olup olmadığının araştırılmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın ana kavramları ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde değişkenler arası ilişkileri inceleyen kuramsal açıklamalar ve çalışmalara yer verilmiş ve hipotezler oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi, beşinci bölümde araştırmanın bulguları açıklanmıştır. Son olarak altıncı bölümde, araştırmanın sonucu değerlendirilmiş; yönetici ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren bir maden ve kimya firmasına bağlı üç işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini mühendis, memur ve işçi olarak çalışan 649 katılımcıdan oluşmaktadır. Örneklemden veri elde etmek amacıyla katılımcılara kolayda örnekleme yönteminden yararlanarak anket uygulanmıştır. Toplanan veriler, IBM SPSS 25.0 ve SPSS AMOS 23.0 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuca göre, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde bilgi yönetimi ve yaratıcılığın kısmen aracı ve pozitif düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, yaratıcılık, yenilikçilik, kamu iktisadi teşebbüsü

ABSTRACT

THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND CREATIVITY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING AND INNOVATIVENESS: RESEARCH IN A PUBLIC ECONOMIC ENTERPRISE

Erdoğan KORKMAZ

This study aims to investigate whether knowledge management and creativity have a mediating and moderating effect in the relationship between organizational learning and innovation. In this context, the research consists of six sections. In the first section, the problem, purpose, importance, assumptions and limitations of the research are given. In the second section, a conceptual framework related to the main concepts of the research was created. In the third section, theoretical explanations and studies examining the relations between variables are given and hypotheses are formed. The method of the research is explained in the fourth section and the findings of the research are explained in the fifth section. Finally, in the sixth section, the result of the research was evaluated; Suggestions were made to managers and researchers..

The research was carried out in three enterprises affiliated to a mining and chemical company operating in Türkiye. The sample consists of 649 participants working as engineers, civil servants and workers. In order to obtain data from the sample, a questionnaire was applied to the participants by using the easy sampling method. The collected data were analyzed through IBM SPSS 25.0 and SPSS AMOS 23.0 programs. According to the results obtained from the research, it has been determined that knowledge management and creativity have both partially mediator and positively moderator effect on the relationship between organizational learning and innovativeness.

Keywords: Organizational learning, knowledge management, creativity, innovativeness, public economic enterprise

ÖNSÖZ

Bu çalışma, örgütler için hayati öneme sahip olan ve günümüz rekabet koşullarında sürekli olarak yenilenmesi ve geliştirilmesi gereken örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, yaratıcılık ve yenilikçilik kavramları arasındaki sistematik ilişkilerin belirlenmesi motivasyonu ile ele alınmıştır. Diğer bir ifadeyle, örgütler öğrenme faaliyeti sonucunda ortaya çıkan çıktıları yenilikçilik için kullanırken, bilginin yönetilmesi ve yaratıcılık bu süreçte nasıl ve ne zaman katkı sağlamaktadır sorusunun yanıtı aranmıştır. Bu kapsamda, uzun ve yoğun bir çalışma döneminin ardından tez çalışmamın sonuna gelmiş bulunuyorum. Bu süreçte doğrudan ya da dolaylı olarak katkı ve destek veren herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora eğitimim ve tez çalışmam boyunca bana yol gösteren, bu süreçte ilgi ve desteğini hiç bir zaman esirgemeyen çok değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ hocama minnet ve şükranlarımı sunuyorum. Tez İzleme Komitesinde verdiği önerilerle tezimin şekillenmesine ve tamamlanmasına katkı sağlayan Sayın Prof. Dr. Tarhan OKAN ve Sayın Doç. Dr. Yavuz Tansoy YILDIRIM hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora eğitimi süresi boyunca vakit ayıramadığım buna rağmen beni anlayışla karşılayan ve bana her zaman desteğini gösteren sevgili eşim Özlem KORKMAZ'a teşekkürlerimi sunuyorum. Bu süreçte meşgul olduğum dönemlerde daha çok annesiyle vakit geçirmek zorunda kalan sevgili kızım Eylül KORKMAZ'a teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, vakit ayıramadığım zamanlarda eşim ve kızıma yardımcı olarak bana destek olan sevgili kayınvalidem Necla ÖZDAMAR'a sevgi, saygı ve şükranlarımı sunuyorum.

Son olarak, beni dünyaya getiren, başarılı olmam için sürekli olarak dilek ve temennilerde bulunan çok değerli annem Güllü KORKMAZ ve babam Hüseyin KORKMAZ'a sevgi, saygı ve şükranlarımı sunuyorum.

Erdoğan KORKMAZ

Bandırma, 2023

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	4
1.2. Amaç.....	6
1.3. Önem	6
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Sınırlılıklar	8
İKİNCİ BÖLÜM	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1. Örgütsel Öğrenme	9
2.1.1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı ve Kapsamı	9
2.1.2. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları	12
2.1.3. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	14
2.1.4. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	16
2.2. Yaratıcılık	20
2.2.1. Yaratıcılığın Tanımı ve Kapsamı.....	20
2.2.2. Yaratıcılıkla İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	22
2.2.3. Yaratıcılıkla İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	24
2.3. Bilgi Yönetimi.....	28
2.3.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı	28
2.3.2. Bilgi Yönetiminin Boyutları.....	30
2.3.3. Bilgi Yönetimi ile İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	32

2.3.4. Bilgi Yönetimi ile İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	34
2.4 Yenilikçilik.....	37
24.1. Yenilikçiliğin Tanımı ve Kapsamı.....	37
24.2. Yenilikçilik Boyutları	41
24.3. Yenilikçilik ile İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	43
24.4. Yenilikçilik ile İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	52
DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER ve HİPOTEZLER	52
3.1. Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik İlişkisi.....	52
3.2. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi İlişkisi	57
3.3. Örgütsel Öğrenme ve Yaratıcılık İlişkisi.....	59
3.4. Bilgi Yönetimi ve Yenilikçilik İlişkisi	61
3.5. Yaratıcılık ve Yenilikçilik İlişkisi.....	64
3.6. Örgütsel Öğrenme Bilgi Yönetimi Yaratıcılık ve Yenilikçilik İlişkisi.....	66
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	71
YÖNTEM.....	71
4.1. Araştırmanın Modeli	71
4.2. Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci	72
4.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	73
4.4. Verilerin Analizi	75
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	76
BULGULAR ve YORUM.....	76
5.1. Örneklemeye İlişkin Demografik İstatistikler	76
5.2. Ölçeklere İlişkin Normallik Testleri.....	77
5.3. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	78
5.4. Faktör Analizi	79
5.4.1. Keşfedici Faktör Analizi	80
5.4.1.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeği	80
5.4.1.2. Yaratıcılık Ölçeği	81
5.4.1.3. Bilgi Yönetimi Ölçeği.....	81
5.4.1.4. Yenilikçilik Ölçeği	82
5.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	83

5.5. Korelasyon Analizi.....	86
5.6. Hipotez Testleri.....	88
5.6.1. Aracılık Etkisi.....	88
5.6.2. Düzenleyici Etki	91
5.7. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi.....	96
ALTINCI BÖLÜM	99
SONUÇ ve ÖNERİLER	99
6.1. Sonuç ve Tartışma	99
6.2. Öneriler.....	106
6.2.1. Yöneticiler İçin Öneriler	106
6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	113
KAYNAKÇA.....	115
EKLER	144

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1 : Farklı Evren Büyüklüğünde Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri	72
Tablo 5.1 : Örneklem İlişkin Demografik Bilgiler	76
Tablo 5.2 : Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları.....	78
Tablo 5.3 : Ölçeklerin Cronbach's Alpha (a) Değerleri.....	79
Tablo 5.4 : Örgütsel Öğrenme Ölçeği KFA Sonuçları.....	80
Tablo 5.5 : Yaratıcılık Ölçeği KFA Sonuçları	81
Tablo 5.6 : Bilgi Yönetimi Ölçeği KFA Sonuçları	82
Tablo 5.7 : Yenilikçilik Ölçeği KFA Sonuçları	83
Tablo 5.8 : Uyum İndexleri ve Eşik Değerleri.....	84
Tablo 5.9 : Korelasyon Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 5.10: Tolerans ve VIF Değerleri	88
Tablo 5.11: Yaratıcılığın Aracılık Etkisi	89
Tablo 5.12: Bilgi Yönetiminin Aracılık Etkisi.....	90
Tablo 5.13: Sobel Testi Sonucu.....	91
Tablo 5.14: Yaratıcılığın Düzenleyicilik Etkisi	92
Tablo 5.15: Bilgi Yönetiminin Düzenleyicilik Etkisi.....	93
Tablo 5.16: Yaratıcılığın Basit Eğim Analizi Değerleri.....	94
Tablo 5.17: Bilgi Yönetiminin Basit Eğim Analizi Değerleri.....	95
Tablo 5.18: Hipotez Sonuçları	95
Tablo 5.19: Bağımsız Değişkenlerin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi (Çoklu Regresyon).....	96
Tablo 5.20: Bağımsız Değişkenlerin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi (Yol Analizi)	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1 : Araştırmanın Modeli	71
Şekil 5.1 : Tüm Model Doğrulayıcı Faktör Analizi	85
Şekil 5.2 : Yaratıcılığın Basit Eğitim Analizi	93
Şekil 5.3 : Bilgi Yönetiminin Basit Eğitim Analizi	94
Şekil 5.4 : Bağımsız Değişkenlerin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi (Yol Analizi).....	97



KISALTMALAR

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
AF	:	Açık Fikirlilik
BD	:	Bilginin Dönüştürülmesi
BE	:	Bilginin Edinilmesi
BU	:	Bilginin Uygulanması
BY	:	Bilgi Yönetimi
CEO	:	Chief Executive Officer
CMIN	:	Chi-Square Value
CFI	:	Comparative Fit Index
DA	:	Deneyime Açıklık
DD	:	Değişime Direnç
DF	:	Degree of Freedom
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
ERP	:	Enterprise Resource Planning
FÖ	:	Fikir Önderliği
IBM	:	International Business Machines
IFI	:	Incremental Fit Index
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
KFA	:	Keşfedici Faktör Analizi
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	:	Küçük, Orta ve Büyük İşletmeler
NFI	:	Normed Fit Index
NNFI	:	Non-Normed Fit Index
ÖB	:	Öğrenmeye Bağlılık
ÖİBP	:	Örgüt içi Bilgi Paylaşımı

ÖÖ	:	Örgütsel Öğrenme
PV	:	Paylaşılan Vizyon
RMSEA	:	Root Mean Square Error of Aproximation
SECI	:	Socialisation, Externalisation , Combination, Internalisation
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	:	Standardized Root Mean Square Residual
TLI	:	Tucker-Lewis Index
VIF	:	Variance Inflation Factor
X²	:	Chi-Square Goodness of Fit
Y	:	Yaratıcılık
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modellemesi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler şiddetli rekabet, hızlı teknolojik değişim, bilgiye ulaşma, küreselleşme gibi değişken çevre unsurlarıyla karşı karşıyadır. Değişken çevredeki gelişmeleri öngörmek ve bu gelişmelere uyum sağlamak için sürekli öğrenmeye ihtiyaç vardır. Bunun için örgütlerin örgütsel öğrenmeyi bir örgüt politikası haline getirmeleri, doğal bir zorunluluk halini almıştır. Bir çok örgütün faaliyetlerinin erken dönemlerinde yok olmalarının nedeni, öğrenmeyi başaramamalarıdır (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo ve Gutiérrez-Gutiérrez, 2010: 1041). Öğrenmeyi başaran örgütler, pazardaki olayları ve eğilimleri algılama konusunda daha iyi bir şansa sahiptir ve zorluklarla mücadele etme konusunda rakiplerine göre daha esnek ve hızlı davranmaktadırlar. Dolayısıyla, bu yetenek, örgütlerin uzun vadede rekabet avantajı elde etmelerini sağlar (Jimenez-Jimenez ve Sans-Walle, 2010: 408).

Örgütsel öğrenmenin kapsamı ile ilgili literatürde iki perspektif ortaya çıkmaktadır. Bu perspektifler, ölçeklerin oluşturulma niyetine göre belirlenmiştir. İlk perspektif, bir örgütsel öğrenme sürecinin tamamlanıp tamamlanmadığını belirlemeye çalışmıştır. Bu bakış benimsendiğinde örgütsel öğrenmeyi ölçen araçlar, örgütsel öğrenme sürecinin her bir aşamasına göre düzenlenmiştir. Dolayısıyla, bu aşamaların her biri ölçeğin boyutları olarak alınmıştır. İkinci bakış açısı, örgütsel öğrenme eğilimi (organizational learning orientation) veya öğrenme yeteneğini (organizational learning capability) belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bakış açısı benimsendiğinde ölçekler, örgütsel öğrenmenin ana kolaylaştırıcılarına (bireysel ve sosyal davranışlar ile örgütsel özellikler) göre düzenlenmiştir. Bu nedenle, örgütsel öğrenmenin ana kolaylaştırıcıları boyut olarak ele alınmıştır (Chiva, Alegre ve Lapidra, 2007: 229). Bu tez çalışmasında ikinci bakış açısı benimsenmiştir.

21.yy’de bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, bilgiyi (knowledge) bir ‘güç’ haline getirmiştir. Bilgiye daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşan örgütler rekabette güçlü bir konuma gelmiştir (Yılmaz, 2011: 314). Örgütlerin devamlı bilgiye ihtiyaç duymaları ve bilgiyi etkin bir şekilde faaliyetlerinde kullanmak zorunda kalmaları, bilgi yönetimi süreçlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Davenport ve Prusak, 2001: 42). Bu

açından bilgi yönetimi, bilgileri elde etmek ve paylaşmak için ortak çalışma ortamını teşvik eden, yeni bilgi üretmek için fırsatlar yaratan ve örgütün bildiklerini stratejik hedeflerine yönelik uygulaması için gereken araçları ve yaklaşımları sağlayan bir sistemdir (Dasgupta ve Gupta, 2009: 208). Dolayısıyla, bilgi yönetiminin temel amacı, rekabet üstünlüğünü sağlayacak güçte bir örgüt oluşturmak ve çalışanların özgün bilgilerini daha fazla kullanabilmelerini sağlamaktır (Yılmaz, 2011: 315).

Araştırmacılar tarafından bilgi yönetimi kavramı ile ilgili birçok tanım ve açıklama yapılmıştır. Bunun nedeni, bilgi yönetiminin birçok disiplin tarafından farklı açılardan ele alınmasıdır (Yılmaz, 2011:317-318). Günümüzde, yönetim disiplini açısından, bilgi yönteminin “örgütlerin pazara uyumunu, etkili karar almayı ve ürün/hizmet ve süreçlerde inovasyonu başarmak için bilginin kullanılması” tanımı üzerinde bir fikir birliği olduğu görülmektedir (Yahya ve Goh, 2002: 458). Ayrıca, bilgi yönetimi süreçleri, birçok yazar tarafından farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Bu çeşitli gruplandırmalar, bilgi yönetimi süreçlerini, bütün halinde ve dört aşamada gruplandırma zorunluluğunu doğurmuştur. Bu süreçler; bilgi edinme, onu yararlı forma dönüştürme, uygulama veya kullanma ve korumadır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001: 190). Bu tez çalışmasında, yönetim disiplini tanımı ve Gold, Malhotra ve Segars’ın (2001: 190) öne sürdükleri bilgi yönetimi süreçleri benimsenmiştir.

Örgütler, hızla değişen teknoloji ve ürün yaşam döngüsünün kısalmasıyla birlikte artan küresel rekabet nedeniyle başarısızlığa karşı geçmişe kıyasla daha fazla savunmasız hale gelmiştir. Bu nedenle, sorunları yaratıcı bir şekilde ele almak, örgütler için son derece önemli hale gelmiştir (Mostafa, 2004: 8; Müceldili, Turan ve Erdil, 2013: 673). Yaratıcılık, önemi her alanda artan bir şekilde vurgulanan en değerli katma değerlerden biridir. Yaratıcılığı değerli yapan çıktısının hem yeni hem de yararlı olmasıdır. Yaratıcılıkla ilgili tüm tanımlarda vurgulanan ortak nokta, yaratıcı çıktının yeni / orijinal olması ve belirli bir işin veya alanın gereksinimlerini karşılamasıdır (Şengül, 2015:27). Bir örgütün cephaneliğindeki en önemli araçlardan biri yaratıcılıktır. Yaratıcı olmayan örgütler, rakipler tarafından öngörülebilir hale gelmektedir. Öngörülebilir örgüt, rekabette dezavantajlı durumda olmaktadır. Bu nedenle, yaratıcılık, pazar başarısının ve iyileştirilmiş işletme verimliliğinin sağlanmasında kilit bir rol oynamaktadır (Mostafa, 2004: 8).

Akademik alanda yaratıcılık, çoğunlukla bireylerin kişilik özellikleri, bilişsel yeteneği ve düşünme şekillerine bağlı olarak incelenmiş; durumlara başka yönlerden yaklaşabilme veya bir problemin öğelerinin benzerliklerini ve farklılıklarını fark etme ve öğeler arasında yeni ilişkiler kurabilme kapasitesi yönünden ele alınmıştır. Özellikle 90'lı senelerden bu yana, yaratıcılıkla ilgili çoklu unsurları benimseyen bir anlayış biçimi benimsenmiştir (Yahyagil, 2011: 9-10). Yaratıcılık alanındaki araştırmalarıyla öne çıkan günümüzdeki araştırmacılar, yaratıcılığı yalnızca kişilerin düşünme şekillerine, bilişsel yeteneklerine ve kişilik yapılarına göre değil; bütün bu unsurları birleştirerek çevresel gelişmelerle (örgütsel ve kültürel özellikler) birlikte açıklamak gerektiğini belirtmişlerdir (Yahyagil, 2011: 10). Ürün temelli tanımlamanın günümüz koşullarına en uygun tanımlama olduğu, birçok yazar tarafından ifade edilmektedir. Bu nedenle, Amabile'nin (1988: 126) "bireyler ve gruplar tarafından faydalı olan fikirler ve yeni ürünler oluşturma" olarak ifade ettiği ürün temelli yaratıcılık, araştırmacılar tarafından en çok kabul gören tanım olmuştur (Balay, 2010: 46, Boso ve diğerleri, 2017: 1005). Bu tez çalışmasında yaratıcılık, hem kişisel hem de örgütsel özellikler açısından ele alınmıştır.

Artan rekabet, çevresel türbülans, değişim ve belirsizliğin artması nedeniyle yenilikçilik, örgütlerin kurumsal stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmeye başlanmıştır (Baker ve Sinkula, 1999; Baker ve Sinkula, 2002; Montes, Moreno ve Morales, 2005: 1159; Keskin, 2006: 389). Yenilikçilik, bu karmaşık çevreye uyumu kolaylaştırması bakımından örgütler için bir itici güç haline gelmiştir. Bu bağlamda, yenilikçi örgütler, değişimlere daha hızlı yanıt vermekte ve yenilikçiliği benimsememiş örgütlere kıyasla yeni ürünlerden ve pazar olanaklarından daha iyi yararlanabilmektedirler (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2010: 409).

Genel olarak yenilikle ilgili çalışmalar, "yeniliklerin benimsenmesi" ve "yeniliklerin yayılması" olmak üzere iki açıdan ele alınmıştır. Yeniliğin benimsenmesi, yeni fikirlerin ileri sürülmesini veya yeni davranışların sergilenmesini, geliştirilmesini ve uygulanmasını ifade etmektedir. Yeniliğin benimsenmesindeki amaç, örgütün performansına veya etkinliğine katkıda bulunmaktır (Damanpour, 1991: 556). Yeniliklerin yayılması açısından yenilik tanımı, "birey, grup veya örgüt tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya nesne" olarak; yenilikçilik ise "birey, grup

veya örgüt tarafından yeni fikirlerin sistemin diğer herhangi bir üyesine göre daha erken benimsenme derecesi” olarak tanımlanmıştır (Rogers, 2003: 242). Dolayısıyla, yenilikçilik, yeniliğe yönelik bir istekliliği ifade etmektedir (Hult, Joseph ve Cook, 1977: 59). Bir birey, grup veya örgüt yenilikleri ne kadar erken benimserse aynı oranda yenilikçi kabul edilmekte ve rakiplerine üstünlük sağlamaktadır (Yi, Fiedler ve Park, 2006: 395). Bu çalışmada yenilikçilik, yeniliklerin yayılması” bakış açısıyla ele alınmıştır.

Yukarıda da değinildiği gibi, örgütsel öğrenme, yaratıcılık, bilgi yönetimi ve yenilikçilik örgütler için hayati öneme sahip kavramlardır. Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve yaratıcılık, örgütlerin iç çevresine yönelik dinamiklerdir. Yenilikçilik ise örgütlerin dış çevreye hitap eden dinamiğidir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve yaratıcılık değişken çevre için bir hazırlık aşaması iken; yenilikçilik, uygulama aşamasıdır. Dolayısıyla, değişen çevre koşullarında hayatta kalma ve rekabetin somut göstergesi, yenilikçiliktir. Türkiye geliştirmekte olan bir ülke statüsünde bulunmaktadır. Ülkemizin bir üst sınıf olan gelişmiş ülke statüsüne yükselmesi için ileri teknoloji gerektiren katma değerli ürünleri daha çok üretip pazarlayabilir hale gelmesi gerekmektedir. Bu da ancak daha fazla yaratıcı ve yenilikçi çalışanlara sahip işletmelerle mümkün olabilmektedir. Bu çalışma, yaratıcılık ve yenilikçiliğin işletmeler açısından önemini vurgulaması bakımından literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca, yapılan literatür taramasında, örgütsel öğrenme, yaratıcılık, bilgi yönetimi ve yenilikçilik kavramları arasındaki ilişkileri sistematik bir şekilde ele alan çalışmaların sayısının henüz yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu kavramlarla ilgili yeterli sayıda çalışmaya rastlanmaması ve kavramlar arası ilişkilerin sistematik bir bütünlük içinde incelenme zorunluluğu, bu araştırmanın gerekçelerini oluşturmaktadır.

1.1. Problem

Günümüzdeki örgütler, bilgiye dayalı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bilgi sahibi örgütlerin başarılı olmaları ve hayatta kalmaları için yaratıcılığa, yeniliğe, keşfe ve yenilikçiliğe ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyacın karşılanma çabası, sadece birey davranışlarında etkilenmeye yol açmamakta aynı zamanda örgütlerin varlıklarını sürdürmek için yenilikçi değişikliklere yol açmaktadır. Yeni bilgi, fikir üretimi ve küresel yayılım arttıkça değişim hızının da hızla arttığı öngörülmektedir. Bu değişim

sürecinde yaratıcılık ve yenilikçilik, hayatta kalmak için önemli bir rol üstlenmektedir (Mostafa, 2004: 8).

Öğrenme, yeni bilgilerin edinilmesi; bilgi ise öğrenme sonucunda ortaya çıkan çıktıyı ifade etmektedir. Rakiplere üstünlük sağlayan yenilikçi bir örgüt oluşturmak için elde edilen bilginin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Wang ve Ahmed, 2003: 12; Zaim, 2005: 235). Diğer bir ifadeyle, bilgi, örgütler için stratejik olarak en önemli kaynaktır. Değişken çevrede örgütlerin kendilerini farklılaştırma kabiliyetleri, inovasyon yönetimi uygulamalarını bilgi yönetimi uygulamalarıyla ne kadar verimli bir şekilde entegre ettiklerine bağlıdır (Dasgupta ve Gupta, 2009: 204; Günsel, Siachou ve Acar, 2011: 880). Öğrenme sonucunda örgüt, yeni bilgiler elde eder ve böylece örgütün anlama kapasitesi, yaratıcılığı ve yeni fırsatları tespit etme yeteneği güçlenerek yenilik için zemin hazırlanır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel öğrenme, bilgi yönetimini ve yaratıcılığı destekler, yeni bilgi ve fikirlere ilham verir, bu fikirleri anlama ve uygulama yeteneğini artırır, örgütsel zekayı destekler ve yenilikçilik için bir arka plan oluşturur. (Damanpour, 1991:556; Montes, Moreno ve Morales, 2012: 1159; Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012: 27).

Yukarıda bahsedildiği gibi örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, yaratıcılık ve yenilikçilik ilişkisi bir domino etkisini düşündürmektedir. Bu süreçteki örgütsel öğrenmenin bir girdi ve yenilikçiliğin önemli bir çıktı olduğu; bilgi yönetimi ve yaratıcılığın ise anahtar bir rol oynadığı birçok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir. Dolayısıyla, bu araştırmanın problemi, örgütler için hayati öneme sahip olan yenilikçi davranışı etkileyen faktörleri ortaya koymak ve yenilikçi davranışın nasıl ve hangi durumlarda artırılabilceği sorularına cevap bulma ihtiyacının ortaya çıkmasıdır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Örgütsel öğrenme yenilikçiliği etkilemekte midir?

Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve yaratıcılığı etkilemekte midir?

Bilgi yönetimi ve yaratıcılık, yenilikçiliği etkilemekte midir?

Örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde bilgi yönetimi ve yaratıcılığın aracılık etkisi var mıdır?

Örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde bilgi yönetimi ve yaratıcılığın düzenleyici etkisi var mıdır?

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde bilgi yönetimi ve yaratıcılığın aracı ve düzenleyici rolünü incelemektir.

1.3. Önem

Örgütlerin yaşı ve ölçeği, örgütsel öğrenme kapasiteleri üzerinde etkilidir. Yaşın kazandırdığı tecrübe ve yeterlilikler, örgütlerin yenilikle ilgili operasyonlarını daha etkili bir şekilde geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2010: 410). Ayrıca, büyük ölçekli şirketlerdeki bilgi, daha sistematik bir şekilde ve formal bir yaklaşımla daha iyi yönetilmektedir. Literatürde, örgütsel öğrenme ve yenilikçilikle ilgili olarak gelişmiş ülkelerde büyük ölçekli işletmeler üzerinde daha fazla araştırma yapıldığı da görülmektedir. Bunun nedeni, büyük ölçekli işletmelerin daha fazla sermaye, yetenek ve AR-GE olanaklarına sahip olmasıdır (Keskin, 2006: 390). Aksine, olgunlaşmamış veya genç örgütlerin rutin işleri yenilikçiliğin önünde engeller oluşturabilmektedir (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2010: 410).

Pek çok çalışmada yenilikçilik, örgüt kültürü kapsamında ele alınmış ve örgüt kültürünün örgütsel yenilikçiliği ne derece teşvik ettiği ve desteklediği araştırılmıştır (Hurley and Hult, 1998:43; Keskin, 2006: 391; Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2010:408). Ayrıca, inovasyonla ilgili çalışmalarda, daha çok ürün yenilikçiliğinin incelendiği, diğer yenilikçilik türlerinin ise yeterince incelenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yenilikçilik, tek boyutlu olarak incelendiğinde diğer boyutlarla kıyaslama yapmayı zorlaştırmakta, fikir birliğini güçleştirmekte ve sonuç olarak literatürde bir karışıklığa neden olmaktadır. Ürün yenilikçiliği üzerinde yapılmış çalışmalar, çoğunlukla maddi yenilik yeteneğini ölçmekte; ancak örgütlerin yenilikçiliği ile ilgili olan süreç, davranışsal gelişmeler ve stratejik eğilimlerle ilgili boyutlara değinilmemektedir. Dolayısıyla, sadece ürün yenilikçiliği ile örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisine dair genel bir yargıya ulaşılamamaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 303). Bu tez çalışması, yenilikçiliği bireysel özellik ve davranış yönüyle ele alarak farklı bir bakış açısıyla değerlendirmektedir.

Araştırmanın kapsamı ve amacına uygun olması bakımından bu çalışma, Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü, kendi tesislerinde yüksek verimli bor ürünlerini üreterek madencilik, kimya, metalurji, tarım, sağlık, enerji, tekstil, savunma gibi sektörlerle doğrudan katkı sağlayan global bir kurumdur. Eti Maden İşletmeleri, dünyada %73'lük rezerv payı ile bor ve borlu ürünleri yüksek standartlarda ve ileri teknolojiyle işleyerek verimli, kârlı ve sürdürülebilir bir hale getirmeyi ve uluslararası pazarlara sunmayı amaçlamaktadır. Sivil ve askeri alandaki etkinliğiyle son derece stratejik bir maden olan bor, bir çok endüstride kullanım alanına sahip olmasına rağmen ülkemizde üretilen katma değerli bor türev ürünlerinin sayısı henüz arzu edilen seviyeye ulaşamamıştır. Yeterli miktarda katma değerli bor türev ürünlerinin üretilmesi ve uluslararası pazarlara sunulması, yaratıcı ve yenilikçi işletme faaliyetleriyle mümkün olmaktadır. Bu kapsamda, yaratıcılık ve yenilikçiliği artıran dinamikler ile yaratıcılık ve yenilikçiliğin olumlu sonuçları bakımından, bu araştırmanın gelişmekte olan bir ülke olan ülkemizde stratejik bir alanda faaliyet gösteren bir kimya ve maden işletmesinde yapılması, araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırma gerçekleştirilirken aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmanın kuramsal çerçevesinin, araştırmanın konusunu yeterli düzeyde açıkladığı varsayılmıştır.

2. Araştırmanın nihai amacına ulaşmak için yararlanılan uygun veri toplama aracının anket tekniği olduğu varsayılmıştır.

3. Verileri elde etmek için tespit edilen örneklemin, evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

4. Katılımcıların uygulanan anketi samimi ve dürüst olarak cevapladığı varsayılmıştır.

5. Araştırmanın yönteminin, araştırmanın amaçlarına ulaşmada uygun olduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

1.Bu çalışma, bir kimya ve maden kurumuna bağı üç işletmedeki çalışanlarla sınırlı olup diğr sektörlerle ilgili bir genellemeyi kapsamamaktadır.

2.Katılımcıların araştırmaya katılımında, en az 18 yaşını tamamlamış olması, kurumda kadrolu çalışıyor olması ve gönüllü olması esas alınmıştır.

3.Araştırma, 10.11.2021 ile 31.01.2022 tarihleri arasında Covid-19 pandemisi koşullarında gerçekleştirildiğı için anketlerin kurum çalışanlarına araştırmacı tarafından dağıtılması yerine bir görevli aracılığıyla dağıtılmasına izin verilmiştir.

4.Araştırma, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle, 1000 kişilik işçi, memur ve mühendis ünvanındaki rneklem grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel öğrenme, yaratıcılık, bilgi yönetimi ve yenilikçilik ana kavramları ile ilgili genel bilgilere ve görgül çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda, ilk olarak örgütsel öğrenme, ikinci olarak yaratıcılık, üçüncü olarak bilgi yönetimi ve son olarak yenilikçilik kavramları açıklanmıştır.

2.1. Örgütsel Öğrenme

Bu başlık altında örgütsel öğrenme ilgili tanım, kapsam, boyut ve görgül çalışmalara değinilmiştir.

2.1.1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı ve Kapsamı

Bireylerin nasıl öğreneceği, öğrenmenin anlamının ne olduğu, öğrenme stratejileri, öğrenmede öğreten kimsenin görevi vb. kavramlar, eğitim alanında geçmişten günümüze kadar tartışılmakta ve araştırılmaktadır. Örgütsel öğrenme ise ilk olarak personel eğitim ve geliştirme faaliyeti olarak kabul edilmiştir. Bu kapsamda, personelin eğitim ve geliştirilmesi amacıyla çeşitli eğitim programları düzenlenmiştir. Daha sonra, personel faaliyetlerinin insan kaynakları (İK) olarak benimsenmesiyle birlikte eğitim ve öğrenme ayrı ayrı kavramlar olarak değerlendirilmiştir. Terim anlamı olarak öğrenme, bireyin sezgisel ve bilişsel süreçlerle birlikte çevresine yönelik yeni bilgi ve uyarınları algılaması, olaylar arasındaki benzeyen ve farklı yönleri ayırt etmesi ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtmasıdır (Koçel, 2014: 494-495).

Literatür incelendiğinde örgütsel öğrenmenin multidisipliner bir anlayışla ele alındığı görülmektedir. Araştırmacılar, örgütsel öğrenme kavramını açıklamak için ‘psikoloji, örgüt teorisi, yenilik yönetimi, stratejik yönetim, ekonomi, örgütsel davranış, sosyoloji, siyaset bilimi, enformasyon sistemleri, antropoloji ve endüstriyel yönetim’ gibi disiplinlerden yararlanmışlardır (Yılmaz, 2011: 321-322). Son yıllarda örgütlerin dış çevredeki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği, örgütsel çalışmaların merkezi konusu olmuştur. Uzun süre varlığını sürdürme, rekabet etme ve daha yüksek performans sağlama örgütlerin dış çevredeki değişimlere uyum kapasitesine bağlıdır. Bu

nedenle, hem örgütsel teori hem de stratejik yönetim, örgütsel öğrenme çalışmalarını çevre ve örgütün birbirleriyle etkileşimi üzerine yoğunlaştırmıştır (Montes, Moreno ve Morales, 2005:1162).

Örgütsel öğrenme yönelimi, bir örgüt içindeki “değerler ve inançlar aracılığıyla davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya anlayışların geliştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2010: 409). Örgütlerin, operasyonların, süreçlerin ve kaynakların sürekli yenilenmesiyle birlikte öğrenme, çok önemli hale gelmiştir (Westerlund ve Rajala, 2009: 436). Öğrenmenin sonucu, iş ortamındaki değişikliklere uyum sağlamak için gelişmiş yetenekler veya rekabetçi avantajlarla sonuçlanan proaktif karar verme olmalıdır. Bu bağlamda, bir işletme rakiplerine ayak uydurma ve rakiplerinin önüne geçmeye yardımcı olacak yeni bilgi ve becerileri edinmeyi ve geliştirmeyi öğrenir (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997: 309; Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002: 516). Pazarlama araştırmalarına göre, örgütün öğrenme yönelimi, pazar yöneliminin arkasındaki motor gibi bir işlev görür (Baker ve Sinkula, 1999:412; Keskin, 2006:399). Öğrenme yönelimi, diğer kaynaklardan daha üstündür. Çünkü örgütlerin piyasa bilgi işleme faaliyetlerini, rakiplerinden daha hızlı bir şekilde geliştirerek performans avantajlarını sürdürmelerini sağlar (Slater ve Narver, 1995:67; Hurley ve Hult, 1998: 43). Dolayısıyla, örgütsel öğrenme sürekli ve dinamik bir süreçtir. Öğrenme stratejisi, örgütlerin bilgi ve içgörü edinme eylemlerini değiştirmelerini sağlayarak öğrenmeyi sağlar. Aynı zamanda örgütsel öğrenme kültürü, örgütsel iç ve dış bilginin sürdürülebilir bilgiye dönüşmesini sağlayacak şekilde sürekli öğrenmeyi etkiler (Baker ve Sinkula, 1999: 412).

Örgütsel öğrenme, son yıllarda popüler bir araştırma konusu olmasına rağmen kavramın tanımı üzerinde henüz bir görüş birliği bulunmamaktadır. Argyris ve Schön (1996); tüm üyeler, iş süreçleri ve bireysel işler dahil olmak üzere, bilişsel sonuçların ve yeni paylaşılan zihinsel modellerin farkına vardığında öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüştüğünü ifade etmişlerdir. Bu nedenle, insanların birlikte çalıştığı bir öğrenme kültürü, bilgi yaratma sistemini besleyerek ve sürdürerek örgütü destekleyebilir (Wang, Yang ve McLean, 2007: 156). Stratejik bir bakış açısıyla bakan Crossan, Lane ve White’ye (1999) göre, örgütsel öğrenme stratejileri ve örgüt kültürü, örgüt ortamına uyarlanabilir olmalıdır. Sistematik bir perspektiften bakan Senge

(1990:12), örgütsel öğrenmeyi, örgütlerin dış çevreden bilgi edinmesi ve örgüt faaliyetlerini bu çevreye uyum sağlayarak gerçekleştirmesi olarak tanımlamıştır. Bu ilişki, çevre ve örgütsel operasyon sürecini dengelemeye yardımcı olur. Süreç perspektifinden bakan Dodgson (1993:377), örgütsel öğrenmeyi, insan becerilerini geliştirerek örgütsel etkinliği değiştiren ve üreten bir örgüt kültüründe, örgüt bilgisi ve normu oluşturma süreci olarak tanımlamıştır.

Örgütsel öğrenme, bir organizasyon içinde deneyime dayalı performansı sürdürme veya iyileştirme yeteneğidir (Dibella, Nevis ve Gould, 1996: 363). Örgütsel öğrenme, örgütün bireyler tarafından oluşturulan bilgiyi organize bir şekilde arttırdığı ve bu bilgiyi örgütün bilgi sisteminin bir parçası haline getirdiği süreçtir. Örgütlerin bilgiyi yaratması, açık ve örtük bir şekilde gerçekleşir (García-Morales, Jimenez-Barrionuevo ve Gutierrez-Gutierrez: 2012: 1041). Bu aktivite ve süreç, bilgi edinme (becerilerin geliştirilmesi veya yaratılması, içgörüler ve ilişkiler), bilgi paylaşımı (kazanılan bilginin yayılması), bilgi kullanımı (öğrenmenin özümsemi, geniş çapta erişilebilir olması ve yeni durumlara genelleştirilebilmesi için bütünleştirilmesi) ve son olarak örgütsel hafızayı (bilgi ve bilginin ileride kullanılmak üzere depolanması) içerir (Huber,1991: 88; Dibella, Nevis ve Gould, 1996: 363; Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2010: 409).

Örgütsel öğrenme, bilişsel ve davranışsal gelişimi içermektedir. Ancak, bu kavramlar, farklı anlamları ifade etmektedir. Bilişsel gelişim öğrenme seviyesini; davranışsal gelişim ise değişim seviyesini ifade etmektedir. Ayrıca, bu kavramlar, yalnızca iki farklı fenomeni temsil etmekle kalmamakta; aynı zamanda biri diğerinin bir yansıması olarak görülmemektedir. Herhangi bir bilişsel gelişim olmaksızın davranış değişiklikleri meydana gelebilmekte; benzer şekilde davranışa eşlik eden herhangi bir değişiklik olmaksızın bilgi edinilebilmektedir. Davranıştaki küçük değişiklikler, büyük bir bilişsel gelişime yol açma eğiliminde değildir. Davranıştaki büyük değişiklikler de bilişsel gelişimde eşit derecede büyük ilerlemeler anlamına gelmemektedir (Fiol ve Lyles, 1985:806).

Bireysel ve örgütsel öğrenme arasında ayırım yapılması gerektiğine dair bazı görüşler mevcuttur (Dibella, 1995: 287). Örgütsel öğrenme, bireyler aracılığıyla gerçekleşmesine rağmen her üyenin öğrendiklerinin toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütler, bireylerin aksine, yalnızca üyelerini etkilemekle kalmayan; aynı

zamanda örgüt geçmişi ve normlar yoluyla başkalarına iletilen öğrenme sistemleri geliştirir. Örgütlerin beyinleri yoktur; ancak bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireyler, zaman içinde kişiliklerini, kişisel alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirdikçe örgütler, dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirir. Üyeler gelir ve gider; liderlik değişir; ancak örgüt anıları, belirli davranışlar, zihinsel haritalar, normlar ve değerler zaman içinde korunur (Hedberg, 1981:6; Fiol ve Lyles, 1985: 804).

2.1.2. Örgütsel Öğrenmenin Boyutları

Örgütsel öğrenme ölçeğinin geliştirilmesinde iki ana bakış açısı ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açıları, ölçeklerin oluşturuluş amaçlarına göre belirlenmiştir. İlk bakış açısı, belirli bir örgütsel öğrenme sürecinin başarılıp başarılmadığını belirlemeye çalışmıştır. Bu bakış açısı benimsendiğinde örgütsel öğrenmeyi ölçen araçlar, örgütsel öğrenme sürecinin her bir aşamasına göre düzenlenir. Dolayısıyla, bu aşamaların her biri ölçeğin boyutları olarak alınmıştır. Bu ölçekler, Huber (1991) veya Crossan, Lane ve White (1999) gibi araştırmacıların modellerine dayanmaktadır. Bontis, Crossan ve Hulland (2002) ve Tippins ve Sohi'nin (2003) ölçekleri bu perspektifin önemli örnekleridir (Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007: 229). İkinci bakış açısına göre ise ölçekler, örgütsel öğrenmenin ana kolaylaştırıcılarına göre düzenlenmiştir. Örgütsel öğrenmenin ana kolaylaştırıcıları, Bu nedenle, boyut olarak incelenmiştir. Bu ölçüm ölçekleri, temel olarak öğrenen organizasyon literatürüne dayanmaktadır. Pedler, Burgoyne ve Boydell, (1997), Goh ve Richards (1997) ve Jerez-Gomez, Cespedes- Lorente ve Valle-Cabrera(2005) bu ölçüm perspektifinin önemli örnekleridir (Chiva,Alegre ve Lapiedra, 2007: 229).

İkinci bakış açısı ile bu çalışmanın amacının örtüşmesi nedeniyle Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002:515-524) tarafından geliştirilen “örgütsel öğrenme” ölçeğindeki boyutlar açıklanmıştır.

Calantone, Cavusgil ve Zhao'ya (2002: 516) göre öğrenme eğilimi, elde edilen bilginin türünü, bilginin nasıl yorumlandığını, değerlendirildiğini ve paylaşıldığını etkilemektedir. Bu kapsamda yazarlar, örgütsel öğrenme ölçeğini öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı olmak üzere 4 boyutta uygulamışlardır.

Öğrenmeye Bağlılık: Öğrenmeye bağlılık, “bir örgütün öğrenmeye değer vermesi ve öğrenmeyi teşvik etme derecesi” olarak tanımlanır. Öğrenmeye bağlı bir örgüt, öğrenmeyi, hayatta kalmak için çok önemli bir yatırım olarak görür. Bir örgüt öğrenmeye ne kadar değer verirse öğrenmenin gerçekleşmesi o kadar olasıdır (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997: 309). En önemlisi öğrenmeye bağlılık, uzun süreli stratejik bir eğilim ile ilişkilidir. Kısa vadeli yatırımlar, uzun vadeli kazançlar sağlamaktadır. Örneğin öğrenmeye bağlı örgütlerdeki yöneticiler, çalışanların işlerinin kapsamı dışındaki bilgileri de kullanmalarını bekler. Bir örgüt, bilginin geliştirilmesini teşvik etmezse çalışanlar, öğrenme faaliyetlerini sürdürmek için motive olamamaktadır (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002: 516).

Paylaşılan Vizyon: Paylaşılan vizyon, örgüt çapında öğrenme anlamına gelmektedir (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997: 309). Ortak bir vizyon olmadan bir örgütün üyeleri tarafından öğrenme pek fazla bir anlam ifade etmemektedir. Diğer bir deyişle üyeler, öğrenmeye motive olsalar bile ne öğreneceklerini bilmekte zorlanırlar. Bir örgütte karşılaşılan yaygın sorun, birçok yaratıcı fikrin ortak yön eksikliği nedeniyle uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. Büyük fikirler, örgütteki farklı çıkarlar nedeniyle eyleme dönüştürülememektedir. Bu nedenle, olumlu bir öğrenme ortamı, yeni bilgi uygulandığında kurumsal bir odaklanma gerektirir. Öğrenmeye yönelik net bir yön, örgütsel bir güç veya temel bir yeterlilik oluşturmaktadır (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002: 516).

Örgütlerdeki çeşitli departmanlar bilgi edinme ve yorumlama yolları açısından farklılık gösterir. Bu nedenle, farklı işlevsel alanlarda çalışan bireyler, bir yeniliği çeşitli şekillerde algırlar. Örneğin bir pazarlamacı daha çok pazar bilgileriyle ilgilenirken, AR-GE'deki üyeler yeniliğin teknik yönlerine odaklanabilir. Bu, aynı bilgiler için bile farklı yorumlara yol açabilir. Bu nedenle, paylaşılan vizyon, örgütlerdeki çeşitli departmanların karşılıklı iletişimini koordine eder ve öğrenmenin kalitesini artırır (Brown ve Eisenhardt, 1995: 370).

Açık Fikirlilik: Açık fikirlilik, yeni fikirleri benimseme ve örgütün operasyonel rutinini eleştirel olarak değerlendirme istekliliğidir. Örgütlerin rekabet etmesi gereken teknoloji, çevresel değişim ve karmaşıklık nedeniyle sahip olunan bilgi zamanla eski hale gelmektedir. Bilgi tabanını yenilemek veya güncellemek kadar eski yöntemleri

terk etmek de rekabet açısından önemlidir. Geçmişte öğrenilen bilgiler, örgütler tarafından açık fikirlilikle sorgulandığı takdirde öğretici olabilmektedir (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997: 309; Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002: 516)

Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Örgütiçi bilgi paylaşımı, bir örgüt içindeki farklı birimler arasında öğrenmenin yayılmasıyla ilgili kolektif inançları veya davranışsal rutinleri ifade etmektedir. Örgüt içi bilgi paylaşımı, başka kaynaklardan elde edilen bilgi ve enformasyonu güncel tutar ve gelecekte uygulanacak iş ve işlemlerle ilgili bir referans aracı olarak hizmet verir. Örneğin pazarlama departmanının müşteriyle olan deneyimi, Ar-Ge birimi için müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün veya hizmetler geliştirmede önemli bir referans olmaktadır (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002: 517).

Bir örgüt öğrenmeye bağlı ve paylaşılan bir vizyona sahip olsa bile bilgi birikimi olmadan öğrenme sınırlı kalmaktadır. Bir örgütün bilgiyi paylaşmak ve yeniden incelemek için etkili ve verimli bir sistemi olmadıkça öğrenme, gerçekten gerçekleşmemektedir. Örgüt içi bilgi paylaşımı, sadece çeşitli kaynaklardan bilgi edinme anlamına gelmemekte; bilginin sistematik olarak yeniden incelenmesini ve yapılandırılmasını da içermektedir. Kazanılan deneyim ve bilgiler departmanlar arasında paylaşılmalı ve gelecekte kullanılmak üzere örgüt hafızasında saklanmalıdır (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002: 517).

2.1.3. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Aşağıda örgütsel öğrenmeyle ilgili günümüze yakın yıllarda Türkiye’de yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Eren, Gül ve Tokgöz (2013), Türkiye’nin farklı illerinde faaliyet gösteren 480 KOBİ’nin sahip ya da yöneticilerine anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, örgütsel öğrenme, yenilik performansı ve genel performans arasında anlamlı ve pozitif ilişki; yenilik performansının örgütsel öğrenme ve genel performans ilişkisinde aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Çelik (2014), Marmara Bölgesi’nde yer alan, yazılım, yonga, ileri teknolojik aletler ve çözümler üzerine teknoloji üreten toplam 136 işletmenin 311 orta ve üst düzey yöneticisi üzerinde anket uygulayarak bir araştırma ele almıştır. Araştırma, örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından olan sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi

kullanımı ve bilgi paylaşımının, düzeltici ve keşifsel yenilik ile işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu; keşifsel ve düzeltici yeniliğin de işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Durmuş ve Şahin (2015) tarafından, Ankara ilinde faaliyet gösteren dört kamu hastanesindeki 1191 sağlık çalışanı üzerinde anketle gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların örgütsel öğrenme düzeylerinin artmasına yönelik faaliyetler ve imkânlar sağlandıkça örgütsel destek algılarının da artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Keklik ve diğerlerinin (2015) Isparta ilinde faaliyet göstermekte olan bir kamu üniversitesinde çalışan 104 idari personel örneğine anket uygulayarak yaptıkları araştırma sonucuna göre, önemli sanal kaytarma davranışlarının çalışanların katılımcı karar alma ve dış çevre ile etkileşimden kaynaklanan örgütsel öğrenme kapasitesini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Güngör ve Celep (2016), İstanbul ili Bağcılar İlçesi ortaöğretim kurumlarında çalışan 408 öğretmen örneğine anket uygulayarak bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar bu çalışmada, örgütsel öğrenme ve örgüt içi bilgi paylaşımının entelektüel sermayenin önemli yordayıcıları olduğunu tespit etmişlerdir.

Bakan, Doğan ve Sezer (2017), Kahramanmaraş ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde üst, orta ve alt kademedeki bulunan yöneticiler ile firma sahipleri olmak üzere toplamda 142 katılımcıya anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre, örgütsel ustalık ve örgütsel öğrenme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Demirel ve Tohum (2018), 155 kamu çalışanına anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tan ve Akkuş'un (2018) Karabük il merkezinde bulunan bankalardaki 81 çalışan örneğine anket uygulayarak gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışanların yetenek yönetimi algısı ile örgütsel öğrenme düzeyi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Keçeli ve Erdoğan (2019), İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyet gösteren özel hastanelerdeki 525 çalışana anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir.

Araştırmada, örgütsel öğrenme kapasitesinin, alt boyutları ile birlikte, iş performansı ve alt boyutlarını olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Demirbaş ve Bostancı'nın (2020) Kütahya ilinin Gediz ilçesinde görev yapan 610 öğretmen örneklemine anket uygulayarak gerçekleştirdikleri araştırmada, öğretmenlerin okullardaki örgütsel öğrenme algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir.

Çırpan (2020), İstanbul, Ankara, İzmir ve Kayseri'de faaliyet gösteren 7 şirket bünyesindeki otomotiv, otomotiv yedek parçaları, elektrik, makine ve elektronik cihazlar sektörlerinde çalışan toplam 216 mühendis ve teknisyenine anket uygulayarak bir akademik çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmada, örgütsel öğrenme ikliminin örgüte bağlılığın duygusal ve normatif boyutlarıyla anlamlı ve olumlu bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Usta ve Kahraman (2021) tarafından, örgütsel öğrenme ve örgüt ilişkisini araştırmak amacıyla Şanlıurfa'nın merkez ilçelerine bağlı anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 554 öğretmen üzerinde anket uygulanarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, örgüt iklimi ve örgütsel öğrenme arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir.

Başar (2022), Somali'de Hormuud Telekom işletmesindeki 170 çalışan örneklemine anket uygulayarak örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

2.1.4. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Aşağıda örgütsel öğrenmeyle ilgili günümüze yakın yıllarda yurtdışında yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Aragón, Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle (2013), İspanya ve Portekiz'deki özel ve devlet mülkiyetli 836 şirketin CEO'larına anket uygulayarak eğitim ve performans ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisini inceleyen bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, eğitim ve performans ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisi tespit edilmiştir.

Nwankpa ve Roumani (2014), Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) kurumsal kaynak planlama sistemi (ERP- Enterprise Resource Planning) kullanan firmalardaki 520 çalışan örneğine anket uygulayarak örgütsel öğrenme ve kurumsal kaynak planlaması arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, örgütsel öğrenme kapasitesinin kullanıcı memnuniyeti ve ERP sistem kullanımını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Afzali ve diğerleri (2014), İran bankalarındaki 280 çalışana anket uygulayarak algılanan örgütsel destek, örgütsel öğrenme, psikolojik güçlendirmenin iş performansına etkisini inceleyen bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, algılanan örgütsel desteğin örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediğini; algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı etkisi tespit edilmiştir.

Zhou, Hu ve Shi (2015), Çin borsasında işlem gören toplam 287 işletmenin yöneticisine anket uygulayarak örgütsel öğrenmenin firma performansını artırıp artırmadığını tespit etmek amacıyla bir araştırma ele almışlardır. Araştırmada, örgütsel öğrenmenin firma performansını olumlu yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Hanaysha'nın (2016) Malezya'da bulunan devlet üniversitelerinde çalışan 242 katılımcıya anket uygulayarak çalışan girişimciliği, iş çevresi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığa etkisini incelemek amacıyla ele aldığı araştırmada, çalışan girişimciliği, iş çevresi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde yordadığı saptanmıştır.

Bahrani ve diğerleri (2016), İran'da bulunan dört hastanedeki toplam 370 yönetici ve sağlık çalışanına anket uygulayarak örgütsel zeka ve örgütsel çeviklik ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisini inceleyen bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, örgütsel zeka ve örgütsel çeviklik ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisi tespit edilmiştir.

Camps ve diğerleri (2016), Latin Amerika Üniversitesi'nde çalışan 174 akademisyene anket uygulayarak değişken çevrede örgütsel öğrenme kapasitesinin ve çalışan esnekliğinin bireysel performans üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, örgütsel öğrenme kapasitesinin bireysel performansı olumlu yönde etkilediği; değişken çevrenin varlığında örgütsel öğrenme

kapasitesi ve bireysel performans ilişkisinde çalışan esnekliğinin aracı etkisi gözlemlenmiştir.

Megheirkouni (2017), İngiltere'deki kar amaçlı ve kar amacı olmayan işletmelerdeki 207 yöneticiye anket uygulayarak liderlik tarzları ve örgütsel öğrenme ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, kar amaçlı ve kar amacı olmayan işletmelerde hem dönüşümcü liderliğin hem de etkileşimci liderliğin örgütsel öğrenmeyi anlamlı ve olumlu etkilediği; dönüşümcü liderliğin ideal etki ve etkileşimci liderliğin aktif istisnalarla yönetim boyutlarının örgütsel öğrenmeyi kar amaçlı işletmelerde etkilediği tespit edilmiştir.

Mitic ve diğerleri (2017), Sırbistan'da faaliyet gösteren işletmelerdeki 380 orta düzey yöneticiye anket uygulayarak bilgi teknolojilerinin iletişim memnuniyeti ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, bilgi teknolojilerinin iletişim memnuniyeti ve örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir.

Park ve Kim (2018) tarafından, liderlik, bilgi paylaşımı iklimi ve davranışı, çalışanlar arası güven ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Güney Kore'de kar amacıyla faaliyet gösteren bir firmadaki 132 çalışan üzerinde anketle gerçekleştirilen araştırmada, dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı iklimi ve davranışını, çalışanlar arası güven ve örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Zhu, Krikke ve Caniëls (2018), Çin'de faaliyet gösteren işletmelerdeki 366 genç yöneticiye anket uygulayarak tedarik zinciri entegrasyonu ve değer yaratma ilişkisinde örgütsel öğrenmenin rolünü belirlemek amacıyla bir araştırma ele almışlardır. Araştırmada, tedarik zinciri entegrasyonu ve değer yaratma ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisi saptanmıştır.

Hendri (2019) tarafından, örgütsel öğrenmenin çalışan performansına etkisinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aracı etkisini incelemek amacıyla West Kalimantan'daki bir işletmenin 130 çalışanı üzerinde anket aracılığıyla gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel öğrenmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği; örgütsel öğrenmenin iş performansını anlamlı etkilemediği tespit edilmiştir.

Chienwattanasook ve Jermstiparsert (2019), Tayland'daki küçük ve orta ölçekli ilaç firmalarının sahip ve yöneticilerine anket uygulayarak girişim odaklılık ve toplam kalite yönetiminin örgütsel performansa etkisinde örgütsel öğrenmenin düzenleyici rolünü incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, toplam kalite yönetiminin örgütsel performansa etkisinde örgütsel öğrenmenin düzenleyici rolü bulunurken; girişim odaklılığın örgütsel performansa etkisinde, örgütsel öğrenmenin düzenleyici rolüne rastlanmamıştır.

Pham ve Hoang (2019), Vietnam'daki farklı firmalarda çalışan 160 işletme bölümü öğrencisine anket uygulayarak örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Wahda ve diğerleri (2020) tarafından, Endonezya-Makassar'daki yedi hastanede çalışan 171 sağlık çalışanına anket uygulanarak örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel öğrenme kültürü arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla ele alınan Araştırmada, örgütsel güven ve örgütsel adaletin örgütsel öğrenme kültürünü olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Kim ve Park'ın (2020) dönüşümcü liderlik, bilgi paylaşımı, örgütsel iklim ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Güney Kore'deki işletmelerdeki 182 katılımcı üzerinde anketle gerçekleştirdikleri araştırmada, dönüşümcü liderlik, bilgi paylaşımı ve örgütsel iklimin örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Lin ve Huang'ın (2020) Tayvan'daki telekom işletmelerinde çalışan 434 katılımcıya anket uygulayarak örgütsel öğrenme kültürünün işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkisinde iş tatmininin aracı rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel öğrenme kültürünün işten ayrılma niyetini azalttığı ve iş performansını artırdığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmada, örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkisinde iş tatmininin aracılık ettiği görülmüştür.

Hina ve diğerleri (2021), Pakistan'daki bilgi teknolojileri şirketlerinde çalışan 250 katılımcıya anket uygulayarak girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisinde

örgütsel öğrenme ve çevresel türbülansın etkisini araştırmışlardır. Araştırmada, girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisi tespit edilmiştir. Aynı araştırmada, örgütsel öğrenme ve firma performansı ilişkisinde çevresel türbülansın düzenleyici etki gösterdiği saptanmıştır.

Huan ve diğerleri (2022), 595 Çin’li sosyal çalışmacı üzerinde anket uygulayarak dönüşümcü liderliğin mesleki yeterlilik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin aracı etkisini incelemişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, dönüşümcü liderliğin mesleki yeterlilik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin aracı etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmanın bütün değişkenleri arasında olumlu ilişkiler gözlemlenmiştir.

Rafiki ve diğerleri (2023), Endonezya’nın Kuzey Sumatera Bölgesi’ndeki KOBİ’lerdeki 128 yönetici üzerinde anket çalışması yaparak örgütsel öğrenmenin girişimcilik ve KOBİ performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma ele almışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, örgütsel öğrenme, girişimciliği olumlu yönde etkilerken, KOBİ performansını anlamlı düzeyde etkilememektedir. Aynı çalışmada, örgütsel öğrenmenin KOBİ performansı üzerindeki etkisine girişimciliğin yenilikçilik ve üretkenlik boyutlarının aracılık ettiği tespit edilmiştir.

2.2. Yaratıcılık

Bu başlık altında yaratıcılık ile ilgili tanım, kapsam ve görgül çalışmalara değinilmiştir.

2.2.1. Yaratıcılığın Tanımı ve Kapsamı

Yaratıcılık kavramı, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış, pazarlama ve ekonomi alanlarında önemli bir bilimsel ilgi odağı haline gelmiştir. Buradaki amaç, neden belirli bireyler, gruplar veya örgütler diğerlerine göre yaratıcılığı kişisel, örgütsel ve toplumsal sorunları çözmek için daha fazla teşvik ediyor, sorusunun cevabını aramaktır. Artan bilimsel ilgi alanlarına rağmen yaratıcılığın tanımı konusunda tam bir fikir birliği sağlanamamıştır (Boso ve diğerleri, 2017: 1005).

Akademik alanda yaratıcılık, çoğunlukla bireylerin kişilik özellikleri, bilişsel yeteneği ve düşünme şekillerine bağlı olarak incelenmiş; durumlara başka yönlerden yaklaşabilme veya bir problemin öğelerinin benzerliklerini ve farklılıklarını fark etme

ve öğeler arasında yeni ilişkiler kurabilme kapasitesi yönünden ele alınmıştır. (Yahyagil, 2011: 9-10). Stenberg ve Lubart (1999), “Yaratıcılık Kavramı: Beklentiler ve paradigmlar” başlıklı eserde, özellikle 90’lı yıllardan beri yaratıcılıkla ilgili birçok unsuru birleştiren bir anlayışın geliştiğini vurgulamışlardır (Yahyagil, 2011: 9-10).

Günümüzde yaratıcılık alanındaki araştırmalarıyla öne çıkan isimler, yaratıcılığı, yalnızca kişilerin düşünme şekillerine, bilişsel yeteneklerine ve kişilik yapılarına göre değil; bütün bu unsurları birleştirerek çevresel gelişmelerle (örgütsel ve kültürel özellikler) birlikte açıklamak gerektiğini belirtmişlerdir (Yahyagil, 2011: 10). Bireysel özellikleri temel alan yazarlara göre yaratıcılık, yaratıcılık gerektiren işlerde çalışan bireyler tarafından sergilenen kişilik ve entelektüel davranışların bir birleşimidir. Süreci temel alarak yaratıcılığı tanımlayan diğer yazarlara göre yaratıcılık, hem bireyin benzersizliğinden hem de materyaller, olaylar, insanlar veya yaşam koşullarından doğan yeni bir ilişkisel ürünün uygulamada ortaya çıkmasıdır. Son olarak ürünü temel alan yazarlara göre ise yaratıcılık, “faydalı olan yenilik” olarak tanımlanmıştır (Mumford ve Gustafson, 1988: 28; Amabile, 1988: 125-126).

Amabile’ye (1988: 126) göre ürün temelli tanımlama, günümüz koşullarına en uygun tanımlamadır. Gözlem ve değerlendirmedeki zorluklarından dolayı birey ve sürece dayalı tanımlara güvenmek zordur. Bu tanımların güvenilir olarak kabul edilmesi için bireylerin özellikleri, çevresel faktörler, fikir ve ürünlerin üretilmesine karşılık gelen düşünce süreçlerini araştırmak gerekmektedir. Bu nedenle, Amabile (1988: 126), ürün temelli yaratıcılık tanımını daha kapsamlı hale getirerek yaratıcılığı, “bireyler ve gruplar tarafından faydalı olan fikirler ve yeni ürünler oluşturma” olarak tanımlamıştır. Bu ifade, araştırmacılar tarafından en çok kabul gören yaratıcılık tanımı olmuştur (Balay, 2010:46, Boso ve diğerleri, 2017: 1005).

Yaratıcılık ve yenilikçilik, farklı kavramlar olmasına rağmen birbirinin yerine kullanılan kavramlar olarak algılanmaktadır (Çokpekin ve Knudsen, 2012:304). “Yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistemde beraber çalışan kişiler tarafından değerli ve faydalı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya sürecin oluşturulmasıdır” (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993: 293). Yeni programların, yeni ürün tanıtımlarının veya yeni hizmetlerin başarılı bir şekilde uygulanması, iyi bir fikre sahip bir kişi, grup ve örgüte bağlıdır ve bu fikir başlangıçtaki durumundan yeni bir hale dönüştürülür (Woodman,

Sawyer ve Griffin, 1993: 293; Amabile ve diğerleri, 1996: 1154). Yaratıcılık, yenilikçiliğin tohumudur. Diğer bir ifadeyle, tüm yenilikler yaratıcı bir fikirle başlamaktadır. Bir örgütteki yenilikçilik (fikirlerin uygulanması), yeni fikirler üretme motivasyonunu etkilemektedir (Amabile ve diğerleri, 1996: 1155). Yaratıcılık, yeni bir düşünce veya fikir üretme; yenilikçilik ise üretilen bu fikrin yeni bir ürün, hizmet veya üretim yöntemi haline dönüştürülmesidir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993: 293; Gümürlüoğlu ve İlsev, 2009:461).

2.2.2. Yaratıcılıkla İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Aşağıda yaratıcılık ile ilgili günümüze yakın yıllarda Türkiye’de yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Saraç, Efil ve Eryılmaz (2014), Türkiye’nin Bursa ilindeki çeşitli sektörlerde çalışan 96 katılımcıya anket uygulayarak çalışan-örgüt uyumu ve çalışan yaratıcılığı ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, çalışan-örgüt uyumunun, bireysel ve örgütsel değerlerin çalışan yaratıcılığını olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Balay, Kaya ve Melik (2014), Şanlıurfa il merkezindeki ortaokullarda görev yapan 330 öğretmene anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, örgütsel yaratıcılığın yönetsel etkililiğinin anlamlı ve olumlu bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akyüz (2015) tarafından Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren 24 farklı imalat ve satış firmasının 176 çalışanına anket uygulanarak gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel sessizlik alt boyutlarından prososyal sessizlik, bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak ve olumlu yönde etkilemektedir. Benzer şekilde, prososyal sessizlik ve savunmacı sessizlik, örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde aracı rolü üstlenmektedir.

İraz ve Akyazı (2015) tarafından Aksaray ilinde bulunan 15 adet ilkokulda görev yapan 106 sınıf öğretmenine anket uygulanarak gerçekleştirilen araştırmada, hem bireysel yaratıcılığın hem de örgüt ikliminin, örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Sert ve Dalkılıç (2019) tarafından Türkiye’de savunma sanayi alanında faaliyet gösteren kamu ve özel sektördeki işletmelerde çalışan beyaz yakalı 212 katılımcıya anket uygulanarak gerçekleştirilen araştırmada, özgüvenin alt boyutları olan iç özgüven ve dış özgüvenin, öz/günlük yaratıcılık üzerinden dolaylı olarak mutluluğu etkilediği ve dış özgüvenin mutluluk üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aytekin (2019), Antalya ve İzmir’deki beş yıldızlı otellerde çalışan toplamda 785 işgörene anket uygulayarak bir tez çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışmada, işgörenlerin demokratik liderlik algıları ile örgütsel yaratıcılık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki; örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Çelebi (2020) tarafından Samsun ili merkez ilçelerindeki 32 özel okuldan 276 gönüllü katılımcı üzerinde anketle gerçekleştirilen araştırmada, duygusal gurur ve tutumsal gururun yaratıcılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Durgut ve Günay (2020), yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir şirketin 373 çalışanına anket uygulayarak bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, etik liderlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; etik liderlik ve yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Yıkılmaz ve Sürücü (2021), Kuzey Kıbrıs’ta faaliyet gösteren otellerdeki 314 çalışan üzerinde anket uygulayarak otantik liderlik ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracı etkisini tespit etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, otantik liderlik, çalışan liderliğini olumlu etkilerken, lider üye etkileşimi bu ilişki üzerinde aracı etki göstermektedir.

Sürücü, Yıldız ve Sağbaş (2023), İzmir’de üç hastanenin 531 çalışanına anket uygulayarak paternalist liderin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı etkisini incelemişlerdir. Bu araştırma sonucuna göre, paternalist liderlik, çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkilemekte ve psikolojik güvenlik bu ilişkide aracı bir rol oynamaktadır.

2.2.3. Yaratıcılıkla İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Aşağıda yaratıcılık ile ilgili günümüze yakın yıllarda yurtdışında yapılan bazı araştırmalar kronolojik olarak açıklanmıştır.

Geng, Lui ve Feng (2014), Çin'deki 82 yerel restorandaki 416 çalışan üzerinde anket uygulayarak duygusal emeğin çalışan yaratıcılığına etkisini tespit etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu, çalışan yaratıcılığını olumsuz etkilerken; derin davranış boyutu çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Tai ve Mai (2015), Vietnam'daki en iyi performans gösteren 50 işletmenin 309 çalışanına anket uygulayarak proaktif kişilik, örgütsel bağlam, çalışan yaratıcılığı ve yenilikçi kapasite ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmada, hiyerarşi, atmosfer, risk alma yönelimi ve proaktif kişiliğin, çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Heffernan ve diğerleri (2015), İrlanda'da en iyi performans gösteren bazı firmalarda çalışan 169 insan kaynakları yöneticisine anket uygulayarak insan kaynakları yönetimi ve performans ilişkisinde yaratıcılık ikliminin aracılık rolünü araştırmışlardır. Araştırmada, insan kaynakları yönetimi ve performans ilişkisinde yaratıcılık ikliminin aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Hur, Moon ve Joon (2016), iş yeri kalabalıklığı ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde duygusal tükenme ve içsel motivasyonun aracılık etkisini tespit etmek amacıyla Güney Kore'deki bir otelde çalışan 281 katılımcıya anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, işyerinde kalabalıklığın çalışan yaratıcılığını azalttığı; iş yeri kalabalıklığı ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde duygusal tükenme ve içsel motivasyonun aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Semedo, Coelho ve Ribeiro (2016), Cape Verde'deki özel ve kamuya ait işletmelerdeki 543 çalışana anket uygulayarak otantik liderlik, duygusal bağlılık ve iş becerikliliğinin çalışan yaratıcılığı ve bireysel performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmada, otantik liderlik, duygusal bağlılık ve iş becerikliliğinin, çalışan yaratıcılığını olumlu etkilediği; duygusal bağlılık ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yu, Cooke ve Chen (2017), Çin'deki kimyasal tarım ürünleri üreten iki şirketin 268 çalışanına anket uygulayarak yüksek performanslı iş sistemleri ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin ve gelişmiş yönetimin rolünü araştırmışlardır. Araştırmada, yüksek performanslı iş sistemlerinin çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini; yüksek performanslı iş sistemleri ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı etkisini tespit etmişlerdir.

Semedo, Coelho ve Ribeiro (2017), Cape Verde'deki özel ve kamuya ait işletmelerdeki 543 çalışana anket uygulayarak otantik liderlik ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde mutluluğun aracı etkisini inceledikleri araştırmada, otantik liderliğin çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini; otantik liderlik ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde mutluluğun aracı etkisini tespit etmişlerdir.

Liao ve Chen (2018), Tayvan'daki bir tema parkta çalışan 286 çalışana anket uygulayarak lider üye etkileşimi, çalışan yaratıcılığı, bilgi paylaşımı ve psikolojik sözleşme ilişkilerini araştırmışlardır. Araştırmada, lider üye etkileşimi ve çalışan yaratıcılığı arasında olumlu ilişki; bilgi paylaşımı ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracı etkisi, işlemsel psikolojik sözleşmenin düzenleyici etkisi; lider üye etkileşimi ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde işlemsel psikolojik sözleşmenin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir.

Imran, İlyas ve Fatima (2018), Pakistan'daki hizmet sektöründe çalışan 197 katılımcıya anket uygulayarak bilgi süreçleri ve firma performansı ilişkisinde çalışan yaratıcılığının aracı rolünü araştırmışlardır. Araştırmada, bilgi süreçlerinin firma performansını olumlu etkilediği; bu ilişkide çalışan yaratıcılığının kısmi aracılık sağladığı tespit edilmiştir.

Yu ve diğerleri (2019), Çin'deki beş üretim işletmesindeki 468 çalışana anket uygulayarak psikolojik sermayenin çalışan yaratıcılığına etkisini inceledikleri araştırmada, psikolojik sermayenin çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Minh-Duc ve Huu-Lam (2019), Vietnam'daki otel ve tur şirketlerinde çalışan 279 katılımcıya anket uygulayarak dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, içsel motivasyon ve çalışan yaratıcılığı ilişkilerini araştırmışlardır. Araştırmada,

dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının, içsel motivasyon ve çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkilediği; dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Pattnaik ve Sahoo (2020), Hindistan'daki bir yazılım geliştirme şirketinde çalışan 396 kişiye anket uygulayarak çalışan girişimciliği, yaratıcılık ve görev performansı ilişkilerinde algılanan işyeri özerkliğinin rolünü araştırmışlardır. Araştırmada, çalışan yaratıcılığının çalışan bağlılığı ile görev performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği; algılanan işyeri özerkliğinin, çalışan bağlılığı ile yaratıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Hui ve diğerleri (2020), Çin'deki bilgi teknolojileri, üretim ve hizmet sektörlerinde çalışan 281 kişiye anket uygulayarak örgütsel kimlik algısı ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde işe bağlılığın aracılık etkisi ve iş değerlerinin düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Araştırmada, örgütsel kimlik algısının çalışan yaratıcılığını olumlu etkilediği; bu ilişkide işe bağlılığın aracılık etkisi ve iş değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir.

Aldabbas, Pinnington ve Lahrech (2021), İngilteredeki iki büyük endüstrideki 492 çalışan üzerinde anket uygulayarak algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre işe bağlılık, algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. Ayrıca, araştırmanın bütün değişkenleri arasında olumlu ilişkiler tespit edilmiştir.

Qin ve diğerleri (2021), Çin'deki endüstri bölgesindeki 58 takım lideri ve 283 çalışana anket uygulayarak otantik liderliğin bireysel ve takım yaratıcılığı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma ele almışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuca göre, otantik liderliğin yaratıcılığın önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, takım inovasyonu, otantik liderlik ve takım yaratıcılığına aracılık ederken; otantik liderlik, yaratıcı öz yeterlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisine aracılık etmektedir.

Fu ve diğlerleri (2022), Pakistan'daki bankacılık sektöründe çalışan 252 çalışana anket uygulayarak dönüşümcü liderlik ve algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracı etkisini tespit etmek amacıyla bir çalışma ele almışlardır. Bu çalışmanın sonunda, işe bağlılığın, dönüşümcü liderlik ve algılanan örgütsel desteğin yaratıcılık üzerindeki etkisine aracılık ettiği gözlemlenmiştir. Araştırmanın tüm değişkenleri arasında da olumlu ilişkiler tespit edilmiştir.

Kamp ve diğlerleri (2022), Amerika ve Almanya'daki yaratıcı endüstrilerdeki toplam 195 çalışan üzerinde anket uygulayarak proaktif zindelik yönetiminin yaratıcılık üzerindeki etkisinde farkındalığın aracı etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, proaktif zindelik yönetiminin yaratıcılık üzerindeki etkisinde günlük farkındalığın aracı etkisi tespit edilmiştir.

Zhang ve diğlerleri (2023) tarafından, Çin'deki toplam 594 yetişkin çalışan üzerinde anket uygulanarak işyerinden dışlanmanın çalışan yaratıcılığına etkisinde işte başarının aracı etkisi ve işyerinden dışlanmanın işte başarı üzerindeki etkisinde örgüt temelli özgüvenin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, işyerinden dışlanmanın çalışan yaratıcılığına etkisinde işte başarının aracı ve işyerinden dışlanmanın işte başarı üzerindeki etkisinde yüksek örgüt temelli özgüvenin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca, işyerinde dışlanma, işte başarıyı ve çalışan yaratıcılığını negatif etkilerken; işte başarı, çalışan yaratıcılığını olumlu etkilemektedir.

Anasori, Vita ve Küçükergin (2023) Kuzey Kıbrıs'taki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlar üzerinde anket uygulayarak arabulucu olarak psikolojik sıkıntıyı ve moderatör olarak psikolojik dayanıklılığı kullanarak işyeri zorbalığının çalışan yaratıcılığı ve performansı üzerindeki doğrudan etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın bulguları işyeri zorbalığının çalışan yaratıcılığını olumsuz, psikolojik sıkıntıyı olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Psikolojik sıkıntı, çalışan yaratıcılığı üzerinde olumsuz bir etkiye sahipken; iş performansı üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahiptir. Dayanıklılığın, işyerinde zorbalık ve çalışan yaratıcılığı ile psikolojik sıkıntı ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkileri düzenlediği tespit edilmiştir.

2.3. Bilgi Yönetimi

Bu başlık altında bilgi yönetimi ilgili tanım, kapsam, boyut ve görgül çalışmalara değinilmiştir.

2.3.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Bilgi ve bilgi yönetimi kavramları, psikoloji, sosyoloji, yönetim gibi farklı disiplinlerde yer alan bir çok araştırmacının ilgi alanına girmiştir. Literatürde 1950'li senelerden başlayarak kapalı bilgi ve açık bilgi, bilgi yaratma süreci, örgütsel zekâ, entelektüel sermaye gibi konularda araştırmalar gerçekleştirilmiştir. İlk olarak Wiig (1986) tarafından işletme literatüründe kullanılan bilgi yönetimi, örgütsel performansı geliştirmek amacıyla bilgiyi uygulamaya yönelik bilinçli bir strateji olarak kabul edilmiştir. Bilgi yönetimi, büyük ölçüde 1990' lı yıllardaki radikal gelişmelerin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetiminin bir bütün olarak ele alınması ise Drucker'ın (1993) "Post-Capitalist Society" eseri ile başlamış; 1990' lı yıllarda konunun öncüsü sayılan Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) "The Knowledge Creating-Company" adlı eserinde değinilen bilgi şirketi kavramı üzerine gerçekleştirdikleri araştırmalarla gelişim göstermiştir. Senge'nin (1990) "The Fifth Discipline" eseri ile birlikte Davenport ve Prusak'ın (1992) bilgi yönetimi çalışmaları da disiplinin farklı açılardan gelişimine katkıda bulunmuştur. Araştırmacıların katkılarıyla birlikte büyük işletmelerin farklı uygulamaları da bilgi yönetiminin gelişimine katkı sağlamıştır (Atak, 2011:161).

Bilgi kavramı birden fazla yönünün olması nedeniyle farklı bağlam, amaç ve biçimlerde kullanılmaktadır. Veri (data) ve enformasyon (information) kavramları, genellikle karıştırılmakta ve aynı anlamda kullanılmaktadır. Bilişim teknolojileri ve sistemleri yazınında, ilk bakışta diğer iki kavramın içerdiği anlamı çağrıştıran üçüncü bir bilgi kavramı (knowledge) daha bulunmaktadır. Ancak, bu üç kavram anlam bakımından farklı içeriklere sahiptir. Bu kavramlar, bilgi işleme sürecinin farklı süreçlerinde çıktı olarak ortaya çıkmaktadır (İraz, 2005: 244). Veri, enformasyon ve bilginin tanımıyla ilgili yaygın görüş; verilerin ham sayılar ve gerçekler olduğu, enformasyonun işlenen veriler olduğu ve bilginin doğrulanmış enformasyon olduğudur. Bilgi, daha ziyade bireylerin zihninde bulunan gerçekler, prosedürler, kavramlar,

yorumlar, fikirler, gözlemler ve yargılarla ilgili kişiselleştirilmiş enformasyondur (Davenport ve Prusak, 1998: 27; Alavi ve Leidner, 2001: 109).

Polanyi (1958), ilk kez bilgiyi açık ve örtük olarak kavramlaştırmıştır. Nanoka ve Takeuchi (1995), örgütlerin genellikle görünmeyen varlıklarının içgörüler, sezgiler, önseziler, içgüdüsel duygular, değerler, imgeler, metaforlar ve analogiler gibi gayri maddi varlıklar olduğunu ifade etmişlerdir. Bu maddi olmayan varlıkların madenciliği, bir örgütün günlük faaliyetlerine büyük değer katabilir. Örtük bilgi genellikle öznel, bilişsel ve deneyimsel öğrenme alanındadır. Açık bilgi ise daha nesnel, rasyonel ve teknik bilgi (veri, polikalar, prosedürler, yazılım, belgeler vb.) ile ilgilenir. Açık bilgi belgelendirilmiş ve ulaşılabilir. Polanyi (1966), “söylediğimizden daha çok şey biliriz” diyerek örtük bilgiyi kelimelerle ifade etmenin zor olduğunu ifade etmiştir. Genel olarak bilgi teknolojileri (BT), açık bilginin kullanımına odaklanmıştır. Ancak, örgütler daha etkili performans göstermek için her iki bilgi türünü bütünleştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Bu nedenle, örtük bilgiyi açık bilgi haline getiren belirli yöntemleri benimsemeyi ve geliştirmeyi amaç edinmişlerdir (Martensson, 2000: 209; Gupta, Iyer ve Aranson, 2000: 17).

Bilgi ve yönetim kavramlarının ilk bakışta bir araya gelmelerinin zor olduğu düşünülmektedir. Bilgi, daha çok bilmeye ve kavramaya yönelik ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını zorunlu hale getiren örgütsel süreçleri ifade eder. Genellikle bilgi çalışanları, yönetilmekten hoşlanmamaktadır. Ancak, bilginin pazarda üstünlük sağlayan çok kritik öneme sahip bir örgütsel kaynak olduğu giderek daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle, bilgi yönetimi bilinçli olarak uygulanması gereken önemli bir kavram haline gelmiştir (Barutçugil, 2002: 55).

Araştırmacılar tarafından, bilgi yönetimi kavramı üzerine birçok tanım ve açıklama yapılmıştır. Ancak, bilgi yönetimi kavramının bir çok disiplin tarafından farklı yaklaşımlarla ele alınması nedeniyle bilgi yönetimi kavramını tanımlamak kolay olmamıştır (Yılmaz, 2011:317-318). Örneğin Wiig’e (1997:1) göre bilgi yönetimi, sistematik, açık ve bilinçli bilgi oluşturma, yenilenme ve uygulamayı anlamak ve yönetmektir. Diğer bir ifadeyle, etkili bilgi süreçlerini yönetmektir. Malhotra (1998: 58-60), bilgi yönetiminin veri ve bilgi teknolojilerinin bilgi işleme kapasitesinin sinerjik

bileşimini ve insanların yaratıcı ve yenilikçi kapasitesini araştıran örgütsel süreçleri bünyesinde barındırdığını savunmaktadır. Chong ve diğerlerine (2000: 366) göre bilgi yönetimi, enformasyon teknolojilerini destekleyen, çalışanların beceri ve uzmanlıklarını artıran ve teşvik eden bir süreçtir. Bhatt (2001: 71), bilgi yönetimini, bilginin yaratılması, doğrulanması, sunulması, dağıtılması ve uygulanması süreci olarak tanımlamıştır. Bukowitz ve Williams'a (1999) göre bilgi yönetimi, örgütün entelektüel veya bilgiye dayalı varlıklarından zenginlik elde ettiği bir süreçtir. Yukarıda değinildiği gibi bilgi yönetimi üzerine farklı tanımlar yapılmıştır. Ancak, bilgi yönteminin, örgütlerin pazara uyumunu, etkili karar almayı, ürün/hizmet ve süreçlerde inovasyonu başarmanın bir yöntemi olarak bilginin kullanılması tanımları üzerinde bir fikir birliği olduğu görülmektedir (Yahya ve Goh, 2002:458).

Bilgi yönetiminin amacı, işletmenin uygulanabilirliğini ve genel başarısını güvence altına almak için olabildiğince akıllıca davranmasını sağlamak ve bilgi varlıklarının değerini farklı şekilde gerçekleştirmektir. Bu hedeflere ulaşmak için gelişmiş örgütler bilgi varlıklarını etkili bir şekilde oluşturur, dönüştürür, düzenler, dağıtır ve kullanır. Diğer bir deyişle bilgi yönetiminin genel amacı, işletmenin bilgi ile ilgili etkinliğini ve bilgi dönüşlerini en üst düzeye çıkarmak ve onları sürekli yenilemektir (Wiig, 1997: 1).

2.3.2. Bilgi Yönetimi Boyutları

Bir örgüt için bilgiyi dahili olarak yönetmek önemli olsa da harici bilgiyi de etkili bir şekilde yönetmek eşit derecede önemlidir. Literatürde bir çok yazar tarafından bilgi yönetimi süreçleri farklı şekillerde gruplandırmıştır. Bu çeşitli gruplandırmalar, bilgi yönetimi süreçlerini bütün halinde ve dört aşamada gruplandırma zorunluluğunu doğurmuştur. Bu süreçler, bilgi edinme, onu yararlı forma dönüştürme, uygulama veya kullanma ve korumadır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001: 190).

Bilgi Edinme: Bu süreci tanımlamak için birçok terim kullanılmıştır: Elde etme, arama, üretme, oluşturma, yakalama ve işbirliği yapma. Tüm bu terimlerin ortak teması, bilginin biriktirilmesidir. Edinmenin bir başka yönü olan inovasyon, mevcut bilginin uygulanmasından yeni bilginin yaratılmasıdır. Bu süreç, ortak çaba ve yeni bilgiyi tanıma ve yakalama konusunda yüksek derecede deneyim gerektirir. Ayrıca, mevcut

bilginin geliştirilmiş kullanımı ve yeni bilginin daha etkili edinimi, edinmenin önemli bir yönüdür. Bu süreçlerin iki örneği, kıyaslama ve işbirliğidir. Bir örgüt, kıyaslama yoluyla diğer örgütlerden öne çıkan uygulamaları belirler ve ardından boşlukları ve sorunları tespit etmek için belirli bir sürecin mevcut durumunu değerlendirir. Bu uygulamalar ve değişiklikler belirlendikten sonra örgüt bilgileri dahili olarak kullanmak üzere yakalayabilir (Gold, Malhotra ve Segars, 2001: 190).

Bilginin Dönüştürülmesi: Dönüşüm odaklı bilgi yönetimi süreçleri, mevcut bilgiyi kullanışlı hale getirmeye yönelik olanlardır. Bilgi dönüşümünü mümkün kılan süreçlerden bazıları, bir firmanın bilgiyi organize etme, entegre etme, birleştirme, yapılandırma, koordine etme veya dağıtma becerisidir. Bir örgüt, bilgilerini organize etmek veya yapılandırmak için bir çerçeve geliştirmelidir (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:190). Ortak temsil standartları olmadan hiç bir tutarlılık ve ortak bilgi diyalogu gerçekleşmemektedir. Bu, etkili bir yönetimi zorlaştırır. Belirli bir konu hakkında bilgi, örgütün farklı bölümlerinde veya örgüt içindeki farklı sistemlerde bulunabilir. Bu bilginin birleştirilmesi veya entegre edilmesi, gereğinden fazla bilgiyi azaltır ve tutarlılığı geliştirerek verimliliği artırır. Bu süreçler, aynı zamanda örgütün güncelliğini yitirmiş bilgisiyle yeni bilgisinin yer değiştirmesini sağlar. Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için birçok bireyin farklı bilgileri birleştirilmelidir. Bu nedenle, herhangi bir örgütün birincil amacı, bir çok bireyin uzmanlık bilgisini birleştirmek olmalıdır (Grant, 1996: 114-115).

Bilginin Uygulanması: Uygulamaya dayalı süreçler, bilginin fiili kullanımına yöneliktir. Literatürde, bilginin etkili bir şekilde uygulanmasının sonuçlarına dair çok az tartışma yapılmıştır. Etkili uygulama, araştırmacılar tarafından açıkça ifade edilmesinin aksine örtük bir şekilde açıklanmıştır. Örneğin Nonaka ve Takeuchi (1995), bir örgütün bilgi yaratma becerisinin sadece bir kez oluşturulduktan sonra etkin bir şekilde uygulanacağını savunmuştur. Literatürde depolama, geri çağırma, uygulama, katkı sağlama ve paylaşma, bilginin uygulanmasıyla ilişkilendirilen süreç özellikleri arasında sayılmaktadır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001:191).

Etkili depolama ve geri çağırma mekanizmaları, örgütün bilgiye hızlı bir şekilde erişmesini sağlar. Rekabetçi kalabilmek için örgütler, kurumsal bilgi oluşturmali, bilgiyi yakalamalı ve yerleşik hale getirmelidirler. Ek olarak örgütsel bilgi ve uzmanlık

paylaşılmalıdır (Gold, Malhotra ve Segars, 200: 191). Bilgi paylaşımının bir sonucu olarak ürün geliştirme süreleri kısalmış, işlevsellik hızla artmış ve bilginin benimsenmesi yaygınlaşmıştır. Ayrıca, bilginin etkili bir şekilde uygulanması halinde işletmeler verimliliklerini artırmış ve maliyetlerini düşürmüşlerdir (Davenport ve Klahr, 1998: 197-198).

Bilginin Korunması: Güvenlik odaklı bilgi yönetimi süreçleri, bir örgüt içindeki bilgileri yasa dışı veya uygunsuz kullanım ve hırsızlıktan korumak için tasarlanmıştır. Bir örgütün rekabet avantajı sağlaması ve rekabeti koruması için bilgisinin korunması çok önemlidir. Bir bilginin rekabet üstünlüğü sağlaması için nadir ve taklit edilemez olması gerekir. Bir çok örgüt, sahip olduğu bilgileri patentler, ticari markalar, telif hakları vb. yoluyla koruma altına almaktadır. Bununla birlikte tüm bilgiler mülkiyet yasalarına ve mülkiyet haklarına göre tanımlanmamaktadır. Bilgiyi korumak zor olsa da teşvik edici işbirlikleri, çalışan davranış kuralları veya iş tasarımları gibi bilgiyi koruma önlemleri alınmalıdır. Ek olarak bir örgüt önemli bilgilere erişimi kısıtlayan bir teknoloji geliştirebilir. Güvenlik odaklı süreçler olmadan bilgi önemli niteliklerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır (Gold, Malhotra ve Segars, 200: 192).

2.3.3. Bilgi Yönetimi ile İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Aşağıda bilgi yönetimi ile ilgili günümüze yakın yıllarda Türkiye’de yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Doğan ve Altunoğlu (2014), Türkiye’de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarındaki 162 üyeye anket uygulayarak bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve performans arasında olumlu ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Kaygısız ve Çağlıyan (2014), Türkiye’de Konya Sanayi Odası’na kayıtlı metal ve makine sektöründe faaliyet gösteren 162 işletmeye anket uygulayarak bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, bilgi yönetimi uygulamaları ile örgütsel bilgelik algısı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Sözbilir ve Yeşil (2015), Türkiye’de ilk 500’e giren 274 firmada çalışan 456 yöneticiye anket uygulayarak bir araştırma ele almışlardır. Araştırmada, bilişim

teknolojileri yeterliliği boyutlarından bilişim teknolojileri bilgisi ve uygulamalarının bilgi yönetiminin bütün boyutları üzerinde etkili olduğu; bilişim teknolojileri araçlarının sadece bilgi toplama üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

İpçioğlu ve Kayha (2016), Türkiye’de Bursa il merkezindeki organize sanayi bölgelerine kayıtlı otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren 107 işletmeye anket uygulayarak bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, bilgi yönetimi süreçlerinin finansal ve finansal olmayan performans üzerinde kısmen pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Akar (2016), Türkiye’de Kilis ilinde görev yapan 132 okul yöneticisine anket uygulayarak bir araştırma ele almıştır. Araştırmada, bilgi yönetimi yeterliklerinin problem çözme becerilerinin önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Özgözü ve Atılgan (2017), Türkiye’de İzmir ilindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 630 öğretmene anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, organik kültürde bilgi yönetimine en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik; mekanik kültürde ise katılımcı liderlik yapmıştır. Ayrıca, okullarda organik kültürün bilgi yönetimine etkisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bakan, Sezer ve Kara (2017), Türkiye’de İstanbul, Bursa, Sakarya ve Kahramanmaraş’ta turizm, tekstil, otomotiv, metal, enerji ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki 237 şirket yöneticisi ve çalışanına anket uygulayarak bir araştırma ele almışlardır. Araştırmada, bilgi yönetimi boyutları ve örgütsel çeviklik arasında pozitif; bilgi yönetimi boyutları ve örgütsel atalet arasında negatif ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Erkutlu, Özdemir ve Uslu (2018), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi’nde çalışan 103 öğretim üyesine anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, otantik liderlik ile bilgi yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu; destekleyici örgüt kültürünün bilgi yönetimi ile otantik liderlik arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Aslan ve Demirli (2018), Türkiye’de İstanbul ilindeki 31 vakıf üniversitesindeki 239 yönetim düzeyi çalışanına anket uygulayarak bir araştırma ele almışlardır. Araştırmada, yöneticilerin bilgi paylaşımı düzeyi karar vermede özsaygı düzeyini

arttırmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin bilgi toplama ve bilgi paylaşımı düzeylerinin dikkatli karar verme düzeyini etkilediği; bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı ve bilgi depolama düzeyleri ile kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tufan ve Uğurlu (2019), Türkiye’de aktif durumda olan 18 serbest bölgedeki üretim alanında patent ve Ar-Ge çalışması yapan inovatif-girişimci 206 işletmeye anket uygulayarak bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, bilgi yönetim yeteneğinin girişimcilik stratejisi geliştirme yeteneği üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit edilmiştir.

Türkmen ve Yılmaz (2019), Türkiye’de İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa illerinde bilişim 500 şirketleri kapsamında çalışan toplam 154 yöneticiye anket uygulayarak bir araştırma ele almışlardır. Araştırmada, stratejik girişimcilik uygulamalarının bilgi yönetim performansını artırdığı ve stratejik girişimciliğin girişimci zihniyet alt boyutunun bilgi yönetimi alt boyutlarıyla en güçlü ilişki kurduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Töre (2020), Türkiye’de İstanbul ilinde devlet okullarında çalışan 218 öğretmene anket uygulayarak bir araştırma yapmıştır. Araştırmada, örgütsel iklimin bilgi yönetimi ve süreçlerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

2.3.4. Bilgi Yönetimi ile İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Aşağıda bilgi yönetimi ile ilgili günümüze yakın yıllarda yurtdışında yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Tseng ve Lee (2014), bilgi yönetiminin ve dinamik yeteneklerin örgüt performansı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla Tayvan’daki hizmet, üretim ve teknoloji sektörlerindeki 232 kıdemli yöneticiye anket uygulamıştır. Araştırmada, bilgi yönetiminin dinamik yetenekler ve örgüt performansını artırdığı; bilgi yönetimi ve örgüt performansı ilişkisinde dinamik yeteneklerin aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kim ve diğerleri (2014), bilgi yönetimi stratejilerinin bilgi yönetimi performansı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla Kore’deki 171 yerel endüstriye yönelik bir anket uygulaması yapmışlardır. Araştırmada, iç ve dış kodlama, harici kişiselleştirme

bilgi yönetimi stratejilerinin bilgi yönetimi performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sangari, Hosnavi ve Zahedi (2015), bilgi yönetimi süreçlerinin tedarik zinciri performansını artırıp artırmadığını araştırmak amacıyla İran'daki üretim, mekanik ve mühendislik alanlarında faaliyet gösteren 78 işletme üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, bilgi yönetimi süreçlerinin tedarik zinciri performansını önemli ölçüde artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tan ve Wong (2015), bilgi yönetimi süreç ve faktörlerinin işletmelerin üretim performansını artırıp artırmadığını araştırmak amacıyla Malezya'daki 206 üretim işletmesine yönelik bir anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, bilgi yönetimi süreç ve faktörlerinin işletmelerin üretim performansını doğrudan artırdığı tespit edilmiştir.

Hasani ve Sheikhesmaeili (2016) tarafından bilgi yönetimi ve personel güçlendirilmesi ilişkisini tespit etmek amacıyla İran'daki yüksek öğretim kurumlarında çalışan 341 personele yönelik anketle gerçekleştirilen araştırmada, yüksek öğretim kurumlarında uygulanan bilgi yönetiminin personel güçlendirilmesini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Khodaei ve diğerleri (2016), bilgi yönetiminin üniversite personelinin üretkenliğini artırıp artırmadığını araştırmak amacıyla İran'da İslami Azad Üniversitesi'nde çalışan 89 personel üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, bilgi yönetiminin üniversite personelinin üretkenliğini artırdığı tespit edilmiştir.

Tang (2017) tarafından bilgi yönetiminin örgüt kültürü ve örgütsel verimlilik üzerindeki etkisini saptamak amacıyla Çin'in Şangay şehrindeki bir hastanedeki 226 sağlık çalışanı üzerinde anketle yapılan araştırmada, bilgi yönetimi ile örgüt kültürü ve örgütsel verimlilik arasında olumlu bir ilişki; bilgi yönetimi ve örgütsel verimlilik ilişkisinde örgüt kültürünün aracı etkisi bulunmuştur.

Esmacelnezhad ve Afrazeh (2018), İran'da 5 bilgi-yoğun şirketteki 221 çalışana anket uygulayarak kişilik özellikleri ve bireylerin bilgi yönetimi davranışı ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmada, açıklık ve sorumluluk kişilik özelliğinin bilgi edinme ve

bilgi uygulama davranışı üzerinde olumlu etkisi; dışa dönüklük ve sorumluluk özelliklerinin bilgi depolama davranışı üzerinde olumlu etkisi; duygusallık özelliğinin bilgi edinme ve uygulama davranışı üzerinde olumsuz etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmada, sorumluluk ve açıklık özelliklerinin bilgi paylaşım davranışıyla olumlu bir ilişki kurduğu belirlenmiştir.

Sundiman (2018), bilgi yönetimi ve stratejik yönetim süreçleri ilişkisinde rekabetçi zekanın aracılık etkisini tespit etmek amacıyla Batı Endonezya’da küçük ölçekli işletmelerdeki 145 çalışana anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada, bilgi yönetimi ve stratejik yönetim süreçleri arasında olumlu ilişki; bilgi yönetimi ve stratejik yönetim süreçleri ilişkisinde rekabetçi zekanın aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Chugh ve diğerleri (2019) tarafından bilgi yönetimi ve algılanan yazılım süreci gelişimi arasındaki ilişkide kritik başarı faktörleri ve bilgi teknolojilerinin aracılık etkisini tespit etmek amacıyla Hindistan’ın serbest ticaret bölgesinde yazılım mühendisliği şirketlerindeki 347 çalışana anket uygulanarak gerçekleştirilen araştırmada, bilgi yönetimi ve algılanan yazılım süreci gelişimi arasında olumlu ilişki ve bu ilişkide kritik başarı faktörleri ve bilgi teknolojilerinin aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Razzaq ve diğerleri (2019), Pakistan’ın Punjab Eyaleti’nde kamu sektöründeki 341 sağlık çalışanına anket uygulayarak bilgi yönetimi süreçleri, bilgi işçileri performansı ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmada, bilgi yönetimi süreçlerinin ve bilgi işçilerinin performansı arasında olumlu ilişki; bu ilişkide örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Abbas (2020) tarafından toplam kalite yönetimi ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiye bilgi yönetiminin aracılık edip etmediğini araştırmak amacıyla Pakistan’daki orta ve büyük ölçekli üretim ve hizmet sektörlerindeki 331 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırmada, toplam kalite yönetimi ve kurumsal sürdürülebilirlik arasında olumlu bir ilişki; bu ilişkiye bilgi yönetimin kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Chin ve diğerleri (2020), Malezya’daki inşaat firmalarında çalışan 331 kişiye anket uygulayarak risk yönetimi ve proje performansı ilişkisinde bilgi yönetiminin

aracılık etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmada, risk yönetimi, proje performansı ve bilgi yönetimi arasında olumlu ilişki; bu ilişkide bilgi yönetiminin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Bratianu, Stanescu ve Mocanu (2021), Romanya'daki bir üniversitenin 226 öğrencisi üzerinde anket uygulayarak bilgi yönetiminin işletme eğitimi üzerindeki etkisinde akademik müfredat ve işletme çevresi etkisinin aracı etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, akademik müfredat ve işletme çevresi etkisinin aracı etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmanın bütün değişkenleri arasında olumlu ilişkiler tespit edilmiştir.

Al Shraah ve diğerleri (2022), Ürdün'deki sosyal güvenlik kurumundaki 384 çalışana anket uygulayarak kalite yönetimi uygulamalarının bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, kalite yönetimi uygulamalarının genel olarak bilgi yönetimi süreçlerini olumlu etkilediği görülmüştür.

Demir ve diğerleri (2023), Irak'taki bazı özel şirketlerdeki 150 çalışana anket uygulayarak bilgi yönetiminin belirleyicilerinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonunda, bilgi depolamanın, bilgi oluşturma, bilgi paylaşma ve bilgiden yararlanmanın önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, bilgi yönetimi örgütsel sürdürülebilirliği olumlu etkilemektedir.

2.4. Yenilikçilik

Bu başlık altında yenilikçilik ilgili tanım, kapsam, boyut ve görgül çalışmalara değinilmiştir.

2.4.1. Yenilikçiliğin Tanımı ve Kapsamı

Yenilikçilik; organizasyon, strateji, pazarlama, tüketici, turizm ve psikoloji literatürlerinde 50 yıldır en çok ilgi gören araştırma konularından biri olmuştur (Lynch, Walsh ve Harrington, 2010: 2). Yenilikçiliği ilk olarak inceleyen geleneksel araştırma yaklaşımına göre yenilikçilik (innovativeness), yeniliğin (inovasyon) algılanan özelliklerine bağlı bir davranış olarak kabul edilmiştir. Yenilik, yönlendirilen insanların düşünce kalıpları ve eylemlerine göre karakterize edilmelidir. Bir yenilik, yüksek bir ödül değerine sahip olarak algılanmalı; risk ve belirsizlik içermelidir. Daha sonra

iletişim alanında nispeten yeni bir alan olan yeniliklerin yayılma süreciyle ilgili deneysel araştırmalar ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaların birincil ilgi alanı, yenilikliklerin benimsenmesi veya bireylerin sosyal sistemler içindeki yenilikçiliği olmuştur. Bu farklı kavramsallaştırmalar, yenilikçiliğin risk alma ile eş anlamlı olduğunu düşündürmüştür (Hult, Joseph ve Cook, 1977: 58).

Literatürde, yeniliklerin yayılmasıyla ilgili iki önemli kavramsallaştırmadan bahsedilmektedir (Hirschman, 1980: 284). İlk olarak Rogers ve Shoemaker (1971: 27) yenilikçiliği; “sosyal sistemdeki bir bireyin diğerlerine göre yenilikleri göreceli olarak daha erken benimseme derecesi” olarak kavramsallaştırmıştır. Benzer şekilde, Midgley ve Dowling (1978:229) yenilikçiliği, "bir bireyin yeni fikirlere açık olma ve yenilik kararları alma derecesi" olarak kavramsallaştırmıştır. Bu tanımlar, bireyselliği ve risk almayı içerdiiğinden dolayı kavramın odağını yenilikten uzaklaştırmıştır. Diğer bir ifadeyle, yenilikçilik, bir kişilik özelliğidir (Hult, Joseph ve Cook, 1977: 58; Hirschman, 1980: 284).

Subramanian’a (1996:225) göre yenilik araştırmaları iki ana kategoriye ayrılmaktadır. İlk kategori, genel olarak inovasyon süreci araştırması olarak tanımlanabilir. Bu alandaki araştırmalar, bir yeniliğin örgütlerde ve endüstrilerde yayılma sürecine odaklanmıştır. Pazarlama alanında yeni ürün yayılımı ile ilgili yapılan araştırmalarda, yeni ürünü ilk benimseyenler yenilikçiler olarak; daha sonra benimseyenler taklitçiler olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel teori ve stratejik yönetim alanlarında ise yenilikleri erken benimseyenleri geç benimseyenlerden ayıran örgütsel özelliklerin ve süreçlerin tanımlanmasına odaklanılır. Yenilikleri erken benimseyen örgütlerin agresif yönetim stratejileri, dış kaynaklarla sık iletişim kurma, ademi merkeziyetçi yapı ve dış çevresel belirsizlik ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Subramanian, 1996: 225-226; Subramanian ve Nilakanta, 1996:633). İnovasyon süreci kategorisine göre, bir yeniliğin hedeflendiği sosyal sistemle bir miktar ilgisinin olması gerekmektedir. Teorik olarak bir yenilik hedef grubuna uygun değilse benimsenmemektedir. Bir yeniliğin sosyal sistem tarafından bir ödöl değeri olarak algılandığı düşünöldüğünde genellikle geleneksel davranışları terk etmeye ve biraz değişiklik yapmaya daha istekli olan bireylerin ortaya çıktığı görölmektedir (Hult, Joseph ve Cook, 1977: 58).

İkinci kategori, genel olarak inovasyon varyans araştırması olarak tanımlanabilir. Burada araştırmacılar, yeniliklerin işletmeler tarafından benimsenmesi, işletmelerin dış ortamları, iç özellikleri ve performansları arasındaki ilişkilerin doğasını anlamaya odaklanmıştır. Bu araştırma akımının odak noktası, işletmelerin yenilikçiliği ile örgütsel faktörler, dış çevresel faktörler ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemesidir. İlişkilendirmelerin güçlü yönleri, bağımsız değişkenler tarafından açıklanan bağımlı değişkenin varyans miktarı ile belirlenir. Tipik olarak yenilikçilik, bir sektördeki işletmelerin bir kesitin benimsediği yeniliklerin sayısı belirlenerek ölçülür (Subramanian, 1996: 225-226; Subramanian ve Nilakanta, 1996: 633).

Yenilikçilik davranışsal, genel ve alana özel olmak üzere üç yaklaşımla açıklanmıştır. Davranışsal yaklaşımdaki yenilikçilik, yenilikleri benimsemenin somut eylemi olarak görülmektedir. Bu tanım, gözlemlenen davranışın izlenmesiyle ilgili olduğundan düşük düzeyde bir soyutlamaya karşılık gelmektedir. Bir örgütün davranışsal yenilikçiliğinin ölçümü, sadece ara sıra meydana gelen inovasyon olaylarını veya organizasyondaki belirli küçük grupların yenilikçi özelliklerini inceleyerek başarılamamaktadır. Davranış boyutu, örgütün yeniliklere yönelik "sürekli davranış değişikliğini" yansıtmalıdır (Wang ve Ahmed, 2004:305).

Davranışsal yenilikçilik, birey, takım ve yönetim düzeyinde olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleşmektedir. Bireysel yenilikçilik, "normal dağılıma dayalı, değişime isteklilik olarak yorumlanabilecek bir kişilik yapısı olarak tanımlanabilir" (Hult, Joseph ve Cook, 1977: 58). Takım yenilikçiliği, paylaşılan yenilikçi bir vizyona yönelik yeni fikirleri paylaşma ve uygulama ile karakterize edilmektedir (Açıkgöz ve Günsel, 2011: 922). Bu sadece yenilikçi bireylerin toplamı değil, grup dinamiklerine dayalı bir sinerjidir (Wang ve Ahmed, 2004: 305). Yönetimsel yenilikçilik, yönetimin değişim ve yeni fikirleri geliştirme istekliliğinin yanı sıra bir şeyleri yapmanın yeni yollarını teşvik etme istekliliğini ifade etmektedir (Wang ve Dass, 2017: 128). Bireyler, takım ve yönetim aracılığıyla sergilenen davranışsal yenilikçilik, yenilikçi bir kültür, yeni fikirlere ve yeniliğe genel olarak içsel bir kabul oluşmasını sağlar (Wang ve Ahmed, 2004: 305).

Davranışsal yenilikçilik, yenilikçi sonuçlara ulaşılmasını sağlayan temel bir faktördür. Yenilikçi kültürün varlığı, yenilikler için bir katalizör görevi görürken,

eksikliği ise yeniliklerin önünde bir engel oluşturmaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 305). Öte yandan genel yaklaşımda yenilikçilik, yeniliklere yönelik bireysel eğilimi şekillendiren derin bir yapı veya psikolojik bir özellik olarak görülmektedir. Alana özgü yenilikçilik, bu iki yaklaşımın arasında bir yerde bulunur. Alana özgü yenilikçiliğin arkasındaki fikir, bireylerin farklı yenilik alanlarına yönelik çeşitli eğilimler ve ilgiler göstermesidir. Bu nedenle, alana özgü yenilikçilik yaklaşımı, teknoloji ve pedagoji gibi belirli bir alanda yeniliği benimsemeye yönelik bireysel eğilimi anlamaya çalışır. (Roehrich, 2004: 672).

Yenilikçilik, araştırmacılar tarafından sürekli incelen bir değişken olmasına rağmen yenilikçilik tanımı üzerinde bir görüş birliği sağlanamamıştır. Ancak, yapılan tanımların yaratıcılık, yeni fikirlere açıklık, yenilik yapma niyeti, risk alma istekliliği ve yenilik yapmak için teknolojik kapasite kullanımı gibi beş anahtar kavram çerçevesinde ele alındığı görülmektedir (Hult, Joseph ve Cook, 1977: 58; Lynch, Walsh ve Harrington, 2010: 2). Örneğin Hirschman (1980: 285) yenilikçiliği, yeni ve farklı olanı arama arzusu olarak yeniden tanımlayarak içsel yenilik arayışına benzetmiştir. Goldsmith ve Hofacker (1991: 209) yenilikçiliği, hem bir tutum hem de bir davranış olarak tanımlamıştır. Stamboulis ve Skyannis'e (2003: 35-43) göre yenilikçilik, bir uyarıcıya yanıt olarak bazı davranışsal değişiklikleri içermektedir. Berthon, Hulbert ve Pitt (1999: 42) yenilikçiliği, "açık fikirlilik", "girişimcilik", "değişme isteği", "yenilik yapma yeteneği" veya "yaratıcı olma" olarak tasvir etmektedir. Avlonitis, Kouremenos ve Tzokas (1994: 5-28) yenilikçiliği, hem 'teknolojik kapasite hem de işletmenin yenilik yapmaya yönelik 'davranışsal istekliliği ve bağlılığını' ifade eden teknolojik ve davranışsal bir boyut olarak ele almıştır. Kundu ve Katz (2003: 31) yenilikçiliği, işletmenin "yenilikçi olma niyeti" ile ilişkilendirmiştir. Damanpour'a (1991:556) göre yenilikçilik, bir örgütün yeni süreçler, ürünler veya fikirler sunma kapasitesidir. Amabile (1997: 52) yenilikçiliği, yaratıcılığın uygulanabilir hale gelmesi olarak tanımlamıştır. Menguc ve Auh (2006: 66) yenilikçiliği, "işletmenin alışlagelmiş iş yaklaşımından farklı fikirleri benimseme eğilimi ve anlayışı" olarak tanımlamıştır. Lumpkin ve Dess (1996: 142) yenilikçiliği, bir işletmenin yeni fikirlere girişme ve bunları destekleme, deney yapma ve yaratıcı olma eğilimi olarak kavramsallaştırmışlardır. Marcati, Guido ve Peluso (2008: 1580) yenilikçiliği, yeni yollar izlemek ve yaratıcı olmak için "genel

bir hazırlık" olarak değerlendirmişlerdir. Hurley ve Hult (1998: 44) yenilikçiliği, bir örgütün yenilik yapmaya "kültürel hazırlığı" olarak kavramsallaştırmışlardır. Cowart, Fox ve Wilson (2007:1112) yenilikçiliği risk kavramı ile ilişkilendirmişlerdir.

Literatürde yenilik ve yenilikçilik kavramları, hem birbirinin yerine hem de ayrı kavramlar olarak kullanılmıştır. Bu kavramlar, belirli bir dereceye kadar örtüşse de bütünüyle aynı anlamı ifade etmemektedir. Araştırmacılar, yeniliklerin yayılması ve benimsenmesini temel alarak yenilik ve yenilikçilik arasında ayırım yapmışlardır (Damanpour, 1991:556). Örneğin Knowles, Hansen ve Dibrell (2008: 24) yeniliği, yeni ürünler, süreçler veya iş sistemlerine sahip olmak olarak tanımlarken, yenilikçiliği, yeni ürünler, süreçler veya iş sistemlerinin benimsenmesinin veya yaratılması eğilimi olarak tanımlamıştır. Rogers (2003:242) yeniliği, "bir birey veya başka bir benimseme birimi tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya nesne" olarak tanımlarken, yenilikçiliği ise "bir bireyin veya başka bir benimseme biriminin yeni fikirleri, sistemin diğer herhangi bir üyesine göre göreceli olarak daha erken benimseme derecesi olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla, yenilik, yeni olarak kabul edilen bir şeyin benimsenmesini / uygulanmasını içeriyorken, yenilikçilik, yeniliğe yönelik eğilimi / istekliliği ifade etmektedir (Kamaruddeen, Yusof ve Said, 2010: 74).

Hurley ve Hult (1998: 43-44) ve Hult, Hurley ve Knight (2004: 429-433) yenilikçilik ve yenilik yapma kapasitesi arasında ayırım yapmıştır. Bu araştırmacılara göre yenilikçilik, örgüt kültürünün bir parçasıdır ve yenilik yapma kapasitesi bunun sonucudur. Ayrıca, yenilik yapma kapasitesi, yenilikçilik ile örgütün rekabet avantajı ve performansı arasında bir aracı görevi görür. Bu kapasite, bir örgütün başarıyla benimsediği veya geliştirdiği yeniliklerin sayısı ile ölçülebilir. Bu nedenle, yenilikçilik, belirli bir ürün yeniliğiyle birleştğinde örgütün kültürel bir özelliğini ve yeni fırsatları takip etme istekliliğini yansıtır.

2.4.2. Yenilikçilik Boyutları

Bu çalışmada, yenilikçilik davranışsal düzeyde ele alınmıştır. Hult, Joseph ve Cook (1977: 58); Kılıçer ve Odabaşı (2010: 157) davranışsal yenilikçilik üzerine geliştirdikleri ölçek çalışmalarında yenilikçilik ölçeğinin değişime direnç, fikir

önderliği, deneyime açıklık ve risk alma olmak üzere dört boyuttan oluştuğunu tespit etmişlerdir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

Değişime Direnç: Örgütte gerçekleşen değişime engel olma, güvensizlik, şüphe, gecikme ya da değişimi engelleme gibi çalışan davranışları değişime direnç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar açısından belirsizlik ve güvensizlik ortamı yaratan değişim, sosyal ve ekonomik kayıp anlamına gelmektedir. Yeni şeyler öğrenmek, zihinsel ve fiziksel olarak ek bir çaba gerektirdiğinden çalışanlar arasında rahatsızlık yaratmaktadır. Çalışanlar, değişim sürecinde, değişime karşı farklı tepkiler verebilirler. Bu tepkiler, yeni hedeflere açıkça karşı çıkma şeklinde olabileceği gibi yeni çalışma yöntemlerine ya da başkalarıyla iş birliği yapmaya karşı gizli bir şekilde direnme olarak da ortaya çıkabilir (Tunçer, 2013: 383).

Değişime direnç, aktif ve pasif direnç şeklinde gerçekleşmektedir. Pasif direnç, değişime direncin en çok görünen türüdür. Pasif direnç, değişikliği kabul etmeyen çalışanın örgüte sağladığı fiziksel ve bilişsel katkıyı en aza indirmesi ve görev tanımları dışındaki bir işi yapmama durumudur. Örneğin; ilgilenmeme, sadece direktifler doğrultusunda hareket etme, şikâyet etmek, ilgisiz olma ve yavaş hareket etme pasif direncin göstergeleridir. Aktif direnç ise istenmeyen değişime yönelik durumu değiştirme davranışlarıdır. Çalışan, kişisel çıkar ya da örgüt lehine ciddi bir tehdit içerdiğinden dolayı değişime yönelik yüksek kaygı duymaktadır. Örneğin çalışan işe gelmeme, saldırganlık, umursamazlık gibi davranışlar sergileyebilmektedir. Çalışanların değişime direnç göstermelerinin temel nedeni, mevcut statülerini korumaya meyilli olmalarıdır (Acarol, 2019: 23).

Fikir Önderliği: Bireysel yenilik ve örgütlü yeniliğin temel farkı, örgütlü yenilikte disiplin ve koordinasyona çok daha fazla ihtiyaç duyulmasıdır. Bu durum, uygulama aşamasında sorumlu kişilerin tam olarak ne yapması gerektiğini belirleyen, çalışanların uyumunu sağlayan ve alınan kararlar neticesinde yol haritası çizen yöneticilere duyulan ihtiyacın temel bir göstergesidir (Top, 2008: 219). Bu niteliklere sahip kişiler, sadece yenilik sürecinde ortaya koydukları fikirlerle değil, uygulamadaki liderlikleriyle de yenilik süreçlerinde kritik rol oynarlar (Işık ve Meriç, 2015: 5). Fikir önderleri, bireylerin karar almaları için gerekli olan bilginin elde edilmesini sağlayan ve özellikle konuşarak takipçilerinin tutum ve davranışlarına olgusal yönden etki eden

kişiler olarak tanımlanmaktadırlar. Fikir önderleri yenilikçidirler ve yenilikleri benimseme açısından diğer insanlardan daha ileri bir konumdadırlar. Dolayısıyla, fikir önderleri liderlik vasıflarına sahiptirler (Biçer, 2017: 83).

Deneyime Açıklık: Bireysel yeteneklerin yenilikçi davranışlara dönüşmesi, hem bireyler hem örgüt için önemlidir. Yetenekli üyelerin örgüt için yeni mamul, süreç ve hizmetler üretmesi büyük öneme sahiptir. Örgütte yenilikçi ürün, süreç veya hizmetin başarılı bir şekilde sunulması, yöneticinin girişimci adımlar atma cesareti ve istekliliği ile aynı doğrultudadır. Bu özellikleri sergileyen kişiler, deneyime açık kişilerdir (Şimşek, 2002: 307). Deneyime açıklık, bireylerin yeni fikirlere olumlu yaklaşma, deneyimleme, cesaret ve risk alma durumlarını ifade etmektedir (Acarol, 2019: 25). Deneyime açık olan bireyler, yeni fikirler sunmayı seven, maceracı, sanat ilgisi olan ve üretken kişiler olarak kabul edilmektedirler. Deneyime açık olamayanlar ise muhafazakâr, gelenekçi, sabit fikirli ve yeniliklere açık olmayan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Biçer, 2017: 85).

Risk Alma: Yenilik süreci karmaşık ve öngörülmesi güç olan bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla, yenilik, yeni sorunlara yol açmasının yanı sıra örgüt içinde birbirini etkileyen olaylara da neden olabilmektedir. Bu nedenle, uygulanan her yenilik bir risk barındırmaktadır (Işık ve Meriç, 2015: 6). Risk alma, deneyime açıklık ile yakından ilişkilidir. Deneyime açık bireyler, risk almaya daha meyillidirler. Ayrıca, heyecan arayan, dışa dönük, sakin, kendine güvenen kişilerdir. Bireyler, davranışları sonucunda oluşacak sonuca ilişkin tahminde bulunup bu durumun fayda-maliyet analizini yaparak karar vermektedirler. Literatürde risk alma olumlu bir faktör olarak değerlendirilmekle birlikte kötü karar verme, narsizim ve asosyal davranışlarla da ilişkilendirilmektedir (Acarol, 2019: 27).

2.4.3. Yenilikçilik ile İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Aşağıda yenilikçilik ile ilgili günümüze yakın yıllarda Türkiye’de yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Özgür (2013), Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde öğrenim gören 165 bilişim teknolojileri öğretmen adayına anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada, öğretmen adaylarının eleştirel düşünme eğilimleri ile

bireysel yenilikçilikleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

Yılmaz, Şen ve Demirkaya (2014), İstanbul İlinde Sağlık Bakanlığı'na bağlı 55 hastanede görev yapan 48 başhemşireye anket uygulayarak bir araştırma ele almışlardır. Araştırmada, başhemşirelerin yenilikçi davranışları puan ortalaması ile risk alma davranışları puan ortalaması arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Adıgüzel ve diğerleri (2014), Harran Üniversitesi Pedagojik Formasyon Eğitimi Sertifika Programına 2012–2013 öğretim yılı bahar yarıyılında kayıtlı bulunan 185 öğrenciye anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik düzeyleri ile öğrenmeye ilişkin tutum düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Örün ve diğerleri (2015), Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde 12 farklı bölümde ve dört farklı sınıf düzeyinde eğitim almakta olan 422 öğretmen adayına anket uygulayarak bir araştırma ele almışlardır. Araştırmada, yenilikçilik ve teknolojik tutum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Koçak ve Temiz (2016), Ankara'da faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki 415 yönetici ve şirket çalışanına anket uygulayarak bir akademik çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar, psikolojik sermaye boyutlarının yenilikçilik eğilimini kısmen desteklediğini; destekleyici örgüt ikliminin ise yenilikçilik eğilimi üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Işık, Işık ve Tırak (2016), Palandöken Kış Turizm Merkezi konaklama işletmelerinde çalışan 210 personele anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, duygusal emek ile bireysel yenilikçiliğin alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Örücü ve diğerleri (2017), Balıkesir ilinin Bandırma ilçesindeki 121 belediye çalışanına anket uygulayarak iş tatmini, kişi-örgüt uyumu ve bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre bireysel yenilikçik, iş tatmini ve kişi örgüt uyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

Akgün (2017), bir devlet üniversitesinde görev yapan 92 öğretim elemanına yönelik anket uygulayarak bir araştırma yapmıştır. Araştırmada, katılımcıların bireysel yenilikçilik özellikleri ve öğretim teknolojilerine yönelik kabul algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Büyükbeşe, Direkçi ve Erşahan (2017), Gaziantep ilinde bulunan 3 üniversitenin iktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri arasından tesadüfi olarak seçilen 203 üniversite öğrencisine anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, duygusal zekânın iletişim becerisini ve bireysel yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Özgül (2018), İzmir ilinde girişimcilik faaliyetlerinde çeşitli düzeylerde ilgilenen 245 bireye anket uygulayarak bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar, yenilikçiliğin girişimcilik merakını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini; yenilikçilik ve girişimcilik merakı arasındaki ilişkide girişimcilik öz-yeterliliğinin kısmi aracılık rolü üstlendiğini tespit etmişlerdir.

Bodur (2018), bir hemşirelik fakültesi'nin dördüncü sınıfına kayıtlı 189 öğrenciye anket uygulayarak bir araştırma ele almıştır. Araştırmada, öğrencilerin yenilikçilik düzeyleri arttıkça, girişimcilik eğilimlerinin olumlu yönde arttığı tespit edilmiştir.

Örücü ve Akyüz (2018), Türkiye'deki iki üniversiteden 150 akademisyen üzerinde anket uygulayarak algılanan yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, yetenek yönetiminin yeteneği geliştirme ve yeteneği tutma alt boyutlarının yenilik performansını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Örücü ve Çınar (2019), Balıkesir ilinin Bandırma ilçesindeki bankalarda çalışan 128 kişiye anket uygulayarak pozitif psikolojik sermayenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini ele alan bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından psikolojik dayanıklılığın yenilikçi davranışı olumlu etkilediği saptanmıştır. Öte yandan, pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından özyeterlilik, umut ve iyimserliğin yenilikçi davranış üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Atlı ve Akar (2019), İstanbul ilinin Bağcılar ve Bahçelievler ilçelerindeki özel ve resmi ilkokullarda görev yapan 560 sınıf öğretmenine anket uygulayarak bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar, sınıf öğretmenlerinin bireysel yenilikçilik ve derste teknoloji kullanımına ilişkin eğilim düzeylerinin yüksek olduğunu ve değişkenler arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Avcı (2019), İstanbul ilinde İETT Genel Merkezi'nin 200 çalışanına anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulguları, kurumsal güven algısı ile çalışan özgüveni arasında anlamlı bir ilişki olduğunu; kurumsal güven algısının ve çalışanların özgüveninin yenilikçilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Gündüz (2020), öğretmenlerin bireysel yenilikçilik ile dijital yerlilik düzeyleri arasındaki incelemek amacıyla Türkiye'deki ortaokullarda çalışan 815 öğretmen üzerinde anket uygulayarak bir araştırma ele almıştır. Araştırmada, öğretmenlerin bireysel yenilikçilik ile dijital yerlilik düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Erat (2020), Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı meslek liselerinde görev yapan 333 personele anket uygulayarak bir akademik çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, bilgi paylaşımı ve örgütsel güven boyutları ile yenilikçilik davranışı ve bireysel performans arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler tespit etmiştir.

Örücü, Akgül ve Çınar (2020), etik iklim algısı ve bireysel yenilikçilik ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla Konya ilindeki bir üniversitenin 207 akademisyenine anket uygulamışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuca göre, örgüt kültürünün etik iklim algısı ve bireysel yenilikçilik ilişkisi üzerinde düzenleyici rol oynadığı saptanmıştır.

Örücü, Gizlier ve Yılmaz (2020), lider-üye etkileşiminin çalışanların inovatif davranışını etkileyip etkilemediği belirlemek amacıyla İzmir ilinde faaliyet gösteren 120 sigorta acentesi çalışanına anket uygulamışlardır. Araştırmada, lider-üye etkileşiminin çalışanların inovatif davranış sergileme eğilimlerini artırdığı tespit edilmiştir.

Örücü ve Hasırcı (2021), Balıkesir'in Bandırma ilçesinde örgüt kültürü ve inovatif davranış eğilimleri ilişkisinde öz yeterlilik algısının aracılık rolünü belirlemek

amacıyla bir kamu iktisadi teşebbüsünün 223 beyaz yakalı çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre, örgüt kültürü ve öz yeterlilik algısının inovatif davranış eğilimlerini artırdığı; örgüt kültürü ve inovatif davranış eğilimleri ilişkisinde öz yeterlilik algısının aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

2.4.4. Yenilikçilik ile İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Aşağıda yenilikçilik ile ilgili günümüze yakın yıllarda yurtdışında yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Jackson, Yi ve Park (2013), bireysel yenilikçilik ve kullanıcıların teknolojiyi kabullenmesi arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Güney Kore'deki 196 hastane yöneticisine yönelik anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, bireysel yenilikçiliğin kullanıcıların teknolojiyi kabullenmesini olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Turek (2014), Polonya'da farklı ölçekteki işletmelerde çalışan 208 kişi üzerinde anket uygulayarak İK uygulamaları ve çalışan yenilikçiliği ilişkisinde iş örgüt uyumu ve iş özelliklerinin aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırmada, İK uygulamalarının çalışan yenilikçiliğini olumlu yönde etkilediği; bu ilişkide iş örgüt uyumu ve iş özelliklerinin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Agarwal (2014), sosyal değişim ilişkilerinin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde işe bağlılığın rolünü incelemek amacıyla Batı Hindistan'daki iki hizmet işletmesinde görev yapan 510 yönetici üzerinde anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, lider üye etkileşimi ve algılanan örgüt destek ile yenilikçi iş davranışı arasında olumlu bir ilişki ve bu ilişkide işe bağlılığın aracı etkisi; algılanan örgütsel destek ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir.

Abid, Zahra ve Ahmed (2015), Pakistan-Lahor'daki yazılım firmalarında çalışan 147 katılımcıya anket uygulayarak algılanan örgütsel destek, yenilikçi iş davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine işte gelişimin aracı rolünü tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar, algılanan örgütsel destek ile yenilikçi iş davranışı arasında olumlu ilişki; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma

niyeti arasında olumsuz ilişki; algılanan örgütsel destek ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde işte gelişimin aracı etkisini tespit etmişlerdir.

Afşar, Badir ve Khan (2015), Çin'deki 20 işletmede çalışan 459 yönetici ve çalışana anket uygulayarak kişi- iş ve kişi-örgüt uyumu ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde yeniliğe güvenin aracı etkisini araştırmışlardır. Araştırmada, kişi- iş ve kişi-örgüt uyumu ile yenilikçi iş davranışı arasında olumlu ilişki ve bu ilişkiler arasında, yeniliğe güvenin aracı etkisini tespit edilmiştir.

Turek ve Turek (2016), Polanya'da faaliyet gösteren 76 şirketin 246 çalışanına anket uygulayarak algılanan sosyal örgüt iklimi ve çalışan yenilikçiliği arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracı etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, algılanan sosyal örgüt iklimi ve çalışan yenilikçiliği arasında olumlu ilişki ve bu ilişki arasında kişi-örgüt uyumunun aracı etkisini tespit etmişlerdir.

Chang ve diğerleri (2016), Tayvan'da teknoloji firmalarında çalışan 112 kişiye anket uygulayarak mükemmeliyetçiliğin yenilikçi davranış ve tükenmiş üzerindeki etkisine takım üyeliğinin düzenleyici etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmada, sağlıklı mükemmeliyetçilik ve yenilikçi davranış arasında olumlu bir ilişki gelişirken, sağlıksız mükemmeliyetçilik ve tükenmişlik arasında olumlu ilişki gelişmiştir. Aynı çalışmada, takım üyeliği, sağlıklı mükemmeliyetçilik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi güçlendirirken, sağlıksız mükemmeliyetçilik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır.

İskandarani (2017), Ortadoğu ülkelerindeki orta ve büyük ölçekli üretim işletmelerinde çalışan 161 kişi üzerinde anket uygulayarak örgüt iklimi, dönüşümcü liderlik ve kişiliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla bir tez çalışması hazırlamıştır. Çalışmada, örgüt iklimi, dönüşümcü liderlik ve bireysel yenilikçilik arasında olumlu ilişki; açık görüşlülük ve dışa dönük kişilik özelliği ile bireysel yenilikçilik arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, dışa dönük kişilik özelliği; örgüt iklimi, dönüşümcü liderlik ve bireysel yenilikçilik arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etki göstermiştir.

Afşar ve Badir (2017), Çin'deki 5 otelde çalışan 59 yönetici ve 434 çalışan üzerinde anket çalışması yaparak, işyeri manevi ortamı, algılanan örgütsel destek ve

yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki üzerinde kişi-örgüt uyumunun aracı etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, işyeri manevi ortamı, algılanan örgütsel destek ve yenilikçi iş davranışı arasında olumlu ilişkiler ve bu ilişkiler üzerinde kişi-örgüt uyumunun kısmi aracı etkisini tespit etmişlerdir.

Cai ve diğerleri (2018) tarafından, Çin'deki yüksek teknoloji firmalarında çalışan 288 kişi üzerinde anket uygulanarak hizmetkar liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki üzerinde işin anlamlılığı ve iş özerkliğinin etkisi araştırılmıştır. Araştırmada, hizmetkar liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasında olumlu ilişki ve bu ilişkide işin anlamlılığının aracı etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca, hizmetkar liderlik, işin anlamlılığı ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye yüksek iş özerkliği düzenleyici etki yapmaktadır.

Song ve diğerleri (2018), Çin'de faaliyet gösteren 30 işletmedeki 437 çalışan üzerinde anket çalışması yaparak toplulukçuluk ve yenilikçi davranış arasındaki ilişki üzerinde takım kimliğinin aracı etkisini ve lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, toplulukçuluk ve yenilikçi davranış arasında olumlu ilişki ve bu ilişki üzerinde takım kimliğinin kısmi aracı etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca, toplulukçuluk, takım kimliği ve yenilikçi davranış ilişkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir.

Abbas ve Wu (2019), Pakistan-Karaçi'de hizmet sektöründeki 548 çalışan üzerinde anket çalışması yaparak örgüt içi adalet ile çalışan yenilikçiliği arasındaki ilişki üzerinde örgütsel desteğin düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Araştırmada, örgüt içi adalet ile çalışan yenilikçiliği arasında olumlu ilişki ve bu ilişki üzerinde, örgütsel desteğin düzenleyici etkisiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Hassan ve diğerleri (2019), Malezya'da 2 bakanlık ve 1 devlet kurumundaki toplam 306 çalışanla anket çalışması yaparak profesyonel ve profesyonel olmayan gruplardaki çalışan zekasının çalışan yenilikçiliğini etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Araştırmada, profesyonel gruplarda çalışan zekası çalışan yenilikçiliğini olumlu yönde etkilerken, profesyonel olmayan gruplarda kısmen olumlu etkilemiştir.

Poduška ve diğerleri (2020), Sırbistan'da devlete ait orman işletmelerindeki 137 çalışan üzerinde anket çalışması yaparak örgüt içi girişim ikliminin çalışan

yenilikçiliğini artırıp artırmadığını inceleyen bir araştırma ele almışlardır. Araştırmada, örgüt içi girişim ikliminin çalışan yenilikçiliğini olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir.

Mathafena ve Grobler (2020), Güney Afrika’da faaliyet gösteren 32 işletmek 1896 çalışan üzerinde anket çalışması yaparak algılanan örgütsel destek ve lider üye etkileşiminin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırmada, algılanan örgütsel destek ve yenilikçi davranış arasında olumlu ilişki ve bu ilişkide, lider üye etkileşiminin aracı etkisi tespit edilmiştir.

Sung ve Kim (2021) tarafından, Güney Kore’de 4000 kamu çalışanına anket uygulanarak değişim yönetiminin örgütsel yenilik üzerindeki etkisinde yenilikçi davranışın aracı etkisini inceleyen bir araştırma ele alınmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, yenilikçi davranış değişim yönetiminin örgütsel yenilik üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. Ayrıca, tüm değişkenler arasında olumlu ilişkiler gözlemlenmiştir.

Jnaneswar ve Ranjit (2021), Hindistan’da üretim sektöründe çalışan 255 kişi üzerinde anket uygulayarak örgütsel adaletin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı etkisini incelemek amacıyla bir çalışma ele almışlardır. Araştırmada, bilgi paylaşımının örgütsel adalet ve yenilikçi davranış ilişkisine kısmi aracılık ettiği saptanmıştır. Ayrıca, araştırmanın bütün değişkenleri arasında olumlu etkiler tespit edilmiştir.

Jin, Qing ve Jin (2022), Çin’deki KOBİ’lerde çalışan 296 çalışana anket uygulayarak etik liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide ses davranışının aracı etkisi ve psikolojik güvenliğin düzenleyici-aracı etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonunda, ses davranışının etik liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik güvenlik bu aracı ilişkiyi düzenlemektedir.

Mutonyi ve diğerleri (2022), Norveç’teki hastanelerde çalışan 1008 kişiye anket çalışması yaparak örgüt kültürü ve liderlik ikliminin örgütsel çekicilik ve yenilikçi davranış üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, örgütsel çekicilik hem örgüt kültürü ve yenilikçi davranış hem de liderlik iklimi ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Ayrıca, araştırmanın tüm değişkenleri arasında olumlu etkiler tespit edilmiştir.

Azinga ve diğlereri (2023), Gana'daki tekstil sektöründe çalışan 555 çalışana anket uygulayarak dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı etkisini ve psikolojik sermayenin düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonunda, dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı etkisi tespit edilirken psikolojik sermayenin iyimserlik ve umut boyutlarının düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin öz yeterlik ve dayanıklılık böyutlarının düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Araştırmanın tüm ana değişkenleri arasında olumlu ilişkiler gözlemlenmiştir.

Yasir ve diğlereri (2023), Pakistan'daki KOBİ'lerde çalışan 769 kişi üzerinde anket uygulayarak bilgi paylaşımının yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde fonksiyonek esneklik ve pelsonel güçlendirmenin aracılık etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, bilgi paylaşımı, yenilikçi iş davranışını olumlu etkilemektedir. Ayrıca, fonksiyonel esneklik ve personel güçlendirme, bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışını ilişkisine aracılık etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER ve HİPOTEZLER

Bu bölümde kavramlar arası ilişkilerle ilgili kuram ve hipotezlere yer ver verilmiştir.

3.1. Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik İlişkisi

Bir tekrar ve deney süreci olan öğrenme, örgütsel süreçlerden veya rutinlerden etkilenir ve örgütlerin yeni fırsatlar yakalamalarını sağlar. Bu, öğrenmenin bir örgütte fırsatları tanıma, yetenek oluşturma, yetenekleri yeniden yapılandırma ve yeni operasyon süreçlerini belirleme potansiyelini artırdığı anlamına gelmektedir. Örgütsel öğrenme ise, örgütün yeni fikirleri belirleme, bilgi edinme, bilgiyi ticarileştirme ve süreçleri yenileme kapasitesini içermektedir. Dolayısıyla, dinamik yetenekler, tekrarlama, deney yapma ve yeni fırsatların tanınması yoluyla gerçekleşen öğrenmenin sonucudur (Farzaneh ve diğerleri, 2020: 6).

Dinamik yetenekler teorisine göre, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için, örgütlerin değişen ortamlara uyum sağlama yeteneğini artırabilecek benzersiz, taklit edilemez ve aktarılması zor yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Öğrenmenin bir sonucu olarak eyleme dönüştürülebilir bilgi, bu adaptasyon için değerli bir kaynak görevi görmektedir. Örgütlerin çevresel değişikliklere proaktif olarak tepki vermelerini sağlamak için öğrenmeden kaynaklanan bilgiyi üretmek ve kullanmak, bilgiye dayalı bir ekonomide kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Dolayısıyla, bir firmayı diğer rakiplerinden ayıran en önemli özelliklerden biri yüksek öğrenme kapasitesidir (Dodgson, 1993:381-387). Örgütsel öğrenme, ortak deneyimlerden yeni içgörüler geliştirerek ve çevresel değişikliklere göre kaynakları değiştirerek, bir örgütün etkin bir şekilde çalışmasını sağlar. Bu süreç boyunca, örgüt üyeleri sürekli olarak yeni yaklaşımlar düşünmeye teşvik edilir (Farzaneh ve diğerleri, 2020: 6).

Yenilik yeteneği, zaman içinde sürekli gelişen öğrenme süreçlerinin bir sonucudur. Nitekim, bilgi ve fikirleri öğrenmek ve örgütün yararına yeni veya iyileştirilmiş ürünlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürmek, yenilik yetenekleriyle ilgili temel hedeftir (Breznik ve Hisrich, 2014:374). Üstün bir yenilik performansı sunmak için, örgütsel öğrenmenin bir sonucu olan bilgi, öncelikle örgütsel yeteneklere

çevrilmelidir. Bu şekilde, dinamik yetenekler, yani bilgiyi üretme, entegre etme, paylaşma ve kullanma yeteneği, örgütlerin kaynaklarını yeniden yapılandırmalarına ve yenilikçiliğin temel itici güçleri olan bilgi paketlerini değiştirmelerine yardımcı olur (Wang, Senaratne ve Rafiq, 2015: 29).

Zaman içinde yenilik kabiliyetini geliştirmek için, sürekli olarak örgüt içinde ve dışında çevresel talepler araştırılmalı, taranmalı, keşfedilmeli ve uygulanmalıdır. Dinamik yeteneklerin odak noktası, hızla değişen ortamı ele almak ve pazar değişikliklerini eşleştirmek için teknolojileri ve pazarları tarayarak ve araştırarak fırsatları belirlemektir (Breznik ve Hisrich, 2014: 375). Pazar araştırması ve kaynak entegrasyonu yoluyla iş ortamını algılamak, bilgi edinme ve örgütsel süreçleri yeniden yapılandırma şansını artırmaktadır (Lin ve Wu, 2014: 407; Wang, Senaratne ve Rafiq, 2015: 28). Dış kaynaklardan bilgi edinimi ve iç bilginin üretilmesi, dış fırsatları belirleme yeteneğini oluşturmada çok önemlidir. Böylece, değişen bir çevrede yeni fikirleri keşfetme olasılığını artırır (Dicle ve Köse, 2014: 959-960). Ek olarak çalışanlar arasında bilgi dağılımını destekleyen faaliyetler, fırsatların belirlenmesine yardımcı olur ve kuruluşların yeni ürün veya hizmetler üretmesini ve ticarileştirmesini sağlar. Dahası, bir kuruluş ne kadar çok bilgi toplarsa çevresel değişiklikleri belirlemek için o kadar çok seçeneğe sahip olur ve bu nedenle, dinamik yeteneklerin sürekli iyileştirilmesi olasılığı da o kadar artar (Farzaneh ve diğerleri, 2020: 6).

Sistem Yaklaşımı'na göre, örgütler çevrelerinden aldıkları girdileri belirli süreçlerden geçirerek çıktı haline getirirler ve bu çıktıyı tekrar çevrelerine verirler. Benzer şekilde örgütler, çeşitli yollarla çevrelerinden edindikleri bilgiyi örgüt içinde belirli süreçlerden geçirerek ürün ve hizmetlere dönüştürür. Durumsallık Yaklaşımı'na göre ise, değişken bir çevrede bu süreç sürekli aynı doğrultuda ilerlememekte; çevreye uyum sağlamak ve rekabet avantajı için çeşitli stratejiler geliştirmek gerekmektedir (Arago'n-Correa ve Sharma, 2002; Koçel, 2014). Bu stratejilerden biri olan yenilikçilik, yeni fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin, sistemlerin, politikaların, programların ve süreçlerin ortamdaki diğer firmalardan önce sürekli olarak aranmasını ve sunulmasını gerektirmektedir (Calantone vd, 2002; Montes vd., 2005). Özetle, öğrenme için bilgiyi elde etmek yeterli olmamakta; rekabet üstünlüğü sağlayacak

davranışlara dönüştürülmesi gerekmektedir (Crossan vd., 1995; Arago'n-Correa ve Sharma, 2002).

Yenilikçi davranış, çalışanların görev tanımlarında olmayan ve gönüllü olarak sergilenen davranışlardır. Gönüllü olarak sergilenen davranışlar ekonomik karşılık beklenerek sergilenmezler. Dolayısıyla, yenilikçi davranış Sosyal Mübadele Teorisi kapsamında değerlendirilebilir. Sosyal mübadelede ekonomik ve sosyal olmak üzere iki çeşit ilişki bulunmaktadır. Ekonomik mübadelede davranış belli kurallarla tanımlanmış sözleşmeler çerçevesinde ortaya konulur ve davranışın sonucunda genellikle ekonomik karşılık beklenilir. Bu mübadelede sınırları ve karşılığı belirlenmiş bir davranış ilişkisi söz konusudur. Sosyal mübadelede ise işbirlikçi bir yaklaşımdan bahsedilebilir. Davranış sonucu beklenen karşılık önceden belirlenmemiştir. Bu mübadelede beklenen karşılık çoğunlukla fiziki özellikler barındırmamaktadır. Mübadelenin muhatapları birbirlerine sundukları kaynağın karşılığını beklerler. Bu davranış türü yenilikçi davranış gibi gönüllü olarak sergilenen davranışları içerir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme kültürüne sahip örgütler, içsel bilgileri özümseyerek çalışanların öğrenme yeteneğini geliştirirler ve bunun sonucunda yenilikçi davranış gelişir (Turgut ve Sökmen, 2018: 47-48). Uyumlu bir örgütsel öğrenme kültürü oluşturmak için, örgütün tüm personelinin aynı vizyona sahip olması ve örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak istemesi gerekmektedir. Paylaşılan vizyon, örgütsel öğrenme için bir yön ve bir amaç duygusu sağlar. Açık fikirlilik, bir örgütün yeni fikirlere açık hale gelmesi ve mevcut varsayımları ve inançları sorgulamaya başlaması nedeniyle öğrenmeyi dinamik hale getirir. Örgütsel öğrenme, yenilikçiliğin geliştirilmesinde önemli bir katalizör olarak görev yaparak örgüt üyeleri arasında karşılıklı güven ve bilgi paylaşım kültürü yaratır (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Literatürde yenilikçiliği açıklamada yararlanılan bir başka teori de Örgütsel Öğrenme Teorisidir. Örgütsel Öğrenme Teorisi, yenilikçilik yeteneğini teşvik etmede önemli faktörler olarak bilgi yaratma ve özümseme üzerine odaklanmaktadır. Bilginin yaratılması süreci olarak nitelendirilen öğrenme yenilikçilik için önemli bir faktördür. Ayrıca, bilgi kaynaklarının kullanılması, bilgi iletişiminin ve alışverişinin kolaylaştırılması yenilikçilik performansını artırmaktadır (Govindaraju, Vijayaraghavan ve Pandiyan, 2013: 54-55).

Literatürde, bir çok araştırmacı, örgütsel öğrenme ile yenilik ve/veya yenilikçilik arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ve örgütsel öğrenmenin yenilik ve yenilikçiliğin önemli bir yordayıcısı olduğunu savunmuştur (Hurley ve Hult, 1998; Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002; Jimenez-Jimenez, SanzValle ve Hernandez-Espallardo, 2008; Alegre ve Chiva, 2008; Chiva, Ghauri ve Alegre, 2013; Migdadi, 2019). Aşağıda, örgütsel öğrenme ile yenilik ve yenilikçilik ilişkisini inceleyen bazı çalışmalara değinilmiştir.

Türkiyedeki literatür incelendiğinde, farklı sektörlerde konuya ilişkin ilginin son yıllarda arttığı görülmektedir. Örneğin Avcı (2012), Muğla ilinde 82 mermer işletmesindeki 58 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, öğrenme yönelimliliği oluşturan dört boyutun (paylaşılan vizyon, öğrenmeye olan bağlılık, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı) yenilik performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu varsayımını savunmuştur. Araştırma sonucunda öğrenmeye olan bağlılık, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı boyutları ile ilgili varsayımların desteklendiği görülmüştür. Demirel ve Kubba'nın (2014), otomotiv sektöründe çalışan 196 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda; bireysel, grup ve örgütsel düzeyde öğrenmenin yenilikçiliği teşvik edeceğine yönelik öngörülerini desteklenmiştir. Kızıloğlu (2015), Denizli'deki bankalarda çalışan 272 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel öğrenme ile öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve örgüt içi bilgi paylaşımı boyutlarının inovasyonu teşvik ettiğine yönelik önermeleri savunmuştur. Araştırmanın bulguları, önermeleri doğrulamıştır. Sünnetçioğlu (2018), İstanbul ilindeki 483 restoran yöneticisi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel öğrenmenin inovasyonu geliştirdiğini savunmuştur. Araştırmanın bulguları yazarı desteklemiştir. Bir başka çalışmada; Tamer'in (2019), İstanbul-Bakırköy'de bir özel hastanede çalışan 600 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel öğrenmenin inovasyonu olumlu yönde etkilediğine yönelik önermesi desteklenmiştir.

Türkiye'de yazılan bazı doktora tezlerinde de benzer sonuçların elde edildiğini söylemek mümkündür. Örneğin Biçer (2017), üretim sektöründe faaliyet gösteren Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşundaki beyaz yakalı 526 çalışan üzerinde yazdığı doktora tezinde, örgütsel öğrenmenin yenilikçi davranışı güçlendirdiğini savunmuştur. Araştırma bulgularına göre, önerme kabul görmüştür. Ayrıca, Karadağ

(2018), Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı toplam 59 adet bağımsız spor federasyonunun 57'sinde çalışan 309 adet gönüllü üzerinde hazırladığı doktora tezi çalışmasında, örgütsel öğrenme ile bireysel yenilikçilik arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Genel literatür incelendiğinde de farklı sektörlerde konuyla ilgili bazı çalışmalar yapıldığı tespit edilmiştir. Örneğin Radzi ve diğerleri (2013) tarafından Doğu Asya'daki 650 imalatçı gıda şirketinin 168'i üzerinde gerçekleştirilen araştırma bulgularına göre, örgütsel öğrenmenin örgütsel inovasyonu güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Raj ve Srivastava'nın (2016) Hindistan'ın çeşitli eyaletlerindeki kamu ve özel sektöre ait üretim ve hizmet işletmelerindeki 321 orta ve üst düzey yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın bulguları, örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği güçlendirdiğine yönelik önermeyi desteklemiştir. Tamayo-Torres ve diğerleri (2016) tarafından Avrupa Birliği bünyesindeki yüksek teknoloji işletmelerin 204 CEO'su üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre, örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği ve yenilikçilik kapasitesini artırdığı önermesi kabul edilmiştir. Salehi ve Naseri (2017), İran'ın Kermanshah Eyaleti'ndeki 42 gıda endüstrisinde çalışan 108 yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel öğrenme yeteneği arttıkça, örgütsel yeniliğin olumlu yönde geliştiği sonucuna ulaşmışlardır. Jyoti, Chahal ve Rani (2017), Pakistan'ın Jammu ve Kashmir bölgelerindeki 6 telekom işletmesinde orta düzeyde çalışan 246 kişi üzerinde hazırladıkları çalışmada, örgütsel öğrenmenin inovasyonu olumlu etkilediğini öngörmüşlerdir. Araştırmanın sonucu yazarları desteklemiştir. Migdadi'nin (2019) Ürdün'deki telekomünikasyon, sağlık ve bankacılık sektörlerindeki 274 CEO üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre, örgütsel öğrenme yeteneğinin yeniliği artırdığı sonucuna varılmıştır. Werlang ve Rossetto'nun (2019) Brezilya –Santa Catarina'daki 162 otel ve konaklama tesisi yöneticisi üzerinde ele aldıkları araştırmanın sonucunda, örgütsel öğrenme yöneliminin örgütsel yenilikçiliği artırdığına yönelik önermeleri desteklenmiştir. Son olarak, Farzaneh ve diğerlerinin (2021) ilaç sektöründe yaptıkları araştırma sonuçları da örgütsel öğrenmenin yenilik performansını artırdığını kanıtlamıştır.

Yukarıdaki bahsedilen araştırma sonuçları, yenilik için mevcut bilginin kullanılmasını ve yeni dış bilgi kaynaklarının araştırılmasının gerekli olduğu görüşünü

desteklemektedir. Diğer bir ifadeyle yenilik, çalışanların deneyimleriyle zaman içinde geliştirilen ve sürdürülen dinamik ve karmaşık bir bilgi birikimine dayanmaktadır (Sheng, 2017:31). Yenilik, çalışanlar bilgilerini paylaştıklarında ve paylaşılan bilgiler yenilik hakkında yeni içgörüler oluşturduğunda ortaya çıkmaktadır. Bilginin yayılması, yeniliğe yardımcı olan fırsatları öğrenmek için uygun bir ortam sağlar. Dahası, yeni fikirler yaratan ve örgütün mevcut rutinlerini inceleyen veya dış kaynaklardan yeni bilgiler edinen bilgili ve yetenekli çalışanlar, örgütte yeni ürünler, süreçler veya yöntemlerin belirlenmesine yardımcı olurlar (Farzaneh ve diğerleri, 2020: 6).

Sonuç olarak yukarıdaki kuramsal açıklamalar ve araştırma sonuçları ışığında, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisi hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: Örgütsel öğrenme, yenilikçiliği pozitif yönde etkiler.

3.2. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi İlişkisi

Dinamik yeteneklerle ilgili literatür, hem bilgi kaynaklarının hem de öğrenme mekanizmalarının kilit rollerini vurgulamaktadır. Bilgi kaynağı, rekabet avantajı elde etmeye katkıda bulunma eğilimi yüksek olan kritik bir stratejik kaynaktır. Araştırmalar, bilgi kaynaklarının dinamik yeteneklerin geliştirilmesini sağladığını ve öğrenmenin bu bilgi kaynaklarını kullanma süreci olduğunu göstermiştir (Chien ve Tsai, 2012: 435).

Öğrenme mekanizmaları dinamik yetenekleri geliştirmekte ve dinamik yeteneklerin evrimine ilişkin bir fikir vermektedir. Dinamik yetenekler, bilgi kaynaklarının oluşturulması, elde edilmesi, bütünleştirilmesi ve yeniden dağıtımından oluşur (Chien ve Tsai, 2012:436). Wang, Klein ve Jiang (2007: 2423), bilgiye dayalı dinamik yeteneklerin bilgi emilimini, bilgi yaratmayı, bilgi depolamayı ve bilgi uygulamasını içerdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, öğrenme mekanizmaları, bir örgütün düzenli faaliyetler sergileyeceğini ve bu faaliyetlerin özelliklerinin örgüt üyelerinin bilgi kaynaklarını etkili bir şekilde toplamasına ve uygulamasına yardımcı olabileceğini göstermektedir. Örgütteki önceki bilgi kaynaklarından yeni bilgi oluşturma süreci yoluyla, bireysel davranış değiştirilebilir, değişen ortama yanıt verilebilir ve performans artırılabilir (Chien ve Tsai, 2012: 436).

İç ve dış faaliyetlerden bilgi alan örgütler, özellikle dinamik ve belirsiz çevrede birinci sınıf bir performans gösterme eğilimindedirler (Farzaneh ve diğerleri, 2020: 6).

Attia ve Eldin (2018: 1218), bilgi yönetiminin, ortaklarla bilgi paylaşımını kolaylaştırarak ve rakiplerin ürünleri, hizmetleri ve stratejileri hakkında bilgi edinme kapasitelerini artırarak, örgütlerin rekabetçi olmalarına yardımcı olduğunu öne sürmüştür. Oh'a (2019: 319) göre, biriken heterojen bilgi, iş ortamını yorumlamak için kullanılır. Dahası, yeni bilgileri keşfetmek ve mevcut bilgileri kullanmak, örgütün yönünü tayin etmenin ve yenilik yapmanın temel unsurlarıdır. Pollok, Lüttgens ve Piller (2019: 416), örgütsel öğrenmenin örgütsel zekayı geliştirerek yeni bilgi oluşturmaya yardımcı olduğunu ve böylece üyelerin yeni fikirler sunma ve örgütlerin değişen çevreye uyum sağlamalarına yardımcı olduğunu belirtmiştir.

Araştırmacılar, bilgi yönetimini örgütsel öğrenmenin bir sonucu olarak incelemişlerdir. Benzer şekilde, çok sayıda araştırma, örgütsel bilgi ve öğrenme yönetimi uygulamalarının çeşitli örgütsel yeterlilik ve politikalar üzerindeki etkisini incelemiştir (Patwary ve diğerleri, 2022). Literatürde örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi ilişkisini inceleyen birçok araştırmada, iki değişken arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir (Aragón-Correa, Garcí'a-Morales ve Cordo'n-Pozo, 2007; Liao ve Wu, 2009, 2010; Noruzy ve diğerleri, 2013; Nafei, 2014; Yu ve diğerleri, 2017).

Konu ile ilgili araştırmaların daha çok Asya ülkelerindeki farklı sektörlerde yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Farsan ve diğerleri (2013), İran'ın İsfahan şehrinde görev yapan 220 fizik öğretmenini dahil ettikleri araştırma sonucuna göre, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi arasında olumlu bir ilişki elde etmişlerdir. İran'da başka bir çalışma yapan Mohammadi ve diğerleri'nin (2014), Kermanşah Üniversitesi Tıp Fakültesi'nin 156 çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucuna göre, örgütsel öğrenme arttıkça bilgi yönetiminin güçleneceği sonucuna ulaşılmıştır. Luxmi (2014), Hindistan'da 8 üretim ve hizmet işletmesinin 118 çalışanı ile yaptığı araştırmada, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Hindistan'daki bir diğer çalışmada Jain ve Moreno (2015), kamu sektörüne ait bir mühendislik firmasının 205 orta ve kıdemli yöneticisinden veri toplayarak, örgütsel öğrenmenin bilgi yönetimi uygulamalarını güçlendirdiğini öngörmüşlerdir. Araştırmanın bulguları, hipotezi doğrulamıştır. Sucayho ve diğerleri (2016), Endonezya'da 60 büyük işletmenin 139 çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi arasında olumlu bir ilişki olduğunu

savunmuşlardır. Araştırmanın bulguları önermeyi desteklemiştir. Alsabbagh ve Khalil'in (2017) Suriye'nin Damascus şehrindeki özel ve kamu üniversitelerinde çalışan 383 kişi üzerinde yaptıkları araştırmanın bulguları, örgütsel öğrenme ile bilginin edinilmesi, dönüştürülmesi ve uygulanması arasındaki olumlu ilişkiye yönelik önermeyi desteklemiştir. Son olarak, Rehman, Khan ve Javed (2019), Pakistan'daki devlet üniversitelerindeki 338 akademisyen üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasında olumlu bir ilişkinin olduğu varsayımında bulunmuşlardır. Araştırmanın bulguları yazarların varsayımını doğrulamıştır.

Yukarıdaki araştırma sonuçları bilgi yaratma ve uygulamada örgütlerin önemli bir rolü olduğunu vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, örgütlerin bilgi tabanlarını en üst düzeye çıkarmak için öğrenen organizasyonlar olmaları gerektiğine yönelik anlayışı desteklemektedir. Çalışanların bilgi birikimi ve pazar bilgisi gibi bilgi tabanları, şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmelerini sağlayan değerli kaynaklardır. Aslında, bilgiye dayalı görüş, örgütsel öğrenmeye de vurgu yapan önemli bir yaklaşımdır. Bu görüş, aynı zamanda, örgütleri örgütsel performansını etkileyen bir öğrenme perspektifini benimsemeye teşvik eder. Bu görüşe göre, örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin edinilmesi ve yaratılmasına katkı sağlar. Bu da yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle ilgili yeniliği kolaylaştırarak örgütlerin hayatta kalmalarını garanti eder (Vincenzo ve diğerleri, 2012:576-577).

Sonuç olarak yukarıdaki kuramsal açıklamalar ve araştırma sonuçları ışığında, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi ilişkisi hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H2: Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimini pozitif yönde etkiler.

3.3. Örgütsel Öğrenme ve Yaratıcılık İlişkisi

Örgütsel öğrenme perspektifinden öğrenme, örgütlerde bilgiyi geliştirmenin temel bir bileşenidir. Örgütsel öğrenme, bir örgüt içinde bilgiyi yaratma, muhafaza etme ve aktarma süreci olarak tanımlanmaktadır (Gomes ve Wojahn, 2017). Bu süreç büyük ölçüde, örgüt üyelerinin bilgi oluşturma süreçlerine ve geliştirilmiş uygulamalara dönüştürülmesine bağlıdır. Bu nedenle, yeni bir anlayış oluşturmak için dış kaynaklardan edinilen bilgiler paylaşılmalıdır (Farzaneh ve diğerleri, 2020: 4).

Dolayısıyla, bilgi açısından zengin ortamların yaratıcılığa ve yeniliğe katkıda bulunduğuna dair herhangi bir şüphe bulunmamaktadır (Huber, 1991: 4).

Dış kaynaktan bilgi edinmek ve kullanmak dinamik yeteneklerle ilgilidir. Bilgiye dayalı bakış açısına göre, örgütsel öğrenme, dinamik yeteneklerin iyileştirilmesine ve bütünleştirilmesine yardımcı olur. Öğrenme, bilgi edinme süreci, bireyler arasında transfer ve yeni bilginin içselleştirilmesi, örgüt içindeki akıllı uygulamaların altında yatan yetenekleri değiştirir. Öğrenme, doğası gereği işbirliğine dayalıdır; örgütlerin çeşitli bilgi alanlarına erişmelerine ve mevcut sorunları çözmek için, çeşitli örgütsel bilgi kaynaklarını entegre ederek, yeni yaklaşımlar düşünmelerine yardımcı olur (Farzaneh ve diğerleri, 2020: 5).

Araştırmalar, bir örgütün maruz kaldığı bilginin miktarı ve çeşitliliğinin, bireyin yaratıcılığının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Huber, 1991: 4). Örneğin, Fereidon ve diğerleri (2015), İran'da ChaharmahalBakhtiari Bankası'nın 92 yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenmenin çalışanların yaratıcılığını artırdığına yönelik hipotezi öne sürmüşlerdir. Araştırmanın bulguları hipotezi desteklemiştir. İran'da yapılan bir başka çalışmada Kermani ve diğerleri (2020), MeshkinShahr Eğitim Örgütü'nde çalışan 274 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenme ve yaratıcılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu öne sürmüşlerdir. Araştırmanın bulguları yazarların görüşünü desteklemiştir. Tang ve Chang'ın (2015) Malezya'daki üretim işletmelerinin ar-ge bölümünde çalışan 140 mühendis üzerinde gerçekleştirdikleri "Does Organizational Learning Affect R&D Engineers' Creativity?" başlıklı araştırmanın sonucuna göre, örgütsel öğrenme ve boyutlarının (bilgi paylaşımı ve entegrasyon, sistem perspektifi ve yönetim bağlılığı) mühendislerin yaratıcılığını artırdığına yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Eldor ve Harpaz (2019), İsrail'de 227 kamu sektörü çalışanı ve 295 özel sektör çalışanı ve yöneticisi örnekleminde ele aldıkları araştırmada, öğrenme iklimi ve yaratıcılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Konu üzerinde tez araştırması yapan Sowah'ın (2016) Gana'da radyo ve televizyon istasyonlarında çalışan 124 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın bulguları, örgütsel öğrenmenin yaratıcılığı olumlu etkilediğini ortaya koymuştur.

Konuya ilişkin Türkiye’deki literatür incelendiğinde benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Örneğin Kodaş, Kodaş ve Seçilmiş (2017), Eskişehir’de bulunan 3-4-5 yıldızlı otellerde ve turizm belgeli restoranlarda çalışan 235 kişi örnekleminde ele aldıkları araştırmada, mutfak çalışanlarının örgütsel öğrenme yeteneklerinin yaratıcılık süreçlerini güçlendirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Tan, Şener ve Buharalı (2020), Karabük ilindeki 18-31 yaş aralığı ve 31 yaş üzeri kafe ve restoran çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, bireysel yaratıcılığın öğrenen organizasyon boyutları olan kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu bulmuşlardır.

Yukarıdaki araştırma sonuçları bilginin edinilmesi ve kullanılmasının yaratıcılık sürecini açıklayan, yeni fikirleri keşfetme eğilimini etkileyen önemli etkenler olduğunu desteklemektedir. Sonuç olarak yukarıdaki kuramsal açıklamalar ve araştırma sonuçları ışığında, örgütsel öğrenme ve yaratıcılık ilişkisi hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H3: Örgütsel öğrenme, yaratıcılığı pozitif yönde etkiler.

3.4. Bilgi Yönetimi ve Yenilikçilik ilişkisi

Bilgiye dayalı bir bakış açısıyla harmanlanmış dinamik yetenek yaklaşımı; bilgiye dayalı kaynakları değiştiren, yenileyen ve kullanan bilgi yönetimi süreçlerinin örgütün dinamik yeteneklerini temsil edebileceğini savunmaktadır. Özellikle, bilgi yönetimi süreçleri örgütün bilgi birikimine kaynak sağlar. Böylece bilgi yönetimi sadece yeni bilgi üretmekle kalmaz, aynı zamanda bilgiye dayalı kaynakların durumunu da değiştirir. Dolayısıyla, bilginin yenilenmesi, geliştirilmesi ve kullanılması, günümüzün dinamik pazarlarında rekabet avantajı oluşturmak ve sürdürmek için hayati öneme sahiptir (Nguyen ve Neck, 2008: 2-3).

Yenilikçilik, bir örgütün mevcut ürün, teknoloji ve yönetiminde yeni bir bileşim oluşturma eğilimini ifade etmektedir. Yenilik süreci, yeni bilginin kazanılmasını, yayılmasını ve kullanılmasını içerir. Bu nedenle, bilgi yönetiminin yenilik performansını etkilemesi olağan bir durumdur. Etkili bilgi yönetimi, bireylere ve gruplara bilgiyi yaratma, muhafaza etme ve paylaşma fırsatları sağlar. Yenilik sürecinde bilginin oluşturulması ve paylaşımı daha dinamik bir süreçken, bilginin muhafaza edilmesi ise statiktir (Chen, Huang ve Hsiao, 2010: 851).

Yenilik, çeşitli katılımcıların ortak bir fiziksel veya sosyal bağlamda bilgi alışverişinde bulundukları, bilgiyi özümledikleri etkileşimli bir süreçte üretilir. Örgütler, bilginin paylaşımı ve bileşimi yoluyla yenilikleri öğrenir ve yaratır (Chen, Huang ve Hsiao, 2010: 849). Bilgi paylaşımı yeniliklere katkıda bulunur. Dolayısıyla, bilgi paylaşımı, kolektif öğrenme ve sinerjik fayda sağlayarak örgütün kullanabileceği bilgi stokunu geliştirir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Buna ek olarak, başarılı yenilik mevcut kişiler arasında yeni ilişkiler kurarak, yeni bilgi bileşimlerine ihtiyaç duyar. Etkili bilgi yaratımı, örgütlere yeni bilgi üretimi için mevcut bilgi stokunu yeniden birleştirmeleri için fırsatlar sağlayarak bu tür ilişkileri geliştirir. Bilgi yönetimi, bir örgütün mevcut ve yeni edinilen bilgilerin bileşimine katkıda bulunması, yeni bağlantılar ve ilişkiler kurma kapasitesini artırması nedeniyle yeni ürün geliştirme için yeni fikirler üretilmesini sağlar (Chen, Huang ve Hsiao, 2010: 849).

Literatürde, dinamik yeteneklerin merkezi rolü firmanın iç bileşenlerini değiştirmek ve yeni değişiklikler yaratmaktır (Breznik ve Hisrich, 2014:375). Dinamik yetenekler, özellikle değişimle ilişkilendirildikleri için dinamik ortamlarda daha kritik bir rol üstlenmektedir (Lee ve Kelley, 2008: 157). Yenilik de değişimle ilgilidir ve yeniliğin temeli değişim ihtiyacıdır. Yenilik, bir örgütü iç ve dış çevrelerdeki değişikliklere bir yanıt olarak veya bir çevreyi etkilemek için alınan önleyici faaliyetler olarak değiştirmek anlamına gelmektedir (Breznik ve Hisrich, 2014:375). Buna göre, değişimi etkin bir şekilde gerçekleştiren örgütler, davranışlarını değiştirerek ve yeni fikirlerden yararlanarak daha iyi konumlandırılmaktadırlar. Sonuç olarak, yeniliğin yüksek derecede bir değişimi ve belirsizliği temsil ettiği düşünüldüğünde, dinamik yeteneklerin yenilik sürecinin zorunlu bir bileşeni olduğu sonucu çıkmaktadır (Lee ve Kelley, 2008: 157).

Literatürde bilgi yönetimi ile yenilik ve/veya yenilikçilik ilişkisi ile ilgili araştırmalar incelendiğinde değişkenler arasında olumlu ilişkilerin olduğu görülmektedir. Türkiye literatüründe; örneğin, Kutanis ve Mesci (2013), Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin 321 üst düzey yöneticisi örnekleminde gerçekleştirdiği araştırmada, bilgi yönetiminin yeniliği olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Kör ve Maden (2013), Türkiye’de hizmet sektörü ve yüksek teknoloji üretim yapan işletmelerdeki toplam 103 yönetici ve çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada,

bilginin edinilmesi, paylaşılması ve uygulanmasının yenilikçiliği ve yeniliği olumlu etkilediğini; bilginin edinilmesi, paylaşılması ve uygulanması ile yenilik ilişkisinde yenilikçiliğin aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Öneren, Çiftçi ve Harman (2016), Ankara Organize Sanayi Bölgesi'nde mobilya sektöründe çalışan 209 kişi örnekleminde ele aldıkları araştırmada, bilgi paylaşımının yenilikçi davranışı olumlu etkilediğini savunmuşlardır. Araştırmanın bulguları yazarların görüşünü desteklemektedir. Son olarak; Pelenk'in (2018) Kocaeli ve çevresinde yer alan farklı sektörlerde faaliyet gösteren yenilikçi altı işletmenin 120 üst ve orta kademe çalışanıyla gerçekleştirdiği araştırmanın bulguları, bilgi yönetimi ve bilginin edinilmesi boyutunun, yenilikçiliği olumlu etkilediğini ortaya koymuştur.

Genel literatürde de konu ile ilgili benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, Budiarta'nın (2015) Endonezya'da Medan Devlet Üniversitesi'nde çalışan 289 akademisyenle yaptığı araştırmanın bulguları, bilgi yönetiminin yenilikçi stratejiyi olumlu etkilediğini göstermiştir. Al-Sa'di, Abdallah ve Dahiyat (2017) tarafından Ürdün'deki 207 üretim işletmesinden anket yoluyla elde edilen araştırmanın bulguları, bilgi yönetiminin ürün ve süreç yeniliğine olumlu katkı sağladığını ortaya koymuştur. Kmiecik ve Michna (2018), Polonya'daki 120 KOBİ' den anket yoluyla gerçekleştirdikleri araştırmada, bilgi yönetimi yöneliminin yenilikçiliği olumlu etkilediğini öne sürmüşlerdir. Araştırmanın bulguları yazarların görüşünü desteklemiştir. Son olarak, Endonezya'da bir diğer çalışma yapan Priatna ve Indriati'nin (2020), devlete ait işletmelerdeki 325 çalışan örnekleminde ele aldığı araştırmanın sonucunda, bilgi yönetimi süreçlerinin (bilginin yaratılması, paylaşılması ve içselleştirilmesi) yenilikçiliğe olumlu katkı sağladığına yönelik hipotezleri kabul edilmiştir.

Yukarıdaki araştırma sonuçları bir örgütün işlevsel alanları arasında olan bilgi edinme, uygulama ve paylaşmanın, örgüt üyelerinin yenilik faaliyetlerine katılma istekliliğini artırdığını göstermektedir. Bilgi paylaşımı, bir örgütteki yakın temasları ve etkileşimleri geliştirerek yenilikçiliği destekler. Bilgi uygulandığında veya edinildiğinde, yeniliğe açıklık veya yenilikçilik üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir. Ek olarak, etkin bilgi yönetimi, bilgi stokunu arttırarak örgütün yenilikçiliğini arttırmaktadır (Kör ve Maden, 2013:216).

Sonuç olarak yukarıdaki kuramsal açıklamalar ve araştırma sonuçları ışığında, bilgi yönetimi ve yenilikçilik ilişkisi hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H4: Bilgi yönetimi yenilikçiliği pozitif yönde etkiler.

3.5. Yaratıcılık ve Yenilikçilik İlişkisi

Yaratıcılık ve yenilik, günümüzün giderek daha karmaşık ve dinamik hale gelen yüksek çalkantılı iş çevrelerinde hayatta kalmak ve gelişmek isteyen örgütler için kritik öneme sahiptir. Dinamik yetenekler teorisine göre, örgütler değişen çevreye uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet avantajı için yetenek ve becerilerini sürekli olarak geliştirmeli, bütünleştirmeli ve yeniden yapılandırmalıdır. Dinamik yetenekler açısından, yaratıcılık ve yenilik kapasitesinde en önemli iki yetenek araştırma ve geliştirmedir. Araştırma mevcut fikirleri değiştirmenin zorluğu ile ilgiliyken, geliştirme mevcut yeteneklerin iyileştirilmesiyle ilgilidir. Araştırma yeteneği bir örgütün tüm kaynaklarını tamamen yeni bilgi, beceri ve süreçler edinmeye adanmasıdır. Bu yeni bilgi, örgütün ürün yeniliğinde çeşitliliği, esnekliği ve keşfetme potansiyelini artırır. Geliştirme yeteneği ise bir örgütün kaynaklarını mevcut bilgi, beceri, süreç ve yapıların güçlendirilmesine adanmış olduğunu ifade etmektedir. Bu bilgi, mevcut ürünlerde yenilik yoluyla daha fazla verimlilik ve güvenilirlik sağlayabilir. Dolayısıyla, araştırma ve geliştirme yaratıcılık ve yenilik kapasitesini artırmaktadır (Ferreira, Coelho ve Moutinho, 2020:3).

Örgütsel bağlamda yaratıcılık ve yenilik aynı kavramlar mı gibi kabul edilse de aslında farklı anlamlara gelen kavramlardır. Yaratıcılık, yenilikçiliğin önemli bir bileşenidir. Yaratıcılık fikir üretmeyi ifade ederken, yenilik fikrin uygulanmasını ifade etmektedir (Ferreira, Coelho ve Moutinho, 2020:5). Amabile'ye (1996:1154) göre, bütün yenilikler yaratıcı bir fikirle başlar ve yaratıcılık, yenilikçiliğin tohumudur. Howard ve diğerlerine (2011:160) göre, yaratıcılığın olmadığı bir yerde yenilik potansiyelinden bahsedilemez. Bir örgüt, ürünlerinin gerçekten yenilik ürünü olması için projelerin zamanında ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan süreçlere, işlemlere ve yapılara ihtiyaç duyar. (Ferreira, Coelho ve Moutinho, 2020:6). Yeni programların, yeni ürün tanıtımlarının veya yeni hizmetlerin başarılı bir şekilde uygulanması, yaratıcı bir fikre sahip bir kişi, grup ve örgüte bağlıdır ve bu fikir başlangıçtaki durumundan yeni bir hale dönüştürülür (Woodman, 1993: 293; Amabile ve diğerleri, 1996:1154).

Bireyler, herhangi bir yeni fikrin nihai kaynağıdır ve örgütsel yenilik için temel oluşturmaktadırlar. Bu nedenle, teorik olarak, çalışanların yaratıcı performansı örgütsel yenilik için gerekli olan hammaddeyi sağlar. Yaratıcı çalışanlar, yeni ürünler için fırsatları belirleme eğiliminde olan kişilerdir. Mevcut yöntemler veya ekipmanlar için yeni kullanım alanları bulabilirler veya işle ilgili yeni ve uygulanabilir fikirler üretebilirler. Bu kişiler, sorunlara yaratıcı çözümler bulma ve fikirlerini başkalarına karşı savunmalarının yanı sıra, yeni fikirlerin uygulanması için gerekli planlar geliştirirler. Yaratıcı çalışanlar örgütsel ürünler, uygulamalar veya prosedürler hakkında yeni ve faydalı fikirler üretirler. Ayrıca, bu kişiler örgütün diğer üyelerine rol model olarak yayılma etkisi gösterebilirler. Sonuç olarak fikir üretme ve uygulama yoluyla bireysel düzeyde bu tür yaratıcılık, örgüt düzeyinde yenilikçi ürünlerin geliştirilmesini sağlar. Özetle, çalışanların yaratıcılığı örgütsel yeniliği olumlu etkiler (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009: 465).

Literatürdeki yaratıcılık ile yenilik ve/veya yenilikçilik ilişkisini inceleyen nicel çalışmalar incelendiğinde, değişkenler arasında olumlu ilişkilerin varlığından söz edilebilmektedir. Türkiye literatüründe örneğin, Müceldili, Turan ve Erdil (2013), Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerdeki 142 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, yaratıcılığın yenilikçiliği olumlu etkilediğini savunmuşlardır. Araştırmanın bulguları yazarların görüşünü desteklemektedir. Uysal ve Shibu (2020), Samsun ili Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 193 KOBİ yönetici ve çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel yaratıcılık ve yenilik stratejileri arasında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir.

Genel literatürde örneğin, Czop ve Leszczynska'nın (2009) Polonya'da 37 işletmenin yöneticisi örnekleminde yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, yaratıcılık ve yenilikçilik arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Sutanto (2017), Endonezya'nın Batı Java Eyaleti'ndeki üniversitelerdeki 179 akademisyen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yaratıcılığın örgütsel yeniliği olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ummar ve Saleem (2020), Pakistan'ın 5 eyaletinde işletme bölümünde öğrenim gören 489 üniversite öğrencisi örnekleminde yaptıkları araştırmada, yaratıcılık ve yenilikçilik arasında olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Ferreira, Coelho ve Moutinho'nun (2020) Portekiz'de 387 KOBİ'den

anket yoluyla elde ettikleri araştırmanın bulgularına göre, yaratıcılığın yenilik yeteneğini olumlu etkilediği belirlenmiştir. Benzer şekilde, Slåtten, Mutonyi ve Lien'in (2020) Norveç'teki bir hastanenin 1008 çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucuna göre, bireysel yaratıcılığın bireysel yenilikçi davranışı olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Yularıda bahsedilen araştırmalar, yaratıcılığın, yenilikçiliğin önemli bir bileşeni olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak yukarıdaki kuramsal açıklamalar ve araştırma sonuçları ışığında, örgütsel öğrenme ve yaratıcılık ilişkisi hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H5:Yaratıcılık, yenilikçiliği pozitif yönde etkiler.

3.6. Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi, Yaratıcılık ve Yenilikçilik İlişkisi

Kaynak Temelli Yaklaşım'a göre, işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü elde edebilmesi için kaynaklarının "nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemeyen" özelliklere sahip olması gerekmektedir. Ancak bazı yazarlar, Kaynak Temelli Yaklaşım'ın çevreye uyum için bir engel; esneklik ve değişim açısından bir sorun oluşturabileceğini; dolayısıyla, dinamik pazarda geçici rekabet üstünlüğü elde edebileceğini ileri sürmüşlerdir. Diğer bir ifadeyle, kaynakların çevresel değişimle birlikte işlevini kaybedebileceğini Kaynak Temelli Yaklaşım açıklayamamaktadır. Bu nedenle, özellikle 2000'li yıllarda işletmelerin sahip olduğu kaynakların ancak dinamik yetenek olarak kullanılmasıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabileceği görüşü yaygın hale gelmiştir. Dinamik yetenekler, işletmelerin rutin işlemlerini sistematik olarak değiştirdikleri ve değişen pazarın gereksinimlerine yeterli bir adaptasyon sağlamak için kaynaklarını ve yeterliliklerini yeniden örgütledikleri karmaşık bir yetenekler setinden oluşmaktadır (Chien ve Tsai, 2012: 434-435; Durak, 2020: 45). Literatür incelendiğinde, tezin konusu olan örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarının dinamik yeteneklerle ilgili ve ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Menguc ve Auh, 2006; Nielsen, 2006; Chien ve Tsai, 2012; Hermawati ve Gunawan, 2019; Farzaneh ve diğerleri, 2020; Ferreira, Coelho ve Moutinho, 2020).

Sosyal Öğrenme Kuramı'na göre öğrenme, bir bireyin başkalarının davranışlarını gözlemlemesi ve taklit etmesi yoluyla gerçekleşmektedir. Ayrıca, bu

kurama göre, davranışların öğrenilmesinde çevre ve bilişsel süreçler de önemli bir rol oynamaktadır (Bandura, 1977). Örgütsel öğrenmenin sadece bilişsel ya da sadece davranışsal öğrenme şeklinde gerçekleştiğini savunan görüşler olsa da; bilişsel ve davranışsal öğrenmeyi kapsayan bütünlükçi öğrenmenin daha uygun bir model olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, zihinsel süreçlerden geçirilerek öğrenilen bilgi davranışlara dönüşmezse, örgütler için öğrenmeden söz edilememektedir. Örgütsel öğrenme, bireylerin öğrendikleri bilgileri örgüte aktarmalarıyla gerçekleşir ve bireylerin tüm öğrendiklerinin toplamından daha fazlasını oluşturmaktadır. Bu bilgiler, birey örgütten ayrılrsa bile, örgütün sistemleri, yapısı ve prosedürleri içinde çeşitli süreçlerden geçerek yaratıcı fikirler ve inovasyon için zemin oluşturulur (Crossan, Lane ve White, 1995; Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002; Alegre ve Chiva, 2008). Ayrıca, yönetim literatürü örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde gözlemle öğrenme metodunun öneminden söz etmektedir. Örgütler, dış çevrelerindeki olayları (örneğin, teknoloji ve rakip hareketlerindeki değişiklikler) gözlemlediklerinde algılama yoluyla öğrenirler. Etkili gözlem, örgütlerin hayatta kalmasını ve gelişmesini sağlayan adaptasyon süreçleri için kritik öneme sahiptir. Gözlemin sonucu, genellikle, tehdide veya fırsata nasıl yanıt verileceği konusunda, yaratıcı fikirler için bir kaynak yaratır. Dolayısıyla, gözlemle öğrenme yaratıcılık veya yenilik ihtiyacı için önemli bir modeldir (Huber, 1998:4-8).

Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, yaratıcılık ve yenilikçilik ilişkisi bir domino etkisi biçiminde gerçekleşmektedir. Öğrenme sonucunda örgüt yeni bilgiler elde eder ve böylece örgütün anlama kapasitesi, yaratıcılığı ve yeni fırsatları tespit etme yeteneği güçlenerek yenilik için zemin hazırlanır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel öğrenme, yeni bilgi ve fikirlere ilham verir, bu fikirleri anlama ve uygulama yeteneğini artırır, örgütsel zekayı destekler ve yenilikçilik için bir arka plan oluşturur. (Damanpour, 1991:556; Juceviciene ve Ceseviciute: 2009:43; García-Morales, Moreno ve Montes, 2012: 534- 535).

Örgütlerde öğrenme yönelimi, hem bilgi yönetimini hem de yaratıcılığı destekleyerek yeni bilgi ve düşüncelerin ortaya çıkarılmasını teşvik etmekte ve bunların anlaşılma ve uygulanma yeteneğini güçlendirmektedir (Avcı, 2009:127). Geliştirilen yeni fikirler, yaratıcılıkla birlikte çeşitli yeniliklere dönüştürülmektedir (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012: 28). Çalışanların fikirlerini geliştirebilecekleri ve kendilerini ifade

edebilecekleri bir ortam hazırlayan öğrenme yönelimli örgütler açık fikirliliğe de önem vermektedir (Seçilmiş, Kodaş ve Kodaş, 2017:154). Çünkü öğrenme, örgütün yeni fikirler geliştirme yeteneğini ve yaratıcılığını artırmaktadır (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012: 28). Çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebildikleri bir örgüt atmosferi, yaratıcılığı geliştirmektedir. Bu ortamın yaratıldığı örgütlerde bireyler daha farklı yöntemler deneyebilmekte ve yeniliğin ortaya çıkma ihtimalini güçlendirmektedirler (Avcı, 2012: 127).

Bilgi ve bilgi yönetimi sistemleri tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için yeterli değildir. Bilgi yönetimi sistemlerinin örgütün diğer kaynakları ve temel yetkinliklerle bir araya getirilmesi, ürün ve süreç yeniliği yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmek ve sürdürmenin anahtarıdır. Böyle bir konumda, bilgi yönetim sistemleri, örgütsel öğrenme ve kaynak geliştirme süreçlerini etkinleştirerek ve canlandırarak öğrenme yeteneklerinin ve temel yetkinliklerin sürdürülebilir avantaja dönüştürülmesinde önemli bir rol oynar (DuPlessis, 2007:5).

Song, Jeung ve Cho'ya (2011) göre, örgütsel öğrenme sürecinde yaratıcılık örgüt ve bireylerin verimliliğini artırır. Jiang ve Chen de (2017) örgütsel öğrenme sürecinde bilgi ve örgütsel yenilik arasında güçlü bir bağlantı kurmuştur. Hamdani ve Susilawati'ye (2018) göre, öğrenme bir örgütün daha yenilikçi hale gelmesine yardımcı olabilir. Bir örgütün öğrenme mekanizması, çalışan yaratıcılığı ve yenilikçi davranışların gelişimi üzerinde öngörücü bir güce sahiptir (Bhatia, 2021; Binder, 2019; Hamdani ve Susilawati, 2018). Bu nedenle, örgütler, uygun program ve planlar geliştirmenin yanı sıra çeşitli aktif, statik ve dinamik örgütsel öğrenme faaliyetleri yoluyla yaratıcılığı artırır. Öte yandan Shoham ve diğerleri (2012), örgütsel öğrenmenin bilgi paylaşımı yoluyla çalışanların yenilikçiliğini artırdığını savunmuştur. Abualoush, Bataineh ve Alrowwad da (2018) bu görüşü geliştirerek, bu süreçte bilgi yönetimi ve yaratıcılığın güçlendirici unsurlar olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel öğrenme sonucunda oluşan bilgi birikimine dayanan yaratıcılık yenilikçilik için bir köprü görevi görmektedir. Kişisel ve bilişsel özelliklere dayanan yaratıcılığın ise bu süreçte düzenleyici rol üstlenmesi beklenmektedir. Benzer şekilde, örgütsel öğrenme sonucunda ortaya çıkan bilginin elde edilmesi, dönüştürülmesi ve kullanılması olarak tanımlanan süreç odaklı bilgi yönetimi, yenilikçilik için bir

lokomotif görevi görürken; bir yöntem olarak değerlendirilen bilgi yönetiminin bu süreçte düzenleyici bir etki göstermesi beklenmektedir.

Yapılan literatür taramasında bu çalışmada ele alınan dört ana değişkenin bir arada olduğu çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Bu başlık altında literatürdeki benzer çalışmalara değinilmiştir. Örneğin, Liao ve Wu (2010), Tayvan’da 2007 yılının en iyi performans gösteren 100 finans firmasının 327 yöneticisi örnekleminde ele aldıkları araştırmada, bilgi yönetimi ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkiye örgütsel öğrenmenin aracılık ettiğini saptamışlardır. KOBİ’ler üzerinde araştırma yapan Khalil ve Mahmood (2018), Pakistan’ın farklı bölgelerindeki 149 üst düzey ve kıdemli yöneticiyle gerçekleştirdiği araştırmada, bilgi yönetimi ve yenilikçilik ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini tespit etmişlerdir. Abdi ve diğerleri (2018) tarafından İran’da otomotiv endüstrisindeki 279 yönetici üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucuna göre, bilgi yönetimi ve örgütsel yenilik ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Belawati, Setyadi ve Hendri (2019), Endonezya’ da Pontianak Şehri’ndeki 6 lisedeki 261 öğretmen üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, bilgi yönetimi ve örgütsel yenilik ilişkisinde öğrenen örgütün ve çalışan yaratıcılığının aracılık ettiğini belirlemişlerdir. Karasneh (2019), Ürdün’deki 56 üretim firmasının 457 yöneticisi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucunda bilgi yönetiminin örgütsel yenilik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir. Hussain ve diğerleri (2020), Pakistan’daki KOBİ’ler üzerinde bilgi yönetiminin örgütsel yenilik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme ve örgüt kültürünün aracı etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmada, bilgi yönetiminin örgütsel yenilik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisi tespit edilmiştir. Lee ve Jin (2021), örgütsel öğrenme kültürünün yenilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı etkisini incelemek amacıyla Güney Kore’de görev yapan 1420 kamu çalışanı üzerinde bir araştırma ele almışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, örgütsel öğrenme kültürünün yenilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı etkisi tespit edilmiştir. Koster (2021), Hollanda’daki 673 özel işletme üzerinde anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonunda, bilgi yönetiminin yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisi tespit edilmiştir. Son olarak

Patwary ve diğerkleri (2022), Malezya’da konaklama sektöründeki 291 çalışan üzerinde bilgi yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme ve yaratıcılığın aracı etkisini tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, bilgi yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme ve yaratıcılığın aracı etkisi tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, yukarıdaki kuramsal açıklamalar ve araştırma sonuçları ışığında, örgütsel öğrenme ve yaratıcılık ilişkisi hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H6a: Yaratıcılık, rgtsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisine aracılık eder. H6b:

Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisine aracılık eder.

H6c: Yaratıcılık, rgtsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etki gösterir. Yaratıcılık arttıkça örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi daha fazla pozitif yönde artar.

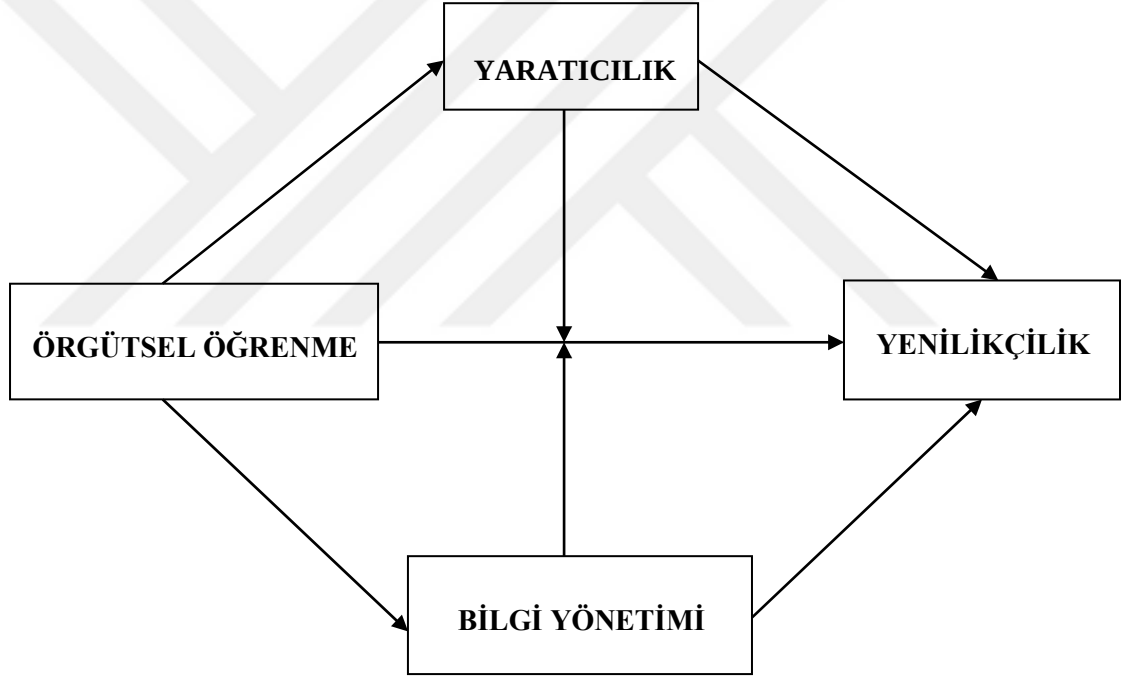
H6d: Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etki gösterir. Bilgi yönetimi arttıkça örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi daha fazla pozitif yönde artar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde bilgi yönetimi ve yaratıcılığın aracılık ve düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmada örgütsel öğrenme bağımsız değişken, yenilikçilik bağımlı değişken ve yaratıcılık ile bilgi yönetimi değişkenleri ise aracı ve düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda araştırmanın modeli şekil 4.1.' de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4. 2. Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evrenini, Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü bünyesindeki toplam 8398 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Balıkesir (2) ve Eskişehir (1) illerinde bulunan 3 işletmedeki 1000 çalışandan seçilmiştir. Örneklem büyüklüğünü belirlerken, Araştırmada, çok değişkenli analizler yapılacaksa anketteki toplam ifadelerin sayısının 10 katı olması gerektiği tavsiye edilmektedir. Ayrıca, sosyal bilim araştırmalarında % 95 güvenilirlik düzeyinde 8398 kişilik evren için gereken örneklem büyüklüğü 367-368'dir (Gürbüz ve Şahin, 2017:128-130). Bu çalışmada uygulanan anketlerde toplam 64 ifade bulunmaktadır. Dolayısıyla, araştırmaya dahil edilen geçerli örneklem sayısının (649) evreni (8398) temsil etme yeterliliğine sahip olduğu kabul edilmiştir. Aşağıda tablo 5.1'de farklı evren büyüklüğünde kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Farklı Evren Büyüklüğünde Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri

Evren	Örneklem Büyüklüğü	
	%95 (0.005)	%99 (0.001)
1000	278	400
2000	322	499
3000	341	545
4000	350	571
5000	357	587
6000	361	599
7000	364	608
8000	367	615
9000	368	620

Kaynak: Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayınevi, Ankara.

Anketleri uygulamak için kurumun İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'na 25.12.2020 tarihinde resmi olarak başvuru yapılmış; 12.02.2021 tarihinde kurumdan resmi izin belgesi alınmıştır. Daha sonra anketin uygulanması hususunda 31.05.2021 tarihinde Üniversite Etik Kuruluna başvurulmuştur. Etik kuruldan istenen evrakların temin edilmesi sonucunda 08.11.2021 tarihinde kuruldan onay alınmıştır. 20 Kasım

2021-31 Ocak 2022 tarihleri arasında 3 işletmeye toplamda 1000 anket teslim edilmiş ve gönderilmiştir. İşletme yönetimleri Covid- 19 pandemisi ve iş güvenliği nedeniyle, anketleri araştırmacının fiziksel olarak dağıtmasını uygun görmemiş, bir görevli vasıtasıyla dağıtılmasını istemişlerdir. Çalışanlara anketleri doldurmaları için 15 gün süre verilmiştir. Doldurulan anketlerin incelenmesi sonucunda; 189 anketin doldurulmadığı, 162 anketin ise eksik veya hatalı doldurulduğu tespit edilmiştir. Bu durumda eksiksiz olarak uygulanan anket sayısı 649’dur.

Araştırmanın örneklemine dahil olan çalışanlar idari ve teknik olmak üzere iki ana birimde görev yapmaktadırlar. İdari birim; muhasebe, insan kaynakları, pazarlama satış, ticaret ve diğer idari departmanlardaki memurlardan; teknik birim kimya, maden, makine ve diğer mühendislik dalları bünyesinde çalışan mühendis ve işçilerden oluşmaktadır.

4.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada, kullanılacak verileri toplamak amacıyla çalışanlara kolayda örnekleme yoluyla anket uygulanmıştır. Anket 1. bölümde katılımcılarla ilgili demografik bilgiler, 2. bölümde örgütsel öğrenme ile ilgili ifadeler, 3. bölümde yaratıcılık ile ilgili ifadeler, 4. bölümde bilgi yönetimi ile ilgili ifadeler ve son bölümde yenilikçilik ilgili ifadeler olmak üzere 5 bölümden oluşmaktadır. Çalışanların ölçek ifadelerine katılım düzeylerini ölçmeye yönelik 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. (“1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3:Kararsızım”, “4: Katılıyorum”, “5: Tamamen Katılıyorum”). Aşağıda Araştırmada, yararlanılan ölçeklerle ilgili bilgiler verilmiştir.

Örgütsel Öğrenme Ölçeği: Örgütsel öğrenmeyi ölçmek amacıyla Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002) tarafından geliştirilen “Örgütsel Öğrenme Yönelimi Ölçeği” kullanılmıştır. Calantone, Cavusgil ve Zhao’nun (2002) çalışmasında ölçeğin 4 boyutunun güvenilirlik ortalaması $\alpha=0.77$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme ölçeği; öğrenmeye bağlılık (4 ifade), paylaşılan vizyon (4 ifade), açık fikirlilik (4 ifade) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (5 ifade) olmak üzere dört boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun “Deneyimlerimizi paylaşmak için çok az çaba harcarız” ifadesi ters ifade olarak ölçekte yer almaktadır. Ölçek; Biçkes (2012), Ünlü (2019); Gemici (2019) ve Karabetyan’ın (2019) doktora tez çalışmalarında kullanılmış; geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan

pilot çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.949, öğrenmeye bağlılık boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.822, paylaşılan vizyon boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.957, açık fikirlilik boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.944 ve örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,948 olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak ölçek ve boyutlarının güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Yaratıcılık Ölçeği: Çalışanların yaratıcılıklarını ölçmek amacıyla Tierney (1999) ve Zhou ve George'nin (2001) geliştirdiği "Yaratıcılık Ölçeği" kullanılmıştır. Türkiyede Gümüşlüoğlu ve İlsev (2007), Tierney'in (1999) ölçeğinden 5 madde ve Zhou ve George'nin (2001) ölçeğinden 8 maddeyi birleştirerek yaratıcılık ölçeğini oluşturmuşlardır. Bu ölçekler araştırmacıların çalışmalarında kullanılmış; geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Ölçek, aynı zamanda Öcal (2011) ve Gözükkara'nın (2014) doktora tez çalışmalarında kullanılmıştır. Yaratıcılık ölçeği; tek boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında yapılan pilot çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.949 olarak tespit edilmiştir. Pilot çalışmada, ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.962 olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak ölçeğin güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Bilgi Yönetimi Ölçeği: Bilgi yönetimini ölçmek amacıyla Gold, Malhotra ve Segals (2001) tarafından geliştirilen "Bilgi Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, Hsui ve Sabherwal (2012) tarafından sadeleştirilerek düzenlenmiş, geçerlilik ve güvenilirliği ($\alpha > 90$) kanıtlanmıştır. Ayrıca, ölçek Türkiye'de Kaya (2017) ve Türkmendağ'ın (2019) doktora tez çalışmalarında kullanılmıştır. Ölçek bilgi edinme (6 ifade), bilgiyi dönüştürme (6 ifade) ve bilgiyi uygulama (5 ifade) şeklinde 3 boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Pilot çalışmada, ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.911, bilgin edinme boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.878, bilgiyi dönüştürme boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,875 ve bilgiyi uygulama boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,852 olarak gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, ölçek ve boyutlarının güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Yenilikçilik Ölçeği: Çalışanların yenilikçilik davranışını ölçmek amacıyla Hurt, Joseph ve Cook (1977) tarafından geliştirilen "Yenilikçilik Ölçeği" kullanılmıştır. Hurt, Joseph ve Cook'un geliştirdiği ölçeğin güvenilirliği ($\alpha = .94$) çıkmıştır. Ölçek Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış; geçerlilik ve güvenilirliği ($\alpha = .82$)

kanıtlanmıştır. Ölçek; değişime direnç (8 ifade), fikir önderliği (5 ifade), deneyime açıklık (5 ifade) ve risk alma (2 ifade) şeklinde 4 boyut ve 20 ifadeden meydana gelmektedir. Ayrıca, ölçek, Çetin'in (2018) doktora tez çalışmasında kullanılmıştır. Pilot çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.769, değişime direnç boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,894, fikir önderliği boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,802, deneyime açıklık boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,814 ve risk alma boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,407 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla, ölçeğin geneli ile değişime direnç, fikir önderliği ve deneyime açıklık boyutlarının güvenilirlik sınırları içinde olduğu; risk alma boyutunun güvenilirlik sınırları içinde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle, risk alma boyutu ölçekten çıkarılmıştır.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırmada, örneklem profilini ortaya koymak için yapılan frekans analizi ve verilere uygulanacak test türünü belirlemek için yapılan normallik testi sonrasında ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerini tespit etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçek ve boyutlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizinden; araştırmanın hipotezlerini test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Frekans analizi, normallik testi, güvenilirlik testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi için IBM SPSS 25.0 programı; DFA ve yol analizi için ise SPSS AMOS 23.0 paket programı kullanılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, verilerin analizi neticesinde ortaya çıkan bulgular ve bu bulgular üzerine yapılan yorumlara yer verilmiştir. İlk olarak katılımcılarla ilgili demografik istatistikler açıklanmaktadır. Daha sonra Cronbach's Alpha güvenilirlik değerleri, ölçeklere yönelik normallik testi, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Son kısımda ise korelasyon analizi ve YEM sonuçları yer almaktadır.

5.1. Örneklem İlişkin Demografik İstatistikler

Yöntem bölümünde açıklandığı üzere yapılan araştırma sonucunda 649 kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Aşağıda tablo 6.1’de örneklem ait demografik bilgiler gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Örneklem İlişkin Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Sayı	Yüzde	Eğitim	Sayı	Yüzde
Kadın	259	39,9	İlköğretim	43	6,6
Erkek	390	60,1	Lise	168	25,9
Toplam	649	100	Önlisans	162	25
			Lisans	226	34,8
Yaş	Sayı	Yüzde	Lisansüstü	50	7,7
18-25	36	5,5	Toplam	649	100,0
26-34	156	24			
35-44	235	36,2	İşletmedeki	Sayı	Yüzde
			Göreviniz		
45-54	162	25	İşçi	256	39,4
55-64	60	9,2	Memur	190	29,3
Toplam	649	100,0	Mühendis	203	31,3
			Toplam	649	100,0
GörevSüresi	Sayı	Yüzde			
1 yıldan az	43	6,6			
1-5	92	14,2			
6-10	164	25,3			
11-15	124	19,1			
16-20	49	7,6			
21-25	100	15,4			
25 yıl ve üstü	77	11,9			
Toplam	649	100,0			

Tablo 5.1’ de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 39,9’u kadın, %60,1’i erkeklerden oluşmaktadır. 18-25 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %5,5, 26-34 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %24, 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %36,2, 45-54 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %25 ve son olarak 55-64 yaş aralığındaki

katılımcıların oranı %9,2'dir. İlköğretim düzeyinde eğitim alanların oranı %6,6, lise düzeyinde eğitim alanların oranı %25,9, önlisans düzeyinde eğitim alanların oranı %25, lisans düzeyinde eğitim alanların oranı %34,8 ve lisansüstü düzeyde eğitim alanların oranı %7,7'dir. İşçi olarak çalışanların oranı %39,4, memur olarak çalışanların oranı %29,3 ve mühendis olarak çalışanların oranı % 31,3' tür. Görev süresi bir yıldan az olan çalışanların oranı % 6,6, 1-5 yıl aralığında çalışanların oranı %14,2, 6-10 yıl aralığında çalışanların oranı % 25,3, 11-15 yıl aralığında çalışanların oranı %19,1, 16-20 yıl aralığında çalışanların oranı % 7,6, 21-25 yıl aralığında çalışanların oranı %15,4 ve 25 yıl ve üzerinde çalışanların oranı %11,9 dur.

5.2. Ölçeklere İlişkin Normallik Testleri

Bir verinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için tercih edilen en yaygın yaklaşımlardan biri de çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin tespit edilmesidir (Kline, 2011: 63). Çarpıklık, değişkene ait değerlerin ortalama etrafında sağa ya da sol yöne uzaklığının göstergesidir. Değerlerin ortalamaya yaklaşması verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Basıklık isedeğişkene ait değerlerin 0 değerine uzaklığının bir göstergesidir. Basıklık değerinin pozitif yönde olması dağılımın sivri bir görünüm oluşturduğunu; negatif yönde olması, dağılımın basık olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017:212-213). Verilerin normal dağılımı hususunda çarpıklık ve basıklık değerleri ilgili bazı farklı görüşler ileri sürülmüştür. Örneğin Hair ve diğerleri (2010), normal dağılım için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1 aralığında, Tabachnick ve Fidell (2013) -1,5 ve +1,5 aralığında, George ve Mallery (2010) -2 ve +2 aralığında olmasının yeterli olduğunu savunmuşlardır. Diğer bir görüşe göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin kesme noktaları mutlak değer olarak çarpıklık için -3 ve +3 aralığında ve basıklık için +10'un altında olmalıdır. Bu sınırların aşılması normalliğin ihlali anlamına gelmektedir (Kline, 2011: 63). Tablo 5.2'de ölçeklere ait hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri gösterilmiştir.

Tablo 5.2. Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Öğrenme	3,16	,750	-,155	-,519
ÖğrenmeyeBağlılık	3,57	,912	-,618	,109
PaylaşılanVizyon	3,08	1,048	-,158	-,887
AçıkFikirlilik	3,03	1,018	-,199	-,782
Örgütiçi Bilgi Paylaşımı	3,00	,911	-,303	-,486
Yaratıcılık	3,03	,896	-,192	-,786
Bilgi Yönetimi	3,53	,643	-,710	,902
Bilginin Edinilmesi	3,61	,775	-,865	,796
Bilginin Dönüştürülmesi	3,62	,791	-,602	,257
Bilginin Uygulanması	3,32	,856	-,491	-,034
Yenilikçilik	3,66	,460	-,168	-,193
DeğişimeDirenc	3,18	,265	1,403	1,431
Fikir Önderliği	3,34	,914	-,397	-,411
DeneyimeAçıklık	3,14	,933	-,287	-,389

Tablo 5.2. incelendiğinde tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 aralığında olduğu ve normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu nedenle, ölçeklerden madde çıkarılmamış ve parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

5.3. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Sosyal bilim araştırmalarında ölçeklerin tutarlı ölçüm yapıp yapmadığı, veya ölçek maddeleri arasında tutarlılık olup olmadığının eş zamanlı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda en yaygın kullanılan analiz güvenilirlik analizidir. Güvenilirlik analizinde içsel tutarlılığın belirlenmesinde kullanılan en yaygın yöntem Cronbach's Alpha (α) değerinin saptanmasıdır. Bu değerin 0.70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017:155-158). Aşağıda tablo 5.3'te ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri gösterilmiştir.

Tablo 5.3. Ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) Değerleri

Ölçekler ve Alt Boyutları	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α) Değeri
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	17	0,92
ÖğrenmeyeBağlılık	4	0,925
PaylaşılanVizyon	4	0,953
AçıkFikirlilik	4	0,853
Örgütiçi Bilgi Paylaşımı	5	0,844
YARATICILIK	11	0,964
BİLGİ YÖNETİMİ	17	0,894
Bilginin Edinilmesi	6	0,848
Bilginin Dönüştürülmesi	6	0,888
Bilginin Uygulanması	5	0,786
YENİLİKÇİLİK	18	0,834
DeğişimeDirenc	8	0,842
Fikir Önderliği	5	0,877
DeneyimeAçıklık	5	0,841

Tablo 5.3.'te gösterilen Cronbach's Alpha değerlerine göre bütün ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik sınırları içinde olduğu ($\alpha > 0.70$) görülmektedir.

5.4. Faktör Analizi

Sosyal bilim araştırmalarında iki tür faktör analizi bulunmaktadır. Kesfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA). KFA daha çok ölçek geliştirme çalışmalarının ilk aşamasında gözlenen değişkenlerin hangi faktörleri oluşturduğunu tespit etmek amacıyla kullanılır. DFA ise önceden geliştirilmiş ve kullanılmış ve kuramsal dayanağı bulunan bir ölçeğin ya da modelin doğruluğunu test etmek için tercih edilmektedir. Bu çalışmada her iki faktör analizinin de uygulanması uygun görülmüştür.

5.4.1. Keşfedici Faktör Analizi

KFA’da varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Faktör sayısı belirlenirken; faktör öz değerlerinin 1 ve üzerinde olması, ölçek maddelerinin bir faktör altında en az 0,50 değerini alması, her faktörün en az üç değişkenden oluşması ve bir değişkenin faktörler altındaki değer farkının en az 0,10 olması ölçütleri göz önünde bulundurulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2017).

5.4.1.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeği

Örgütsel öğrenme ölçeğine yönelik uygulanan KFA neticesinde, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi, öz değeri birden büyük dört faktör belirlenmiştir. Dört faktör, toplam varyansın % 75’ini açıklamaktadır.

Tablo 5.4. Örgütsel Öğrenme Ölçeği KFA Sonuçları

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4
ÖB1		0,880		
ÖB2		0,873		
ÖB3		0,866		
ÖB4		0,866		
PV1	0,841			
PV2	0,856			
PV3	0,871			
PV4	0,839			
AF1			0,788	
AF2			0,765	
AF3			0,755	
AF4			0,763	
ÖİBP1				0,599
ÖİBP2				0,605
ÖİBP3				0,717
ÖİBP4				0,812
ÖİBP5				0,734
Özdeğer	7,641	2,625	1,412	1,125
Açıklanan Varyans Yüzdesi	44,948	15,443	8,308	6,618
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	44,948	60,391	68,699	75,317
ÖB: Öğrenmeye bağlılık. PV: Paylaşılan Vizyon. AF: Açık Fikirlilik. ÖİBP: Örgüt içi Bilgi Paylaşımı.				

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,913'tür (>0.60) . Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2 / df = 8370,310 / 136$; $p < ,000$). Yukarıda tablo 5.4'te örgütsel öğrenme ölçeğine yönelik KFA sonuçları gösterilmiştir.

5.4.1.2. Yaratıcılık Ölçeği

Yaratıcılık ölçeğine yönelik uygulanan ilk KFA neticesinde, ölçeğin orijinalinden farklı olarak iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, ölçeğin 12. ve 13. maddelerinin ikinci faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bir faktör altında en az üç değişken bulunması ölçütü gereğince, 12. ve 13. maddeler analizden çıkarılmıştır. Bunun üzerine analiz tekrarlanmıştır. Yapılan ikinci KFA sonucunda, öz değeri birden büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın % 74'ünü açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,962'dir (>0.60). Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2 / df = 7360,630 / 55$; $p < ,000$). Aşağıda tablo 5.5'te yaratıcılık ölçeğine yönelik KFA sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5.5. Yaratıcılık Ölçeği KFA Sonuçları

Ölçek Maddeleri	1
Y1	0,868
Y2	0,872
Y3	0,885
Y4	0,880
Y5	0,884
Y6	0,865
Y7	0,862
Y8	0,870
Y9	0,854
Y10	0,856
Y11	0,706
Özdeğer	8,151
Açıklanan Varyans Yüzdesi	74,098
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	74,098

5.4.1.3. Bilgi Yönetimi Ölçeği

Bilgi Yönetimi ölçeğine yönelik uygulanan KFA neticesinde, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi, öz değeri birden büyük üç faktör belirlenmiştir. Üç faktör, toplam varyansın

%59'unu açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,903'tür (>0.60). Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2 / df = 5292,391 / 136; p < ,000$). Aşağıda tablo 5.6'da bilgi yönetimi ölçeğine ilişkin KFA sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5.6. Bilgi Yönetimi Ölçeği KFA Sonuçları

Ölçek Maddeleri	1	2	3
BE1		0,676	
BE2		0,769	
BE3		0,705	
BE4		0,675	
BE5		0,635	
BE6		0,589	
BD1	0,615		
BD2	0,700		
BD3	0,760		
BD4	0,833		
BD5	0,799		
BD6	0,740		
BU1			0,647
BU2			0,789
BU3			0,783
BU4			0,622
BU5			0,738
Özdeğer	6,704	2,185	1,215
Açıklanan Varyans Yüzdesi	39,437	12,850	7,147
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	39,437	52,287	59,434
BE; Bilginin Edinilmesi. BD: Bilginin Dönüştürülmesi. BU: Bilginin Uygulanması.			

5.4.1.4. Yenilikçilik Ölçeği

Yenilikçilik ölçeğine yönelik uygulanan KFA neticesinde, öz değeri birden büyük üç faktör belirlenmiştir. Üç faktör, toplam varyansın %57'sini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,886'dır (>0.60). Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2 / df = 4992,001 / 153; p < ,000$). Aşağıda tablo 5.7 'de bilgi yönetimi ölçeğine ilişkin KFA sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5.7. Yenilikçilik Ölçeği KFA Sonuçları

Ölçek Maddeleri	1	2	3
DD1	0,619		
DD2	0,667		
DD3	0,744		
DD4	0,754		
DD5	0,704		
DD6	0,692		
DD7	0,638		
DD8	0,690		
FÖ1		0,717	
FÖ2		0,751	
FÖ3		0,874	
FÖ4		0,844	
FÖ5		0,753	
DA1			0,743
DA2			0,775
DA3			0,782
DA4			0,622
DA5			0,688
Özdeğer	5,142	3,745	1,458
Açıklanan Varyans Yüzdesi	28,568	20,805	8,100
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	28,568	49,373	57,474
DD: Değişime direnç. FÖ: Fikir Önderliği. DA: Deneyime açıklık.			

5.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

DFA’da test edilen modelin analize uyum seviyesinin belirlenmesi için uyum iyiliği değerlerini hesaplamak gerekmektedir. Literatürde model uyumunun test edilmesi için hangi uyum iyiliği değerlerinin kullanılacağına dair tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Brown (2006), uyum iyiliği parametrelerini mutlak, basit ve karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi olarak 3 kategoriye ayırmıştır. Mutlak uyum indeksi kategorisi altında hesaplanan değerler Ki kare uyum iyiliği (chi-square goodness of fit, X^2) ve standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü (standardized root mean square residual, SRMR) değerleridir. X^2 değeri örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğundan serbestlik derecesine (degree of freedom, df) bölümünün modelin uyum iyiliğini değerlendirmek için daha doğru sonuçlar vereceği kabul edilmektedir. Basit uyum

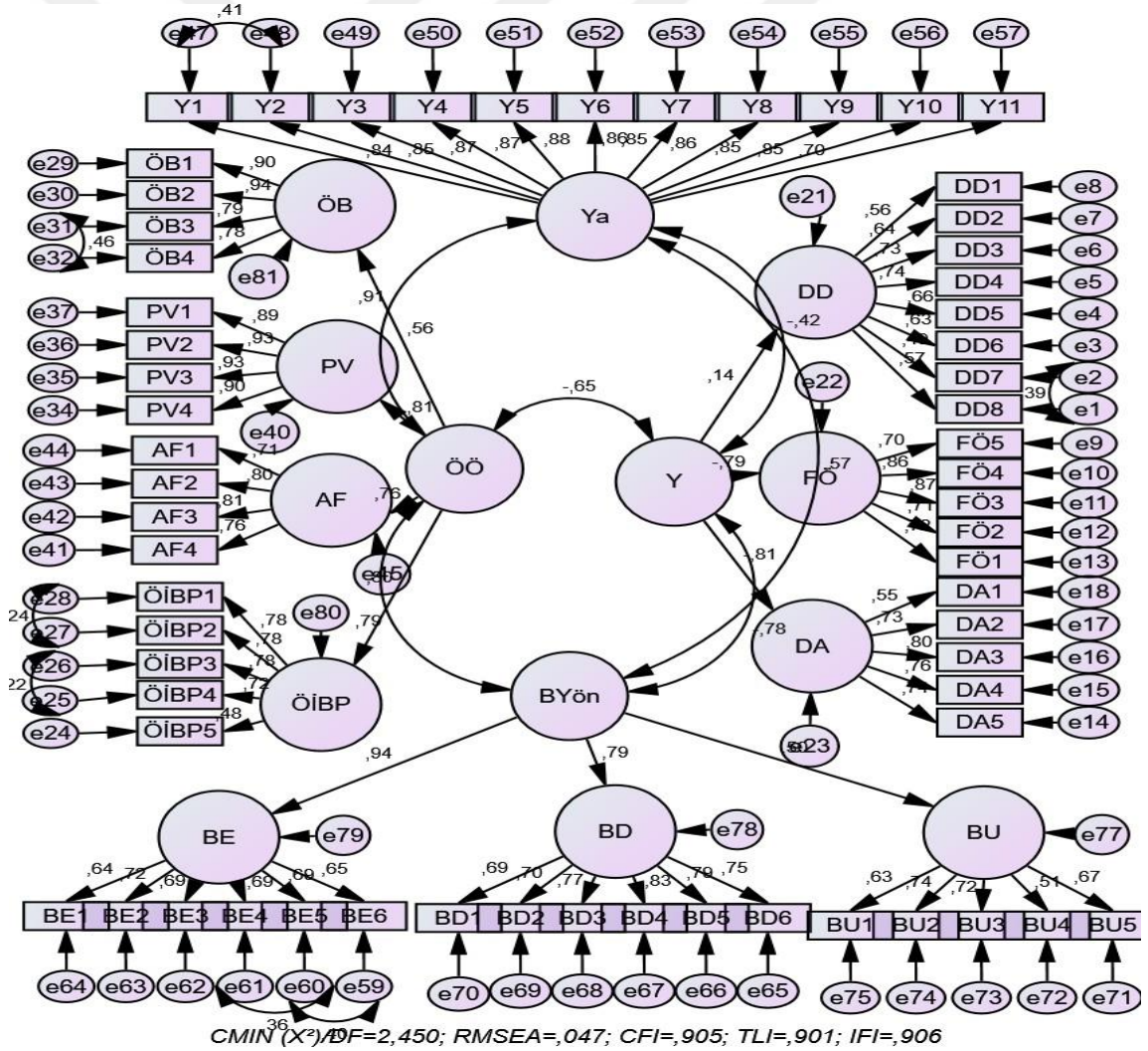
indeksi yaklaşık hataların ortalama karekökünden (root mean square error of approximation, RMSEA) oluşmaktadır. Karşılaştırmalı uyum indexleri kapsamında ise karşılaştırmalı uyum indexi (comparative fit index, CFI), normlaştırılmış uyum indexi (normed fitindex, NFI), normlaştırılmamış uyum indexi (non-normed fit index, NNFI) veya Tucker-Lewis indexi (TLI), artırmalı uyum indexi (incremental fit index, IFI) gibi indexler bulunmaktadır. Hair ve diğerleri (2010), en az bir mutlak uyum indeksi ve bir karşılaştırmalı uyum indeksinin, (χ^2) değeriyle birlikte raporlanılmasını önermektedir. Aşağıda tablo 5.8’de Araştırmada, kullanılan uyum indexleri ve eşik değerleri gösterilmiştir.

Tablo 5.8. Uyum İndexleri ve Eşik Değerleri

Uyum İndexi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
CFI	$CFI \geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
TLI	$TLI \geq 0,95$	$0,90 \leq TLI < 0,95$
IFI	$IFI \geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$

DFA kapsamında, Araştırmada, kullanılan ölçeklerin toplanan verilerle en iyi uyumunu sağlamak amacıyla ölçekler tek faktörlü, 1. düzey, 1. düzey ilişkili ve 2. düzey çok faktörlü model olarak analiz edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2015). Analiz sonucunda toplanan verilerle en iyim gösteren örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve yenilikçilik modelinin 2. düzey model; yaratıcılık modelinin ise tek faktörlü model olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve yenilikçilik ölçeklerine 2. düzey modelde; yaratıcılık ölçeğine tek faktörlü DFA uygulanmıştır. Analiz yapılırken, uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum ve iyi uyum değerlerini sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesinin yanında, örtük ve gözlenen değişkenler arasındaki standart regresyon katsayılarının 0.5 ve 1 aralığında olması ve her bir örtük değişkene bağlı en az 3 gözlenen değişken olması gerekliliği dikkate alınmıştır (Hair ve diğerleri,

2010:686; Yıldız, 2015:116). Yapılan ilk analiz sonucunda CFI, TLI ve IFI (<0.90), değerlerinin kabul edilebilir uyum sınırlarında olmadığı; RMSEA(<0.05) ve χ^2/df (<3) değerlerinin iyi uyum sınırlarında olduğu tespit edilmiştir. Bunun üzerine modele modifikasyon işlemi uygulanmıştır. İşlem sonrasında analiz tekrarlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda CFI, TLI ve IFI (>0.90) değerlerinin kabul edilebilir uyum sınırlarında olduğu; χ^2/df (<3) ve RMSEA (<0.05) değerlerinin iyi uyumsınırlarında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örtük ve gözlenen değişkenler arasındaki standart regresyon katsayılarının 0.5 ve 1 aralığında olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak tüm modelin toplanan verilerle uyumlu olduğu görülmüştür. Aşağıda şekil 5.1’ de tüm modele dair DFA sonucu gösterilmiştir.



Şekil 5.1. Tüm Model Doğrulayıcı Faktör Analizi

5.5. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Aşağıda tablo 5.9’da değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5.9’a göre alt boyut düzeyindeki sonuçlar incelendiğinde; örgütsel öğrenme alt boyutları ve yaratıcılık arasında ($r = .579, p < .01$) ve ($r = .787, p < .01$) aralığında, örgütsel öğrenme alt boyutları ve bilgi yönetimi alt boyutları arasında ($r = .16, p < .01$) ve ($r = .607, p < .01$) aralığında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme boyutlarından öğrenmeye bağlılık ile yenilikçilik alt boyutlarından fikir önderliği ($r = .0239, p < .01$) ve deneyime açıklık ($r = .218, p < .01$) arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Öğrenmeye bağlılık ve değişime direnç alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer örgütsel öğrenme ve yenilikçilik alt boyutları arasında ($r = -.264, p < .01$) ve ($r = .472, p < .01$) aralığında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yaratıcılık ve bilgi yönetimi alt boyutları arasında ($r = .282, p < .01$) ve ($r = .470, p < .01$) aralığında ve yaratıcılık ile yenilikçilik alt boyutları arasında ($r = -.137, p < .01$) ve ($r = .348, p < .01$) aralığında değişen anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Bilgi yönetimi alt boyutlarından bilgiyi dönüştürme ile yenilikçilik alt boyutlarından fikir önderliği ($r = .508, p < .01$) ve deneyime açıklık ($r = .439, p < .01$) alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Bilgiyi dönüştürme ve değişime direnç alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bilgiyi uygulama ile fikir önderliği ($r = .310, p < .01$) ve deneyime açıklık ($r = .543, p < .01$) alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Bilgiyi uygulama ve değişime direnç alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Son olarak, bilgi edinme ile değişime direnç ($r = -.136, p < .05$), fikir önderliği ($r = .500, p < .01$) ve deneyime açıklık ($r = .432, p < .01$) alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 5.9. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Örgütsel Öğrenme	1													
2.Öğrenmeye Bağlılık	,645**	1												
3.Paylaşılan Vizyon	,826**	,504**	1											
4.Açık Fikirlilik	,798**	,292**	,519**	1										
5.Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,810**	,280**	,524**	,629**	1									
6.Yaratıcılık	,787**	,463**	,784**	,597**	,579**	1								
7.Bilgi Yönetimi	,622**	,416**	,423**	,491**	,580**	,482**	1							
8.Bilgi Edinme	,653**	,461**	,450**	,490**	,607**	,470**	,856**	1						
9.Bilgiyi Dönüştürme	,518**	,362**	,337**	,403**	,491**	,397**	,853**	,682**	1					
10.Bilgiyi Uygulama	,304**	,160**	,218**	,274**	,278**	,282**	,680**	,343**	,328**	1				
11.Yenilikçilik	,531**	,254**	,332**	,518**	,514**	,369**	,637**	,534**	,523**	,466**	1			
12.Değişime Direnç	-,193**	,037	-,114**	-,159**	-,264**	-,137**	-,096*	-,136**	,064	,027	,323**	1		
13.Fikir Önderliği	,454**	,239**	,265**	,472**	,415**	,275**	,554**	,500**	,508**	,310**	,852**	,062	1	
14.Deneyime Açıklık	,444**	,218**	,300**	,419**	,419**	,348**	,587**	,432**	,439**	,543**	,860**	,072	,564**	1

Özellikle bağımsız değişkenler arasındaki yüksek korelasyonun varlığı çoklu eş doğrusallık (multicollinearity) sorununu düşündürmektedir. Değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık sorunu varsa, değişkenleri temsil eden ifadelerin hemen hemen aynı ya da çok benzer anlamlara geldiği kabul edilmektedir. Böyle bir durumda değişkenlerin analizden çıkarılması ya da birleştirilmesi yoluna gidilmektedir. Çoklu eş doğrusallığın varlığını tespit etmek için kullanılan yöntemlerden bir tanesi de varyans artış faktörüdür (VIF – Variance Inflation Factor). Bu yöntemde VIF ve dolayısıyla tolerans değerlerine bakmak gerekmektedir. Tolerans değeri $1/VIF$ şeklinde hesaplanmaktadır. VIF değerinin ≥ 5 olması ve tolerans değerinin $\leq 0,20$ çoklu eş doğrusallığa işaret etmektedir (Hair ve diğerleri, 2010; 2014). Aşağıda tablo 5.10.'da araştırmanın bağımsız değişkenlerine ait Tolerans ve VIF değerleri gösterilmiştir.

Tablo 5.10. Tolerans ve VIF Değerleri

Değişkenler	Tolerans	VIF
Örgütsel Öğrenme	,304	3,294
Öğrenmeye Bağlılık	,656	1,524
Paylaşılan Vizyon	,550	1,820
Açık Fikirlilik	,541	1,849
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,452	2,214
Bilgi Yönetimi	,613	1,631
Bilgi Edinme	,392	2,553
Bilgiyi Dönüştürme	,592	1,952
Bilgiyi Uygulama	,852	1,173
Yaratıcılık	,380	2,633

Tablo 5.10'daki değişkenlere ait tolerans (> 0.20) ve VIF (< 5) değerleri, değişkenler arasında çoklu eş doğrusallığın olmadığını göstermektedir.

5.6. Hipotez testleri

Bilgi yönetimi ve yaratıcılığın aracılık etkisini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny'nin (1986) Nedensel Adım Yaklaşımı referans alınmıştır.

5.6.1. Aracılık Etkisi

Aracı değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten değişkendir. Diğer bir ifadeyle, aracılık etkisinde bağımsız değişken aracı değişkeni etkilerken, aracı değişken bağımlı değişkeni etkilemektedir. Nedensel Adım Yaklaşımı'na göre, aracılığı tespit edebilmek için modeldeki bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olması gerekmektedir. Aracı değişkenin analize dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki etki anlamsız hale geliyorsa tam aracılık, etkide azalma görülüyorsa kısmi aracılık etkisinden söz edilmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2017:285). Bu çalışmada örgütsel öğrenme bağımsız değişken, yenilikçilik bağımlı değişken, yaratıcılık ve bilgi yönetimi değişkenleri ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Aşağıda tablo 5.11'de yaratıcılık ve tablo 5.12'de bilgi yönetiminin aracılık etkisi hiyerarşik regresyonda gösterilmiştir.

Tablo 5.11. Yaratıcılığın Aracılık Etkisi (Hiyerarşik Regresyon)

Değişkenler	Yaratıcılık	Yenilikçilik
	β	β
Model 1		
1.Örgütsel Öğrenme	0.787*	
<i>F</i>	1056.119	
<i>R</i> ²	0.620	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0.602	
Model 2		
1.Örgütsel Öğrenme		0.450*
<i>F</i>		164.347
<i>R</i> ²		0.203
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.181
Model 3		
1.Örgütsel Öğrenme		0.331*
2.Yaratıcılık		0.113*
<i>F</i>		164.347
<i>R</i> ²		0.207
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.183

* $p < 0.05$

Tablo 5.11’de ilk olarak, örgütsel öğrenmenin yaratıcılık üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre, örgütsel öğrenme, yaratıcılığı anlamlı ve pozitif ($\beta = .79$, $p < 0,05$) etkilemektedir. Bu sonuca göre, “H3: Örgütsel öğrenme, yaratıcılığı pozitif yönde etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir. İkinci olarak örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre, örgütsel öğrenme yenilikçiliği anlamlı ve pozitif ($\beta = .45$, $p < 0,05$) etkilemektedir. Bu sonuca göre, “H1: Örgütsel öğrenme yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir. Son

olarak, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde yaratıcılığın aracı etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre, yaratıcılık yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde ($\beta = .11$, $p < 0,05$) etkilemektedir. Bu sonuca göre, “H5: Yaratıcılık, yenilikçiliği pozitif yönde etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir. Yaratıcılığın analize dahil edilmesinden sonra örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi ($\beta = .33$, $p < 0,05$) anlamlı düzeyde azalmıştır.

Tablo 5.12. Bilgi Yönetiminin Aracılık Etkisi (Hiyerarşik Regresyon)

Değişkenler	Bilgi Yönetimi	Yenilikçilik
	β	β
Model 1		
1.Örgütsel Öğrenme	0.622*	
<i>F</i>	407.801	
<i>R</i> ²	0.387	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0.370	
Model 2		
1.Örgütsel Öğrenme		0.450*
<i>F</i>		164.347
<i>R</i> ²		0.203
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.181
Model 3		
1.Örgütsel Öğrenme		0.114*
2.Bilgi Yönetimi		0.540*
<i>F</i>		198.991
<i>R</i> ²		0.381
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.362

* $p < 0.05$

Tablo 5.12’de ilk olarak, örgütsel öğrenmenin bilgi yönetimi üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre, örgütsel öğrenme bilgi yönetimini anlamlı ve pozitif ($\beta = .62$, $p < 0,05$) etkilemektedir. Bu sonuca göre, “H2: Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimini pozitif yönde etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir. İkinci olarak, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre, örgütsel öğrenme yenilikçiliği anlamlı ve pozitif ($\beta = .45$, $p < 0,05$) etkilemektedir. Son olarak, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin aracı etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre, bilgi yönetimi yenilikçiliği anlamlı ve pozitif ($\beta = .54$, $p < 0,05$) etkilemektedir. Bu sonuca göre, “H4: Bilgi yönetimi yenilikçiliği pozitif yönde etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir. Bilgi yönetiminin analize dahil edilmesinden sonra örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi ($\beta = .11$, $p < 0,05$) anlamlı düzeyde azalmıştır.

Yaratıcılık ve bilgi yönetiminin aracı dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi hesaplanırken <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> adresindeki hesaplama programından yararlanılmıştır. Hesaplama $a*b / (\sqrt{b^2*SE_a^2 + a^2*SE_b^2})$ formülü kullanılmıştır.

Aşağıda tablo 5.13’te sobel testi sonucu gösterilmiştir.

Tablo 5.13. Sobel Testi Sonucu

Değişkenler	Test İstatistiği	Standart Hata	p değeri ($p < 0,05$).
Yaratıcılık	1,99	0.027	0,045
Bilgi Yönetimi	11,44	0,017	0,000

Tablo 5.13’teki sobel testi sonucuna göre, yaratıcılık ve bilgi yönetiminin dolaylı etkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu kapsamda, “H6a: Yaratıcılık, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisine aracılık eder.” ve “H6b: Bilgi yönetimi örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisine aracılık eder.” hipotezleri desteklenmiştir.

5.6.2. Düzenleyici Etki

Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirleyen değişkendir. Düzenleyici değişken farklı değerler aldığı anda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi artabilir, azalabilir ve ters yöne

dönebilir (Gürbüz ve Şahin, 2017:292). Bu çalışmada, örgütsel öğrenme bağımsız değişken, yenilikçilik bağımlı değişken, yaratıcılık ve bilgi yönetimi değişkenleri ise düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır.

Bilgi yönetimi ve yaratıcılığın düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny'nin (1986) düzenleyici etki modeli referans alınmıştır. Düzenleyici etki analizi yapabilmek için bağımsız ve düzenleyici değişkenin standart değerlerine (Zscore) ihtiyaç duyulmaktadır. Etkileşim değişkeni bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenlerin Zscore değerlerinin çarpımından oluşmaktadır. Düzenleyici etkiden söz edebilmek için etkileşim değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017:294). Aşağıda tablo 5.14'te yaratıcılığın, 5.15'te bilgi yönetiminin düzenleyici etkisi gösterilmiştir.

Tablo 5.14. Yaratıcılığın Düzenleyicilik Etkisi (Hiyerarşik Regresyon)

Değişkenler	Yenilikçilik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.620
1.Örgütsel Öğrenme	0.541*
2.Yaratıcılık	-0.95
3.Örgütsel Öğrenme * Yaratıcılık	0.135*
<i>F</i>	84.526
<i>R</i> ²	0.225
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0.222

* $p < 0.05$

Tablo 5.14.'te yaratıcılığın düzenleyici etkisi incelendiğinde, örgütsel öğrenme ($\beta = .54$, $p < 0.05$), yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde etkilerken; yaratıcılık ($\beta = -.10$, $p > 0.05$), yenilikçiliği anlamlı düzeyde etkilememektedir. Örgütsel öğrenme ile düzenleyici değişken olan yaratıcılık değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde

edilen etkileşim değişkeninin (ÖÖxY) bağımlı değişken olan yenilikçiliği ($\beta = .14$, $p < 0,05$) anlamlı ve pozitif etkilediği görülmektedir.

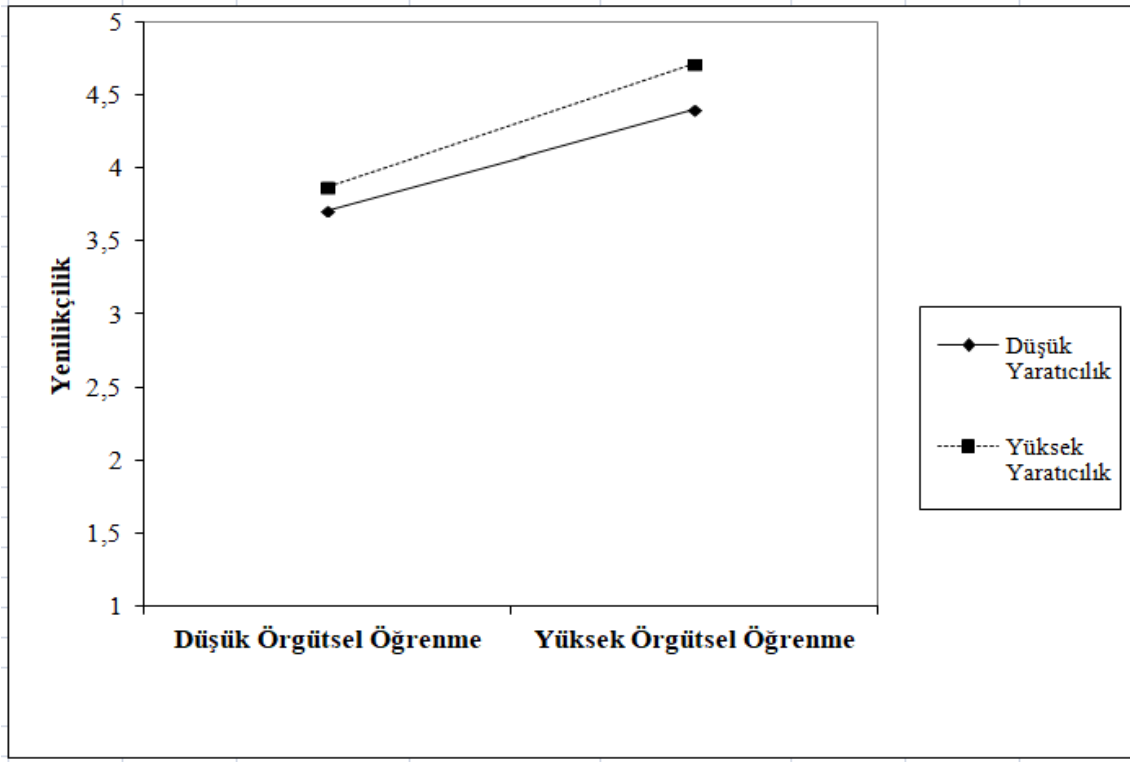
Tablo 5.15.'te bilgi yönetiminin düzenleyici etkisi incelendiğinde ise örgütsel öğrenme ($\beta = .11$, $p < 0,05$) ve bilgi yönetimi ($\beta = .59$, $p < 0,05$) yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel öğrenme ile düzenleyici değişken olan bilgi yönetimi değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (ÖÖxBY) bağımlı değişken olan yenilikçiliği ($\beta = .14$, $p < 0,05$) anlamlı ve pozitif etkilediği görülmektedir.

Tablo 5.15. Bilgi Yönetiminin Düzenleyicilik Etkisi (Hiyerarşik Regresyon)

Değişkenler	Yenilikçilik
Model	β
Regresyon Sabiti	3.631
1.Örgütsel Öğrenme	0.106*
2.Bilgi Yönetimi	0.585*
3.Örgütsel Öğrenme * Bilgi Yönetimi	0.142*
<i>F</i>	143.108
<i>R</i> ²	0.400
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0.397

* $p < 0.05$

Durumsal düzenleyici etkiyi belirlemek amacıyla Jeremy Davson'un hazırlamış olduğu ve <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm> adresindeki basit eğim (simple slope) makrosundan yararlanılmıştır. Aşağıda şekil 5.3. ve 5.4.'teki basit eğim grafiklerinde örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde yaratıcılık ve bilgi yönetiminin durumsal düzenleyici etkisi gösterilmiştir.

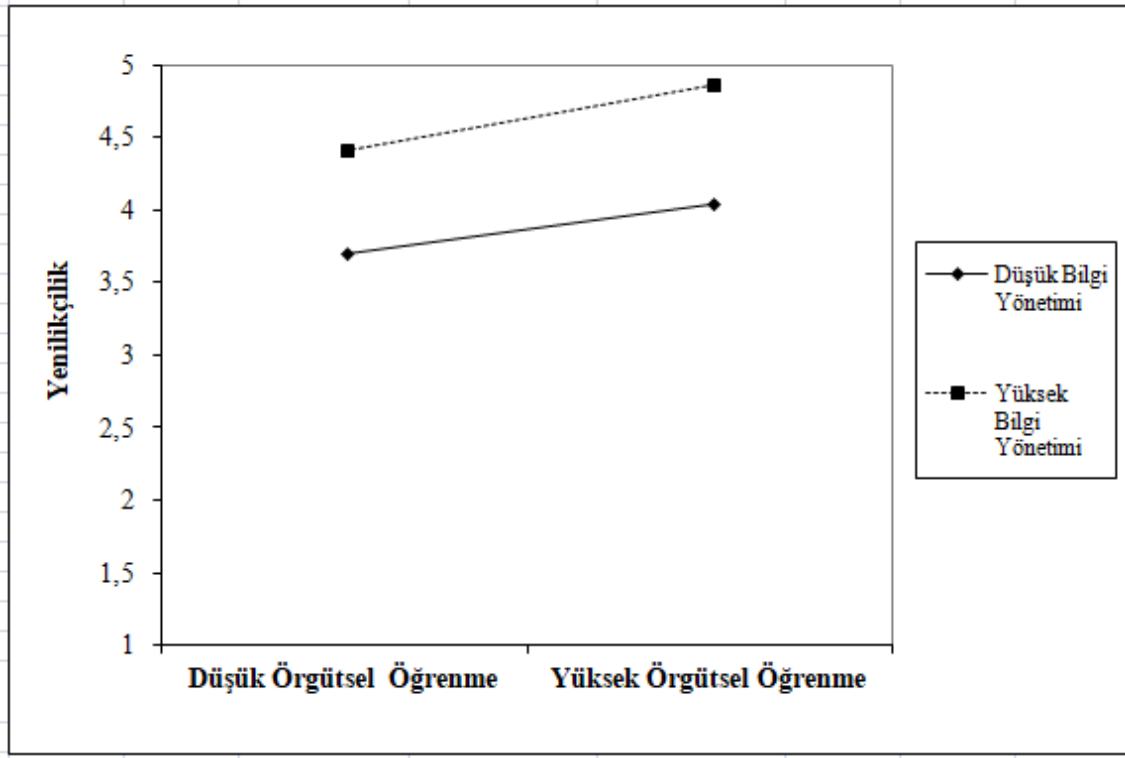


Şekil 5.2. Yaratıcılığın Basit Eğim Analizi

Şekil 5.2.'de yaratıcılığın durumsal düzenleyici etkisi değerlendirildiğinde; örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi, yaratıcılığın yüksek ($\beta = .56, p < 0,05$) ve düşük ($\beta = .45, p < 0,05$) olduğu durumda anlamlı ve pozitif yönde artmakla birlikte, yaratıcılığın yüksek olduğu durumda daha güçlü hale gelmektedir. Bu kapsamda, “H6c: Yaratıcılık, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etki gösterir. Yaratıcılık arttıkça örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi daha güçlüdür” hipotezi desteklenmiştir. Aşağıda tablo 5.16.'da yaratıcılığın basit eğim analizi değerleri gösterilmiştir.

Tablo 5.16. Yaratıcılığın Basit Eğim Analizi Değerleri

Düzenleyici Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Yüksek Yaratıcılık	0,560	17,311	0,000
Düşük Yaratıcılık	0,456	14,243	0,000



Şekil 5.3. Bilgi Yönetiminin Basit Eğim Analizi

Şekil 5.3.'te bilgi yönetiminin durumsal düzenleyici etkisi değerlendirildiğinde ise bilgi yönetiminin yüksek olduğu durumda örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi ($\beta = .30$, $p < 0,05$) anlamlı ve pozitif yönde artmaktadır. Benzer şekilde, bilgi yönetiminin düşük olduğu durumda da örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi ($\beta = .23$, $p < 0,05$) anlamlı ve pozitif yönde artmaktadır. Dolayısıyla, bilgi yönetiminin yüksek olduğu durumda etki daha güçlü hale gelmektedir. Bu kapsamda, "H6d: Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etki gösterir. Bilgi yönetimi arttıkça örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi daha güçlüdür" hipotezi desteklenmiştir. Aşağıda tablo 5.17.'de bilgi yönetiminin basit eğim analizi değerleri gösterilmiştir.

Tablo 5.17. Bilgi Yönetiminin Basit Eğim Analizi Değerleri

Düzenleyici Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Yüksek Bilgi Yönetimi	0,299	10,061	0,000
Düşük Bilgi Yönetimi	0,227	7,484	0,000

Aşağıda tablo 5.18.' de araştırmanın hipotezlerinin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5.18. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
1.Örgütsel öğrenme yenilikçiliği pozitif yönde etkiler.	Kabul
2.Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimini pozitif yönde etkiler.	Kabul
3. Örgütsel öğrenme, yaratıcılığı pozitif yönde etkiler.	Kabul
4.Bilgi yönetimi yenilikçiliği pozitif yönde etkiler.	Kabul
5. Yaratıcılık, yenilikçiliği pozitif yönde etkiler.	Kabul
6a. Yaratıcılık, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisine aracılık eder.	Kabul
6b.Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisine aracılık eder.	Kabul
6c.Yaratıcılık, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etki gösterir. Yaratıcılık arttıkça örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi daha güçlüdür.	Kabul
6d.Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etki gösterir. Bilgi yönetimi arttıkça örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi daha güçlüdür.	Kabul

5.7.Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon ve yol analizinden yararlanılmıştır. Aşağıda örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi alt boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkileri gösterilmiştir. Yaratıcılığın alt boyutu olmaması ve yenilikçilik üzerindeki etkisi yukarıda incelendiği için bu bölümde yaratıcılık analize dahil edilmemiştir. Tablo 5.19'da örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi bağımsız değişkeni alt boyutlarının yenilikçilik bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi çoklu regresyonda analiz edilmiştir.

Tablo 5.19. Bağımsız Değişkenlerin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi (Çoklu Regresyon)

Değişkenler	Yenilikçilik
	β
1. Öğrenmeye Bağlılık	0.122*
2. Açık Fikirlilik	0.254*
3. Paylaşılan Vizyon	0.016
4. Örgütiçi Bilgi Paylaşımı	0.180*
5. Bilginin Edinilmesi	0,172*
6. Bilginin Dönüştürülmesi	0,208*
7. Bilginin Uygulanması	0.240*
8. Yaratıcılık	0.263*
<i>F</i>	58.353
<i>R</i> ²	0.422
Düzeltilmiş <i>R</i> ²	0,405

* $p < 0.05$

Analiz sonucuna göre, öğrenmeye bağlılık ($\beta = .12$, $p < 0,05$), açık fikirlilik ($\beta = .25$, $p < 0,05$) ve örgüt içi bilgi paylaşımı ($\beta = .18$, $p < 0,05$) alt boyutları yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkilemektedir. Paylaşılan vizyon ve yenilikçilik arasında ($\beta = -.01$, $p > 0,05$) anlamlı bir neden sonuç etkisi bulunmamaktadır. Bilginin edinilmesi ($\beta = .17$, $p < 0,05$), bilginin dönüştürülmesi ($\beta = .21$, $p < 0,05$) ve bilginin uygulanması ($\beta = .24$, $p < 0,05$) alt boyutları yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkilemektedir. Yaratıcılık ise yenilikçiliği anlamlı ve pozitif ($\beta = .26$, $p < 0,05$) etkilemektedir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma ile ilgili sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir. Sonuç ve tartışma kısmında genel bir literatür değerlendirilmesinden sonra Araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmış ve tartışılmıştır. Öneriler kısmında ise yönetici ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

6.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde bilgi yönetimi ve yaratıcılığın rolü ele alınmıştır. Araştırma gerçekleştirilirken öncelikle araştırmanın kavramları ile ilgili literatür incelenerek kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra ise uygulanacak yöntem açıklanmış ve örneklemden toplanan veriler neticesinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Sosyal bilim araştırmalarının multidisipliner bir anlayışla ele alınması nedeniyle bir kavramla ilgili pek çok araştırmacı farklı bir görüş ya da bakış açısı geliştirmiştir. Diğer bir ifadeyle, sosyal bilimlerde incelemeye konu olan bir kavram; psikoloji, sosyoloji, stratejik yönetim, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış, pazarlama ve ekonomi gibi disiplinlerin de inceleme alanı olabilmektedir. Dolayısıyla, pek çok araştırmacı, bu araştırmanın ana kavramlarını farklı açılardan ele almışlardır.

Literatür incelendiğinde araştırmacılar, örgütsel öğrenme kavramını iki görüş yönünden ele almışlardır. Birinci görüş, örgütsel öğrenme kavramını öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmemesine göre ele almıştır. Bu görüş, örgütsel öğrenmeyi bir süreç olarak açıklamaya çalışmıştır. İkinci görüş ise örgütsel öğrenmeyi öğrenmeye yönelik eğilim ve yetenek olarak ele almıştır. Bu görüş de örgütsel öğrenmeyi bireysel, sosyal davranışlar ve örgütsel özelliklere göre açıklamaya çalışmıştır (Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007: 229). Bu araştırmada, örgütsel öğrenme ikinci görüş açısından ele alınmıştır.

90'lı yıllardan önce yaratıcılık, daha çok bireysel özellikler ve bilişsel yetenek açısından incelemeye konu olmuştur. Günümüze kadar ise yaratıcılığın sadece kişilik ve bilişsel kapasiteyle açıklanamayacağı; örgütsel ve kültürel özelliklerin de yaratıcılığı

açıklamada önemli etkenler olduğu görüşü baskın hale gelmiştir (Yahyagil,2011:9-10). Dolayısıyla, günümüz koşullarında Amabile'nin (1988: 126)“bireyler ve gruplar tarafından faydalı olan fikirler ve yeni ürünler oluşturma” olarak ifade ettiği ürün temelli yaratıcılık tanımı, bir çok araştırmacı tarafından yaratıcılığı en iyi açıklayan yaklaşım olarak kabul edilmiştir (Balay, 2010: 46, Boso ve diğerleri, 2017: 1005). Bu araştırmada yaratıcılık, hem kişisel özellikler hem de Amabile'nin yaratıcılık yaklaşımı açısından ele alınmıştır.

Yönetim disiplini açısından en genel ve kapsayıcı olarak bilgi yöntemi tanımı, “örgütlerin pazara uyumunu, etkili karar almayı, ürün/hizmet ve süreçlerde inovasyonu başarmının bir yöntemi olarak bilginin kullanılması” olarak kabul edilmiştir. Günümüzde pek çok araştırmacının bu tanım üzerinde görüş birliği sağladığı görülmektedir (Yahya ve Goh, 2002: 458). Ayrıca, literatürde bilgi yönetimi süreçleri çok çeşitli şekillerde isimlendirilmiştir. Gold, Malhotra ve Segars (2001: 190), literatürdeki bilgi yönetimi süreçlerini derleyerek dört aşamada gruplandırmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak bilgi yönetiminde yönetim disiplini bakış açısı ve Gold, Malhotra ve Segars'ın (2001: 190) öne sürdükleri bilgi yönetimi süreçleri temel alınmıştır.

Akademik yazında yenilik, “yeniliklerin benimsenmesi” ve “yeniliklerin yayılması” olarak iki farklı yoldan açıklanmaya çalışılmıştır. Yeniliğin benimsenmesi, yeni fikirlerin veya davranışların üretilmesini, geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsamaktadır. Dolayısıyla, yeniliğin benimsenmesi, yenilikçiliği performans düzeyinde ele almaktadır (Damanpour, 1991: 556). Yeniliklerin yayılması açısından yenilikçilik ise “birey, grup veya örgüt tarafından yeni fikirlerin, sistemin diğer herhangi bir üyesine göre göreceli olarak daha erken kabullenme derecesi” olarak kabul edilmiştir (Rogers, 2003:242). Dolayısıyla yenilikçilik, yeniliğe yönelik bir istekliliği ifade etmektedir (Hult, Joseph ve Cook, 1977: 59). Bu araştırmada, yenilikçilik konusunda, yeniliklerin yayılması” bakış açısı temel alınmıştır.

Araştırmanın kavramları arasındaki nicel ilişkileri belirlemek amacıyla bir maden ve kimya firmasına bağlı 3 işletmedeki 1000 çalışana kolayda örnekleme yöntemiyle dört kavramın ölçeklerini (5'li Likert) içeren anket uygulaması yapılmıştır. Yanıtlanan anketler incelendiğinde eksiksiz yanıtlanan anket sayısının 649 adet olduğu

tespit edilmiştir. Yapılan evren-örneklem hesaplaması dahilinde geçerli örneklem sayısının (649), evreni (8398) temsil etme yeterliliğine sahip olduğu kabul edilmiştir. Araştırmanın örnekleme, işletmelerin idari ve teknik bölümlerinde çalışan işçi, memur ve mühendislerden oluşmaktadır.

Hipotez testlerinden önce, ölçeklerin analizlere uygunluğunu belirlemek amacıyla SPSS 21.0 programında güvenilirlik, normal dağılım, KFA ve korelasyon analizleri; SPSS AMOS 23.0 programında DFA yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda tüm ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik sınırları içinde olduğu gözlemlenmiştir. Normal dağılım analizinde Tabachnick ve Fidell'in (2013) normal dağılım ölçütü dikkate alınarak, tüm ölçek ve alt boyutlarının normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. DFA'da örgütsel öğrenme (4), bilgi yönetimi (3) ve yenilikçilik

(3) ölçeklerinin temel faktör dağılımını; yaratıcılık (1) ölçeğinin ise 2 madde çıkarılarak faktör dağılımını sağladıkları görülmüştür. Korelasyon analizinde ise örgütsel öğrenme değişkeninin öğrenmeye bağlılık boyutu, bilgi yönetimi değişkeninin bilginin dönüştürülmesi ve bilginin uygulanması boyutları ve yenilikçilik değişkeninin fikir önderliği ve deneyime açıklık boyutları ile yenilikçilik değişkeninin değişime direnç boyutu arasında anlamlı olmayan ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkilerin dışında diğer değişkenlerle değişime direnç değişkeni arasında negatif ilişkiler bulunmuştur. Diğer tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla SPSS 21.0 programında regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak, "H1: Örgütsel öğrenme yenilikçiliği pozitif yönde yönde etkiler" ana hipotezi test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, çalışanların örgütsel öğrenme eğilimi arttıkça yenilikçilik düzeyleri armaktadır. Diğer bir ifadeyle, öğrenme eğilimindeki bir birimlik artış yenilikçiliği % 45 oranında artırmaktadır. Ayrıca, modele göre, yenilikçilikteki % 20 oranındaki değişimin örgütsel öğrenmeye, %80'inin ise diğer faktörlere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,203$). Elde edilen bu sonuç, örgütsel öğrenme ve yenilik/yenilikçilik ilişkisini ele alan Türkiye'de Avcı (2012), Demirel ve Kubba (2014), Kızıloğlu (2015), Sünnetçioğlu (2018), Tamer (2019), Biçer (2017) Karadağ (2018) ve Çağlıyan, Attar ve Külahlı (2021); genel literatürde Radzi ve diğerleri (2013), Raj ve Srivastava (2016), Tamayo- Torres ve diğerleri (2016), Salehi ve Naseri (2017), Jyoti, Chahal ve Rani (2017),

Migdadi (2019), Werlang ve Rossetto (2019), Farzaneh ve diğerleri (2021), Khan ve diğerleri (2021) gibi araştırmacıların araştırma sonuçlarıyla uyum göstermektedir. Sonuç olarak araştırmanın ‘H1’ hipotezi öngörüldüğü gibi desteklenmiştir. Yapılan literatür çalışmasında bu sonuçla çelişen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

İkinci olarak, “H2: Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimini pozitif yönde etkiler.” ana hipotezi test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, çalışanların örgütsel öğrenme eğilimi arttıkça bilgi yönetiminin etkinliği de artmaktadır. Diğer bir ifadeyle, öğrenme eğilimindeki bir birimlik artış bilgi yönetiminin etkinliğini % 62 oranında artırmaktadır. Ayrıca, modele göre, bilgi yönetimindeki % 39 oranındaki değişimin örgütsel öğrenmeye, % 61’inin ise diğer faktörlere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,387$). Elde edilen bu sonuç, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi ilişkisini inceleyen Farsan ve diğerleri (2013), Mohammadi ve diğerleri (2014), Luxmi (2014), Jain ve Moreno (2015), Sucayho ve diğerleri (2016), Alsabbagh ve Khalil (2017), Rehman, Khan ve Javed (2019), Iqbal ve diğerleri (2021) gibi araştırmacıların araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Sonuç olarak araştırmanın ‘H2’ hipotezi öngörüldüğü gibi desteklenmiştir. Yapılan literatür çalışmasında bu sonuçla çelişen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Üçüncü olarak, “H3: Örgütsel öğrenme, yaratıcılığı pozitif yönde etkiler.” ana hipotezi test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, çalışanların örgütsel öğrenme eğilimi arttıkça yaratıcılık düzeyi de artmaktadır. Diğer bir ifadeyle, öğrenme eğilimindeki bir birimlik artış örgüt ve çalışanların yaratıcılığını % 79 oranında artırmaktadır. Ayrıca, modele göre, yaratıcılıktaki % 62 oranındaki değişimin örgütsel öğrenmeye, % 38’inin ise diğer faktörlere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,62$). Elde edilen bu sonuç, örgütsel öğrenme ve yaratıcılık ilişkisini inceleyen Türkiye’de Kodaş, Kodaş ve Seçilmiş (2017) ve Tan, Şener ve Buharalı (2020); genel literatürde Fereidon ve diğerleri (2015), Tang ve Chang (2015), Sowah (2016), Eldor ve Harpaz (2019), Kermani ve diğerleri (2020) gibi araştırmacıların araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Sonuç olarak araştırmanın ‘H3’ hipotezi öngörüldüğü gibi desteklenmiştir. Yapılan literatür çalışmasında bu sonuçla çelişen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Dördüncü olarak, “H4: Bilgi yönetimi yenilikçiliği pozitif yönde etkiler.”ana hipotezi test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, bilgi yönetiminin etkinliği arttıkça, çalışanların yenilikçiliği kabullenmesi daha hızlı gerçekleşmektedir. Diğer bir ifadeyle, bilgi yönetiminin etkinliğindeki bir birimlik artış yenilikçiliği % 61 oranında artırmaktadır. Ayrıca, modele göre, yenilikçilikteki % 37 oranındaki değişimin bilgi yönetimine, % 63 ’ünün ise diğer faktörlere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($R^2=0,373$). Elde edilen bu sonuç, bilgi yönetimi ve yenilikçilik ilişkisini inceleyen Türkiye’de Kutanis ve Mesci (2013), Kör ve Maden (2013), Öneren, Çiftçi ve Harman (2016) ve Pelenk (2018); genel literatürde Budiarta (2015), Al-Sa’di, Abdallah ve Dahiyat (2017), Kmiecik ve Michna (2018) ve Priatna ve Indriati (2020) ve Migdadi (2021) gibi araştırmacıların araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Sonuç olarak araştırmanın ‘H4’ hipotezi öngörüldüğü gibi desteklenmiştir. Yapılan literatür çalışmasında bu sonuçla çelişen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Beşinci olarak, “H5:Yaratıcılık, yenilikçiliği pozitif yönde etkiler.”ana hipotezi test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, çalışanların yaratıcılık düzeyi arttıkça, yenilikleri kabullenme artmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yaratıcılıkta bir birimlik artış yenilikçiliği % 31 oranında artırmaktadır. Ayrıca, modele göre, yenilikçilikteki % 10 oranındaki değişimin yaratıcılığa, % 90’ının ise diğer faktörlere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($R^2=0,097$). Elde edilen bu sonuç, Türkiye’de Müceldili, Turan ve Erdil (2013), Uysal ve Shibu (2020); genel literatürde Czop ve Leszczynska (2009), Sutanto (2017), Ummar ve Saleem (2020), Ferreira, Coelho ve Moutinho (2020), Slåtten, Mutonyi ve Lien (2020) ve El Kassar ve diğerlerinin (2022) araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Sonuç olarak araştırmanın ‘H5’ hipotezi öngörüldüğü gibi desteklenmiştir. Yapılan literatür çalışmasında bu sonuçla çelişen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Altıncı olarak, “H6a: Yaratıcılık, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisine aracılık eder” ve “H6b: Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisine aracılık eder.” dolaylı etki hipotezleri test edilmiştir. İlk olarak yaratıcılık değişkeninin aracılık etkisi incelenmiştir. Yaratıcılık değişkeninin analize dahil edilmesiyle yapılan aracılık analizi sonucunda, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde anlamlı düzeyde azalma olduğu gözlemlenmiştir. Aracılık modeline göre,

yenilikçilikteki % 21 oranındaki değişimin yaratıcılığın aracılılığına, % 79' unun ise diğer faktörlere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($R^2= 0,207$). İkinci olarak bilgi yönetimi değişkeninin aracılık etkisi incelenmiştir. Bilgi yönetimi değişkeninin analize dahil edilmesiyle yapılan aracılık analizi sonucunda da, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde anlamlı düzeyde azalma olduğu gözlemlenmiştir. Aracılık modeline göre, yenilikçilikteki % 38 oranındaki değişimin bilgi yönetiminin aracılılığına, % 62' sinin ise diğer faktörlere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($R^2= 0,381$). Dolayısıyla, yaratıcılık ve bilgi yönetimi değişkenlerinin kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak “H6a: Yaratıcılık, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisine aracılık eder” ve “H6b: Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisine aracılık eder.” hipotezleri desteklenmiştir. Örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisine yaratıcılık ve bilgi yönetiminin olumlu aracı etkisi beklenen sonuç olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bu sonuç konu ile ilgili aracılık etkilerini inceleyen Liao ve Wu (2010), Khalil ve Mehmood (2018), Abdi ve diğerleri (2018), Belawati, Setyadi ve Hendri (2019), Karasneh (2019), Hussain ve diğerleri (2020), Lee ve Jin (2021), Koster (2021) ve Patwary ve diğerlerinin (2022) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Dolaylı etki analizinin ikinci kısmında, “H6c: Yaratıcılık, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etki gösterir. Yaratıcılık arttıkça örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi daha fazla pozitif yönde artar” ve “H6d: Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etki gösterir. Bilgi yönetimi arttıkça örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi daha fazla pozitif yönde artar” hipotezleri test edilmiştir. İlk olarak yaratıcılığın düzenleyici etkisi incelenmiştir. Yapılan düzenleyici etki analizi sonucunda örgütsel öğrenme ve yaratıcılık değişkenlerinin standardize değerlerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin anlamlı ve olumlu olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, yaratıcılığın düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Düzenleyici etki modeline göre, yenilikçilikteki % 23 oranındaki değişimin yaratıcılığın düzenleyici etkisine, % 77' sinin ise diğer faktörlere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($R^2= 0,225$). İkinci olarak, bilgi yönetiminin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Yapılan düzenleyici etki analizi sonucunda örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi değişkenlerinin standardize değerlerinin çarpımıyla elde

edilen etkileşim değişkeninin anlamlı ve olumlu olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, bilgi yönetiminin düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Düzenleyici etki modeline göre, yenilikçilikteki % 40 oranındaki değişimin bilgi yönetiminin düzenleyici etkisine, % 60' ının ise diğer faktörlere bağlı olarak gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,40$).

Düzenleyici etkinin durumsal etkisini değerlendirmek amacıyla basit eğim grafiğinden yararlanılmıştır. Basit eğim grafiğinde, yaratıcılığın durumsal düzenleyici etkisi incelendiğinde yaratıcılığın yüksek olduğu durumda, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu görülmüştür. Bilgi yönetiminin durumsal düzenleyici etkisi incelendiğinde ise yaratıcılığa benzer şekilde, bilgi yönetiminin yüksek olduğu durumda, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “H6c: Yaratıcılık, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etki gösterir. Yaratıcılık arttıkça örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi daha fazla pozitif yönde artar” ve “H6d: Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etki gösterir. Bilgi yönetimi arttıkça örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi daha fazla pozitif yönde artar” hipotezleri desteklenmiştir. Yaratıcılık ve bilgi yönetimdeki bir birimlik artışın örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisini pozitif düzeyde düzenlemesi, beklenen sonuç olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmanın sonunda bağımsız değişkenlerin yenilikçilik üzerindeki etkileri çoklu regresyon ve yol analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda, yenilikçiliği en çok etkileyen değişkenin yaratıcılık olduğu görülmüştür. Örgütsel öğrenme alt boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, yenilikçilik değişkenini güçlüden zayıfa doğru etkileyen örgütsel öğrenme alt boyutları; açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve öğrenmeye bağlılık olarak tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon alt boyutunun ise yenilikçiliği anlamlı düzeyde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra, bilgi yönetimi alt boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bu kapsamda bilgi yönetimi alt boyutlarının tamamının yenilikçiliği artırdığı tespit edilmiştir. Yenilikçilik değişkenini güçlüden zayıfa doğru etkileyen bilgi yönetimi alt boyutları; bilginin uygulanması, bilginin dönüştürülmesi ve bilginin elde edilmesi olarak tespit edilmiştir.

Yaratıcılık ile örgütsel öğrenmenin açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ve öğrenmeye bağlılık alt boyutları ve bilgi yönetiminin bilginin uygulanması, bilginin dönüştürülmesi ve bilginin elde edilmesi alt boyutlarının yenilikçiliği olumlu etkilemesi beklenen sonuç olarak gerçekleşirken; paylaşılan vizyon alt boyutunun yenilikçiliği anlamlı düzeyde etkilememesi, beklenen sonuç olarak gerçekleşmemiştir. Paylaşılan vizyon alt boyutunun yenilikçiliği anlamlı düzeyde etkilememesinin nedeni, araştırmanın yapıldığı örgütün çeşitli departmanları arasındaki bilgi edinme ve bilgiyi yorumlama yol ve yöntemlerinin farklılık göstermesi olabilir. Örneğin, pazarlama departmanındaki çalışanlar daha çok pazar bilgileriyle ilgilenirken; AR-GE departmanındaki üyeler yeniliğin daha çok teknik yönlerine odaklanabilir. Dolayısıyla, örgüt içindeki farklı departmanlar arasındaki farklı yaklaşımlar, paylaşılan vizyonun farklı yorumlanmasına yol açabilir.

6.2. Öneriler

Bu başlık altında araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında yönetici ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

6.2.1. Yöneticiler İçin Öneriler

Bu çalışma, örgütlerde öğrenmenin bilgi yönetimi, yaratıcılık ve yenilikçilik için önemli bir kaynak olduğunu ve öğrenme sonucunda ortaya çıkan bilginin çalışanların yenilikçiliğini artırmak için etkin bir şekilde yönetilmesinin ve bilgiye dayalı yaratıcılığın önemini ortaya koymuştur. Bu kapsamda, örgüt yöneticileri değişken çevre koşullarında rakiplerine üstünlük sağlamak ve rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir hale gelmesi için artık zorunlu hale gelen yenilikçi bir örgüt oluşturmak için örgütsel öğrenmeyi, çalışanların yaratıcılığını ve etkin bilgi yönetimi süreç ve uygulamalarını teşvik etmelidirler.

Araştırmadan elde edilen nihai sonuçlardan ilki, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde yaratıcılık ve bilgi yönetiminin kısmi aracılık etkisinin elde edilmesidir. Aracılığın özelliği, ılımlaştırıcı etkiye sahip olmasıdır. Araştırmanın yapıldığı kurumla ilgili bir çalışmada kurumun hiyerarşik bir örgüt kültürüne sahip olduğu tespit edilmiştir (Saç, 2019). Hiyerarşik örgüt kültürüne sahip kurumlarda; bürokrasi, iletişim eksikliği, katı ast-üst ilişkisi, örgütün büyüklüğü vb. nedenlerle örgütsel öğrenme yeterli düzeyde gerçekleştirilememektedir. Böyle bir durumun

varlığında da yenilikçilik olumsuz etkilenecektir. Örgütsel öğrenmenin yetersizliğini telafi etmek için yaratıcılık ve bilgi yönetimi süreçlerinin geliştirilmesi, yenilikçiliği olumlu etkileyecektir.

Hiyerarşik örgüt kültürüne sahip kurumlarda bilgi yönetimi süreçleri de yeterli düzeyde gelişmemiştir. Örgüt kültürü sadece bilginin değerini ve bilginin örgüt için yarattığı avantajı açıklamakla kalmaz; aynı zamanda çalışanların bilgilerini paylaşarak örgüte katkı sağlamaya istekli olma çabalarını etkilemektedir. Aslında yöneticiler için en büyük zorluk, bilgi yönetiminin uygulama sürecinde kolay erişilebilir bilgiyi içeren bir kültür geliştirmektir. Bu nedenle, bilgi yönetimini destekleyen bir kültür, bilgiye değer veren, bilginin yaratılmasını, paylaşılmasını ve uygulanmasını teşvik eden bir kültürdür. Bu kapsamda, bilgi yönetimi süreçlerinin geliştirilmesi için temel faktörlerden birisi bilgi teknolojileri kullanımıdır. Bilgi teknolojileri, yalnızca durağan bir bilgi arşivi değil, bir çalışanın bilgiye ulaşmasını ve bir insandan diğerine bir bilgi köprüsü oluşturmayı sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri, bilgilerin hızlı aranmasını, erişimini ve geri dönmesini sağlayabilir ve kurumsal üyeler arasındaki işbirliğini ve iletişimi destekleyebilir. Bilgi yönetiminin başarı sağlamanın yollarından biri de, net ve iyi planlanmış bir stratejiye sahip olmaktır. Bu, bir örgütün bilgi yönetimi hedeflerine ulaşmak için yeteneklerini ve kaynaklarını nasıl kullanabileceğinin temelini oluşturur. Literatürde, bilgi yönetiminin kurumsal iş stratejileriyle bağlantılı olması gerektiğine dair ortak bir fikir birliği sağlanmıştır. Bilgi yönetiminin uygulanması için bir başka önemli husus, uygun bir örgüt altyapısının geliştirilmesidir. Altyapı geliştirme, bilgi ile ilgili görevleri gerçekleştirmek için bir ekip oluşturmayı gerektirir. Bu kapsamda sadece bilgi yönetimi ile ilgilenen çalışan grupları oluşturmak çok önemlidir. Bilgi yönetimi süreçlerinin sistematik ve yapılandırılmış bir şekilde işlemesi için uygun müdahaleler ve mekanizmalar bulunmalıdır. Örneğin, bilgi paylaşımında daha zengin bir ortam sağladığından dolayı, teknolojik ağ oluşturma araçları yüz yüze tartışmalarla desteklenmelidir. Gerçekleştirilecek bilgi yönetimi süreçlerinin koordinasyonu da çok önemlidir. Ayrıca, örgütlerde bilgi yönetimi süreçlerinin ortak uygulamalar haline gelmeleri için çalışanların günlük iş faaliyetlerine dahil edilmeleri sağlanmalıdır. Çalışanlar, bilgi yönetimini uygulamak için motive edilmezlerse hiç bir yatırım, altyapı ve teknolojik müdahale etkili olmamaktadır. Bilgiye dayalı bir örgüt kurmak için teşvik sistemlerinin; bilgi paylaşımı ve

desteği, takım çalışması, yaratıcılık ve yenilikçi çözümler gibi kriterlere odaklanması gerekmektedir. Bu tür sistemler, risk alma tutumlarını, ödüllendirme ve grup temelli ücretlendirmeyi sağlamalıdır. Özellikle alışanları grup performansına odaklayarak ödüllendirmek, aralarında daha yüksek seviyede bir bilgi alışverişini teşvik etmektedir. Başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması için kaynaklara da ihtiyaç vardır. Teknolojik bir sisteme yatırım yapılacaksa finansal kaynak kaçınılmazdır. Uygulama sürecini koordine etmek ve yönetmenin yanı sıra bilgiyle ilgili roller üstlenmek için insan kaynaklarına ihtiyaç duyulmaktadır. Zaman da önemli bir husustur. Örgütler, çalışanlarına bilgi paylaşımı gibi bilgi yönetimi etkinliklerini gerçekleştirmeleri için zaman ayırmalıdır. Benzer şekilde, çalışanlara eğitilmeleri ve öğrenmeleri için zaman ve fırsatlar sağlamak da önemlidir.

21.yy'de bilgi örgütler için stratejik bir güç haline gelmiştir. Ancak, kontrol edilemeyen g, g vasfını kaybetmektedir. Diğer bir ifadeyle, öğrenme sonucunda elde edilen bilgi, örgüt yararına kullanılamazsa bir anlam ifade etmemektedir. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için bilginin etkili yönetim süreçlerinden geçirilmesi gerekmektedir. Bu süreçlerden geçirilen bilgi, örgüt ve çalışanların yenilikçiliği için önemli bir temel oluşturmaktadır. Dolayısıyla, rgtsel öğrenmeyle kazanılan bilginin yenilikçi davranışa dönüşebilmesi için bilgi yönetimi bir köprü vazifesi görmektedir. Bu döngünün sorunsuz bir şekilde işlemesi için örgüt içinde bütün çalışanların fikirlerini açık bir şekilde dile getirdiği ve paylaştığı bir örgüt ortamı yaratarak yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkarılması sağlanmalıdır.

Örgüt içinde yaratıcılığı artırmak için bazı örgütsel koşulların sağlanması gerekmektedir. Örneğin içsel motivasyon, bir çok araştırmacı tarafından yaratıcılığın anahtar unsuru olarak görülmüştür. Yaratıcılıkla ilgili amaçlar gerçekleştiğinde çalışanların içsel motivasyonu artmaktadır. Çalışanlara yönelik yeterli düzeyde dl mekanizmalarının işletilmesi ve çalışma koşullarının düzenlenmesi gibi teşvikler de içsel motivasyonu güdüleyerek yaratıcılığın artmasını sağlayacaktır. Ancak,, bu teşvikler yaratıcılık için gerekli olan içsel dürtüyü azaltmaları nedeniyle gerektiğinden fazla sunulmamalıdır. Çalışanların bilgiye kolay ulaşım sağlamaları da yaratıcılığı artıran faktörlerden biridir. Araştırmacılara göre bilgi ve uzmanlık, bireyin yaratıcılık yeteneği üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bilgi, teknik beceriler ve yeteneğin dahil olduğu

alanla ilgili beceriler, yaratıcı ürün ortaya koymak için gereklidir. Sosyal bilgi paylaşımının da çeşitli bireysel algısal, tutumsal ve davranışsal sonuçları etkilediği görülmüştür. Gruplar halinde paylaşılan sosyal bilgi, bireylerin yaratıcılığını ve grup süreçlerini etkilemektedir. Bu kapsamda, örgüt içinde tüm faaliyetlerde kişiler ve bölümler arasında bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve örgütün öğrenmeye değer vermesi ve öğrenmeyi teşvik etmesi yenilikçi bir örgüt oluşturmak için gerekli göstergelerdir. Ayrıca, örgüt içindeki tüm departmanların bilgi edinme ve bilgiyi yorumlama yöntem ve uygulamalarının tek çatı altında toplanarak ortak bir vizyon oluşturulması sağlanmalıdır. Problem çözme grupları, bireyleri problem çözme becerileri konusunda eğiterek yaratıcılıkta daha etkili hale getirilebilmektedir. Ortalamanın üzerinde problem çözme yeteneğine sahip kişilerden oluşan etkileşim halindeki gruplar, ortalamanın altında yeteneklere sahip kişilerden oluşan gruplara göre daha kaliteli çözümlere daha fazla ağırlık verebilmekte ve bu sayede daha iyi tespit yapabilmektedirler. Son olarak inovasyon, örgütün yapısını ve çalışanların rollerini değiştirmesi nedeniyle, yaratıcılık için önemli bir ortam oluşturur. Özetle, örgüt çalışanlarıyla ilgili içsel motivasyon, bilgiye ulaşım, problem çözme, sosyal bilgi paylaşımı ve inovasyon gibi yaratıcılığı artıran koşulların yöneticiler tarafından oluşturulması yenilikçi bir örgüt oluşturmak için önem arz etmektedir.

Araştırmadan elde edilen nihai sonuçlardan ikincisi, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde yaratıcılık ve bilgi yönetiminin düzenleyici etkisinin elde edilmesidir. Düzenleyiciliğin özelliği, durumsal bir etkiye sahip olmasıdır. Dolayısıyla, bu çalışmanın sonucuna göre, yaratıcılık ve bilgi yönetimi süreçleri geliştirildiğinde örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerinde etkisi daha güçlü olmaktadır. Bu nedenle, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisini artırmak için yaratıcılık ve bilgi yönetimi süreçlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Bilgi yönetiminin özellikle üst yönetimden aldığı destek ve gösterilen bağlılık, kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, bilgi yönetimi uygulamaları, liderler tarafından aktif bir şekilde desteklenmeli ve uygulanmalıdır. Liderler, çalışanlar tarafından örnek alınmaları nedeniyle, örgütün kültürü ve bilgi yönetimine nasıl yaklaştığı ve bununla nasıl başa çıktığı gibi konularda çalışanlar üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptirler. Bu nedenle, yönetim liderliği, bilgi yönetimi'nin başarısını etkilemede kilit bir rol oynamaktadır. Liderler, bilgi yönetimi için istenen davranışı sergilemede rol model olarak hareket

ederler. Örneğin, bilgilerini örgütteki diğer kişilerle özgürce paylaşmaya ve sunmaya, sürekli öğrenmeye, yeni bilgi ve fikirler aramaya istekli olmalıdırlar. Ayrıca, değişim çabalarını yönlendirmek, bilgi yönetiminin önemini çalışanlara aktarmak, çalışanların morallerini korumak, bilgi yaratma ve paylaşımını teşvik eden bir kültür oluşturmak diğer liderlik yetkinlikleri arasında yer almalıdır.

Bilgi yönetim sistemleri, örgütsel öğrenme ve kaynak geliştirme süreçlerini etkinleştirerek ve canlandırarak öğrenme yeteneklerinin ve temel yetkinliklerin sürdürülebilir avantaja dönüştürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Elbette ki bilgi ve bilgi yönetimi sistemleri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için tek başına yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, bilgi yönetimi sistemlerinin örgütün diğer kaynakları ve temel yetkinliklerle bir araya getirilmesi sağlanmalı, yenilikçilik yoluyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü amaçlanmalıdır.

Daha önce vurgulandığı gibi yaratıcılık, yenilikçiliğin tohumudur ve bütün yenilikler yaratıcı bir fikirle başlamaktadır. Yaratıcılık, yenilikçilik için öne sürülen bir fikir iken; yenilikçilik ise bu fikrin uygulanmasını ifade etmektedir. Yaratıcılıkla ilgili ilk çalışmalarda önceki yaşantılar, bireyin kişilik ve bilişsel özelliklerini ve dolayısıyla onun yaratıcılığını etkilemektedir. Örneğin, deneyimde estetik niteliklerin daha çok değerlendirilmesi, geniş ilgi alanları, karmaşıklığa ilgi, yüksek enerji, yargı bağımsızlığı, özerklik, sezgi, kendine güven, çelişkileri çözme veya kişinin kendi kendine zıt veya çelişkili özellikleri barındırma yeteneği ve sağlam bir benlik duygusuna sahip kişiliğe sahip kişilerin daha çok yaratıcı olduğu görülmüştür. Ayrıca, zekanın yapısı üzerine yapılan çalışmalarda da akıcılık, esneklik, özgünlük ve detaylandırma bilişsel süreçlerinin yaratıcılık için daha uygun olduğu tespit edilmiştir. Bilişsel özellikler ve kişiliğin dahil olduğu yaratıcılıkla ilgili beceriler yaratıcı performans için gereklidir. Örgütsel yaratıcılık eğitimi ilgili çalışmalarda da bireylerin bilişsel tarzları ve örgüt uyumu üzerinde durulmuştur. Bu çalışmalarda, bireylerin bilişsel tarzları ve örgütün kültürü uyduğunda örgütte daha yaratıcı bir ortamın gelişeceği savunulmuştur. Bu kapsamda, yaratıcı kişilik ve bilişsel yeteneğe sahip çalışanların özelliklerine uygun iş ve bölümlerde çalıştırılmaları yaratıcılıktan elde edilecek verimin artmasını sağlayacaktır. Örneğin, kişilik üzerine çalışan araştırmacılar ısrar, merak, enerji ve entelektüel dürüstlük gibi

özelliklerin AR-GE departmanı için en uygun yaratıcı kişilik özellikleri olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırmanın yapıldığı kurum özelinde elde edilen bir başka sonuç ise örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin yenilikçilik üzerindeki etki düzeyine göre uygulanmasının kurum için faydalı sonuçlar doğurabileceğidir. Araştırmanın yapıldığı kurum açısından, örgütsel öğrenme kapsamında yenilikçiliği artırmak için öncelik verilmesi gereken husus, eski bilgi ve rutinlerin açık fikirlilikle eleştirilmesi ve yeni fikirlerin açık bir şekilde dile getirildiği bir örgüt ortamının oluşturulmasıdır. Fikirlerin açıkça dile getirilemediği örgütlerde çalışanlarda sessizlik davranışı gelişebilmektedir. Sessizlik davranışının sonucu olarak çalışanlar, hiçbir koşulda söyleyeceklerinin dikkate alınmayacağını ya da konuşunca işten çıkarılabileceklerini düşünebilmektedirler. Bu da yenilikçiliğin önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içinde böyle olumsuz bir durumun yaşanmaması için iletişim kanallarının artırılması gerekmektedir. Bu kapsamda, ast-üst arasındaki sözlü iletişime ek olarak ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, tavsiye kutuları kullanmak, çalışanlarla sık sık toplantılar düzenlemek ve informal nitelikteki mesaj gönderme kanallarını kullanmak iletişim sürecinin etkinliğini artırmada önemli rol oynayacaktır. Ayrıca, iletişim teknolojilerine dayalı yönetim bilgi sistemlerinin yaygın olarak kullanılması bilgi ve fikir akışının hızlanmasını sağlayacaktır.

Açık fikirliliğin yanında araştırmanın yapıldığı kurumda öncelik verilmesi gereken bir diğer konu da bilginin uygulanmasıdır. Bilgi yönetimi aracılığıyla yenilikçi bir örgüt oluşturmak için sadece bilginin toplanması veya elde edilmesi yeterli olmamaktadır. Değişen çevrede mevcut statik bilgi bir yarar sağlamamakta; onun dinamik hale getirerek çevreye uyumlu hale getirilmesi hedeflenmelidir. Diğer bir ifadeyle, toplanan bilginin örgüt içi süreçlerden geçirilerek ve örgüt yararına dönüştürülerek kullanılması gerekmektedir. Bu açıdan örgütler için önemli olan bilginin toplanmasından daha çok onun dönüştürülmesi ve faaliyetlerde uygulanmasıdır. Bilgi uygulama, bilgi yönetimi kapsamında bilginin gerçek kullanımını ifade etmektedir. Bilgi uygulanmadan onun değeri anlaşılamamaktadır. Örgüt içinde bilgiyi uygulamada bazı uygulamaların hayata geçirilmesi başarılı sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Kişilik özelliklerinin bilginin uygulanmasını kolaylaştırdığına dair bazı görüşler

bulunmaktadır. Kişilik özelliği, bir çalışanın hangi işe yatkınlığıyla ilgili bir fikir verebilir. Örneğin dışa dönük kişilik özelliğine sahip olanlar bilgiyi paylaşmaya daha yatkındır. Bu çıkarımdan yola çıkarak deneyime açık bir kişiliğe sahip bir çalışanın da bilgiyi uygulamaya daha yatkın olduğu söylenebilir. Bu kapsamda, örgüt içinde işle ilgili bilginin uygulamasında çalışanların kişilik özelliklerinden yararlanılabilir. Çalışanlar, bilgi sahibi olduğu işle ilgili örgüt içindeki diğer bireylerle kolay iletişim kurabilirlerse bilginin uygulanması kolaylaşır. Bunun için yukarıda bahsedilen iletişimle ilgili uygulamalar yaygınlaştırılabilir. Örgüt içinde işleri yapacak kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemeye yönelik iş analizi uygulamaları bilginin etkin uygulanmasına yönelik etkili bir yol olacaktır. Bilginin uygulanmasında önemli faktörlerden bir tanesi de İKY uygulamalarıdır. İnsan kaynaklarının planlanması, eğitilmesi, performans değerlendirme yöntemleri, kariyer geliştirme, iş değerlendirme ve ücret yönetimi gibi uygulamaların etkinliği insan kaynaklarının işleriyle ilgili mevcut olan bilgiyi kullanmalarını teşvik edecektir. Bilginin uygulamasını sağlamak için gerekli olan faktörlerden bir tanesi de yetenek yönetimidir. Yetenek yönetimi, doğru yetenekleri doğru işte çalıştırarak yenilikçi örgütleri geleceğe hazırlar. Yeteneğine uygun işte çalışan bir personel, bilginin hayata geçirilmesinde daha etkin bir rol alarak yenilikçiliğe katkı sağlayacaktır. Yetenekle ilgili göz önünde bulundurulması gereken bir başka husus da iş becerikliliğidir (job crafting). İş becerisi yüksek olan çalışanlar, becerileriyle ilgi işlerde çalıştırıldıklarında beceriye dayalı fiziksel ve bilişsel düzenlemeler yaparak bilgi sahibi olan ancak becerisi olmayan kişilere göre bilginin etkin kullanımını daha da kolaylaştıracaklardır.

Özellikle hiyerarşik bir yapının hakim olduğu kurumlarda yenilikçiliğe karşı bir direnç gelişebilmektedir. Yenilikçilik, bu kurumların çalışanlarında güvensizlik, şüphe ve belirsizlikler yaratabilmektedir. Bunun sonucunda, yenilik ve değişimi engelleme girişimleri bile yaşanabilmektedir. Bu durumun yaşanması halinde yöneticiler yeniliklere açık bir örgüt kültürü oluşturmaya çaba göstererek yeniliklerin önündeki engel ve direçleri ortadan kaldıracaklardır. Diğer yandan, yenilikler konusunda çalışanlara gerekli ve yeterli eğitimler verilmeli ve çalışanların ön yargıları giderilerek onların yenilikçiliğe teşvik edilmesi sağlanmalıdır.

6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Daha önce de belirtildiği gibi, bu araştırmaya konu olan kavramlar literatürde farklı bakış açılarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel öğrenme süreçler, yetenek ve öğrenmeye eğilim; yaratıcılık kişisel özellikler ve/veya örgütsel ve çevresel özellikler; bilgi yönetimi süreçler, yöntem, yetenek vs; yenilik ise benimsenme ve yayılma gibi farklı bağlamlarda incelenmiştir. Bu Araştırmada, örgütsel öğrenme, öğrenmeye eğilim; yaratıcılık kişisel, örgütsel ve çevresel özellikler; bilgi yönetimi süreç ve yöntem; yenilik ise yayılma bağlamlarında incelenmiştir. Gelecek araştırmalarda bu dört kavram bahsedilen farklı bağlamlarda da incelenerek aralarındaki ilişkiler ve nedensel etkiler araştırılabilir.

Örgütsel öğrenme ve yenilikçilikle ilgili çalışmaların daha çok gelişmiş ülkelerde ve büyük ölçekli işletmelerde yapıldığı bir çok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde ya da küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde de benzer çalışmaların yapılması bulguların karşılaştırılmasına olanak sağlayacaktır. Öte yandan, yenilikçilikle ilgili çalışmalarda daha çok ürün yenilikçiliği ya da yenilikçiliğin teknik yönü konu edinilmiştir. Gelecek araştırmalarda yenilikçiliğin özellikle bireysel ve davranışsal türünün ağırlık kazanması literatürün gelişimine katkı sağlayacaktır.

Daha önce vurgulandığı gibi; literatürde bazı çalışmalarda, örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi ve yaratıcılıkla yenilikçilik kavramları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, bahsedilen kavramlar bazı yazarlar tarafından aynı kavramlarmış gibi kabul edilmiştir. Bu bakış açısı kavramlar arasında bir kargaşaya neden olmuş; istenilen durumu açıklamada yetersiz kalmıştır. Ancak, literatür geliştikçe kavram tanımları arasındaki sınırlar belirgin bir hale gelmeye başlamıştır. Gelecek çalışmalarda bu ayrımın göz önünde bulundurulması literatür zenginliği açısından yarar sağlayacaktır.

Bu araştırmada, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde bilgi yönetimi ve yaratıcılığın aracılık ve düzenleyici rolü incelenmiştir. Literatürde örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisini bu amaçla ele alan başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, dört kavramın birlikte yer aldığı araştırmaların sayısı da sınırlı sayıdadır. Gelecek araştırmalarda yenilikçiliği artıran başka faktörlerin ve bu araştırmada incelenen dört kavram arasında sıralı aracı etkilerin araştırılması da literatüre katkı sağlayacaktır. Diğer yandan, bu araştırma bir maden ve kimya firmasının belirli bir örnekleme üzerinde

gerçekleştirilmesi nedeniyle tüm firmalar için genel bir sonucu kapsamamaktadır. Daha geniş bir örneklem grubuyla ya da farklı firmalarda aynı çalışmanın yapılması, farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir.



KAYNAKÇA

- ABBAS, J. (2020). Impact of Total Quality Management on Corporate Sustainability Through the Mediating Effect of Knowledge Management. **Journal of Cleaner Production**, 244, 1-11.
- ABBAS, W., & WU, W. (2019). Employee Innovativeness, Fairness and Organizational Support: An Empirical Assessment. **Human Systems Management**, 38(2), 169-177.
- ABBAS, J., & SAĞSAN, M. (2019). Impact of Knowledge Management Practices on Green Innovation and Corporate Sustainable Development: A Structural Analysis. **Journal Of Cleaner Production**, 229, 611-620.
- ALDABBAS, H., PİNNİNGTON, A., & LAHRECH, A. (2021). The Influence of Perceived Organizational Support on Employee Creativity: The Mediating Role of Work Engagement. **Current Psychology**, 1-15.
- ABDI, K., MARDANI, A., SENIN, A. A., TUPENAITE, L., NAIMAVICIENE, J., KANAPECKIENE, L., & KUTUT, V. (2018). The Effect of Knowledge Management, Organizational Culture and Organizational Learning on Innovation in Automotive Industry. **Journal Of Business Economics And Management**, 19(1), 1-19.
- ABID, G., ZAHRA, I., & AHMED, A. (2015). Mediated Mechanism of Thriving at Work between Perceived Organization Support, Innovative Work Behavior and Turnover Intention. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 9(3), 982-998.
- ACAROL, H. Ç. (2019). A Tipi Kişilik Özelliğinin Bireysel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AÇIKGÖZ, A., & GÜNSEL, A. (2011). The Effects of Organizational Climate on Team Innovativeness. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 24, 920-927.
- ADIGÜZEL, A., KAYA, A., BALAY, R., & GÖÇEN, A. (2014). Öğretmen Adaylarının Bireysel Yenilikçilik Özellikleri ile Öğrenmeye İlişkin Tutum Düzeyleri. **Milli Eğitim Dergisi**, 43(204), 135-154.
- AFŞAR, B., & BADIR, Y. (2017). Workplace Spirituality, Perceived Organizational Support and Innovative Work Behavior: The Mediating Effects of Person-Organization Fit. **Journal of Workplace Learning**, 29(2), 95-109.
- AFŞAR, B., BADIR, Y., & KHAN, M. M. (2015). Person–Job Fit, Person–Organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Innovation

Trust. **The Journal of High Technology Management Research**, 26(2), 105-116.

AFZALI, A., MOTAHARI, A. A. & HATAMI-SHİRKOUHI, L. (2014). Investigating the Influence of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation. **Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette**, 21(3), 623-629.

AGARWAL, U. A. (2014). Examining the Impact of Social Exchange Relationships on Innovative Work Behaviour: Role of Work Engagement. **Team Performance Management**, 20(3/4), 102-120.

AKAR, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Yordayıcısı Olarak Bilgi Yönetimi Yeterliği. **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, 5(2), 74-86.

AKGÜN, F. (2017). Öğretim Elemanlarının Bireysel Yenilikçilik Özellikleri ve Öğretim Teknolojilerine Yönelik Kabulleri. **Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry**, 8(3), 291-322.

AKYÜZ, B. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (44), 207-216.

AKYÜZ, A. N., & ÖRÜCÜ, E. (2018). Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (57), 20-36.

ALAVI, M., & LEIDNER, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, 25(1), 107-136.

ALEGRE, J., & CHIVA, R. (2008). Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test. **Technovation**, 28(6), 315-326.

ALSABBAGH, M., & KHALIL, A. H. A. (2017). The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 7(4), 560-578.

AL-SA'DI, A. F., ABDALLAH, A. B., & DAHIYAT, S. E. (2017). The Mediating Role of Product and Process Innovations on the Relationship between Knowledge Management and Operational Performance in Manufacturing Companies in Jordan. **Business Process Management Journal**, 23(2), 349-376.

AL SHRAAH, A., ABU-RUMMAN, A., AL MADİ, F., ALHAMMAD, F. A. F., & ALJBOOR, A. A. (2022). The Impact of Quality Management Practices on

- Knowledge Management Processes: A Study of A Social Security Corporation in Jordan. **The TQM Journal**, 34(4), 605-626.
- AMABILE, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. **California Management Review**, 40(1), 39-58.
- AMABILE, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. **Research in Organizational Behavior**, 10(1), 123-167.
- AMABILE, T. M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J., & HERRON, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. **Academy of Management Journal**, 39, 1154-84.
- AMBROSINI, V., & BOWMAN, C. (2009). What Are Dynamic Capabilities and Are They A Useful Construct in Strategic Management?. **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 29-49.
- ANASORI, E., DE VITA, G., & GÜRKAN KÜÇÜKERGİN, K. (2023). Workplace Bullying, Psychological Distress, Job Performance and Employee Creativity: The Moderating Effect of Psychological Resilience. **The Service Industries Journal**, 1-22.
- ARAGÓN, M. I. B., JIMÉNEZ, D. J. & VALLE, R. S. (2014). Training and Performance: The Mediating Role of Organizational Learning. **BRQ Business Research Quarterly**, 17(3), 161-173.
- ARAGÓN-CORREA, J. A., & SHARMA, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. **Academy of Management Review**, 28(1), 71-88.
- ARAGÓN-CORREA, J. A., GARCÍA-MORALES, V. J., & CORDÓN-POZO, E. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain. **Industrial Marketing Management**, 36(3), 349-359.
- ARGYRIS, C. & D. SCHON (1978). Organizational Learning. London, Addison-Wesley.
- ATTIA, A., & ELDIN, I. E. (2018). Organizational Learning, Knowledge Management Capability and Supply Chain Management Practices in the Saudi Food Industry. **Journal of Knowledge Management**, 22(6), 1217-1242.
- ASLAN, A. & DEMİRLİ, C. (2018). Bilgi Yönetimi ve Karar Verme İlişkisinin İncelenmesi. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, 17(33), 1-26.
- ATAK, M. (2011). Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri. **İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13(2), 155-176.

- ATLI, Y., & AKAR, S. G. M. (2019). Sınıf Öğretmenlerinin Bireysel Yenilikçilik Özellikleri ile Derste Teknoloji Kullanımına Yönelik Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 5(2), 1-31.
- AVCI, U. (2012). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 5(10),121-138.
- AVLONITIS, G.J., KOUREMENOS, A., & TZOKAS, N. (1994). Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovstrat. **European Journal of Marketing**, 28(1), 5-28.
- AYTEKİN, E. (2019). Demokratik Liderliğin Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- AZINGA, S. A., OBENG, A. F., ELLİS, F. Y., & ANSAH, M. O. (2023, February). Assessing the Effects of Transformational Leadership on Innovative Behavior: The Role of Affective Commitment and Psychological Capital. In Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship. **Emerald Publishing Limited**.
- BAHRAMI, M. A., KIANI, M. M., MONTAZERALFARAJ, R., ZADEH, H. F. & ZADEH, M. M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. **Osong Public Health and Research Perspectives**, 7(3), 190-196.
- BAKAN, I., DOĞAN, I. F. & SEZER, B. (2017). Örgütsel Uсталık ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. **TURAN: Stratejik Araştırmalar Merkezi**, 9(33), 10-17.
- BAKAN, İ., SEZER, B., & KARA, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(1), 117-138.
- BAKER, W. E. & SINKULA, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(4), 411-427.
- BAKER, W.E. & SINKULA, J.M. (2002). Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. **Journal of Market-focused Management**, 5 (1), 5-23.
- BALAY, R. (2010). The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff. **Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences**, 1(43), 41- 78.

- BALAY, R., Ahmet, K., & MELİK, G. (2014). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık ile Yönetmel Etkililik Algıları Arasındaki İlişki. **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 23(2), 439-466.
- BANDURA, A. (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change. **Psychological Review**, 84(2), 191.
- BARON, R. M., & KENNY, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal Of Personality And Social Psychology**, 51(6), 1173.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). Bilgi Yönetimi. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BAŞAR, P. (2022). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 14(1), 621-634.
- BELAWATI, F. E., SETYADI, D., & HENDRI, M. I. (2019). Effect of Transformational Leadership Style and Knowledge Management on Organizational Innovation through Empowerment, Member Creativity and Learning Organization. **Journal of Arts and Humanities**, 8(8), 01-16.
- BERTHON, P., HULBERT, J.M. & PITT, L.F. (1999). To Serve or Create? Strategic Orientations toward Customers and Innovation. **California Management Review**, 42 (1): 37–58.
- BHATT, G. D. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People. **Journal of Knowledge Management**, 5(1), 68-75.
- BİÇER, M. (2017). Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- BİÇKES, D. M. (2011). Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- BREZNIK, L., & HISRIC, R. D. (2014). Dynamic Capabilities vs. Innovation Capability: Are They Related?. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 21(3), 368-384.
- BRATIANU, C., STANESCU, D. F., & MOCANU, R. (2021). Exploring the Knowledge Management Impact on Business Education. **Sustainability**, 13(4), 2313.
- BROWN, T. A. (2006). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research., New York, The Guilfor Press.

- BROWN, S. L. & EISENHARDT, K. M. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. **Academy of Management Review**, 20(2), 343-378.
- BODUR, G. (2018). Hemşirelik Öğrencilerinin Bireysel Yenilikçilik (İnovasyon) Düzeyleri ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki. **Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi**, 5(2), 139-148.
- BOSO, N., DONBESUUR, F., BENDEGA, T., ANNAN, J., & ADEOLA, O. (2017). Does Organizational Creativity Always Drive Market Performance?. **Psychology & Marketing**, 34(11), 1004-1015.
- BUDIARTA, K. (2015). The Role of Knowledge Management, Human Capital, and Innovative Strategy toward the Higher Education Institution's Performance in Indonesia. **Information and Knowledge Management**, 5(5), 14-20.
- BUKOWITZ, W. R., & WILLIAMS, R. L. (1999). **The Knowledge Management Fieldbook**, Harlow, Pearson Education.
- BÜYÜKBEŞE, T., DİREKÇİ, E., & ERŞAHAN, B. (2017). Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâlarının İletişim Becerilerine VE Bireysel Yenilikçilik Seviyelerine Etkisi. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(2), 221-236.
- CAI, W., LYSOVA, E. I., KHAPOVA, S. N., & BOSSINK, B. A. (2018). Servant Leadership and Innovative Work Behavior in Chinese High-Tech Firms: A Moderated Mediation Model of Meaningful Work and Job Autonomy. **Frontiers in Psychology**, 9, 1-13.
- CALANTONE, R. J., CAVUSGIL, S. T., & ZHAO, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. **Industrial Marketing Management**, 31(6), 515-524.
- CAMPS, J., OLTRA, V., ALDÁS-MANZANO, J., BUENAVENTURA-VERA, G. & TORRES-CARBALLO, F. (2016). Individual Performance in Turbulent Environments: The Role of Organizational Learning Capability and Employee Flexibility. **Human Resource Management**, 55(3), 363-383.
- CHANG, H. T., CHOU, Y. J., LIOU, J. W., & TU, Y. T. (2016). The Effects of Perfectionism on Innovative Behavior and Job Burnout: Team Workplace Friendship As A Moderator. **Personality and Individual Differences**, 96, 260-265.
- CHEN, C. J., HUANG, J. W., & HSIAO, Y. C. (2010). Knowledge Management and Innovativeness: The Role of Organizational Climate and Structure. **International Journal of Manpower**, 31(8), 848-870.

- CHIEN, S. & TSAI, C. (2012). Dynamic Capability, Knowledge, Learning, and Firm Performance. **Journal of Organizational Change Management**, 25(3), 434-444.
- CHIENWATTANASOOK, K. & JERMSITTIPARSEN, K. (2019). Influence of Entrepreneurial Orientation and Total Quality Management on Organizational Performance of Pharmaceutical SMEs in Thailand with Moderating Role of Organizational Learning. **Systematic Reviews in Pharmacy**, 10(2), 223-233.
- CHIN, A. Z. R., YI, T. H., ZAKUAN, N., SULAIMAN, Z., SAMAN, M. Z. M., & CHIN, T. A. (2020). The Mediating Effect of Knowledge Management on the Relationship between Risk Management and Project Performance. **6th International Conference on Information Management (ICIM)**, London, 27-29 March 2020, 325-328.
- CHIVA, R., ALEGRE, J., & LAPIEDRA, R. (2007). Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce. **International Journal of Manpower**, 28(3/4), 224-242.
- CHIVA, R., GHOURI, P., & ALEGRE, J. (2014). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. **British Journal of Management**, 25(4), 687-705.
- CHONG, C. W., HOLDEN, T., WILHELMIJ, P., & SCHMIDT, R. A. (2000). Where Does Knowledge Management Add Value?. **Journal of Intellectual Capital**, 1(4), 366-380.
- COWART, K.O., FOX, G.L., & WILSON, A.E. (2007). A Structural Look at Consumer Innovativeness and Self-Congruence in New Product Purchases. **Psychology and Marketing**, 25(12), 1111-1130.
- CHUGH, M., CHANDERWAL, N., MISHRA, A. K., & PUNIA, D. K. (2019). The Effect of Knowledge Management on Perceived Software Process Improvement: Mediating Effects of Critical Success Factors and Moderating Effect of the Use of Information Technology. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 49(4), 546-567.
- CZOP, K., & LESZCZYNSKA, A. (2009). Internal Entrepreneurship, Innovativeness and Creativity in Empirical Studies of Polish Organisations. **International Journal of Business and Systems Research**, 3(3), 330-350.
- ÇAĞLIYAN, V., ATTAR, M., & KÜLAHLI, S. (2021). Dönüşümcü liderliğin, örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 16(1), 124-145.
- ÇELEBİ, F. (2020). Örgütsel Gururun Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Özel Okul Öğretmenleri Örneği. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12(3), 3261-3272.

- ÇELİK, V. (2014). Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin, Finansal Performansa Etkisi. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(31), 193-212.
- ÇETİN, S. (2017). İşletmelerde Yenilik Performansına Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- ÇİRPAN, H. (2020). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Bilgi İşçilerinin Örgüte Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(37), 373-391.
- ÇOKPEKİN, Ö., & KNUDSEN, M. P. (2012). Does Organizing For Creativity Really Lead to Innovation?. **Creativity and Innovation Management**, 21(3), 304-314.
- DAMANPOUR, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of management journal**, 34(3), 555-590.
- DASGUPTA, M., & GUPTA, R. K. (2009). Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management. **Global Business Review**, 10(2), 203-224.
- DAVENPORT, T. H., & KLAHR, P. (1998). Managing Customer Support Knowledge. **California Management Review**, 40(3), 195-208.
- DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Press.
- DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. (2001). İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler?. Çev. Günhan Günay. İstanbul, Rota Yayınları.
- DEMİR, A., BUDUR, T., OMER, H. M., & HESHMATİ, A. (2023). Links between Knowledge Management and Organisational Sustainability: Does the ISO 9001 Certification Have An Effect?. **Knowledge Management Research & Practice**, 21(1), 183-196.
- DEMİRBAŞ, F., & BOSTANCI, A. B. (2020). Okulların Örgütsel Öğrenmeleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 9(3), 1426-1439.
- DEMİREL, Y., & TOHUM, E. U. (2018). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7(2), 277-295.
- DEMİREL, Y., & KUBBA, Z. İ. (2014). Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 9(2), 137-151.

- DIBELLA, A. J. (1995). Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective. **Academy of Management Proceedings**, 1995(1), 287-290.
- DIBELLA, A. J., NEVIS, E. C., & GOULD, J. M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. **Journal of Management Studies**, 33(3), 361-379.
- DİCLE, Ü., & KÖSE, C. (2014). The Impact of Organizational Learning on Corporate Sustainability and Strategy Formulation with the Moderating Effect of Industry Type. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 150, 958-967.
- DODGSON, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. **Organization Studies**, 14(3), 375-394.
- DOĞAN, B., & ALTUNOĞLU, E. (2014). Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme. **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(3), 41-52.
- DURAK, M. Ş. (2020). Örgütsel Öğrenmenin Stratejik Esneklik Üzerindeki Etkisinde Dinamik Yeteneklerin Aracılık Rolü: Havayolu Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi S.B.E., Eskişehir.
- DURGUT, A. İ., & GÜNAY, G. Y. (2020). Etik Liderlik, İşe Adanmışlık Ve Yönetmelik Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama. **Journal of Organizational Behavior Review**, 2(2), 149-171.
- DURMAZ, H. (2019). Üniversite Kütüphanecilerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E., Erzurum.
- DURMUŞ, V., & ŞAHİN, B. (2015). Hastanelerde Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **TAF Preventive Medicine Bulletin**, 14(6), 438-447.
- ELDOR, L., & HARPAZ, I. (2019). The Nature of Learning Climate in Public Administration: A Cross-Sectorial Examination of Its Relationship with Employee Job Involvement, Proactivity, and Creativity. **The American Review of Public Administration**, 49(4), 425-440.
- EL-KASSAR, A. N., DAGHER, G. K., LYTHREATHIS, S., & AZAKIR, M. (2022). Antecedents and Consequences of Knowledge Hiding: The Roles of HR Practices, Organizational Support for Creativity, Creativity, Innovative Work Behavior, and Task Performance. **Journal of Business Research**, 140, 1-10.
- ERAT, S. (2020). Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Güvenin, Yenilikçilik Davranışı ve Bireysel Performansa Etkisi, Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. **International Review of Economics and Management**, 8(1), 124- 145.

- EREN, S. S., GÜL, H. & TOKGÖZ, E. (2013). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri. **Yasar Üniversitesi Dergisi**, 29(8), 4872-4895.
- ERKUTLU, H. V., ÖZDEMİR, H. Ö., & USLU, B. B. (2018). Otantik Liderlik ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10(4), 68-96.
- ESMAEELINEZHAD, O., & AFRAZEH, A. (2018). Linking Personality Traits and Individuals' Knowledge Management Behavior. **Aslib Journal of Information Management**, 70(3), 234-251.
- FARZANEH, M., GHASEMZADEH, P., NAZARI, J. A., & MEHRALIAN, G. (2020). Contributory Role of Dynamic Capabilities in the Relationship between Organizational Learning and Innovation Performance. **European Journal of Innovation Management**, 24(3), 655-676.
- FARSAN, M., RIZI, R., AZADI, A., & AROUFZAD, S. (2013). Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning among Physical Education Teachers. **European Journal of Experimental Biology**, 3(1), 526-530.
- FERREIRA, J., COELHO, A., & MOUTINHO, L. (2020). Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. **Technovation**, 92, 1-18.
- FIOL, C. M., & LYLES, M. A. (1985). Organizational Learning. **Academy of Management Review**, 10(4), 803-813.
- FU, Q., CHERIAN, J., REHMAN, K. U., SAMAD, S., KHAN, M. A., ATHAR ALI, M. & MICULESCU, A. (2022). Enhancing Employee Creativity in the Banking Sector: A Transformational Leadership Framework. **Sustainability**, 14(8), 4643.
- GARCÍA-MORALES, V. J., JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M., & GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. **Journal of Business Research**, 65(7), 1040-1050.
- GALLIVAN, M.J. (2001). Organizational adoption and Assimilation of Complex Technological Innovations: Development and Application of A New Framework. **Database for Advances in Information Systems**, 32(3), 51-85.
- GEMİCİ, E. Ç. (2019). Çevresel Çalkantı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Örgütsel Öğrenme ve Yüksek Performanslı İş Uygulamalarının Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- GENG, Z., LIU, C., LIU, X., & FENG, J. (2014). The Effects of Emotional Labor on Frontline Employee Creativity. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 26 (7), 1046-1064.
- GEORGE, D., & MALLERY, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. 17.0 update (10a ed.) Boston, Pearson.
- GOLD, A. H., MALHOTRA, A., & SEGARS, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. **Journal Of Management Information Systems**, 18(1), 185-214.
- GOLDSMITH, R. E., & HOFACKER, C. F. (1991). Measuring Consumer Innovativeness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 19(3), 209-221.
- GOMES, G. & WOJAHN, R.M. (2017). Organizational Learning Capability, Innovation and Performance: Study in Small and Medium-Sized Enterprises (SMES). **Revista de Administracao**, 52(2), 163-175.
- GOVINDARAJU, C., VIJAYARAGHAVAN, G. K. & PANDIYAN, V. (2013). Product and Process Innovation in Malaysian Manufacturing: The Role of Government, Organizational Innovation and Exports. **Innovation: Management, Policy & Practice**, 15(1), 52-68.
- GÖZÜKARA, E. (2014). Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜMÜSLÜOĞLU, L., & İLSEV, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. **Journal of Business Research**, 62(4), 461- 473.
- GÜNDÜZ, Ş. (2021). Examining the Relationship between Individual Innovativeness and Digital Nativeness Levels of Teachers. **Eğitim ve Bilim**, 46(205), 261- 277..
- GÜRBÜZ, S., & ŞAHİN, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- GÜNSEL, A., SIACHOU, E., & ACAR, A. Z. (2011). Knowledge Management and Learning Capability to Enhance Organizational Innovativeness. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 24, 880-888.
- GUPTA, B., IYER, L. S., & ARONSON, J. E. (2000). Knowledge Management: Practices and Challenges. **Industrial Management & Data Systems**, 100(1), 17-21.

- GÜNGÖR, G. & CELEP, C. (2016). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgüt içi Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme ve Entelektüel Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişki. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 12(3), 932-947.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., & BLACK, W. C. (2010). Multivariate Data Analysis.
- HANAYSHA, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 229, 289-297.
- HARRELD, J. B., O'REILLY, C. A., & TUSHMAN, M. L. (2007). Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action. **California Management Review**, 49(4), 21-43.
- HASSAN, N., RAMLI, M. S., SUMARDI, N. A., HALIF, M. M., OTHMAN, A. K., ZAINAL, N. Z., & AZIZ, R. A. (2019). The Effects of Employee Mindset on Employee Innovativeness: A Comparative Study Between Professional and Non-Professional Groups among Government Staff in Putrajaya, Malaysia. **The Journal of Social Sciences Research**, 5(10), 1487-1494.
- HASANI, K., & SHEIKHESMAEILI, S. (2016). Knowledge Management and Employee Empowerment: A Study of Higher Education Institutions. **Kybernetes**, 45(2), 337-355.
- HASIRCI, I. & ÖRÜCÜ, E. (2021). Örgüt Kültürünün İnovatif Davranış Eğilimleri İle İlişkisinde Öz Yeterlilik Algısının Aracılık Rolü ve Bir Uygulama. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 23(2), 642-661.
- HEDBERG, R. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. In: Nystrom, N.C. and Starbuck, W.H. (eds.). *Handbook of Organizationai Design*. Oxford, Oxford University Press.
- HEFFERNAN, M., HARNEY, B., CAFFERKEY, K., & DUNDON, T. (2016). Exploring the HRM-performance Relationship: The Role of Creativity Climate and Strategy. **Employee Relations**, 38(3), 438-462.
- HENDRI, M. I. (2019). The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of the Employee Performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 68(7), 1208-1234.
- HERMAWATI, A., & GUNAWAN, E. (2021). The Implementation of Dynamic Capabilities for Small and Medium-Sized Enterprises in Creating Innovation. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 51 (1), 92-108.

- HINA, S. M., HASSAN, G., PARVEEN, M., & AROOJ, S. (2021). Impact of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance through Organizational Learning: The Moderating Role of Environmental Turbulence. **Performance Improvement Quarterly**, 34(1), 77-104.
- HIRSCHMAN, E. C. (1980). Innovativeness, Novelty Seeking, and Consumer Creativity. **Journal of Consumer Research**, 7(3), 283-295.
- HOWARD, T. J., CULLEY, S., & DEKONINCK, E. A. (2011). Reuse of Ideas and Concepts for Creative Stimuli in Engineering Design. **Journal of Engineering Design**, 22(8), 565-581.
- HSU, I. C., & SABHERWAL, R. (2012). Relationship between Intellectual Capital and Knowledge Management: An Empirical Investigation. **Decision Sciences**, 43(3), 489-524.
- HUBER, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**, 2(1), 88-115.
- HUBER, G. (1998). Synergies between Organizational Learning and Creativity & Innovation. **Creativity and Innovation Management**, 7(1), 3-8.
- HUI, L., QUN, W., NAZIR, S., MENGJU, Z., ASADULLAH, M. A., & KHADIM, S. (2020). Organizational Identification Perceptions and Millennials' Creativity: Testing The Mediating Role of Work Engagement And The Moderating Role of Work Values. **European Journal of Innovation Management**, 24(5), 1653-1678.
- HULT, G. T. M., HURLEY, R. F., & KNIGHT, G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact On Business Performance. **Industrial Marketing Management**, 33(5), 429-438.
- HUR, W. M., MOON, T., & JUN, J. K. (2016). The Effect of Workplace Incivility on Service Employee Creativity: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and Intrinsic Motivation. **Journal of Services Marketing**, 30(3), 302-315.
- HURLEY, R. F., & HULT, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, 62(3), 42-54.
- HURT, H. T., JOSEPH, K., & COOK, C. D. (1977). Scales for the Measurement of Innovativeness. **Human Communication Research**, 4(1), 58-65.
- HUSSAIN, I., MUJTABA, G., SHAHEEN, I., AKRAM, S., & ARSHAD, A. (2022). An Empirical Investigation of Knowledge Management, Organizational Innovation, Organizational Learning, and Organizational Culture: Examining a Moderated Mediation Model of Social Media Technologies. **Journal of Public Affairs**, 22(3), 1-9.

- ISKANDARANI, K. M. (2017). Assessing The Impact of Transformational Leadership, Organizational Climate, and Personality on Individual Innovativeness at Work. Doctoral Thesis. Eastern Michigan University, Michigan.
- İPÇİOĞLU, İ., & KAHYA, D. (2016). Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (25), 179-204.
- İRİZ, R. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19(1), 243-258.
- İRİZ, R. & AKYAZI, T. E. (2015). Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılık ve Örgüt İkliminin Etkisi: Aksaray İlinde Bir Araştırma. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu, Mersin Üniversitesi, Mersin, 22-24 Ekim.
- IMRAN, M. K., ILYAS, M., ASLAM, U., & FATIMA, T. (2018). Knowledge Processes and Firm Performance: The Mediating Effect of Employee Creativity. **Journal of Organizational Change Management**, 31(3), 512-531.
- İŞİK, C., İŞİK, Z., & TIRAK, L. (2016). Turizm Amaçlı Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek ile Bireysel Yenilikçilik İlişkisi: Palandöken Örneği. **Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi**, 2(2), 117-133.
- İŞİK, C. & MERİÇ, S. (2015). Otel Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçi Kapsamında Değerlendirilmesi: Van İli Örneği. **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**, 4(1), 1-16.
- JACKSON, J. D., MUN, Y. Y., & PARK, J. S. (2013). An Empirical Test of Three Mediation Models for the Relationship between Personal Innovativeness and User Acceptance of Technology. **Information & Management**, 50(4), 154-161.
- JAIN, A. K., & MORENO, A. (2015). Organizational Learning, Knowledge Management Practices and Firm's Performance: An Empirical Study of A Heavy Engineering Firm in India. **The Learning Organization**, 22(1), 14-39.
- JIANG, Y., & CHEN, W. K. (2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity. **Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education**, 13(6), 2057-2068.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. & SANZ-VALLE, R. (2011). Innovation, Organizational Learning, and Performance. **Journal of Business Research**, 64(4), 408-417.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., VALLE, R. S., & HERNANDEZ-ESPALLARDO, M. (2008). Fostering Innovation: The Role of Market Orientation and Organizational Learning. **European Journal of Innovation Management**, 11(3), 389-412.

- JIN, X., QING, C., & JIN, S. (2022). Ethical Leadership and Innovative Behavior: Mediating Role of Voice Behavior and Moderated Mediation Role of Psychological Safety. **Sustainability**, 14(9), 5125.
- JUCEVICIENE, P. & CESEVICIUTE, I. (2009). Organizational Creativity as a Factor of the Emergence of Learning Organization. **Socialiniai Mokslai**, 3(65), 40-48.
- JYOTI, J., CHAHAL, H., & RANI, A. (2017). Role of Organizational Learning and Innovation in between High-performance HR Practices and Business Performance: A Study of Telecommunication Sector. **Vision**, 21(3), 259-273.
- KAMARUDDEEN, A. M., YUSOF, N. A., & SAID, I. (2010). Innovation and Innovativeness: Difference and Antecedent Relationship. **The Icfai University Journal of Architecture**, 2(1), 66-78.
- KARADAĞ, T. F. (2018). Türkiye'deki Spor Federasyonları Çalışanlarının Örgütsel Öğrenme ve Bireysel Yenilikçilik Profillerinin İncelenmesi. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KARABETYAN, L. (2019). Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARASNEH, A. A. F. A. (2019). Reinforcing Innovation through Knowledge Management: Mediating Role of Organizational Learning. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, 14, 235-252.
- KAYGISIZ, E., & ÇAĞLIYAN, V. (2014). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Bilgelik İlişkisi Üzerine Sektörel Bir Değerlendirme: Metal ve Makine Sanayi Örneği. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (31), 227-240.
- KEÇELİ, S. & ERDOĞAN, A. (2019). Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21(2), 491-510.
- KEKLİK, B., KILIÇ, R., YILDIZ, H., & YILDIZ, B. (2015). Sanal Kaytarma Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 6(3), 129-144.
- KESKIN, H. (2006). Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in Smes: An Extended Model. **European Journal of Innovation Management**, 9(4), 396-417.
- KERMANI, N., TAVAKOLI, M., FARDI, M., FERAYDOUNNEZHAD, M., & BANIHASHEM, S. K. (2020). Role of Creativity in Organizational Learning and Social Anxiety in Teachers. **Journal of Psychological Science**, 19(92), 1041-1048.

- KHALIL, S. R., & MEHMOOD, K. K. (2018). Knowledge Management, Emotional Capability, Teamwork, and Innovativeness: Mediating Role of Organizational Learning. **Review of Economics and Development Studies**, 4(2), 227-235.
- KHAN, S., & MOHIYA, M. (2020). Determinants of SMEs Employees' Creativity and Their Impact on Innovation at Workplace. **Management Science Letters**, 10(16), 3865-3872.
- KHODAEI, H., OMRANI, V., KAZEMI, H., TAMAR, I., & PIRI, A. (2016). Investigating the Effect of Knowledge Management on Human Resources Productivity. **Management Science Letters**, 6(4), 259-264.
- KIM, E. J. & PARK, S. (2020). Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Organizational Climate and Learning: An Empirical Study. **Leadership & Organization Development Journal**, 41(6), 761-775.
- KIM, T. H., LEE, J. N., CHUN, J. U., & BENBASAT, I. (2014). Understanding the Effect Of Knowledge Management Strategies on Knowledge Management Performance: A Contingency Perspective. **Information & Management**, 51(4), 398-416.
- KILIÇER, K. (2016). Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Öğretmen Adaylarının Bireysel Yenilikçilik Profilleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- KILIÇER, K., & ODABAŞI, H. F. (2010). Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 38, 150-164.
- KIZILOGLU, M. (2015). The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector. **Global Business & Management Research**, 7(3), 17-33.
- KLINE, R. B. (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modelling, 3rd. Edition, NY, Guilford Press.
- KMIECIAK, R., & MICHNA, A. (2018). Knowledge Management Orientation, Innovativeness, and Competitive Intensity: Evidence from Polish SMEs. **Knowledge Management Research & Practice**, 16(4), 559-572.
- KNOWLES C., HANSEN, E., & DIBRELL, C. (2008). Measuring Firm Innovativeness: Development and Refinement of a New Scale. **Journal of Forest Products Business Research**, 5(5), 24.
- KOÇAK, R. D., & Temiz, Ü. (2016). Destekleyici Örgüt İklimi ve Psikolojik Sermayenin Yenilikçilik Eğilimine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. **Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches**, 5(8), 3330-3353.
- KOÇEL, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Beta Yayıncılık.

- KOSTER, F. (2022). Knowledge Management and Innovation Performance a Mediated-Moderation Model. **International Journal of Innovation and Technology Management**, 19(02), 2250002.
- KÖR, B., & MADEN, C. (2013). The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms. **International Journal of Business and Social Science**, 4(4), 293-304.
- KUNDU, S. K. & KATZ, J.A. (2003). Born-International SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions. **Small Business Economics**, 20(1), 25–47.
- KUTANİS, R. Ö., & MESÇİ, M. (2013). Bilgi Yönetimi ile Yenilik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Dinamiklerin Ara Degiskenlik Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Ege Akademik Bakış**, 13(3), 367-381.
- LEE, H., & KELLEY, D. (2008). Building Dynamic Capabilities for Innovation: An Exploratory Study of Key Management Practices. **R&D Management**, 38(2), 155-168.
- LEI, S., QIN, C., ALI, M., FREEMAN, S., & SHI-JIE, Z. (2021). The Impact of Authentic Leadership on Individual and Team Creativity: A Multilevel Perspective. **Leadership & Organization Development Journal**, 42(4), 644-662.
- LIAO, S. H., & WU, C. C. (2009). The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. **International Journal of Business and Management**, 4(4), 64-76.
- LIAO, S. H., & WU, C. C. (2010). System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation. **Expert systems with Applications**, 37(2), 1096-1103.
- LIAO, S. H., & CHEN, C. C. (2018). Leader-Member Exchange and Employee Creativity. Knowledge Sharing: The Moderated Mediating Role of Psychological Contract. **Leadership & Organization Development Journal**, 39(3), 419-435.
- LIN, C. Y. & HUANG, C. K. (2020). Employee Turnover Intentions and Job Performance From A Planned Change: The Effects of An Organizational Learning Culture and Job Satisfaction. **International Journal of Manpower**, 42(3), 409-423.
- LUMPKIN, G.T. & DESS, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. **Academy of Management Review**, 21(1), 135-72.
- LUXMI. (2014). Organizational Learning Act As A Mediator between the Relationship of Knowledge Management and Organizational Performance. **Management and Labour Studies**, 39(1), 31-41.

- LYNCH, P., WALSH, M. M., & HARRINGTON, D. (2010). Defining and Dimensionalizing Organizational Innovativeness. **International CHRIE Conference-Refereed Track**, Massachusetts, July 31, 1-17.
- MALHOTRA, Y. (1998). Deciphering the Knowledge Management Hype. **The Journal For Quality and Participation**, 21(4), 58-60.
- MARCATI, A., GUIDO, G., & PELUSO, A. (2008). The Role of SME Entrepreneurs' Innovativeness and Personality in the Adoption of Innovations, **Research Policy**, 37(9), 1579-1590.
- MÅRTENSSON, M. (2000). A Critical Review of Knowledge Management As A Management Tool. **Journal of Knowledge Management**, 4(3), 204-216.
- MATHAFENA, R. B., & GROBLER, A. (2021). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange in Cultivating Innovative Behaviour in South African Organizations. **African Journal of Science, Technology, Innovation and Development**, 13(5), 559-571.
- MEGHEIRKOUNI, M. (2017). Leadership Styles and Organizational Learning in UK For-Profit and Non-Profit Sports Organizations. **International Journal of Organizational Analysis**, 25(4), 596-612.
- MENGÜÇ, B., & AUH, S. (2006). Creating A Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. **Journal Of The Academy of Marketing Science**, 34(1), 63-73.
- MEYDAN, C. H., ve ŞEŞEN, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları. Ankara, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- MIDGLEY, D. F., & DOWLING, G. R. (1978). Innovativeness: The Concept and Its Measurement. **Journal of Consumer Research**, 4(4), 229-242.
- MIGDADI, M. M. (2021). Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 36(1), 111-124.
- MINH-DUC, L., & HUU-LAM, N. (2019). Transformational Leadership, Customer Citizenship Behavior, Employee Intrinsic Motivation, and Employee Creativity. **Journal of Asian Business and Economic Studies**, 26(2), 286-300.
- MITIĆ, S., NIKOLIĆ, M., JANKOV, J., VUKONJANSKI, J. & TEREK, E. (2017). The Impact of Information Technologies on Communication Satisfaction and Organizational Learning in Companies in Serbia. **Computers in Human Behavior**, 76, 87-101.
- MOHAMMADI, M., ESFANDNIA, A., REZAEI, S., & ZIAPOOR, A. (2014). Effect of Knowledge Management on Organizational Learning in the Areas of Staff Kermanshah University of Medical Sciences. **Spectrum**, 3(8), 1-7.

- MOSTAFA, M. (2005). Factors Affecting Organisational Creativity and Innovativeness in Egyptian Business Organisations: An Empirical Investigation. **Journal of Management Development**, 24(1), 7-33.
- MÜCELDİLİ, B., TURAN, H., & ERDİL, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 99, 673-681.
- MONTES, F. J. L., MORENO, A. R., & MORALES, V. G. (2005). Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. **Technovation**, 25(10), 1159-1172.
- MUMFORD, M. D. & GUSTAFSON, S. B. (1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. **Psychological Bulletin**, 103(1), 27-43.
- MUTONYİ, B. R., SLÅTTEN, T., LIEN, G., & GONZÁLEZ-PIÑERO, M. (2022). The Impact of Organizational Culture and Leadership Climate on Organizational Attractiveness and Innovative Behavior: A Study of Norwegian Hospital Employees. **BMC Health Services Research**, 22(1), 637.
- NAFEI, W. (2014). Knowledge Management and Organizational Learning from the Employee Perspectives: A Study from Saudi Arabia Context. **Journal of Management and Strategy**, 5(1), 73.
- NIELSEN, A. P. (2006). Understanding Dynamic Capabilities through Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management**, 10(4), 59-71.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, New York, NY, Oxford University Press.
- NORUZY, A., DALFARD, V. M., AZHDARI, B., NAZARI-SHİRKOUHI, S., & REZAZADEH, A. (2013). Relations between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, 64(5), 1073-1085.
- NWANKPA, J. & ROUMANI, Y. (2014). Understanding the Link between Organizational Learning Capability and ERP System Usage: An Empirical Examination. **Computers in Human Behavior**, 33, 224-234.
- NYUGEN, Q.T.N. & NECK, P. A. (2008). Knowledge Management as Dynamic Capabilities: Does It Work in Emerging Less Developed Countries?. **The 16th Annual Conference on Pacific Basin Finance, Economics, Accounting and Management**, Brisbane, Australia, 2-4 July.

- OH, S.-Y. (2019). Effects of Organizational Learning on Performance: The Moderating Roles of Trust in Leaders and Organizational Justice. **Journal of Knowledge Management**, 23(2), 313-331.
- ÖCAL, K. (2011). Predicting Employee Performance in Non-Profit Sport Organizations: The Role of Managerial and Financial Performance and the Mediating Role of Support for Innovation and Individual Creativity. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖRÜCÜ, E., GİZLİER, Ö., & YILMAZ, A. (2020). Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların İnovatif Davranışları Üzerindeki Etkisi: İzmir'deki Sigorta Acentelerinde Bir Araştırma. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (32), 67-83.
- ÖRÜCÜ, E., AKGÜL, G., & CİNAR, B. (2020). Etik İklim Algısının Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 9(2), 899-915.
- ÖRÜCÜ, E., & ÇİNAR, B. (2019). Pozitif Psikolojik Sermayenin Yenilikçi Davranış Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 275-291.
- ÖRÜCÜ, E., STAUB, S., JENAB, K., BABAYİĞİT, Y., & DENİZ, E. (2017). The Moderating Role of Personal Innovation Efforts on Job Satisfaction and Person-Organization Fit: A Study on Bandırma Municipality Employees. **Business and Management Dynamics**, 7(4), 17-29.
- ÖNEREN, M., ÇİFTÇİ, G. E., & HARMAN, A. (2016). Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma. **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, (58), 127-157.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., & BİÇKES, M. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (39), 19-45.
- ÖZGÜR, H. (2013). Bilişim Teknolojileri Öğretmen Adaylarının Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Bireysel Yenilikçilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 9(2), 409-420.
- ÖZGÜR, Ö., ORHAN, D., DÖNMEZ, P., & KURT, A. A. (2015). Öğretmen Adaylarının Bireysel Yenilikçilik Profilleri ve Teknoloji Tutum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 5(1), 65-76.
- ÖZGÖZGÜ, S., & ATILGAN, H. (2017). Liderlik Stilleri, Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İlişkisi. **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 25(4), 1301-1318.

- PARK, S. & KIM, E. J. (2018). Fostering Organizational Learning through Leadership and Knowledge Sharing. **Journal of Knowledge Management**, 22(6), 1408-1423.
- PATTNAIK, S. C., & SAHOO, R. (2020). Employee Engagement, Creativity And Task Performance: Role Of Perceived Workplace Autonomy. **South Asian Journal Of Business Studies**, 10(2), 227-241.
- PATWARY, A. K., ALWI, M. K., REHMAN, S. U., RABIUL, M. K., BABATUNDE, A. Y., & ALAM, M. M. D. (2022). Knowledge Management Practices on Innovation Performance in the Hotel Industry: Mediated By Organizational Learning and Organizational Creativity. **Global Knowledge, Memory and Communication**, 1-20.
- PELENK, S. E. (2018). Bilgi Tabanlı Yeni Ekonomide Bilgi Yönetimi ve Yenilikçi İşletmeler. **Business & Management Studies: An International Journal**, 6(3), 1-16.
- PODUŠKA, Z., NEDELJKOVIĆ, J., NONIĆ, D., RATKNIĆ, T., RATKNIĆ, M., & ŽIVOJINOVIĆ, I. (2020). Intrapreneurial Climate as Momentum for Fostering Employee Innovativeness in Public Forest Enterprises. **Forest Policy and Economics**, 119, 102281/1-12.
- POLLOK, P., LUTTGENS, D. & PILLER, F.T. (2019). How Firms Develop Capabilities for Crowdsourcing to Increase Open Innovation Performance: The Interplay between Organizational Roles and Knowledge Processes. **Journal of Product Innovation Management**, 36(4), 412-441.
- PRIATNA, R. F., & INDRIATI, F. (2020). The Role of Innovativeness in Mediating the Impact of Knowledge Management Processes on Organizational Performance. **International Journal of Management (IJM)**, 11(8), 992-1002.
- PHAM, L. T. & HOANG, H. V. (2019). The Relationship between Organizational Learning Capability and Business Performance. The Case of Vietnam Firms. **Journal of Economics and Development**, 21(2), 259-269.
- RADŽI, C. W. J. W. M., HUANG, H. U. I., JENATABADI, H. S., KASİM, F. A., & SON, R. A. D. U. (2013). The Relationship among Transformational Leadership, Organizational Learning, and Organizational Innovation: A Case Study in Asian Manufacturing Food Industry. **Asian Journal of Empirical Research**, 3(8), 1051-1060.
- RAFİKİ, A., NASUTION, M. D. T. P., ROSSANTY, Y., & SARI, P. B. (2023). Organizational Learning, Entrepreneurial Orientation and Personal Values towards SMEs' Growth in Indonesia. **Journal of Science and Technology Policy Management**, 14(1), 181-212.

- RAJ, R., & SRIVASTAVA, K. B. L. (2013). The Mediating Role Of Organizational Learning on the Relationship among Organizational Culture, HRM Practices and Innovativeness. **Management and Labour Studies**, 38(3), 201–223.
- RANJIT, G. (2021). Organisational Justice and Innovative Behaviour: Is Knowledge Sharing A Mediator?. **Industrial and Commercial Training**, 53(1), 77-91.
- RAZZAQ, S., SHUJAHAT, M., HUSSAIN, S., NAWAZ, F., WANG, M., ALI, M., & TEHSEEN, S. (2018). Knowledge Management, Organizational Commitment and Knowledge-Worker Performance the Neglected Role of Knowledge Management in the Public Sector. **Business Process Management Journal**, 25(5), 923-947.
- REHMAN, K., KHAN, S. U., & JAVED, A. (2019). Linking Knowledge Management with Organizational Performance through Organizational Learning: Evidence from Higher Education Institutions in Pakistan. **GLOBAL REGIONAL REVIEW (GRR)**, 4(4), 319-327.
- ROEHRICH, G. (2004). Consumer Innovativeness: Concepts and Measurements. **Journal Of Business Research**, 57(6), 671-677.
- ROGERS, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York, Free Press.
- ROGERS, E. M., & SHOEMAKER, F. F. (1971). *Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach*. New York, The Free Press.
- SAC, Ö. (2019). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- SALEHPOOR, F., SIYADAT, S. A., MOAYED, N., & MEHDI, B. M. (2015). Study of the Relationship Between Organizational Learning and Creativity among Chaharmahal Bakhtiari Business Bank Managers, **International Conference on Behavioral Science and Social Studies**, Tehran, 9 March.
- SALEHI, Y., & NASERI, A. (2017). Investigate the Relationship between Organizational Learning Capabilities and Organizational Innovation in the Food Industry (Subsidiary Industrial Estates of Kermanshah Province. **International Journal of Management (IJM)**, 8(1), 84-97.
- SANGARI, M. S., HOSNAVI, R., & ZAHEDI, M. R. (2015). The Impact of Knowledge Management Processes on Supply Chain Performance: An Empirical Study. **The International Journal of Logistics Management**, 26(3), 603-626.
- SARAÇ, M., EFİL, I., & ERYILMAZ, M. (2014). A Study of the Relationship between Person-organization Fit and Employee Creativity. **Management Research Review**. 37(5), 479-501.

- SCOTT, S. G., & BRUCE, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. **Academy of Management Journal**, 37(3), 580-607.
- SEÇİLMİŞ, C., KODAŞ, B., & KODAŞ, D. (2017). Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Eskişehir'deki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 5(3), 150- 167.
- SEMEDO, A. S. D., COELHO, A. F. M., & RIBEIRO, N. M. P. (2016). Effects of Authentic Leadership, Affective Commitment and Job Resourcefulness on Employees' Creativity and Individual Performance. **Leadership & Organization Development Journal**, 37(8), 1038-1055.
- SEMEDO, A. S. D., COELHO, A. F. M., & RIBEIRO, N. M. P. (2017). Authentic Leadership and Creativity: The Mediating Role of Happiness. **International Journal of Organizational Analysis**, 25(3), 395-412.
- SENGE, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Doubleday/Currency.
- SERT, A. E., & DALKILIÇ, O. S. (2019). Çalışanların Öz güven ve Yaratıcılık Düzeylerinin Mutlulukları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(4), 2636-2648.
- SHENG, M. L. (2017), "A Dynamic Capabilities-Based Framework of Organizational Sensemaking through Combinative Capabilities towards Exploratory and Exploitative Product Innovation in Turbulent Environments. **Industrial Marketing Management**, 65(2), 28-38.
- SINKULA, J. M., BAKER, W. E., & NOORDEWIER, T. (1997). A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. **Journal of the academy of Marketing Science**, 25(4), 305-318.
- SLATER, STANLEY F. & JOHN C. NARVER (1995). Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**. 59(3) 63-74.
- SLÄTTEN, T., MUTONYI, B. R., & LIEN, G. (2020). The Impact of Individual Creativity, Psychological Capital, and Leadership Autonomy Support on Hospital Employees' Innovative Behaviour. **BMC Health Services Research**, 20(1), 1-17.
- SONG, D., LIU, H., GU, J., & HE, C. (2018). Collectivism and Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Team Identification and The Moderating Role of Leader-Member Exchange. **Creativity and Innovation Management**, 27(2), 221-231.
- SOWAH, M. M. A. (2016). *Organizational Learning, Ethical Leadership And Employees' Creativity: A Study Among Employees Of The Creative Industry In Ghana*. Doctoral Dissertation, University of Ghana, Ghana.

- SÖZBİLİR, F., & YEŞİL, S. (2015). Bilişim Teknolojileri Yeterliğinin Bilgi Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Bir Alan Araştırması. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 13(3), 18-39.
- STAMBOULIS, Y. & SKYANNIS, P. (2003). Innovation Strategies and Technology for Experienced-Based Tourism. **Tourism Management**, 24(1), 35-43.
- SÜNNETÇİOĞLU, S. (2018). Restoran İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Kurumsal Çevrecilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7(3), 801-821.
- SÜRÜCÜ, L., YILDIZ, H., & SAĞBAŞ, M. (2023). Paternal Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Safety. **Kybernetes**.
- SUBRAMANIAN, A. (1996). Innovativeness: Redefining the Concept. **Journal Of Engineering and Technology Management**, 13(3-4), 223-243.
- SUBRAMANIAN, A., & NILAKANTA, S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. **Omega**, 24(6), 631-647.
- SUCAHYO, Y. G., UTARI, D., BUDI, N. F. A., HIDAYANTO, A. N., & CHAHYATI, D. (2016). Knowledge Management Adoption and Its Impact on Organizational Learning and Non-Financial Performance. **Knowledge Management & E-Learning: An International Journal**, 8(2), 387-413.
- SUNG, W., & KIM, C. (2021). A Study on The Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members’ Innovative Behavior. **Sustainability**, 13(4), 2079.
- SUNDIMAN, D. (2018). The Effect of Knowledge Management on the Strategic Management Process Mediated by Competitive Intelligence in the Small Business Company. **Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan**, 20(2), 105- 115.
- SUTANTO, E. M. (2017). The Influence of Organizational Learning Capability and Organizational Creativity on Organizational Innovation of Universities in East Java, Indonesia. **Asia Pacific Management Review**, 22(3), 128-135.
- ŞİMŞEK Ş. M. (2002). Yönetim ve Organizasyon. Konya, Günay Ofset.
- TAI, H. T., & MAI, N. Q. (2016). Proactive Personality, Organizational Context, Employee Creativity and Innovative Capability: Evidence From Mncs and Domestic Corporations. **International Journal of Organizational Analysis**, 24(3), 370-389.
- TABACHNICK, B. G., & FIDELL, L. S. (2007). **Using Multivariate Statistics**. Boston, Pearson.

- TAMAYO-TORRES, I., GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. J., LLORENS-MONTES, F. J., & MARTINEZ-LÓPEZ, F. J. (2016). Organizational Learning and Innovation As Sources of Strategic Fit. **Industrial Management & Data Systems**, 116(8), 1445-1467.
- TAMER, G. (2019). The Effects of Organizational Culture on the Relationship of Organizational Learning and Innovation: A Research in a Private Health Institution. **European Journal of Managerial Research (EUJMR)**, 3(4), 27-44.
- TAN, Z., ŞENER, M., & BUHARALI, D. (2020). Bireysel Yaratıcılık ve Öğrenen Organizasyon Disiplinleri Arasındaki İlişki. **Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi**, 4(1), 87-109.
- TAN, F. Z. & AKKUŞ, A. (2018). Banka Çalışanlarının Yetenek Yönetimi Algıları ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. **Atlas Sosyal Bilimler Dergisi**, (3), 114-129.
- TAN, L. P., & WONG, K. Y. (2015). Linkage between Knowledge Management and Manufacturing Performance: A Structural Equation Modeling Approach. **Journal of Knowledge Management**, 19(4), 814-835.
- TAN, C. L., & CHANG, Y. P. (2015). Does Organizational Learning Affect R&D Engineers' Creativity?. **Asian Social Science**, 11(16), 137-147.
- TANG, H. (2017). A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences. **Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education**, 13(6), 1831-1845.
- TANG, G., YU, B., COOKE, F. L., & CHEN, Y. (2017). High-performance Work System and Employee Creativity: The Roles of Perceived Organisational Support and Devolved Management. **Personnel Review**, 46(7), 1318-1334.
- TOP S. (2008). İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi. İstanbul, Beta Yayınları.
- TÖRE, E. (2020). Örgütsel İklimin Bilgi Yönetimi Süreci Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. **Turkish Studies - Education**, 15(3), 2137-2151.
- TRIVEDI, K., & SRIVASTAVA, K. B. (2022). The Role of Knowledge Management Processes in Leveraging Competitive Strategies to Achieve Firm Innovativeness. **The Bottom Line**, 35, 2/3, 53-72.
- TSENG, S. M., & LEE, P. S. (2014). The Effect of Knowledge Management Capability and Dynamic Capability on Organizational Performance. **Journal of Enterprise Information Management**, 27(2), 158-179.

- TUFAN, C., & UĞURLU, Ö. Y. (2019). Bilgi Yönetim Yeteneği ve Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneği Arasındaki İlişki. **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)**, 11(20), 260-278.
- TUNÇER, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 32(1), 373-406.
- TUREK, A. (2014). The Importance of HRM in Creating Employee Innovativeness– The Mediating Role of Person-Organisation/Job Fit and Job Characteristics. **Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie**, 933(09), 9-31.
- TUREK, A., & TUREK, D. (2016). The Significance of Perceived Social-Organization Climate for Creating Employees' Innovativeness: The Mediating Role of Person-Organization Fit. **Management Research Review**, 39(2), 167-195.
- TURGUT, E., & SÖKMEN, A. (2018). Örgütsel Etik Değer Algısının Yenilikçi Çalışma Davranışına Etkisinde Öz Yeterliliğin Düzenleyici ve Arabulucu Rolü. **İş Ahlakı Dergisi**, 11(1), 43-67.
- TÜRKMEN, İ., & YILMAZ, H. (2019). Stratejik Girişimcilik ve Bilgi Yönetimi Performansı Arasındaki İlişki: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma. **Journal of Yaşar University**, 14(53), 1-12.
- TÜRKMENDAĞ, Z. (2019). Güçlendirici Liderliğin Bilgi Yönetimi Süreçlerine Etkisinde Otel Yönetim Sistemi Kullanımının Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- UMMAR, R., & SALEEM, S. (2020). Thematic Ideation: A Superior Supplementary Concept in Creativity and Innovation. **SAGE Open**, 10(3), 1-18.
- USTA, M. E., & KAHRAMAN, S. Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel İklim ve Örgütsel Öğrenme Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, (43), 95-119.
- ÜNLÜ, Ü. Ş. (2019). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Taşımacılık Sektörü Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- SHIBU, A. A., & UYSAL, G. (2020). Kobilerde Örgütsel Yenilik ve Örgütsel Yaratıcılık Stratejileri: Dönüşümcü Liderlik Etkisi. **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 7(2), 41-49.
- VINCENZO, F.D., HEMPHALA, J., MAGNUSSON, M. AND MASCIA, D. (2012). Exploring the Role of Structural Holes in Learning: An Empirical Study of Swedish Pharmacies, **Journal of Knowledge Management**, 16(4), 576-591.

- WAHDA, MURSALIM, FAUZIAH, & ASTY. (2020). Extra-role Behavior Improvement Model: Organizational Learning Culture, Organizational Trust, and Organizational Justice Approach. **International Journal of Engineering Business Management**, 12, 1-12.
- WANG, C. L., SENARATNE, C., & RAFIQ, M. (2015). Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance. **British Journal of Management**, 26(1), 26-44.
- WANG, C. L., & AHMED, P. K. (2004). The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. **European journal of Innovation Management**, 7 (4), 303-313.
- WANG, X., YANG, B. & MCLEAN, G. N. (2007). Influence of Demographic Factors and Ownership Type Upon Organizational Learning Culture in Chinese Enterprises. **International Journal of Training and Development**, 11(3), 154-165.
- WANG, X., & DASS, M. (2017). Building Innovation Capability: The Role of Top Management Innovativeness and Relative-Exploration Orientation. **Journal of Business Research**, 76, 127-135.
- WANG, X., & XU, M. (2018). Examining the Linkage among Open Innovation, Customer Knowledge Management and Radical Innovation: The Multiple Mediating Effects of Organizational Learning Ability. **Baltic Journal of Management**, 368-389.
- WANG, E., KLEIN, G., & JIANG, J. J. (2007). IT Support in Manufacturing Firms for A Knowledge Management Dynamic Capability Link to Performance. **International Journal of Production Research**, 45(11), 2419- 2434.
- WERLANG, N. B., & ROSSETTO, C. R. (2019). The Effects of Organizational Learning and Innovativeness on Organizational Performance in the Service Provision Sector. **Gestão & Produção**, 26(3), 1-18.
- WESTERLUND, M., & RAJALA, R. (2010). Learning and Innovation in Inter-organizational Network Collaboration. **Journal of Business & Industrial Marketing**. 25(6), 435–442.
- WIIG, K. M. (1997). Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?. **Expert Systems with Applications**, 13(1), 1-14.
- WOODMAN, R.W., SAWYER, J.E., & GRIFFIN, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. **Academy of Management Review**, 18, 293–321.
- YAHYA, S., & GOH, W. K. (2002). Managing Human Resources toward Achieving Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management**, 6(5), 457- 468.

- YAHYAGİL, M. Y. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik. **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 12(38), 7-16.
- YASIR, M., MAJID, A., YOUSAF, Z., NASSANI, A. A., & HAFFAR, M. (2023). An Integrative Framework of Innovative Work Behavior for Employees in Smes Linking Knowledge Sharing, Functional Flexibility and Psychological Empowerment. **European Journal of Innovation Management**, 26(2), 289-308.
- YELOĞLU, H. O. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. **Ege Academic Review**, 7(1), 133-152.
- YI, M. Y., FIEDLER, K. D., & PARK, J. S. (2006). Understanding the Role of Individual Innovativeness in the Acceptance of IT-based Innovations: Comparative Analyses of Models and Measures. **Decision Sciences**, 37(3), 393-426.
- YIKILMAZ, İ., & SÜRÜCÜ, L. (2023). Leader–Member Exchange As A Mediator of the Relationship between Authentic Leadership and Employee Creativity. **Journal of Management & Organization**, 29(1), 159-172.
- YILMAZ, F. T., ŞEN, H. T., & DEMİRKAYA, F. (2014). Başhemşirelerin Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışlarının Belirlenmesi. **Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi**, 3(3), 147-154.
- YILMAZ, M. (2009). Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi. **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi**, 49(1), 95-118.
- YILMAZ, M. (2011). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım. **Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi**, (46), 313-331.
- YU, C. P., ZHANG, Z. G., & SHEN, H. (2017). The Effect of Organizational Learning and Knowledge Management Innovation on Smes' Technological Capability. **Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education**, 13(8), 5475-5487.
- YU, X., LI, D., TSAI, C. H., & WANG, C. (2019). The Role of Psychological Capital in Employee Creativity. **Career Development International**, 24(5), 420-437.
- YÜCEL, E., & ÖZGÜL, E. (2018). Girişimcilik Merakı ile Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Girişimcilik Öz-Yeterliliğinin Aracılık Rolü. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 16(31), 331-353.
- ZAİM, H. (2005). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi. İstanbul, İşaret Yayınları.

- ZENG, S., GONZALEZ, J., & LOBATO, C. (2015). The Effect of Organizational Learning and Web 2.0 on Innovation. **Management Decision**, 53, 9, 2060-2072.
- ZHANG, H., YANG, L., WALKER, R., & WANG, Y. (2022). How to Influence the Professional Discretion of Street-level Bureaucrats: Transformational Leadership, Organizational Learning, and Professionalization Strategies in the Delivery of Social Assistance. **Public Management Review**, 24(2), 208-232.
- ZHANG, R., KANG, H., JIANG, Z., & NIU, X. (2023). How Does Workplace Ostracism Hurt Employee Creativity? Thriving At Work As A Mediator and Organization-Based Self-Esteem As A Moderator. **Applied Psychology**, 72(1), 211-230.
- ZHOU, J. (2006). A Model of Paternalistic Organizational Control and Group Creativity. **Research on Managing Groups and Teams**, 9: 75-95.
- ZHOU, W., HU, H. & SHI, X. (2015). Does Organizational Learning Lead to Higher Firm Performance? An Investigation of Chinese Listing Companies. **The Learning Organization**, 22(5), 271-288.
- ZHOU, J., & GEORGE, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to creativity: Encouraging the Expression of Voice. **Academy of Management journal**, 44(4), 682-696.
- ZHUQ., KRIKKE, H., & CANIËLS, M. C. (2018). Supply Chain Integration: Value Creation through Managing Inter-Organizational Learning. **International Journal of Operations & Production Management**, 38(1), 211-229.

EKLER

EK 1: GÖNÜLLÜ KATILIM VE BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

(Lütfen Bu Dokümanı Dikkatlice Okumak İçin Zaman Ayırınız)

Sizi Erdoğan KORKMAZ tarafından yürütülen, “**Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik İlişkisinde Bilgi Yönetimi ve Yaratıcılığın Rolü: Bir Kamu İktisadi Teşebbüsünde Araştırma**” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz.

- Bu çalışmanın amacı Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı kapsamında planlanmış olan tez araştırması için gerekli olan anketlerdeki verileri analiz ederek tez ile ilgili bilimsel bir sonuca ulaşmaktır.
- Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler sadece bilimsel nitelikli araştırma amacı ile kullanılacaktır.
- Çalışmada kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz bilimsel nitelikli yayınlar amacı ile kullanılabilir.
- Bu bilimsel araştırmanın başarısı, bütün soruları eksiksiz, içtenlikle, kimsenin baskısı ve telkini altında olmadan yanıtlayanız ve size en uygun yanıtı vermenize bağlıdır.
- Çalışmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu noktada size iletilecek olan soruları yanıtlayanız, araştırmaya gönüllü olarak katıldığınız ve katılım için onam verdiğiniz anlamında yorumlanacaktır.
- Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz.
- Eğer araştırma ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırma ekibine sorabilir veya daha sonra bu formda yer alan iletişim bilgilerinden iletişime geçerek bilgi alabilirsiniz.
- Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.
- Araştırmaya katılım için ayırmanız beklenen süre yaklaşık 15 dakikadır.

Katılımınız için teşekkür ediyoruz.

1. Bilgilendirmeyi Yapan Araştırmacı İle İlgili Bilgiler

Unvanı, Adı ve Soyadı	Görev Yeri	İmzası
Telefonu:	Adresi:	

2. Çalışmaya Katılım Onayı:

Aşağıda imzası olan ben, yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımıma verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerine düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama yukarıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güvence verildi. Araştırmacıya çalışma ile ilgili her türlü soruyu sorma fırsatı buldum. Cevapları ve bana verilen bilgiyi anladım. Çalışmadan istediğim zaman çıkabileceğimi anladım. Bu formun bir nüshasını imzalı olarak teslim aldım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

	Adı SOYADI (Kendi el yazısı ile)	İmzası (Islak İmza)
Katılımcının / Gönüllünün (Katılımcı çocuk veya engelli ise kendisine bilgilendirme yapılmalı ve rızası alınmalıdır)		
Veli veya Vasisinin (Velayet veya vesayet altında bulunanlar için)		
Olur alma işlemine başından sonuna kadar tanıklık eden kuruluş görevlisinin veya görüşme tanığının (gerekli ise)		

ANKET

DEMOGRAFİK BİLGİLER:

Cinsiyet: () Kadın () Erkek

Yaş: () 18-25 () 26-34 () 35-44 () 45-54 () 55-64 () 65 ve üzeri

Eğitim: () İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

Göreviniz: () İşçi () Memur () Mühendis

İşletmenizdeki Çalışma Süresi (Yıl): () 1 yıldan az () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 25 yıl ve üzeri

	1.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşletmemizin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme, temel faktör olarak görülmektedir.					
2	İşletmemizin gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.					
3	İşletmemizde çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.					
4	İşletmemizde öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.					
5	İşletmemizde çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.					
6	İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.					
7	Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.					
8	Çalışanlarımız kendilerini işletmenin geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.					
9	Müşteri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.					
10	İşletme olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.					
11	İşletmemiz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.					
12	İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.					
13	İşletmemizin yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.					
14	İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.					
15	İşletmemiz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.					
16	İşletmemizde bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız.					
17	Deneyimlerimizi paylaşmak için <u>ÇOK AZ</u> çaba harcarız.					

	2.YARATICILIK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşlerde orijinallik gösterilir.					
2	Mevcut yöntem ve araçlar için yeni kullanım alanları araştırılır.					
3	Yeni ürün ya da süreçler için uygun alanlar araştırılır.					
4	İşe ilişkin yeni ama uygulanabilir fikirler üretilir.					
5	Yaratıcılık için iyi bir örnek oluşturur.					
6	Hedeflere ulaşmada yeni yollar önerilir.					
7	Performansı iyileştirmek için yeni ve uygulanabilir fikirler üretilir.					
8	Yeni teknolojiler, süreçler, teknik veya ürünler araştırılır.					
9	Kaliteyi yükseltmek için yeni yollar önerilir.					
10	Yaratıcı fikirler için iyi bir kaynaktır.					
11	Yeni fikirler diğerlerine aktarılır ve savunuculuğu yapılır.					
12	Yeni fikirlerin uygulanmasında uygun plan ve programları geliştirilir.					
13	Problemlere yaratıcı çözümler bulunur.					

	3.BİLGİ YÖNETİMİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşletmemizin paydaşlarıyla (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, bayiler, rakipler vs) bilgi alışveriş süreçleri vardır.					
2	İşletmemizin sektördeki yeni ürün ve hizmetler hakkında bilgi toplama süreçleri vardır.					
3	İşletmemizin sektördeki rakipleri hakkında bilgi toplama süreçleri vardır.					
4	İşletmemizin sahip olduğu bilgilerden yeni bilgiler üretmek için süreçleri vardır.					
5	İşletmemiz gelecekte daha iyi projeler yapmak için varolan projelerin geribildirimlerini kullanır.					
6	İşletmemizin içinde en iyi örnek uygulamaları (best practices) saptamak için özel ekipler vardır.					
7	İşletmemiz kurumsal bilgiyi çalışan bireylere aktaran süreçlere sahiptir.					
8	İşletmemiz bireysel bilgi ve tecrübeleri kuruma aktaran, kayıtlı hale getiren süreçlere sahiptir.					
9	İşletmemiz iş ortaklarının bilgi ve tecrübelerini kuruma aktaran ve kazandıran süreçlere sahiptir.					
10	İşletmemiz değişik türlerdeki ve farklı kaynaklardaki bilgiyi işletmeye entegre edecek süreçlere sahiptir.					
11	İşletmemiz kullanım ömrü bitmiş bilgileri yenileyecek süreçlere sahiptir.					
12	İşletmemiz rekabetçi zekayı ve bilgiyi eylem planlarına dönüştüren süreçlere sahiptir.					
13	İşletmemiz hatalardan öğrenilen bilgi ve tecrübeleri kullanacak süreçlere sahiptir.					
14	İşletmemiz "bilgi kaynaklarını", ortaya çıkan sorun ve güçlüklerde çözüm olarak kullanır.					
15	İşletmemiz verimliliği artırmak için "bilgiyi" kullanır.					
16	İşletmemiz değişen rekabet koşullarında ihtiyacı olan bilgiye erişme, bulma ve kullanma yeteneğine sahiptir.					
17	İşletmemiz sorunları çözmek için "bilgi kaynakları" arasında hızla iletişim kurar.					

	4.YENİLİKÇİLİK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Aslına uygun olmayanı denemem.					
2	Yeni fikirlerin hayata geçirilmesine yönelik kabul ve onay mekanizmalarını zorlaştırırım.					
3	Çevremdeki insanların çoğu kabullenmedikçe geleneksel düşünceden vazgeçmem.					
4	Yeni fikirlerin hayata geçirilmesini desteklemem.					
5	Çevremdeki insanlarda faydasını görmedikçe yeni bir yöntem denemem.					
6	İşlerimi eski usul ve yöntemlere göre yaparım.					
7	Yeniliklerin başkasında faydasını görmedikçe söylediklerine itibar etmem.					
8	Yeni fikirlerin hayata geçirilebilmesi için gereken örgütsel aktörleri engellerim.					
9	Akranlarıma istediklerinde deneyimlerimi aktarırım.					
10	Akranlarım arasında saygı görürüm.					
11	Özgün, yaratıcı fikir ve ürünler ortaya koyarım.					
12	İlk defa karşılaştığım bir gereç ile yeni ürünler ortaya koyabilirim.					
13	Herhangi bir etkinlikte ön sıralarda olurum.					
14	Orijinal bulduğum bir fikri denerim.					
15	Yeni şeyler öğrenmek için çeşitli araştırmalar yaparım.					
16	Görevleri yerine getirmeye yönelik yeni yaklaşımlar geliştiririm.					
17	Düşünce ve davranışlarımla çevremdekilere özgünlük konusunda örneğimdir.					
18	İşlerin nasıl daha iyiye gideceğine ilişkin kafa yorarım.					
19	Bir sorunu çözünceye kadar uğraşırım.					
20	Bir sorunla karşılaştığımda başkalarıyla etkileşim kurarım.					

