



BEU. SBE. Derg.

Cilt:4 Sayı:2 Aralık 2015

## BİLGİ ATALETİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ ÜZERİNE OLAN ETKİSİ: OSMANİYE İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA\*

Alptuğ AKSOY\* - Murat TÜRK\*\*

### Özet

Bu çalışmada, bilgi ile ilgili sınıflandırmalar, bilginin üretim ve dönüşüm süreçleri, bilgi ataleti ve boyutları, örgütsel düzeyde öğrenme, örgütsel öğrenme süreçleri ve girişimci davranış konularına değinilmiş, Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesinde yönetici pozisyonunda çalışan işgörenler üzerinde bir anket çalışması yapılarak, yöneticilerin bilgi ataleti ve örgütsel öğrenme kavramlarına ilişkin tutumlarının arasındaki ilişkiye vurgu yapmak ve bu tutumların yine yöneticilerin göstermiş oldukları girişimci davranış düzeyleri üzerine olan yansımalarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu maksat doğrultusunda Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 91 firmadan toplam 117 tane farklı pozisyonlarda çalışan yöneticiye anket çalışması uygulanmıştır. Veri analizleri için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 18.0 istatistiksel yazılımından yararlanılmıştır. Bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış kavramlarına ilişkin 8 faktörün içinde bulunduğu toplam 45 adet soruya ait olarak toplanan veriler değerlendirilirken bazı tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Yüzde, Frekans, Kümülatif Yüzde) güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmaya ait bulgular incelendiğinde; bilgi ataleti kavramının boyutu olan öğrenme ataleti ile girişimci davranış arasında çok zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, fakat deneyim ataleti ile yöneticilerin göstermiş olduğu girişimci davranış tutumları arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme kavramına

---

\* Bu çalışma, yazarın, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı ve Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 2015 yılında tamamladığı, "Bilgi Ataleti Ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranış Üzerine Olan Etkisi: Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir ve Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından OKÜBAP – 2013 – PT3-026 numaralı proje olarak desteklenmiştir.

\* Arş. Görv., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, alptugaksoy@osmaniye.edu.tr

\*\* Prof. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, muratturk@osmaniye.edu.tr

ait bilginin dışsal edinimi, bilginin içsel edinimi, bilginin dağılımı, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza boyutları ile ankete katılan yönetici pozisyonundaki işgörenlerin girişimci davranış düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın son evresinde ise bilgi ataleti ve örgütsel öğrenmenin girişimci davranışa olan etki düzeyini test etmek üzere kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi, Bilgi Ataleti, Örgütsel Öğrenme, Girişimci Davranış.

## **THE IMPACT OF KNOWLEDGE INERTIA AND ORGANIZATIONAL LEARNING ON ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR: AN APPLICATION OF OSMANİYE ORGANIZED INDUSTRIAL AREA**

### **Abstract**

In this study, types of knowledge, production of knowledge and its conversion among different types, knowledge inertia and its dimensions, learning at the organizational level and organizational learning processes and lastly, entrepreneurial behavior are emphasized. A questionnaire has been applied to the management level employees of Osmaniye Organized Industrial Area to determine the relationship between employees' knowledge inertia and organizational learning attitudes and also their impact on entrepreneurial behaviors. In this regard, a questionnaire has been filled out by 117 management level employees of the different private firms in different sectors in Osmaniye Organized Industrial Area. SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 18.0 statistical software package is used to analyze the obtained data. 45 survey questions fits in 8 different factors that belong aforementioned variables are analyzed by using set of statistical techniques, i.e., percentages, frequencies, cumulative percentages, reliability, correlation and regression analysis. The result of the analysis indicate that the negative relationship between learning inertia -which is one of two dimensions of knowledge inertia- and entrepreneurial behavior is statistically significant and very weak. However, no statistically significant observation is derived from between employees' experience inertia -the other dimension of knowledge inertia- and their entrepreneurial behavior attitudes. Besides, the statistically significant and positive relationship between organizational learning dimensions, i.e. external acquisition of knowledge, internal acquisition of knowledge, knowledge distribution, knowledge interpretation, organizational memory and entrepreneurial behavior is observed. Lastly, the regression model so as to test the impact level of knowledge inertia and organizational learning on entrepreneurial behavior indicates statistically significant results.

**Key Words:** Knowledge, Knowledge Inertia, Organizational Learning, Entrepreneurial Behavior.

## 1. GİRİŞ

Son otuz yılda artan rekabet ve küreselleşme, etkisini tüm alanlarda olduğu gibi işletmecilik alanında da göstermiştir. Sektörler ve firmalar arası rekabet hiç olmadığı kadar üst düzey ve hissedilir bir hal almıştır. Rekabeti belirleyen parametreler; üretim kapasitesi, kalite, maliyet kontrolü ve hız 20. yüzyılda artık yerini inovasyon (yenilik) ve bilgi yönetimi gibi daha karmaşık süreçlere bırakmıştır. Rekabetçi unsurlardaki bu değişim, firmaların uzun süre boyunca ellerinde tuttıkları gücü sırası ile araçlara ve oradan da tüketicilere doğru kaydırmıştır. Tüketici istek ve tercihlerinin sürdürülebilir rekabet avantajını kaybetmeden işletmeler tarafından karşılanması ise ancak bilgi ile mümkündür (Demirci, 2013: 39).

Bireysel ve yönetsel düzeyde iş yapmama, erteleme, tembellik, organizasyonel düzeyde ise değişime ayak uydurmama, değişim sinyallerini zamanında almama, değişime ve yeniliğe direnme, iletişim zayıflığı, eşgüdüm eksikliği şeklinde kendini gösteren *atalet*, örgütlerde başarısızlık, belirsizlik, kararsızlık, verimsizlik ve şikayetçi olma gibi fiziksel ve psikolojik sınırlayıcıların yaşanmasına neden olabilmektedir (Soysal, 2010: 17). Bu nedenle örgüt çalışanları, takımlar ve departmanlar öğrenme süreçlerini mümkün olduğu kadar aktif kullanıp, bu süreçleri günlük iş yapış rutinleri gibi kabul ederek ataletin birey, grup ve işletme düzeyinde gözlenen dezavantajlı etkilerini elimine etmeleri gerekmektedir.

Doğru zamanda, doğru yerde, çevresel fırsatlardan bilginin gücü ile azami miktarlarda yararlanarak hesaplanabilen riskler alan, yenilik yapabilen ve gelişme kaydedebilen kişiler yani *girişimciler*, yeni kaynaklar ve teknolojilerle toplumu buluştururlar. Bu sayede öncesinde atıl durumda olan veya az kullanılan girdileri ekonomiye kazandırır ve üretimde genel bir artış meydana getirirler (İlter, 2008: 1).

Bu çalışmanın amacı; bilgi ataleti ve örgütsel öğrenme kavramlarının örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama becerisini belirleyecek olan girişimci davranış biçimlerine etkisini ölçmek ve adı geçen kavramlar ile ilgili verilen teorik çerçeve doğrultusunda, Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde çalışan yönetici pozisyonundaki işgörenlerin konu ile ilgili tutumlarını değerlendirmektir.

## 2. BİLGİ VE BİLGİ ATALETİ KAVRAMLARI

Bilgi kavramı ile çoğunlukla çok geniş bir yelpazede karşılaşılır. Bilgi ile ilgili benzeşen kavramlar (veri ve enformasyon) günlük yaşamda ve literatürde çoğunlukla kolay bir şekilde birbirini yerine kullanılabilir. Farklı özellikleri ve bu özelliklerin kendi içindeki etkileşimleri hiyerarşik olarak ayrık duran kavramların net bir ayrımının yapılması hem örgütler hem de yönetici pozisyonunda çalışan işgörenler için iş kolaylığı sağlaması açısından önem arz

etmektedir. Örgütlerin başarıları ya da başarısızlıkları bu kavramlardan hangisi veya hangilerine ihtiyaç duyulduğu, bilinip bilinmediği ve her bir kavram ile neler yapılıp yapılamayacağına karşı gösterilecek olan farkındalığa bağlıdır (Davenport ve Prusak, 2001: 21).

En temel anlamıyla veri, durum, gözlem veya oluşumların her türlü ifade edilmiş biçimidir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 36). Başka bir anlatım ile, işlem süreçlerinden geçirilmemiş ham gösterim adıyla anılan data (veri), tekil söyleniş biçimi olan datum sözcüğünün çoğul biçimidir. Enformasyon, konu ve amaç ile ilintili, karar verme noktasında aktif rol üstlenen ham verilerin düzenlenmiş haline denir (Clarke ve Rollo, 2001: 207). Son olarak bilgi ise, anlamlandırılmış enformasyon kümesi kavramını karşılamaktadır.

## 2.1. Bilginin Sınıflandırılması

Örgütler açısından bilgi, en geniş ayrıma göre iki farklı kaynaktan türetilmektedir. Bunlar bireysel bilgi ve organizasyonel bilgidir (Yahya ve Goh, 2002: 458; Bhatt, 2002: 32). Kaynağına göre bilgi sınıflandırması ise, örtülü ve açık bilgi şeklinde yapılır (Polanyi, 1958; akt. Türk, 2003: 97).

Örgütlerde bireysel bilgi, insan kapitalinin (beşeri sermaye) sahip olduğu bilgi ve onun değerini ifade etmektedir. İnsan kapitali, işgörenlerin meslekte bulunma sürelerinin uzunluğu, nitelikleri, temel yetkinlikleri, işgören sayısı vb. gibi faktörlerin birleşmesinden oluşmaktadır (Barutçugil, 2002: 64). Bireylerin bilgi edinim süreçlerinde geçmiş deneyimleri, örgüt kültürü, örgütsel normlar, prosedürler, yapı ve stratejiler, liderlik yapısı ve bilgi aktarım kanalları önemli roller üstlenirler. Bireysel bilgi, örgütlerde çalışan işgörenlerin kendilerine ait olan bilgi türü olup, işgörenin işten ayrılması ile birlikte örgütü terk etmektedir (Arıkboğan, 2003: 47).

Diğer taraftan organizasyonel bilgi, işgörenler arasındaki karşılıklı etkileşim ile ortaya çıkan bilgi türüdür. Karşılıklı etkileşim sürecinin işleyişi, örgütsel geçmiş ve kültür ile yakından ilişkilidir (Yahya ve Goh, 2002: 458). Organizasyonel bilgi, hızlı ve doğru karar vermede, geleceğe yönelik projeksiyonlar yapmada, sağlıklı bir iletişim gerçekleştirilmesinde, ürün ve hizmet geliştirilmesinde, var olan problem çözümü ve olası sorunlara yönelik proaktif yaklaşımlar geliştirilmesinde kullanılan bir araçtır (Atılğan, 2009: 202). Organizasyonel bilgi bireysel bilgiye göre daha güvenilirdir. Kavram, örgütteki bireylerin sahip oldukları bilgi toplamının ötesinde bir anlam taşımaktadır. Organizasyonlar genel olarak enformasyonu bir girdi olarak alan ve bunları işleyerek bilgi üreten sistemler olarak tanımlanır. Dolayısıyla burada önemli olan, bireylerin genellikle sahip oldukları örtülü bir biçimde duran bilgiyi, iş yapış süreçleri ve uygulama yöntemleri ile sisteme enjekte edilebilme becerisidir (Zaim, 2005: 77). Bu sebeple örgütsel bilgi, işletmeler açısından stratejik öneme sahip bir örgüt bileşenidir.

Bireysel veya organizasyonel düzeyde var olan türleri haricinde bilgi, kaynağına göre de sınıflandırılabilir. Bu ayırımı ilk karşılaşılan tür ise örtülü bilgidir. Kişilerin genellikle akıl ve sezgi yolu ile farkına varabildikleri ve çoğu zaman ifade etmekte güçlük çektikleri bu bilgi türü, çoğunlukla öznel, durumsal ve kişiye bağlı olarak bulunur. Kişisel özellikler, ön yargılar, değerler, inançlar, deneyim ve tecrübeler bireylerde bulunan örtülü bilginin çerçevesini belirleyen faktörlerin başında gelmektedir (Chua, 2002: 71). Örtülü bilginin bir kısmı, kültürel geçmişe dayanan algıların koyduğu sınırlar ile ortaya çıkar. Deneyim, yansıtma, kendi doğasının bir parçası haline getirme ve kişisel yetenekler gibi bireysel süreçler çerçevesinde elde edilir. Bu bilgi tipi, sözlerle ve paylaşılan tecrübeler vasıtası ile iletilir. Örtülü bilgi örnekleri, sezgiler, anlayışlar, inançlar, değerler, örgütsel kültür, örgütsel politikalar ve profesyonel tecrübelerdir. Organizasyonlar ve yöneticiler açısından stratejik öneme sahip olan bu bilgi türü, işletmenin temel yetenekleri ile uyumlaştırılmış, rekabet üstünlüğü yaratacak, bireylerin öznel yorum, yargı, sezgi, bakış açısı ve öngörüsüne dayanan teknik olarak üretimi zor olan ve dolayısıyla kolay bir şekilde taklit edilemeyecek olan bilgidir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 39).

Aktarımı örtülü bilgiye göre daha kolay olan ve sistematik bir biçimde ortaya konan bir diğer bilgi türü ise açık bilgidir (Ramona, 1999: 43). Bu tür bilgi biçimsel, sabit içerikli, dışsal ve bilinçlidir. Örtülü bilgiye göre daha kolay biçimlendirilebilir, resmi kanallarla çeşitli iletişim araçları ve bilgisayar yardımı ile transfer edilebilir. Açık bilgi bilimsel formüller, kullanım kılavuzları ve çeşitli dokümanlar aracılığı ile kodlanıp, saklanabileceği için işgörenlerin işten ayrılması ile azalmaz (Yeniçeri ve İnce, 2005: 38). Açık bilgiye örnek olarak, prosedürler, belgeler, yazılımlar, patentler, broşürler, politikalar, raporlar ve kütüphaneler, mevcut pazar koşulları, rakipler, pazar payları, bilançolar ve diğer finansal tablolar vb. verilebilir (Türk, 2003: 97).

## **2.2. Bilgi Üretimi ve Dönüşümü**

Organizasyonlarda bilgi, açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşim vasıtasıyla oluşur. Bu iki türün arasında gerçekleşen sarmal etkileşim bilginin dönüşümü ve üretimi olarak adlandırılır (Nonaka ve Konno, 1998: 55). Bilginin dönüşümü, açık ya da örtülü bilginin çeşitli adımlardan geçerek birbirini tamamlaması sürecidir. Dönüştürme süreçleri açık ve örtülü bilgiyi hem kalitatif hem de kantitatif olarak başkalaştıran süreçlerdir (Zaim ve Seçgin, 2012: 4). Literatürde yaygın olarak kullanılan SECI modeli, bilginin dönüşümü süreçlerini dört farklı aşamada analiz eder. Bu aşamalar: Sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirmedir.

Bilgi üretimi ve dönüşümü sürecinin ilk basamağı olan sosyalleştirme, bireyler tarafından sahip olunan deneyimler, teknik beceriler, zihinsel modeller vb. gibi örtülü halde bulunan bilginin işgörenler arasında paylaşımı ve yayılımıdır

(Herschel ve Yermish, 2009: 134). Örtülü bilginin şekilsel bir forma girmesinin oldukça zor olması ve belirli bir mekana ve bağlama sahip olması, örtülü bilginin çoğu zaman yazılı ve sözlü iletişim kanalları yerine tecrübelerin paylaşımı ile el değiştirmesi yolunu açar. Sosyalleştirme, bilginin fiziksel olarak yakınsama sırasındaki elde edinimini de içermektedir. İşletmeler açısından düşünüldüğünde bilginin tedarikçi ve tüketiciler ile yapılan doğrudan temaslardan elde edinimi bu sürece birer örnektir (Nonaka ve Konno, 1998: 56). İş yeri dışında yapılan biçimsel olmayan toplantılar, buluşmalar, kokteyller vb. gibi düzenlenen aktiviteler, bireyler arası bilgi paylaşımının uygun birer zemin bulunduğu alanlardır. Kısaca bilginin sosyalleştirilmesi, tecrübelerin, teknik becerilerin, zihinsel modellerin ve örtülü halde bulunan bilginin diğer bireyler ile paylaşımı sürecidir (Zaim ve Seçgin, 2012: 5).

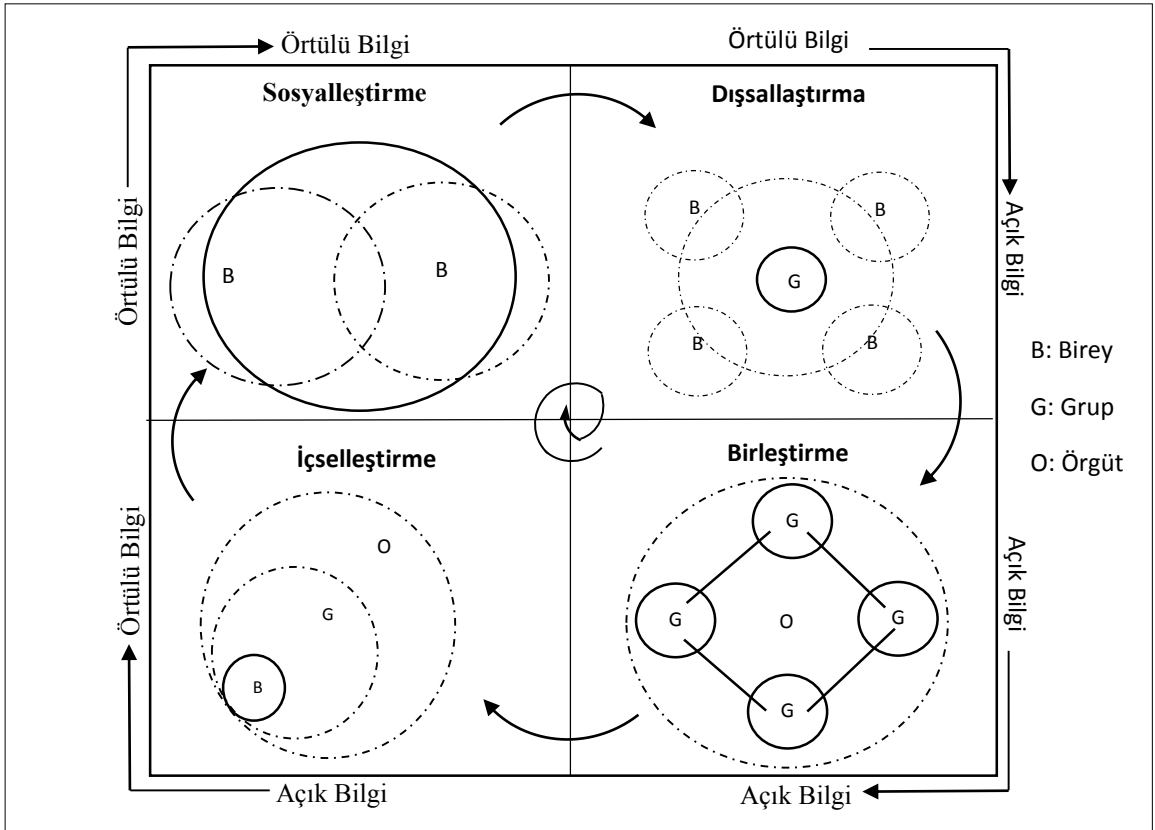
Sürecin ikinci basamağı olan dışsallaştırma, örtülü halde bulunan bilginin açık bilgi formuna dönüşümünü ifade eden bir süreçtir. Açık bilgi haline gelen örtülü bilgi somutlaşır ve kristalize olur. Çalışanlar ve gruplar tarafından paylaşımı ve kullanımı kolay hale gelir ve yeni bilginin temelini oluşturur (İpçioğlu, 2004: 21). Başka bir söylem ile ortak kullanıma açılmış olan bu bilgi türü, sadece çalışanlara değil örgüte ait olma yolunda önemli bir adım atar. Örtülü bilginin doğası onu açık hale dönüştürme işlemini zorlaştırmaktadır. Özellikle algı ve değer yargılarındaki farklılıklar, bilgi ve tecrübe eksikliği, ortamın uygun olmaması, sezgisel faktörler, zaman yetersizliği ve iletişim problemleri gibi faktörler örtülü bilginin etkili biçimde açık bilgiye dönüştürülmesinde karşılaşılan önemli engeller arasındadır (Herrgard, 2000: 358). Yaşanan tecrübelerin kayıt altına alınıp diğer bireyler ile paylaşımı, bilgi değişim tutanakları, metafor, hikayeleme analoji ve modellerin kullanımı, örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümü için baş vurulan yöntemlerdir (Zaim ve Seçgin, 2012: 5).

Sürecin üçüncü aşaması olan birleştirme, açık bilginin açık bilgi ile etkileşimi ve değişimini ifade eder. Açık bilginin sınıflara ayrılması, başka bilgiler ile birleştirilmesi, düzenlenmesi, yeni bilgi edinimi sağlandıkça var olan veri dosyalarının güncellenmesi ve yeniden yapılandırılması gibi süreçler bu aşamanın içinde yer alır (Glisby ve Holden, 2003: 29-30).

Son aşamada yer alan içselleştirme ise bilginin işgörenlerin zihinlerinde içselleşerek ve özümşenerek örtülü hale geçmesi adımıdır. Örgütlerde yaratılan açık bilgi organizasyon boyunca paylaşılar. Paylaşılan bilgi işgörenler tarafından içselleştirilmeye ve kendi örtülü bilgi havuzlarını genişletmek için kullanılmaya başlanır (İpçioğlu, 2004: 21). Bilgi üretim sürecinin bu son evresinde yer alan basamakta açık halde bulunan bilgi, işgörenlerin önceden edindiği mevcut bilgiler, düşünceler, değerler, yargılar, karakter özellikleri ile beraber zekaları, sezgileri ve kavrayışları çerçevesinde öğrenilmiş bilgilere dönüşür. Bu dönüşüm onlarda farkındalık ve davranış değişikliğine sebep olur (Zaim ve Seçgin, 2012: 5).

SECI modeli ekseninde bilginin oluşumunu ve dönüşümünü Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Bilgi Oluşumu ve Dönüşüm Süreci (SECI modeli)



**Kaynak:** Ikujiro Nonaka & Noburu Konno (1998), *The Concept of "Ba": Building A Foundation for Knowledge Creation*, California Management Review, (40) 3, S. 43'ten uyarlanmıştır.

### 2.3 Bilgi Ataleti

Fizikte atalet (eylemsizlik) prensibi, cisimlerin, dışarıdan farklı yönde ve şiddette başka bir kuvvet etkisi altında kalmadığı müddetçe ilk konumlarını koruyacağı, yani başka bir deyişle, ivmeye karşı bir direnç göstereceğini anlatır. Örneğin, durağan halde olan bir cisim herhangi bir kuvvet müdahalesi altında kalmazsa durgun halde kalmaya, belirli bir doğrultu ve büyüklükte hareket eden bir cisim ise bu hareketini sürdürme eğiliminde olacaktır. Objelerin hareketleri bu

kurallar çerçevesinde gerçekleşecek ve dışarıdan başka bir kuvvet etkisi altında kalmadıkları müddetçe hareket yörüngeleri ve izleyecekleri yol bilinen ve gözlemlenebilen doğrultuda kolay bir biçimde önceden tahmin edilebilecektir (Hofsten vd., 1998: 255; Shalika vd., 2011: 1208; Liao vd., 2008: 184; Liao, 2002: 21). İnsanlar, düzgün doğrusal hareket hali içerisindeki objelerin hareket yörüngelerine bakarak, cisimlerin varış noktalarını tahmin edip onlara ulaşabilirler. Gerçek dünyada sıklıkla karşılaşılabileceğimiz bu fenomen, insan zihninde ve algısında da atalet olabileceği önermesini ortaya koyar (Kavcic vd., 1999: 200).

Atalet kavramının insan davranışlarına uyarlanması, bireylerin ve işgörenlerin problem çözme ve karar verme noktasında rutin ve sabit metotlara sıklıkla başvurabilme eğiliminde olabileceklerini öngörür (Liao vd., 2008: 184). Çözüm üretmede deneyimli kişilerin rutin problem çözme yaklaşımlarını ve benzer zihinsel yollarla muhakeme yeteneğine adapte olması, yeni sorunlara daha önceki çözüm yollarından yararlanarak benzer yöntemler geliştirmesidir (Barutçugil, 2002: 57). Alternatif çözüm senaryoları özüm senerek örtülü bilgi şeklinde beyin hücreleri arasında bilgi dosyaları olarak tabir edilen devre yapıları oluştururlar. Bu bilgi dosyaları bireyleri karar vermenin her aşamasında var olan tüm seçenekleri düşünerek bilinçli olarak karar alma zorunluluğundan kurtarır. Var olan çözüm seçenekleri bilinç düzeyinde çok hızlı bir biçimde değerlendirmeye tabi tutulurlar ve çözüme çoğu zaman sezgisel olarak ulaşılır. Karar vericilerin bu yönetime sıklıkla başvurması, sürecin zaman ve çaba açısından kolaylık sağlaması ve risk alma oranını düşürmesi olarak özetlenebilir (Barutçugil, 2002: 57).

Huff (1992) vd.' ne göre, stratejik değişim bağlamında atalet kavramı, kişisel adanmışlıktan finansal yatırımlar ve bütün kurumsal mekanizmalardaki iş yapış şekillerine varana kadar mevcut durum ve statükoya bağlı kalma, var olan yöntemler dışındaki her türlü stratejik yenilenmeye karşı direnç gösterme eğilimidir (Huff vd., 1992: 56-57). Güncelleme yapılmadan kullanılan, geçmiş deneyim ve bilgilerden elde edilen yöntemler, yöneticiler için önceden tahmin edilebilen davranış motifleri, örgütler içinde, önceden tahmin edilebilen problem çözme ve strateji geliştirme yöntemleri doğurur (Liao, 2002: 30). Bu durum, günümüzün hızlı değişen rekabet şartlarının var olduğu iş dünyasında örgütlerin dinamik çevresel beklentilere cevap verme etkinliğini olumsuz yönde etkilediği gibi, ayakta kalabilmek için sürekli değişen ve çevreye uyum sağlayıcı stratejiler ve yapılar için gerekli olan yenilikçi iklimin oluşumunda da engelleyici rol oynar.

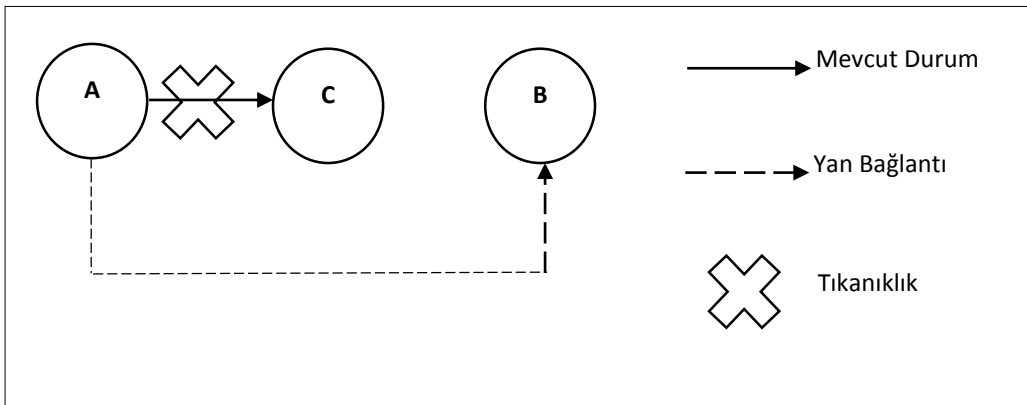
Bilgi ataleti kavramının ilk boyutu, bireylerin geçmiş deneyim ve bilgilerini yeterli görüp yeni bilgi öğrenme noktasında atıl duruş sergilemelerini açıklayan *öğrenme ataletidir*. Öğrenme köklerini, günlük hayatta karşılaşılan farklı olaylara verilen reaksiyonlardan alır. Bireylerin farklı olaylar karşısında verdikleri tepkilerde değiştiği için, olaylar karşısındaki çıkarımları da farklılık gösterir. Bu açıdan düşünüldüğünde öğrenme ataleti örgütsel öğrenmenin tersi bir kavramı ifade eder (Shalika vd., 2011: 1208).



*Deneyim ataleti* ise bireylerin deneyim miktarının yetersiz kaldığı ve aktivite alanında karşılaştığı sorunlara karşı mevcut deneyim ve bilgiler ile çözüm üretememesi durumunu anlatır (Liao vd., 2008: 189). Deneyim, öğrenme yöntemleri arasında önemli bir yer tutar. Öğrenmenin tam anlamı ile gerçekleşmesi %70 oranında deneyim ile sağlanmaktadır. Deneyimleyerek öğrenme yolunu izleyen bireyler kendi önceliklerini ve kişisel tercihlerini diğer davranışsal özelliklerinden önce tutarlar. Birçok birey için yeni deneyimleri aracılığı ile öğrenmek çok vakit alan ve oldukça maliyeti yüksek bir süreçtir (Shalikaar ve Nikou, 2011: 479).

Şekil 2’de de görüldüğü gibi, bireylerin zaman ve maliyet kazanmak için kullandıkları geçmiş deneyim ve bilgi kaynaklı çözümler her zaman işe yarar ve kullanılabilir çözümler üretememektedir. Bireyler bazen, çözüm için gerekli olan yan yollardan gitmeme, önündeki engeli aşmak için farklı bir çözüm yolu arayışı içinde olmama ve hatta belirli bir durum için sabit kullandıkları yöntemlerde ısrarcı olma eğilimlerinde olabilirler (Liao, 2002: 25). Var olan problem için geliştirilen yan yol (alternatif çözüm), tıkanıklığı aşmak ve nihai kararı verebilmek için geliştirilen uygulanabilir farklı çözüm yolları ve engelin bir şekilde yan bağlantılar ile ekarte edilmesi durumudur. Şekil 2’de engel, A’dan C’ye geçişteki atalet durumunun devam etmesidir. Gerekli revizyon ve modifikasyonlar ile çözüm, tekrar işlevsel hale gelebilir ve problem çözebilme becerisinin gelişmesi adına yeni bilgi üretme sürecine geçiş yapılabilir (Liao, 2002: 25).

**Şekil 2:** Ataletin Yan Bağlantı Yardımı ile Revizyonu



**Kaynak:** Liao, S. H. (2002). Problem Solving and Knowledge Inertia, Expert Systems with Applications, 22 (1), Sayfa 25'ten uyarlanmıştır.

### 3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel bilgi, örgütsel kurallar, stratejiler, yapılar roller, gelenekler, teknolojiler, kültürel uygulamalar, beceriler vb. unsurlardan oluşmakta ve günümüz örgütlerinin stratejik varlığı olarak kendini göstermektedir. Örgütsel bilgideki değişimin önemli bir bölümü ise örgütsel öğrenme aracılığıyla meydana gelir (Koç, 2009: 151). Örgüt düzeyinde öğrenme, işletmenin deneyimlerine dayalı olarak performans geliştirmesi veya bu performansı koruma yeteneği olarak da tanımlanabilir. Bu faaliyet, açık ve örtülü bilginin edinilmesi, paylaşılması ve kullanılmasıdır (Gürel, 2011: 5). Bir başka deyişle, örgütsel düzeyde öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını, bilgilerini ve zihni modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma, yayma ve depolama süreçlerinin ifadesidir.

Örgütsel öğrenme rekabet avantajını arttırmak için örgütsel performansın gelişiminde, örgüt genelinde bilginin yaratılması ve etkin olarak kullanılması faaliyetlerini de kapsar (Panayides, 2007: 68). Bu sayede örgüt kendi iç çevresinde davranış biçimini değiştirme ve yeteneklerini geliştirme imkanı bulurken dış çevresinde ise, müşteri ihtiyaçları, pazar değişiklikleri, rakiplerin faaliyetleri hakkındaki bilgiyi kolaylıkla elde etme ve paylaşma olanağı bulur (Ussahawanitchakit, 2011: 45- 46).

Örgüt düzeyinde öğrenme dört aşamalı bir süreçtir. Sürecin ilk aşamasında, örgütün kendi içinde yeni fikir ve bilgilerin üretilmesi ve örgütün bilgiyi örgüt dışı kaynaklardan elde etmesi yer almaktadır. Dışsal bilgi kaynakları, müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik faktörler gibi örgütün içinde bulunduğu sosyo-ekonomik çevrede bulunan çevresel aktörlerdir. Dış çevre hakkında bilgi sahibi olabilmek için, örgütün dış çevresi ile sürekli bir etkileşim içinde bulunması ve kendisini ilgilendiren uygun fırsat ve tehditleri doğru analiz edebilmesi gerekmektedir (Akpınar, 2007: 32-33).

Sürecin ikinci aşaması bilginin örgüt genelinde yayılmasıdır. Farklı kaynaklardan elde edilen bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bu aşamada, bilgi formal ve informal yollarla dağıtılabilmektedir. Bilginin yayılması öğrenme sürecinin niteliğini etkilemektedir. Bilginin etkili bir biçimde dağıtıldığı bir organizasyonda daha geniş çaplı bir öğrenme gerçekleşecek ve kaynaklardan yararlanma imkanı da aynı oranda artacaktır. Bilginin değişim ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi için, örgüt kültürünün paylaşıcı bir yapıda olması ve departmanlar arası bilgi iletkenliği seviyelerinin yüksek olması gerekmektedir (Kalkan, 2006: 25).

Sürecin bir sonraki aşaması bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması, keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir. Bilgiye farklı açılardan bakmanın ve yorumlamaların bir sonucu olarak örgütün potansiyel davranış alanını genişler ve örgütsel öğrenmede bir artış olur. Örgüt içerisindeki bireylerin yorumsal

farklılıkları, öğrenme sürecinden elde edilecek örgütsel çıktılara farklı düzeylerde değer katacağından dolayı, bilginin yorumlanması aşamasında amaç tam bir fikir birliğine varmak olmamalıdır. Zira, organizasyonun yöneticileri ve önemli işgörenleri arasında uzun dönemli kutuplaşmalara sebebiyet vermeyecek kadar fikir uyuşmazlığının olması, bilgi ile ilgili yeni içgörüler ve anlamlandırmalar oluşumuna yol açabilecektir (Barrett vd., 2004: 5).

Son aşama olan bilginin saklanması ve depolanması evresi ise örgütsel bilginin organizasyona ait olarak, gerektiği an yeniden kullanılabilir bir biçimde muhafaza edilmesi ve bu bilginin ihtiyaç halinde kullanılabilme becerisini ifade eder (Zaim, 2005: 194). Örgütsel bilginin saklanması yazılı kayıtlar ve işgörenlerin kendi arasında paylaştığı alışkanlık haline gelmiş davranışlar şeklinde sağlanmaktadır. Örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir olması ancak örgütün gözlem yapması, bilgileri hafızasında tutması, yararlanabileceği sistemler geliştirmesi ve çevresel fırsat ve tehditleri analiz etme kapasitelerini geliştirmesiyle mümkün olacaktır (Akpınar, 2007: 44).

Örgütsel öğrenme ile ilgili süreçler büyük oranda örgütsel bellekle etkileşim halindedir. Bilginin içsel ve dışsal kaynaklı edinimi sonucu sahip olunan yeni bilgiler, örgütsel hafızada daha önce öğrenilmiş olan bilgiler ile gösterdiği uyum ve zıtlık çerçevesinde değerlendirilip gruplanacak ve işleme alınacaktır. Bireylerin bilgiyi kendi aralarında, gruplar ve takımlar düzeyinde paylaşması, departmanlar arası bilgi iletkenliği ölçüsünü belirleyecektir (Huber, 1991: 106-107; akt. Akpınar, 2007: 45). Fakat örgütsel hafıza değişen çevresel koşullara ayak uyduramazsa öğrenmeyi sınırlayabilecek ve hatta kurumda bilgi ataleti gibi patolojik ve örgüt işleyişine son derece zararlı oluşumların ortaya çıkmasına uygun zemin hazırlayacaktır. Bu durum, işgörenleri ve örgütü stratejik anlamda kırılğan, rakipleri tarafından kolay anlaşılır bir hale sokar. Yeni ve güncel bilginin örgüt içerisinde akışının sağlanması için örgütler, güncelliğini kaybetmiş eski bilgi kullanımını hızlı bir şekilde sonlandırmalı ve işgörenleri risk almaya ve yenilikçi olmaya teşvik etmelidir (Akgün ve Keskin, 2009: 188).

#### **4. GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ**

Girişimcilik ile ilgili sektörel uygulamalara bakıldığında çoğunlukla neden bazı yöneticilerin girişimci davranış gösterdikleri, alternatif fırsatların yerini saptama veya yaratma yeteneklerinin iş fikirlerini nasıl başarılı girişimlere dönüştürdüklerini ve girişimci davranış gösterebilen işletmelerin nasıl sektör ortalaması üzerinde kazanç elde edebildikleri ve bunu sürdürülebilir kıldıkları gibi konular göze çarpmaktadır (Caldwell ve O'Reilly, 2003: 497; Freel, 2005: 49; Hayton ve Kelley, 2006: 407). Bu uygulamalar ışığında girişimci davranış genellikle örgütsel ve bireysel açıdan olmak üzere iki farklı perspektiften değerlendirilmektedir (Çalışkan ve Akkoç, 2012: 3). Girişimci davranışın bireysel

bakış açısıyla değerlendirilmesi ise kavramın, risk alma, proaktiflik, yenilik kapasitesi ve yenilikçi davranış gibi üç temel bileşen etrafında şekillendiğini göstermektedir (Covin ve Slevin, 1991: 7-8; Knight, 1997: 213).

Risk alma davranışı, yeni bir ürün, yeni bir iş yapış süreci, yeni bir yönetim biçimi veya işletmeler için herhangi bir belirsizlik hali durumunda bu belirsizlik içindeki fırsatın amaç olarak belirlenmesi ve bu amaç doğrultusunda yöneticinin büyük miktarlarda kaynak tahsis etmesi veya borçlanmasıdır (Hughes ve Morgan, 2007: 503). Girişimci davranış bu açıdan bakıldığında hesaplanabilir, rasyonel riskleri alma ile ilgili bir olgudur.

Diğer bir bileşen olan proaktiflik çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve yenilikçi yöneticilerin davranış biçimidir. Proaktiflik, inisiyatif kullanabilme becerisi ve risk alma davranışı ile ilintilidir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 495-496). Proaktiflik kavramı bu bağlamda, yönetici davranışlarının pazarda lider, sürdürülebilir büyüme sağlama ve yenilikçilik girişimlerinde, rakiplerine göre ticari faaliyet alanında yeni ürünleri, teknolojileri ve yönetim biçimlerini daha önce sunması ile ilgilidir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 496).

Özellikle dış çevreden gelebilen olası tehdit ve fırsatların rakip işletmelerden önce öngörülüp bunlara uygun optimizasyonların işletme içinde yapılması veya işletmenin içinde bulunduğu sektördeki veya sanayi kolundaki gücüne bağlı olarak dış çevresini etkileyip şekillendirebilme becerisi, proaktif bir bakış açısı beraberinde yenilikçilik davranışı gösterebilme yetisi ile de ilişkilidir. Yenilikçi davranış, bir işgörenin bilinçli olarak ürün, prosedür ve süreçlere ait yeni fikirleri özümsemesi, kendi işine, çalıştığı departmana veya işletmenin tamamına uygulaması olarak tanımlanmaktadır (West ve Farr, 1989). Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen yeni teknolojilerin bulunması, amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni yolların denenmesi, yeni çalışma yöntemleri ve fikirlerin uygulanması için gerekli olan yeni kaynakların araştırılması davranışları yenilikçi davranış içinde değerlendirilmektedir (Yuan ve Woodman, 2010).

## **5. BİLGİ ATALETİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ ÜZERİNE OLAN ETKİSİ: OSMANİYE İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **5.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış kavramları hakkında teorik bilgileri ortaya koymak, Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesinde yönetici pozisyonun çalışan işgörenlerin bilgi ataleti ve örgütsel

öğrenme tutumlarının arasındaki ilişkiye vurgu yapmak ve bu tutumların girişimci davranış üzerine olan yansımalarını belirlemeye çalışmaktır.

Araştırmanın en önemli kısıtı, toplamda 699 hektarlık bir arazi üzerine kurulmuş olan Organize Sanayii Bölgesinde faaliyet gösteren 113 adet üretim işletmesinin tamamına, firma yöneticilerinin yoğun bir şekilde çalışmaları ve anketin yapıldığı dönem içerisinde yöneticilerden bir kısmının izinde olmaları dolayısı ile uygulanamamış olmasıdır. Anket çalışması toplamda 91 firmada 209 yöneticiye dağıtılmış ve 117 tane geri dönüş sağlanmıştır. Bu durumda anket formlarının yaklaşık olarak % 56'sına ulaşılmıştır. Eksik ve cevapsız sorular bulunduğu için değerlendirme kapsamı dışında tutulan anket yoktur. Araştırmaya katılan yönetici pozisyonundaki işgörenlerin ve çalıştıkları firmaların isimleri gizli tutulmuştur. Katılımcıların sorulara doğru yanıt verdikleri varsayılmıştır.

## 5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için kullanılan ölçüm aracında toplam 54 adet soru bulunmaktadır. Ankette yer alan sorular “5’li Likert Tipi Ölçek” düşünülerek hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde yöneticilerin bilgi ataleti ile ilgili sorular; Liao vd.’nin (Liao vd., 2008: 189) “ *Relationship Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation* ” isimli makale çalışmasında yer alan öğrenme ataleti (7) ve deneyim ataleti (7) tutumları ile ilgili 14 adet kapalı uçlu ifadenin yer aldığı ölçekten alınmıştır. İkinci bölümde yer alan yöneticilerin girişimci davranış tutumlarını ölçmek için kullanılan 6 maddelik ölçek ise, Akkoç vd.’nin yapmış olduğu (Akkoç vd., 2012: 74) “ *Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü* ” isimli çalışmadan sağlanmıştır. Üçüncü bölümde yer alan örgütsel öğrenme ile ilgili sorular ise, Lopez vd.’nin (Lopez vd., 2005: 164) “ *Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance* ” isimli makale çalışmasında yer alan bilginin dışsal edinimi (4), bilginin içsel edinimi (3), bilginin yayılması (5), bilginin yorumlanması (5) ve bilginin saklanması (8) ile ilgili 25 maddenin yer aldığı ölçekten alınmıştır. Anketin son bölümünde ise yöneticilerin, firmanın faaliyet alanı ve yılı, istihdam edilen personel sayısı, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, firmadaki konum ve deneyim süresi gibi demografik bilgilerine yönelik toplam 9 madde yer almaktadır.

Bu çalışmada bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış kavramlarına ilişkin 8 faktörün içinde bulunduğu toplam 45 adet sorunun tek tek analiz edilmesi çok uzun süreceğinden, bu boyutlar için daha önce yapılan çalışmalardaki faktör analizlerinin geçerliliği esas alınmıştır (Çavuş vd., 2014: 45; Liao vd., 2008: 187; Akkoç vd., 2012: 74; Shalimar vd., 2011: 1211; Lopez vd., 2005: 153; Pearce vd., 1997: 155-156; Zampetakis vd., 2009: 170) . Bu nedenle

yeniden faktör analizi yapılmamıştır. Belirlenen bu faktörlerin aritmetik ortalamaları alınarak yeni bir veri seti oluşturulmuş ve bu yeni veri seti üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

### 5.3. Araştırma Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamındaki katılımcıların cinsiyet dağılımları Tablo 1’de incelenmiştir.

**Tablo 1:** Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	101	86,3	86,3	86,3
Kadın	16	13,7	13,7	100,0

Tablo 1’e göre araştırmaya katılan yöneticilerin %86,3’ü (101 kişi) erkek, % 13,7’si (16) ise kadındır. Araştırma yapılan yönetici pozisyonundaki işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların yaş dağılımları Tablo 2’de incelenmiştir.

**Tablo 2:** Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Yaş Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 ve daha az	15	12,8	12,8	12,8
26-35 arası	65	55,6	55,6	68,4
36-45 arası	33	28,2	28,2	96,6
46-55 arası	4	3,4	3,4	100,0

Tablo 2’ye göre araştırmaya katılan yöneticilerin %12,8’i (15 kişi) 25 yaş altı, %55,6’sı (65 kişi) 26-35 yaş arası, %28,2’si (33 kişi) 36-45 yaş arası ve % 3,4’ü (4 kişi) 46-55 yaş arasındadır. Araştırma yapılan yönetici pozisyonundaki işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun 26 – 35 yaş arası olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların eğitim düzeyleri Tablo 3’de incelenmiştir.

**Tablo 3.** Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
---------------	---------	-------	---------------	-----------------

<b>İlköğretim-Lise</b>	17	14,5	14,5	14,5
<b>Önlisans-Lisans</b>	93	79,5	79,5	94
<b>Lisansüstü (Yük.Lis.-Dok.)</b>	7	6	6	100,0

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan yöneticilerin %14,5'i (17 kişi) İlköğretim-Lise, %79,5'i (93 kişi) Önlisans-Lisans ve %6'sı (7 kişi) Lisansüstü (Yük.Lis.-Dok.) mezundur. Araştırma yapılan yönetici pozisyonundaki işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun Önlisans-Lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların sektördeki deneyim süreleri Tablo 4'te incelenmiştir.

**Tablo 4.** Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Sektördeki Deneyim Süreleri

<b>Sektördeki Deneyim Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>5 yıl ve altı</b>	49	41,9	41,9	41,9
<b>6-10 yıl arası</b>	55	47,0	47,0	88,9
<b>11-15 yıl arası</b>	8	6,8	6,8	95,7
<b>16-20 yıl arası</b>	3	2,6	2,6	98,3
<b>21 yıl ve daha fazla</b>	2	1,7	1,7	100,0

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan yöneticilerin %41,9'u (49 kişi) 5 yıl ve altı, %47'si (55 kişi) 6-10 yıl arası, %6,8'i (8 kişi) 11-15 yıl arası, %2,6'sı (3 kişi) 16-20 yıl arası ve %1,7'si (2 kişi) 21 yıl ve daha fazla süredir aynı sektörde çalışmaktadır. Araştırma yapılan yönetici pozisyonundaki işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun sektördeki çalışma sürelerinin 6-10 yıl arası değiştiği görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların firmadaki konumları Tablo 5'te incelenmiştir.

**Tablo 5.** Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Firmadaki Konumları

<b>Firmadaki Konum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>Mal Sahibi</b>	7	6,0	6,0	6,0
<b>Sahip ve Yönetici</b>	18	15,4	15,4	21,4
<b>Genel Müdür</b>	6	5,1	5,1	26,5

BİLGİ ATALETİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ ÜZERİNE OLAN ETKİSİ:  
OSMANİYE İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

<b>Departman Yöneticisi</b>	44	37,6	37,6	64,1
<b>Departman Şefi</b>	42	35,9	35,9	100,0

Tablo 5'e göre araştırmaya katılan yöneticilerin %6'sı (7 kişi) mal sahibi, %15,4'ü (18 kişi) mal sahibi ve aynı zamanda yönetici, %5,1'i (6 kişi) genel müdür, %37,6'sı (44 kişi) departman yöneticisi ve %35,9'u (42 kişi) departman şefi olarak çalışmaktadır. Araştırma yapılan yönetici pozisyonundaki işgörenlerin çoğunluğunun departman yöneticisi konumunda çalıştıkları görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların alıştıkları firmaların sanayi kolu dağılımları Tablo 6'da incelenmiştir.

**Tablo 6.** Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Sanayi Kolu Dağılımları

Sanayi Kolu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi</b>	11	9,4	9,4	9,4
<b>Elektrik Sektörü</b>	8	6,8	6,8	16,2
<b>Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi</b>	31	26,5	26,5	42,7
<b>Ana Metal Sanayi</b>	25	21,4	21,4	64,1
<b>Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi</b>	4	3,4	3,4	67,5
<b>Madencilik ve Taş Ocakçılığı</b>	4	3,4	3,4	70,9
<b>Gıda, İçki ve Tütün Sanayi</b>	10	8,5	8,5	79,5
<b>Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi</b>	12	10,3	10,3	89,7
<b>Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi</b>	3	2,6	2,6	92,3
<b>Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi</b>	6	5,1	5,1	97,4
<b>Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi</b>	1	0,9	0,9	98,3
<b>Diğer İmalat Sanayi</b>	2	1,7	1,7	100,0
<b>Toplam</b>	117	100,0	100,0	

Tablo 6'ya göre katılımcıların %9,4'ü (11 kişi) Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi, % 6,8'i (8 kişi) Elektrik Sektörü Sanayi, %26,5'i (31 kişi) Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi, %21,4'ü (25 kişi) Ana Metal Sanayi, %3,4'ü (4 kişi) Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi, %3,4'ü (4 kişi) Madencilik ve Taş Ocakçılığı Sanayi, %8,5'i (10 kişi) Gıda, İçki ve Tütün Sanayi, %10,3'ü (12



kişi) Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi, % 2,6'sı (3 kişi) Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi, %5,1'i (6 kişi) Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi, %0,9'u (1 kişi) Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi ve %1,7'si (2 kişi) Diğer İmalat Sanayi kollarında yer alan işletmelerde çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi Kolunda çalışmaktadırlar.

Araştırma kapsamındaki firmalardaki yönetim yapısı Tablo 7'de incelenmiştir.

**Tablo 7.** Anket Yapılan Firmalardaki Yönetim Yapısı

Yönetimin Kimler Tarafından Yapıldığı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletme sahipleri	22	18,8	18,8	18,8
Profesyonel yöneticiler	9	7,7	7,7	26,5
İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler	86	73,5	73,5	100,0

Tablo 7'ye göre ankete katılan yöneticilerin % 18,8'i (22 yönetici) işletme sahiplerinin, % 7,7'si (9 yönetici) profesyonel yöneticilerin ve %73,5'i (86 yönetici) işletme sahipleri ve profesyonel yöneticilerin görev yaptığı firmalarda çalışmaktadırlar. Araştırma yapılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun hem işletme sahipleri hem de profesyonel yöneticiler görev yaptığı firmalarda çalıştıkları görülmektedir.

Araştırma kapsamında uygulanan anket formundaki bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış alt boyutlarına yönelik soruların istatistiksel olarak güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha) Tablo 8'de yer almaktadır.

**Tablo 8.** Faktörlerin Güvenilirlik ( $\alpha$ ) Değerleri

FAKTÖRLER	Soru Sayısı	Cronbach Değerleri
<b>BİLGİ ATALETİ</b>	<b>14</b>	<b>,737</b>
Öğrenme Ataleti	7	,763
Deneyim Ataleti	7	,777
<b>ÖRGÜTSEL ÖĞRENME</b>	<b>25</b>	<b>,892</b>
Bilginin Dışsal Edinimi	4	,885

**BİLGİ ATALETİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ ÜZERİNE OLAN ETKİSİ:  
OSMANİYE İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bilginin İçsel Edinimi	3	,749
Bilgin Dağılımı	5	,800
Bilginin Yorumlanması	5	,810
Örgütsel Hafıza	8	,875
<b>GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ</b>	<b>6</b>	<b>,623</b>

Bilgi ataleti faktörlerinin genel güvenilirliği 0,737 örgütsel öğrenme tutumlarına ilişkin faktörlerin genel güvenilirliği ise 0,892 ve girişimci davranış ölçeğine ait genel güvenilirliğin 0,623 olarak elde edilmiş olup ölçeklerin genel güvenilirliği yüksektir. Bilgi ataleti ölçeğinin alt boyutu olan öğrenme ataleti ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0.763, deneyim ataleti ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0,777 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutu olan bilginin dışsal edinimi ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0.885, bilginin içsel edinimi ölçeği için güvenilirlik düzeyi 0.749, bilginin dağılımı ölçeği için 0.800, bilginin yorumlanması 0,810 ve örgütsel hafıza ölçeği için 0,875 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 8'e göre, öğrenme ataleti, deneyim ataleti, bilginin dışsal edinimi, bilginin içsel edinimi, bilginin dağılımı, bilginin yorumlanması, örgütsel hafıza ve girişimci davranış ölçeklerinin güvenilirlik düzeylerinin %62,3 ile %88,5 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 9 bilgi ataleti, örgütsel öğrenme ve girişimci davranış düzeylerine yönelik standart sapma, ortalama ve değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 9.** Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

	<b>Art. Ort.</b>	<b>Stndt. Spm.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>1. Öğrenme Ataleti</b>	1,50	,526	1							
<b>2. Deneyim Ataleti</b>	2,47	,671	,331** ,000	1						
<b>3. Bilginin Dışsal Edinimi</b>	4,01	,845	,322** ,000	,250** ,007	1					

4. Bilginin İçsel Edinimi	4,05	,783	,301** ,001	,239** ,009	,686** ,000	1				
5. Bilginin Dağılımı	4,15	,659	-,192 ,038	-,193 ,037	,625** ,000	,749** ,000	1			
6. Bilginin Yorumlanması	4,12	,698	,246** ,008	-,233 ,012	,514** ,000	,542** ,000	,723** ,000	1		
7. Örgütsel Hafıza	4,14	,658	-,193 ,037	-,213 ,021	,570** ,000	,612** ,000	,690** ,000	,620** ,000	1	
8. Girişimci Davranış	4,11	,672	-,196 ,034	-,038 ,686	,282** ,002	,278** ,002	,223 ,016	,192 ,038	,303** ,001	1

\*\*p<0,01

Tablo 9'a göre Öğrenme ataleti ile girişimci davranış arasında -0,196 ile çok zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = -0,196$ ;  $p = 0,34 < 0,05$ ). Buna göre yöneticilerin öğrenme ataleti tutumlarındaki azalma, girişimci davranış biçimlerini arttırmaktadır. Fakat Deneyim ataleti ile girişimci davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $r = 0,038$ ;  $p = 0,686 > 0,05$ ).

Bilginin dışsal edinimi ile girişimci davranış arasında zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = 0,282$ ;  $p = 0,002 < 0,01$ ). Buna göre yöneticilerin ve dolayısı ile çalıştıkları örgütlerin dış çevre kaynaklı bilgi edinim süreçlerindeki etkili tutumları, yöneticilerin girişimci davranış düzeylerini artırır. Bilginin içsel edinimi ile girişimci davranış arasında zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = 0,278$ ;  $p = 0,002 < 0,01$ ). Buna göre yöneticilerin ve dolayısı ile çalıştıkları örgütlerin iç çevre kaynaklı bilgi edinim süreçlerindeki etkili tutumları, yöneticilerin girişimci davranış düzeylerini artırır. Bilginin dağılımı ile girişimci davranış arasında çok zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = 0,223$ ;  $p = 0,016 < 0,05$ ). Buna göre örgütlerdeki sağlıklı işleyen bilgi dağılım süreçleri, yöneticilerin girişimci davranış düzeylerini artırır. Bilginin yorumlanması ile girişimci davranış arasında çok zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = 0,192$ ;  $p = 0,038 < 0,05$ ). Buna göre örgütlerdeki bilgi yorumu becerisi yöneticilerin girişimci davranış düzeylerini artırır. Örgütsel hafıza ile girişimci davranış arasında zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = 0,303$ ;  $p = 0,001 < 0,01$ ). Buna göre güçlü

BİLGİ ATALETİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ ÜZERİNE OLAN ETKİSİ:  
OSMANİYE İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

bir örgütsel hafıza boyutu, firma yöneticilerinin girişimci davranış biçimlerini artırır.

Tablo 10 bilgi ataleti ve örgütsel öğrenme boyutlarının girişimci davranış ile olan ilişkisine ait regresyon sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 10.** Bilgi Ataleti ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranışa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

**Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,366 <sup>a</sup>	,134	,079	,64486

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Öğrenme Ataleti, Deneyim Ataleti, Bilginin İçsel Edinimi, Bilginin Dışsal Edinimi, Bilginin Dağılımı, Bilginin Yorumlanması, Örgütsel Hafıza

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	p	
1	Regresyon	7,032	7	1,005	2,416	,024 <sup>a</sup>
	Fark	45,327	109	,416		
	Toplam	52,359	116			

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Öğrenme Ataleti, Deneyim Ataleti, Bilginin İçsel Edinimi, Bilginin Dışsal Edinimi, Bilginin Dağılımı, Bilginin Yorumlanması, Örgütsel Hafıza

b. Bağımlı Değişken: Girişimci Davranış

**Katsayılar<sup>a</sup>**

Model		Standardize Edilmeyen Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,845	,583		4,879	,000
	Öğrenme Ataleti.	-,167	,127	-,131	-1,313	,046
	Deneyim Ataleti	,090	,096	,090	,932	,353

Bil. Dış. Edinimi	,093	,104	,117	,895	<b>,023</b>
Bil.İçsel Edinimi	,101	,130	,117	,772	<b>,019</b>
Bil. Dağılımı	-,093	,175	-,091	-,531	,596
Bil. Yorumlanması	-,021	,130	-,022	-,164	,870
Örgütsel Hafıza	,240	,134	,235	1,788	,077

a. Bağımlı Değişken: Girişimci Davranış

Tablo 10'a göre, korelasyon katsayısı 0,366 bulunmuştur ve  $R^2$  değeri 0,134 olarak hesaplanmıştır. Regresyon modeli, girişimci davranıştaki değişimin %13,4'lük kısmının bilgi ataleti ve örgütsel tarafından açıklandığını gösterir.

ANOVA analiz sonucu tablosuna göre, % 5 anlam seviyesine göre kurulacak olan model anlamlı bir modeldir ( $F=2,416$ ;  $p=0,024<0,05$ ). Bu durum, bilgi ataleti ve örgütsel öğrenmenin girişimci davranışı etkilediği sonucunu ortaya çıkarır.

Regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerine göre, öğrenme ataleti ile girişimci davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $B=-0,167$ ;  $p=0,046$ ). Bu bulgudan hareketle girişimci davranış üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktörün öğrenme ataleti olduğu görülmektedir. Deneyim ataleti ile girişimci davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $B=0,090$ ;  $p=0,353$ ). Buna göre Deneyim ataletinin girişimci davranış üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Bilginin dışsal edinimi ile girişimci davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $B=0,093$ ;  $p=0,023$ ). Buna göre bilginin dışsal ediniminin girişimci davranış üzerinde en az etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bilginin içsel edinimi ile girişimci davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $B=0,101$ ;  $p=0,019$ ). Buna göre bilginin içsel ediniminin girişimci davranış üzerindeki etkisinin öğrenme ataletinden düşük olduğu tespit edilmiştir. Fakat bilginin dağılımı ( $B=-0,093$ ;  $p=0,596$ ), bilginin yorumlanması ( $B=-0,021$ ;  $p=0,870$ ) ve örgütsel hafıza ( $B=0,240$ ;  $p=0,077$ ) boyutları ile girişimci davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna göre bilgi dağılımının, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza faktörlerinin girişimci davranış üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

## 6. SONUÇ

Bilgi ataletinin üstesinden gelmek ve örgütsel öğrenme stratejilerinin etkin şekilde uygulanması örgütler için sadece maddi kaynakların gelişimi için değil, aynı zamanda bilgiye ve öğrenmeye dayalı bir örgüt kültürü yaratılması ve yenilikçi, rasyonel risk alabilen ve girişimci bireylerin ortaya çıkarılmasında da önemli rol

oyunmaktadır ve işgörenlerin girişimci davranış düzeylerinin artması, günümüz bilgiye ve değişime dayalı dinamik iş çevrelerinde hem örgütleri hem de işgörenleri sektör içi ve sektör dışı tehditlere karşı korur ve çevresel fırsatlardan azami ölçüde fayda sağlanmasına olanak sağlar. Bu nedenle örgütler, bireylerin geçmiş deneyim ve bilgilerini yeterli görüp yeni bilgi öğrenme noktasında atıl duruş sergilemelerini sağlayan, bilgi ve öğrenme dağarcıklarının gelişmesini ve günlük hayatta karşılaşılan farklı olaylara verilen reaksiyon çeşitliliğini azaltan ve işgörenlerin girişimci davranış düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilecek olan öğrenme ataleti faktörünü sürekli olarak göz önünde bulundurmalıdır.

Örgütsel ve kişisel düzeyde ataletin farkına varmak ve olabildiğince hızlı bir şekilde üstesinden gelmek gerekmektedir. Bunun için yönetici pozisyonunda çalışan işgörenlerin kendilerinden başlayarak tüm örgütün belirlenen standartlara uygun bir şekilde performans sergileyip sergilemediği konusunda bir değerlendirme yapması ve hedeflere ulaşma konusunda çevre dostu, uyumlu, esnek yapıda ve sonuç odaklı iş takımları oluşturması gerekir.

Öğrenme ataletinin tersi olarak düşünülebilecek örgütsel öğrenme tabanlı sistemler örgüt yapısı ile uyumlaştırılmalıdır. Hiyerarşik yapı içerisinde alt ve üst kademe işgörenler arasında geliştirilecek ortak misyon, vizyon, politika ve uygulama anlayışları, departmanlar ve bireyler arasındaki eşgüdüm optimizasyonunun sağlanması noktasında büyük oranda yardımcı olacaktır. Astlara yetki devrinin gerçekleştirilmesi ve astların başarılarının takdiri ise onlarda bir güven oluşturacak, yaratıcı, yenilikçi ve rasyonel risk alma konusundaki girişimci davranış biçimlerini tetikleyecektir.

Yapılan çalışmada deneyim ataleti ve girişimci davranış arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamış ve deneyim ataleti boyutunun girişimci davranış üzerindeki değişimi açıklamadığı tespit edilmiştir. Araştırma bulguları literatürde yer alan çalışmalar ile paralellik göstermektedir (Çavuş vd., 2014: 46-47; Shalika vd., 2011: 1211-1212). Fakat öğrenme ataleti ve örgütsel öğrenmenin boyutları arasında yer alan bilginin dışsal ve içsel edinimi gibi faktörlerin girişimci davranış üzerindeki değişimi açıkladığı görülmüştür.

İş yaşamında yöneticilerin sıklıkla karşılaştıkları karmaşık problemlere uygun çözümler getirebilmeleri ve doğru kararlar verme becerilerini arttırabilmeleri için gerekli olan en önemli önkoşul belirsizliğin mümkün olduğu kadar giderilmesi notasıdır. Bu durum ise güvenilir, zamanlı, konu ile ilgili ve doğru bilgiye etkin bir maliyetle ulaşılabildiği ölçüde mümkün olmaktadır. Bilgiye ulaşmak için kullanılan en etkili yol olan öğrenme, en temel anlamda, yöneticilerin gün içinde karşılaştıkları farklı olaylara verdikleri reaksiyonlar bütünü olarak ele alınabilir. Yöneticilerin, farklı olaylar karşısında verdikleri tepkilerde değişebileceği için olaylar karşısındaki çıkarımları da farklılık gösterir. Bu noktada bireylerin yada yöneticilerin geçmiş bilgi ve deneyimlerine güvenerek bunları yeterli görmesi

öğrenmeyi ve farklı çözüm yolları kullanarak problemlere yeni yaklaşımlar getirmelerini engellemektedir.

Örgütlerde bilginin dışsal ve içsel edinimi müşteriler, tedarikçiler, işletme içi süreçler, iş yapış şekilleri, yeni teknolojiler ve ekonomik koşullar hakkında çok sayıda farklı kaynaktan bilgi elde etmeyi ifade etmektedir. Örgütün içinde bulunduğu ve örgüt faaliyetlerini doğrudan etkileyen çevresel değişkenler hakkında zamanlı, güncel ve doğru bilginin işgörenler tarafından elde edilmesi, işletme süreçleri ve ürünler hakkında yeni fikirlerin üretilmesi, çevresel fırsat ve tehditlerin analizi gibi girişimci davranış biçimlerine doğrudan etki etmektedir.

### KAYNAKÇA

- Akgün, A. E., Keskin H. & Günsel A. (2009). Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, Eflatun Yayınevi, Ankara.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö. & Çalışkan, A. (2012). Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi, 12 (4), 65-84.
- Akpınar, A. T. (2007). *Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, Journal of Business Venturing, 16, 495–527.
- Arikboğan, Ş. (2003). *Entelektüel Sermaye*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Atılğan, D. (2009). Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi, Türk Kütüphaneciliği, 23 (1), 201-212.
- Barrett M., Cappelman S., Shoib G. & Walsham, G. (2004). Learning in Knowledge Communities: Managing Technology and Context, European Management Journal, 22(1), 1-11.
- Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti, İstanbul.
- Bhatt, G. (2002). Managing Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge, Journal of Knowledge Management, 6 (1), 31-39.
- Caldwell, D.F. & O'reilly, C. (2003). The Determinants Of Team-Based Innovation In Organizations, Small Group Research, 34 (4), 497-517.
- Chua, A. (2002). Taxonomy of Organizational Knowledge, Singapore Management Review, 24 (2), 70-75.

- Clarke, T. & Rollo, C. (2001). Corporate Initiatives in Knowledge Management, Education + Training, 43 (4/5), 206-214.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 16 (1), 7–25.
- Çalışkan, A. & Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (1), 1-28.
- Çavuş, M. F., Koç, M. & Aksoy, A. (2014). Are The People Restricted By Knowledge Inertia?, International Review of Management and Marketing 4(1), 42-48.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (2001). İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul.
- Demirci, A. E. (2013). Strategic Representation Of An Abstract Reality: Spiraling Relations Between Organizational Culture And Innovativeness, Journal Of Management And Strategy, 4 (3), 39-55.
- Freel, M.S. (2005). Perceived Enviromental Uncertainty and Innovation in Small Firms, Small Business Economics, 25, 49-64. doi: 10.1007/s11187-005-4257-9.
- Glisby, M. & N. Holden (2003). Contextual Constraints in Knowledge Management Theory: The Cultural Embeddedness of Nonaka's Knowledge-creating Company. Knowledge and Process Management, 10 (1), 29-36.
- Gürel, G. (2011). Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hayton, J.C. & Kelley, D.J. (2006). A Competency-Based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship, Human Resource Management, 45(3), 407–427.
- Herrgard, T. H. (2000). Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations, Journal of Intellectual Capital, 1 (4), 357 – 365.
- Herschel, R. & Yermish, I. (2009). Knowledge Management in Business Intelligence, Knowledge Management and Organizational Learning, 4 (2), 131-143. doi: 10.1007/978-1-4419-0011-1\_9.



- Hofsten, C., Vishton, P., Spelke, E. S., Feng, Q. & Rosander, K. (1998). Predictive Action in Infancy: Tracking and Reaching for Moving Objects, *Cognition*, 67, 255-285.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Huff, J.O., Huff, A.S. & Thomas, H. (1992). Strategic Renewal and The Interaction of Cumulative Stress and Inertia. *Strategic Management Journal* 13, 55–72.
- Hughes, P. & Morgan R.E. (2007). A Resource-Advantage Perspective of Product-Market Strategy Performance and Strategic Capital in High Technology Firms. *Industrial Marketing and Management*, 36(4), 503–517.
- İlter, B. (2008). *Girişimcilik Sürecinde Kadın Girişimcilerin Karşılaştıkları Sorunların Analizi: Kagider Örneği*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- İpçioğlu, İ. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kalkan, V.D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi; Kesişim ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36, Erişim 16.12.2014.
- Kavcic, V., Krar, F. J. & Doty, R. W. (1999). Temporal Cost of Switching Between Kinds of Visual Stimulu in a Memory Task, *Cognitive Brain Research*, 9 (2), 199-203.
- Knight, G. (1997). Cross-Cultural Reliability And Validity A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Venturing*, 12 (3), 213–225.
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 11(1), 151- 165.
- Liao, S. H. (2002). Problem Solving and Knowledge Inertia, *Expert Systems with Applications*, 22 (1), 21-31.
- Liao, S. H., Fei, W. C. H., & Liu, C. H. T. (2008). Relationship Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation, *Technovation*, 28 (4), 183-195.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M. & Ordas, C. J. V. (2005). Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance, *Human Resource*

- Development International, 8 (2), 147-164, doi: 10.1080/13678860500100103.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of “BA”: Building a Foundation For Knowledge Creation, *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Panayides, P. M. (2007). The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance, *Industrial Marketing Management*, (36) 1, 68-80.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R. & Robbins, D. K. (1997). Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates, *Journal of Business Venturing*, 12 (2), 147 – 160, doi:10.1016/S0883-9026(96)00066-3.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, University of Chicago Press, Chicago.
- Ramona, D. (1999). Mining Intellectual Capital, *Management Accounting*, 81 (4), 42-46.
- Shalika, S. & Nikou, S. H. (2011). A Review on the Impact of Knowledge Stagnation on Organization, 3rd International Conference on Machine Learning and Computing, Singapore, 479-482.
- Shalika, S., Lahoutpour, N. & Rahman, A. B. A. (2011). The Study on the Impact of Knowledge Inertia on Organization, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (10), 1207-1213.
- Soysal, A. (2010). Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz, *Çimento İşveren*, Mayıs, 16-26.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ussahawanitchakit, P. (2011). Moderating Effects of Environment on The Strategic Leadership, Organizational Learning, Innovation, and Performance Relationships, *Journal of International Business and Economics*, 11 (2), 45-55.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1989). Innovation at Work: Psychological Perspectives, *Social Behavior*, 4 (1), 15–30.
- Yahya, S. & Goh, W. K. (2002). Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 457-468.
- Yeniçeri, Ö. & İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

- Yuan, F. & Woodman R. W. (2010). Innovative Behavior in The Workplace: The Role Of Performance and Image Outcome Expectations, *Academy Of Management Journal*, 53 (2), 323-342.
- Zaim, H. & Seçgin, G. (2012). Bilgi Yönetiminde Bilgi Dönüştürme ve SECI Modeli: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 41 (1), 1-12.
- Zaim, H. (2005). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi, İşaret Yayınları, İstanbul.
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P. & Moustakis, V. S. (2009). “Day-To-Day” Entrepreneurship Within Organisations: The Role of Trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support, *European Management Journal*, 27 (3), 165– 175, doi: 10.1016/j.emj.2008.08.003.

BİLGİ ATALETİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ ÜZERİNE OLAN ETKİSİ:  
OSMANİYE İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA