



## Bilgi Yönetimi Dergisi

Cilt: 5 Sayı: 2 Yıl:2022

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/by>



### Hakemli Makaleler Araştırma Makalesi

#### Makale Bilgisi

Gönderildiği tarih: 25.01.2022  
Kabul tarihi: 24.10.2022  
Erken görünüm: 14.12.2022  
Yayınlanma tarihi: 30.12.2022

#### Article Info

Date submitted: 25.01.2022  
Date accepted: 24.10.2022  
Date early view: 14.12.2022  
Date published: 30.12.2022

#### Anahtar Sözcükler

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi,  
Keşifsel Yenilik, Düzeltici Yenilik

#### Keywords

Organizational Learning  
Capacity, Exploratory  
Innovation, Exploitative  
Innovation

#### DOI numarası

10.33721/by.1062770

#### ORCID

0000-0003-3319-8829 (1)  
0000-0001-6378-7240 (2)  
0000-0002-7787-1221 (3)



# Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Çift Yeteneklilik, Çevre Dinamizmi ve Yenilik Performansı İlişkisi

*The Relationship between Organizational Learning  
Capacity, Ambidexterity, Environmental Dynamism and  
Innovation Performance*

#### Vural ÇELİK

Dr., T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi,  
[vuralcelik@outlook.com](mailto:vuralcelik@outlook.com)

#### Hakan KİTAPÇI

Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi,  
[kitapci@gtu.edu.tr](mailto:kitapci@gtu.edu.tr)

#### Burçin ÇETİN KARABAT

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Bölümü Öğretim  
Üyesi,  
[burcin@sakarya.edu.tr](mailto:burcin@sakarya.edu.tr)

#### Öz

Bu çalışma bilgi teknolojileri (BT) sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel öğrenme kapasitelerinin, gelecek dönemlerde işletmede yapılacak yenilikleri ve çevresel dinamizmi nasıl etkileyeceğini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada çift yetenekliliğin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisinin yanı sıra çevresel dinamizmin işletmelerin yenilik yapma performansını nasıl etkilediği incelenmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen araştırma modelindeki ilişkileri ölçmek amacı ile BT sektöründe çalışan 311 orta ve üst düzey yöneticiden elde edilen veriler Smart PLS 2.0 ve SPSS programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde faktör analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilen araştırma hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir. Farklı sektörlerdeki işletmelerin katılımı ile elde edilecek genişletilmiş veri setine rekabet ortamı, pazar dalgalanmaları gibi faktörlerin dahil edilmesi ile araştırma sonuçlarının genellenebilirliği artıracaktır.

#### Abstract

This study aims to determine how the organizational learning capacities of businesses operating in the information technology (IT) sector will affect the innovations and environmental dynamism of an enterprise in the future. The study examines the effect of ambidexterity on organizational learning capacity, as well as the effect of environmental dynamism on the innovation performance of businesses. In order to measure the relationships in the research model developed in this direction, the data obtained from 311 middle and senior managers working in the IT sector were analyzed through Smart PLS 2.0 and SPSS programs. Factor analysis and correlation analysis were used in the analysis of the data. All of the research hypotheses tested using the structural equation model were accepted. The generalization of the research results will be increased by including factors such as competitive environment and market fluctuations in the expanded data set to be obtained with the participation of businesses in different sectors.

## 1. Giriş

Hızlı değişen işletme çevresindeki yenilikleri yakından takip etmek ve bu yeniliklere ayak uydurmak, uzun dönemli başarının vazgeçilmez koşulunu oluşturur. Örgütsel yenilik başarısı günümüzde birçok işletmenin temel odak noktasını haline gelmiştir. Örgütsel öğrenme ve yeni yetenekler geliştirme

\*Bu makalenin araştırma ve yayın süreci "Araştırma ve Yayın Etiğine" uygun şekilde yürütülmüştür.

\*\*Bu çalışma "Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik ve Finansal Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin İllüstratıcı Etkisi" başlıklı doktora tezine dayandırılarak hazırlanmıştır.

yeteneği ile yakından ilişkili olan ve teknolojik alanlardaki yenilikleri kapsayan BT, rekabet edebilirliğin ve büyümenin birincil kaynağı olarak kabul görmektedir. Küreselleşmenin etkisi ile yeni teknolojilerin gelişimi ve işletmelerin değişime cevap verme isteği BT'ye verilen önemin artmasına neden olmaktadır. Chege vd. (2020)'e göre BT, yenilikler aracılığı ile insanların etkileşim kurmalarına olanak sağlayan ağ siteleri ile modern anlamda istihdam yaratmak için kullanılan yeni bir yoldur.

Çift yeteneklilik olarak tanımlanan keşifsel ve düzeltici yeniliğin BT sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde dengeli bir şekilde uygulandığı varsayımı, bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır. Levinthal ve March (1993) keşifsel ve düzeltici yeniliğin ayrı ayrı uygulanmasından ziyade bir harmoni içinde ve dengeli olarak kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu denge, özellikle uzun dönemli stratejilerde ve değişkenlik gösteren çevresel şartlarda daha fazla önem kazanır. Araştırmacılar (1993), keşifsel yenilik ile düzeltici yenilik arasında bir denge kurulduktan sonra uzun dönemde başarı sağlanacağı ve örgütsel performansın artacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Çift yeteneklilik ile ilişkili örgütsel öğrenme, günümüz şartlarında uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için örgütlerin yararlanması gereken önemli bir faktördür (Barney, 1991). Sanz-Valle vd. (2011) çift yeteneklilik ve örgütsel öğrenme kavramlarını incelemiş ve değişkenler arasında yakın bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna ilaveten, örgütsel öğrenmenin çift yetenekliliğe benzer olarak, uzun dönemde ve değişen çevresel şartlarda firmalara rekabet avantajı ve sürdürülebilir örgütsel performans sağladığı tespit edilmiştir (Auh ve Menguc, 2004; Nevis vd., 1995). Örgütsel öğrenmenin çift yetenekliliği, firmaların keşifsel ve düzeltici öğrenme süreçlerine eş zamanlı olarak katılma yeteneklerini temsil eder (O'Reilly ve Tushman, 2008).

İşletme çevresine etkili ve verimli yaklaşımlar sunan örgütsel öğrenme, son yıllarda hızlı gelişen endüstriye esnek uyum yolu ile müşteri değeri sunmanın yanı sıra işletme performansının artmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Literatürde örgütsel öğrenme kapasitesinin, keşifsel ve düzeltici yenilik ile örgütsel performans üzerindeki etkilerini açıklayan birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat ilgili çalışmalarda, sadece örgütsel öğrenme ile keşifsel ve düzeltici yeniliğe odaklanıldığından, çift yeteneklilik ve çevresel faktörler hesaba katılmamıştır. Bu çalışma ile keşifsel ve düzeltici yenilik arasındaki dengeli durumun, örgütsel öğrenme kapasitesi ile ilişkisi incelenmiş olacaktır. Bunun yanında, çift yeteneklilik ile çevresel dinamizm ve yenilik yapma performansı arasındaki ilişkiyi test etmiş olacağız.

## 2. Çift Yeteneklilik

Birden fazla yeteneği bir arada kullanabilme becerisi olarak tanımlanan çift yeteneklilik kavramı, en genel anlamı ile çok yönlülük olarak değerlendirilmektedir. İşletme ortamına aktarıldığında kurumsal bir bakış açısı ile "örgütsel çift yeteneklilik" olarak ifade edilir. Bu kavram mevcut iş gerekliliklerini etkin bir şekilde yöneten bir işletmenin eş zamanlı olarak içsel ve dışsal çevrede meydana gelen değişimlere adapte olabilme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Örgütsel çift yeteneklilik, Duncan (1976)'ın çalışması ile işletme literatürüne kazandırılmıştır. Araştırma modeli durumsallık yaklaşımı çerçevesinde çevresel koşullara adapte olmayı işletmeler için bir "yenilik" durumu olarak ele alır. Çalışma, çevresel koşullara uyum sağlamayı amaçlayan işletmelere talepler ve kaynaklar arasında öncelikleri tespit etme ve sıralama ile ilgili faaliyetleri kapsayan çift yapı bir model önermektedir. Bu durum kendi yapısı içinde keşifsel ve faydacı (bu kavram çalışmamızda "düzeltici" olarak ele alınır) yenilik faaliyetleri uygulayan işletmeler için geçerlidir (Fang vd., 2010). Örgüt teorisi araştırmacıları örgütsel çift yeteneklilik kavramına, bir firmanın farklılaşması ve düşük maliyetli stratejik konumlandırması (Porter, 1980; 1996) gibi iki zıt hedefi eş zamanlı olacak şekilde takip etme yeteneği olarak atıfta bulunur. Duncan (1976)'ın çalışmasına benzer bir bakış açısı ile Tushman ve O'Reilly (1996) çift yetenekliliği, keşifme ve geçmiş deneyimlerden yararlanma faaliyetleri arasında uygun bir dengesiz yapı oluşturma becerisi olarak tanımlamıştır. Bu tanımdaki keşifme kavramı, yeni uygulamalara vurgu yapar. İşletmelerin yeni ürün ve hizmet geliştirmeleri, pazarda yeni fırsatlar aramaları ve çeşitlendirme ile ilgili faaliyetlerini içerir. Geçmiş deneyimlerden yararlanma işletmede önceki yıllarda gerçekleştirilen faaliyetler ile ilgili üretim ve verimlilik gibi uygulamaları kapsar.

Rekabet edebilirlik ve büyüme açısından yenilikçi faaliyetler, firmalar için kritik öneme sahiptir. Pazardaki rekabet gücünü artırmak ve faaliyetlerini çeşitlendirmek amacı ile daha yüksek katma değerli faaliyetlere odaklanan firmalar yenilikçi faaliyetlerden etkin olarak yararlanmaktadır. Yenilik, mevcut bilginin kullanılmasını ve yeni bilgi kaynaklarının keşfedilmesini gerektirir. Örgütlerin geleceğini belirleyen yenilik kavramı, çevresel bilgiye ve çalışan deneyiminden kaynaklanan dinamik ve karmaşık bilgi birikimine dayanır. Çalışanların bilgi paylaşımı sonucunda yeni içgörülerin oluşması, yeniliğin ortaya çıkmasındaki temel unsurdur (Sheng, 2017; Farzaneh vd. 2021:660). Abdallah vd. (2019) yenilik performansını; firmanın yenilikçi ürünler geliştirme yeteneği, geliştirme sürecinin hızı ve ilgili ürünü piyasaya zamanında sunabilme yeteneği açısından tanımlar. Örgütler yeni bilgi, tecrübe ve öğrenim kazanmaları aşamasında çeşitli yollardan yararlanır. Bir örgüt öğrenim ve tecrübeyi, hafızasındaki bilgiyi farklı açılardan değerlendirerek ya da daha öncesinde var olmayan bilgiyi örgütsel hafızasına ekleyerek elde edebilir (Cherly, 1997).

Çift yetenekli firmalar mevcut yetkinliklerden yararlanmayı ve radikal yeniliği teşvik etmeyi sağlayacak şekilde yeni fırsatları keşfetmede ve yenilik sağlamada oldukça başarılıdır. Bu hususlardan ilki mevcut üründen farklı olacak şekilde yeni ürün ve anlayışa geçişi kolaylaştıran temel değişiklikleri gerektirirken, ikincisi ise mevcut iş düzeninde ve ürün tasarımında yapılması olası olan nispeten küçük düzenlemeleri temsil etmektedir. Örgütsel çift yeteneklilik kavramı -bazı kaynaklarda örgütsel çift yönlülük olarak da geçer- bu bilgiler ışığında işletmelerde iki farklı yenilik anlayışı ile ortaya çıkmıştır: Keşifsel Yenilik ve Düzeltici Yenilik. Düzeltici yenilik, örgütlerde mevcut verilerden hareket ile yeni bilgilerin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır. Bunlar örgütlerin mevcut süreçlerinde yapılan küçük iyileştirmeler olarak açıklanabilir. Keşifsel yenilik ise örgütün hafızasında olmayan ve yeni bilgilerin öğrenilmesi ile ortaya çıkan sonuçları ifade eder. Keşifsel yenilik, firmanın getirisi belirsiz ve uzak olan yeni alternatifler ile deneyim kazanmasını içerir, düzeltici yenilik ise daha yakın zamanlı ve öngörülebilir nitelikteki getiriler ile mevcut paradigmalardan iyileştirilmesi ve geliştirilmesi esasına dayanır (March, 1991). Keşifsel yenilik kavramı, örgütte var olan bütün bilgi, tecrübe ve süreçlerden farklı olarak yeni yapılan çalışmaları içerir. Keşif amaçlı yenilik ile ilgilenen birimler yeni bilgilerin peşine düşer ve gelişmekte olan pazarlar için yeni ürünler ve hizmetler geliştirir. Bocanet ve Ponsiglione (2012), örgütlerin düzenli aralıklarla yeni bilgiler edinerek yenilikleri keşfetmeleri ve buna ilaveten mevcut bilgi ve süreçleri de sürekli iyileştirerek yenilik yapmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu durum işletmelerde keşifsel yenilik ile düzeltici yenilik değişkenleri arasında bir denge oluşturulması gerekliliğini ortaya koyar. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda, keşifsel ve düzeltici yenilik arasındaki bu denge Çift Yeteneklilik olarak tanımlanmıştır (Cherly, 1997; Henrich, 2007). Bu bağlamda çift yetenekli bir firma, hem mevcut pazarın fırsatlarından yararlanmak için sahip olduğu yetkinlikleri kullanan, hem de gelişmekte olan pazarın zorlukları karşısında yeni fırsatlar keşfetme yeteneğine sahip olan firma olarak tanımlanabilir.

Çift yetenekliliği konu alan araştırmalarda kavramın farklı açılardan ele alınarak incelendiği görülmektedir. Gibson ve Birkinshaw (2004) ile He ve Wong (2004)'a göre çift yeteneklilik, firmanın başarısında doğrusal bir belirleyicidir. Gibson ve Birkinshaw, 2004 çift yeteneklilik literatüründe baskın olan bir yaklaşım çerçevesinde firmaların eş zamanlı olarak her iki faaliyette (keşifsel ve düzeltici) de bulunmayı tercih edeceğini belirtmektedir. Böylece keşifsel ve düzeltici yenilikler farklı ve ayırt edilebilir faaliyetler olarak kavramsallaştırılır. Goh ve Richards (1997) çift yetenekliliği öğrenme kapasitesini sağlayan bir dizi eylemin birleşimi olarak tanımlar. Bu eylemler deneyimleme, problem çözme, takım halinde çalışma ve karar verme gibi eylemlerin uygulanması sonucu etkili fikir üretme ile sonuçlanır. Fang vd. (2010) çalışması da, örgütsel öğrenme ile çift yeteneklilik arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Bu kavrama ilişkin öncül çalışmalarda, çift yetenekliliğin bir yenilik stratejisi ve öğrenme mekanizması olduğu ifade edilir (Argyris ve Schon, 1978; Senge, 1990; March, 1991). Keşifsel ve düzeltici yeniliğin birlikte kullanılmasının önemine değinen Levinthal ve March (1993) örgütlerin düzeltici yeniliği göz ardı ederek yalnızca keşifsel yeniliğe odaklanmalarının, sürdürülebilir bir yapıya geçmelerine engel oluşturduğu görüşündedir. Çalışmada bu durum şu şekilde özetlenmiştir: Örgütler, başarı ile sonuçlanan bir keşifsel yeniliğin ardından, benzer bir yenilik arayışı içine girer. Buna benzer şekilde başarısız olan yeniliklerin olumsuz sonuçları, yine keşifsel yenilik yapılarak giderilmeye çalışılmaktadır. Örgütlerin sürekli olarak keşifsel yenilik arayışı içinde olmaları, örgütsel sürdürülebilirliğin önündeki en büyük engeldir. Bu yeniliklerin, yüksek maliyetli ve düşük başarı şansına sahip olduğu düşünüldüğünde örgütlerin yaşamlarını devam ettirmesi daha zor hale

gelir. Bu döngü “başarısızlık tuzağı” olarak adlandırılmaktadır. Düzeltici yenilik ise daha az maliyetle yapılan ve yüksek başarı oranına sahip yenilik türüdür. Örgütlerin yaptıkları düzeltici yenilikler hem kurumlara kolaylıkla uyum sağlamakta, hem de sürdürülebilir bir yapı sunmaktadır.

Levinthal ve March (1993), sürekli yapılan düzeltici faaliyetlerin belirli bir sürenin ardından örgütlerde bağımlılık oluşturduğunu ve keşifsel yenilik yapmak zorunda kaldıkları durumda bile örgütlerin düzeltici yenilik yapma eğilimlerinin arttığını ifade etmiştir. Mevcut düzene ve stratejilere gereğinden fazla bağımlı olan örgütlerde, mevcut koşulları koruyamama korkusu beraberinde değişime karşı direnci ortaya çıkarır. Bu durum çevresel koşullara karşı tepkisiz kalan bir işletmenin değişime uyum sağlama becerisini yitirmesine neden olabilir. Buna bağlı olarak yeni fırsatları fark edememe ve tehdit oluşturabilecek unsurları algılayamama durumu anlamına gelen işletme körlüğü yaşanabilir. Sonuç olarak da yapılan düzeltici faaliyetler, sonuçsuz kalmakta ve örgütsel kaynakların israf edilmesine neden olmaktadır. Bu döngü ise “başarı tuzağı” olarak ifade edilir. Uzun dönemli başarı sağlamış işletmelerde karşılaşılan bu sorun ile baş edebilmek için çözüm olarak örgütsel çift yeteneklilik uygulamaları önerilir (Tushman ve O’Reilly, 1996).

Cao vd. (2009) örgütsel çift yetenekliliği iki boyut çerçevesinde değerlendirmektedir: Bu boyutlar çift yetenekliliğin dengeli boyutu ve birleşik boyutudur. Dengeli boyut, her iki tarafa da aşırı bağlılık durumunun yüksek performans risklerine neden olacağı görüşü çerçevesinde keşifsel ve düzenleyici yeniliğin göreceli büyüklüğünü vurgular. Örgüt kültürüne dayanan birleşik boyut ise örgütsel çeşitlilik ve paylaşılan vizyon alt boyutlarını içerir. Keşifsel ve düzeltici yeniliklerin sahip oldukları bu özellikler dengeli olarak kullanımlarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Başarılı bir keşifsel yeniliğin ardından düzeltici yenilik uygulaması yeniliğin devamlılığını sağlar. Yeni süreç tasarımı uygulamalarında ise düzeltici yenilik yerine keşifsel yeniliğe yönelme yeni bir dengenin kurulmasını sağlayacaktır (March, 1991; He ve Wong, 2004; Bocanet ve Ponsiglione, 2012).

### 3. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi

Örgütsel öğrenme en genel tanımı ile bir kuruluşun öğrenmesini sağlayan ve kolaylaştıran örgütsel ve yönetsel özelliklerin toplamıdır (Guinot vd., 2013). Örgütsel öğrenme bilginin edinilmesi, yorumlanması, farklı kanallar aracılığı ile iletilmesi ve sonrasında yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek amacı ile örgütsel hafızada depolanması olarak bölümlere ayrılacak bir enformasyon işleme sürecidir. Örgütsel öğrenme kapasitesi ise çeşitli öğrenme kaynaklarından elde edilen farklı nitelikteki bilgilerin toplanması ile başlayan ve bu bilginin faydalı hale getirilerek örgüt içinde pozitif etki yaratacak şekilde kullanılması ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile örgütsel öğrenme kapasitesi kavramı, örgütsel öğrenme dinamiklerinin belirli bir süreçten geçtikten sonra örgütsel hafızaya alınan kısmıdır (Hult vd., 1997). Bu tanıma bağlı olarak kavram, yeni bilgi elde etme ve var olan bilgiyi geliştirme yeteneğini ifade eder (Sanz-Valle vd., 2011). Örgütsel öğrenmede başarı, büyük ölçüde çalışanların bilgi yaratma süreçlerine ve bireysel bilgilerin gelişmiş uygulamalara dönüştürülme becerisine bağlıdır.

Bir kuruluşun öğrenme yeteneği, sürdürülebilir rekabet için önemli bir bileşendir. Kuruluşlar öğrenme kapasitesi sayesinde, nihai olarak performansa yol açan sürekli yenilikler geliştirilebilir hale gelirler. Robbins ve Judge (2016), örgütsel başarının sağlanmasında yönetsel becerilere ek olarak teknolojik yeniliğin gerekli olduğunu savunmaktadır. Öğrenme temel olarak zihinsel modellerde dönüşümü gerektiren bir süreci oluştururken, aynı zamanda müşteriler tarafından değer verilen çok-yönlü potansiyel geliştirme yöntemi olarak kullanılır (Crossan ve Bedrow, 2003; Mohammad, 2019).

Guinot vd.. (2013) örgütsel öğrenmenin: deneyimleme, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılıma odaklanarak geliştirilebileceğini ifade etmektedir. Benzer bir bakış açısı ile Teo ve Wang (2006)’a göre örgütsel öğrenme kapasitesi sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilgi paylaşımı olmak üzere dört temel boyutun bir araya gelmesi ile oluşur.

#### 3.1. Sistem Yönelimi

Sistem düşüncesi, son yıllarda kavramsal bir çerçevede, bir bilgi bütünü ve bu bütünü oluşturan araçların dikkate alınması ile geliştirilmiştir. Gestalt psikolojisi açısından sistem yönelimi anlayışı, “geneli görebilme” disiplini olarak tanımlanır. Bu görüşe göre bir sistemi, parçalarını ayrı ayrı analiz

ederek anlamak mümkün değildir. Sistemin parça bazında değerlendirilmesi yerine tamamını ele alarak bir bütünü oluşturduğu varsayımı ile incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle sistem yönelimi, işletmedeki bir sistemi ya da işi büyük resim metaforu ile ele alır ve daha küçük parçalara ayrıştırarak bireysel görevler ile işin daha kolay anlaşılacağını ve gerçekleşeceğini varsayar (Ojha vd., 2018). Senge (1990), bu durumu şu şekilde özetlemiştir: İşletmenin herhangi bir bölümünde gerçekleşen olumsuz bir olay veya durum, yalnızca o bölüm ile ilişkili olmayabilir. Bu durumun işletmedeki diğer bölümler, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve makro ve mikro açıdan ele alınan sosyo-ekonomik koşullar ile ilişkili olma olasılığı bulunmaktadır. Bu nedenle olayların, bir bütün içinde ele alınarak bütüncül bir bakış açısı çerçevesinde değerlendirilmesi daha sağlıklı sonuçlar vermektedir.

Bütüncül yaklaşım ile ele alınan sistem yönelimi, en ufak bir farklılaşmanın sistemde büyük değişikliklere yol açabileceğini savunmaktadır. Bu düşünce değişikliğin yaşanması durumunda bütün sistemin analiz edilmesi veya sistemin dinamik bir biçimde takip edilmesinin gerekliliğini ortaya çıkarır. Bu yapıya bağlı olarak örgütlerde sürekli öğrenme kültürü oluşmaya başlamaktadır. Sonuç olarak da öğrenme olgusu bireyin uyum sağlanmasını gerektiren bir faktör olmaktan çıkar ve örgütün karakteristik özelliklerinden biri haline gelir (Senge, 1990; Nevis vd., 1995; Hult vd., 1997).

Sistem yöneliminde önemli bir faktör olan sistem bağlantısı, bir kuruluşun iç ve dış iş ortamını birbirine bağlamak için kapsamlı düşünce ve faaliyetlerin bir araya getirilmesini ifade eder (Dekoulou ve Trivellas, 2014). Sistem oryantasyonu ise, çalışanların yapmış olduğu faaliyetlerin genel sisteme katkısı ve bunun çalışanlar tarafından algılanması ile ilgilidir. Çalışanların, birey ve takım hedeflerinin birbirine uyumunu göz önünde bulundurarak operasyonel ve tedarik zinciri faaliyetleri arasındaki ilişkiyi anlaması buna örnek verilebilir (Hult vd., 1997). Bir çalışanın sistemi anlaması, bütünü oluşturan bireysel unsurların ve faaliyetlerin entegrasyonu sonucunda ortaya çıkar. Bu durum takım üyeleri arasındaki sosyal ağları geliştirir. Bireysel hedefler ve takım hedefleri arasındaki uyumu iyileştirmek amacı ile sistem genelinde operasyonel ilişkiler ve tedarik zinciri ile ilgili bilgi paylaşımı kuruluşların devamlılığı açısından hayati önem taşır (Argote ve Ophir, 2002). Böylece çalışanlar sahip oldukları bilginin genel sistem içinde nereye uyduğunu daha iyi anladıklarında kişiler arası bilgi transferini kolaylaşacak ve birbirleriyle daha sık etkileşime girmeleri ve iletişim kurmaları muhtemel olacaktır (Reagans ve McEvily, 2003).

### 3.2. Örgüt İklimi

Örgütlerde istenen çalışan davranışlarının ortaya çıkmasında kişisel özelliklerin yanı sıra faaliyet gösterilen çevrenin durumu da etkili olmaktadır. Çalışanların işe yönelik tutumları, çalışma ortamını oluşturan çok çeşitli örgütsel özelliklerden ve sosyal ilişkilerden etkilenir. Çalışan davranışlarını ve eylemlerini etkileyen kritik faktörlerden biri de örgüt iklimidir (Hsu ve Chen, 2017; Berberoglu, 2018; Kim ve Park; 2020). Çalışma ortamına ilişkin algılara atıfta bulunulan çalışmalarda örgüt iklimi, örgüt kültürü, psikolojik iklim gibi terimlere rastlamak mümkündür (Berberoglu, 2018). Çalışan davranışları ile doğrudan ilişkili örgütsel çevre için önemli konulardan biri olan örgüt iklimi, örgüt içerisinde yer alan öğrenme faaliyetlerini teşvik eden ve öğrenimlerden fayda sağlayan bir faktördür (Marquardt, 1996). Schein (1992)'a göre örgüt iklimi, sürekli öğrenmeyi hedef alan öğrenme kültürü olarak da tanımlanabilir.

Kim ve Park (2020), örgütsel iklimin ve bilgi paylaşımının örgütsel öğrenmeyi teşvik edeceği görüşündedir. Bir işletmenin örgütsel iklimi bilginin değerini vurguladığında ve bilgi alışverişi ve erişilebilirlik için uygun ortamı oluşturduğunda, çalışanlar bilgi paylaşımı davranışına aktif olarak katılmaktadır (Peralta ve Saldanha, 2014). Buna göre bilgi paylaşımını destekleyen örgütsel iklim, düşüncelerin tartışıldığı ve kolektif ilişkilerin kurulmaya çalışıldığı örgütsel öğrenme ortamını teşvik edecektir.

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları birbirleri ile yakından ilişkilidir. Mullins (2010)'e göre, örgüt kültürü bir kuruluşta işlerin nasıl yapıldığını tanımlarken, örgüt iklimi o kuruluşta çalışmanın bireyler üzerinde oluşturduğu duygu ve hisleri ifade eder (Berberoglu, 2018). Örgüt iklimi, bireysel düzeyde yapılan uygulamaların yanı sıra grup düzeyinde gerçekleştirilen öğrenimleri de etkilemektedir. Örgüt iklimi ile kurum içinde gerçekleştirilen her düzeydeki öğrenim, ödüllendirilerek teşvik edilir. Hult vd. (1997), örgüt ikliminin uygulanmasındaki en önemli faktörleri sürekli iyileştirme ve eğitim olarak ele alır. Garvin (1993) öğrenmeyi yüksek düzeyde teşvik eden örgütlerde

örgüt ikliminin oluşma ihtimalinin artacağını ifade eder. Teo ve Wang (2006) ise örgüt iklimi kavramını örgütlerin öğrenimi kolaylaştıran uygun bir kültürel yapı oluşturmaya, bireylerin ve takımların birlikte karar almalarına, örgütü geliştirmeye ve örgütsel ve/veya bireysel yetenekleri artırmaya imkan sağlayan bir faktör olarak ele almaktadır.

### 3.3. Etkin Bilgi Kullanımı

Örgütsel öğrenme kapasitesinin temel rolü, bireysel farklılaşmaya imkan sağlayan yeni yetenekler ve başarılar geliştirerek kuruluşun çevresel değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olmaktır. Bu nedenle örgütsel öğrenme, değişime hızlı bir şekilde uyum sağlamayı kolaylaştıran yeni davranış ve becerileri ortaya çıkaran aktif bir süreç olarak kabul edilir. Örgütsel öğrenme bilgiyi yönetmenin ve örgütsel performansı artırmanın birincil yöntemidir (Alsabbagh ve Khalil, 2016). Bilgi yönetimi örgüte ve çalışanlara bilgi, beceri ve tutum kazandırma ve bunları yönetme sürecini ifade eder. Kurumsal bilgi yönetiminin amacı, doğru zamanda ve doğru yerde uygun bilgi sağlamak ve öğrenen bir organizasyon oluşturmaktır. Etkin bilgi yönetimi çalışmaları, içselleştirilmiş olan örtük bilgiyi, sistematik ya da teknik olacak şekilde paylaşımaya hazır olan açık kodlanmış bilgiye dönüştürme ile birey ve takımlara kişisel olarak anlamlı bilgiyi içselleştirip kodlama olanağı sağlar (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Djamaludin vd., 2022). Diğer bir ifade ile bilgiyi elde etme, tanımlama, organize etme ve sistematik olarak paylaşma -yararlı, uyarlanabilir ve yeniden kullanılabilir hale getirme-sürecidir (Shaher ve Ali, 2020).

Örgütsel öğrenme kapasitesinin ve bilgi yönetiminin bir boyutu olarak ele aldığımız etkin bilgi kullanımı kavram olarak yenilik, teknoloji, sürekli gelişim ve değişimi sağlayacak olan gereksinim duyulan bilgiye ulaşılması, bu bilginin elde edilmesi ve çeşitli aktörler tarafından benimsenmesi yeteneği şeklinde ifade edilebilir. Bu tanım doğrultusunda etkin bilgi kullanımını sağlamak için bilgiyi elde etmenin yanı sıra bu bilgiyi örgüt içinde yarar sağlayacak şekilde doğru kullanmak gerekmektedir (Marquardt, 1996; Nevis vd., 1995; Teo ve Wang, 2006). Bir örgütte etkin bilgi kullanımı faaliyeti, eksikliği hissedilen ve gereksinim duyulan bilginin tanımlanması ile başlar. Bu süreci bilginin elde edilmesi süreci izler. Gereksinim duyulan bilginin belirlenmesi ve elde edilmesi süreci bir devamlılık içermelidir. Süreklilik arz etmeyen döngüler, örgütlere uzun dönemde fayda sağlamayacaktır. Örgütün etkin bilgi kullanımından faydalanabilmesi için bu süreci sürekli hale getirmesi gerekmektedir. Huber (1991) örgütlerde bu sürecin sürekli olmasının önemini şu ifadeler ile açıklamıştır: Örgütlerin kaynak sağlama aşamasında en önemli noktalardan biri, bilginin süreklilik gösterecek şekilde artırılması ve genişletilmesidir. Etkin bilgi kullanımı sonucunda bir örgütün ulaştığı her yeni bilgi, örgütsel bilgi birikiminin artmasına katkıda bulunur. Bu artış, yeni bilgilerin elde edilmesini kolaylaştırır. Etkin bilgi kullanımına olanak tanınması durumu, elde edilen yeni bilgilerin sayısal olarak artırılması ve ilgili sürecin örgüt tarafından kabul edilmesi ile mümkün olmaktadır (Huber, 1991; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Argote, 1999).

### 3.4. Bilginin Paylaşılması

Bilgi paylaşımı, örgüt içinde olan bilgiye erişilebilirlik düzeyi olarak tanımlanır (Hult vd., 1997). Sinkula (1994), örgütlerdeki iç iletişimin, yeni bilgilerin edinilmesinde önemli bir aracı değişken olduğuna dikkat çekmektedir. Buna göre bilginin paylaşımı örgütlerin gerçekleştirdiği en önemli öğrenim kaynaklarından biridir. Huber (1991) çalışmasında farklı kaynaklardan sağlanan ve paylaşılan bilgi faktörünün örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Bilgi, örgüt içinde ve örgütün etkileşimde olduğu çevre ve diğer örgütler ile paylaşılması sonucunda daha kullanışlı hale gelir. Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından geliştirilen bilgi dönüştürme süreci, yeni bir bilgi biçimini ortaya çıkarır. Bu süreç örtük ile açık bilgi arasında dinamik bir etkileşimli sosyal süreç aracılığıyla dört etkileşim modeli şeklinde gerçekleşir: sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme.

Bilginin paylaşıldığı her özne, bilgiyi farklı açılardan ele aldığından aynı bilginin her seferinde farklı şekillerde yorumlanması örgütler açısından avantaj sağlayan bir durumdur. Buna ilaveten, bilginin paylaşımı ve farklı yorumlar ile tekrardan harmanlanarak yeni bir boyuta dönüşmesi süreci, örgüt yapılarının öğrenmeye olan yatkınlıklarını artırır. Bir kuruluşta hakim olan örgüt kültürü teknolojik değişimleri benimseme, örgüt içinde yeni öğrenimler gerçekleştirme, çevresel değişimlere tepki verme

ve uyum sağlama gibi süreçlerin gerçekleştirilmesine kolaylık sağlar (Huber, 1991; Nevis vd., 1995; Hult vd., 1997; Teo ve Wang, 2006).

Bilgi dönüştürme sürecinin temelinde çalışanların etkileşimli değişime dahil edilmesi sonucunda bilgi paylaşımının bireysel, takım ve kurumsal düzeyde etki durumları ortaya çıkmaktadır. Ahmad ve Karim (2019) bilgi paylaşımının etkilerini inceledikleri çalışmada, benzer şekilde bu üç düzey etkiyi genel bir bakış açısı ile değerlendirmektedir. Bireysel düzeyde bilgi paylaşımı bireysel performansı, öğrenme ve yaratıcılığı ve psikolojik sonuçları etkiler. Bu konuyu ele alan çalışmalar, genel olarak bilgi paylaşımının çalışan performansı üzerinde olumlu bir etki oluşturduğunu göstermektedir (Masa'deh vd., 2016; Zhu, 2016). Yenilikçi iş davranışı ile gelişen bilgi paylaşımı, yeni bilgilerin ortaya çıkmasının yanı sıra yaratıcı özgünlüğü ve etkili öğrenmeyi beraberinde getirir. Öğrenme ve yaratıcılık ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide karşılıklı tartışma ve bireysel çeşitlilik deneysel olarak incelenen faktörlerdir (Ahmad ve Karim, 2019). Bilgi paylaşımı ve psikolojik sonuçlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. Zhu (2016)'ya göre aktif olarak bilgi paylaşımında bulunan çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu gözlenir. Bununla birlikte kişisel mesleki gelişimi destekleyen bilgi paylaşımının özerkliği, çalışan becerilerinin etkin kullanımını ve kendini gerçekleştirme durumunu geliştirdiği belirtilmiştir (Ahmad ve Karim, 2019).

Ahmad ve Karim (2019) takım düzeyinde bilgi paylaşımının takım performansını, yaratıcılığı ve iklimi etkilediğini ifade etmektedir. Takımı oluşturan sinerjik etkide temel belirleyicilerden olan bilgi paylaşımı, Liu ve Zhong (2011) çalışmasına göre takım üyeleri arasında iş verimliliğini artıran bir geçişli bellek sistemi yapısı geliştirmektedir. Buna göre düzenli aralıklarla bilgi paylaşımında bulunan takımlar proje çalışmalarında yaşanan zorluklar ve engeller ile başa çıkmada daha donanımlıdır ve daha yüksek performans gösterirler. Takım üyelerinin görevleri ile ilgili bilgi ve tavsiyelerinin paylaştığı etkileşimli süreçler olarak tanımlanan takımlarda bilgi paylaşımı, takımın yaratıcılığını ortaya çıkarmak, artırmak ve yeniliği teşvik etmek açısından kritik öneme sahiptir (Zhang vd., 2019). Takım iklimi ve bilgi paylaşımı ilişkisini inceleyen çalışmaların konuyu iki farklı açıdan ele alındıkları görülmektedir. Rahmi ve Indarti (2019) meslektaşlarına göre daha yüksek bilgi düzeyine sahip olan bireylerin hem konum hem de bilgi zenginliği açısından çeşitli avantajlara sahip olacağı görüşündedir. Bu durum, konumlarını kaybetmek endişesi taşıyan çalışanların sahip oldukları bilgileri paylaşmak istememelerine neden olabilir. Ahmad ve Karim (2019) ise bilgi paylaşımının etkileşimi teşvik ettiği, takım üyelerinin sosyalleşmesi için uygun ortamı oluşturduğu ve üyeler arasında güveni desteklediği düşüncesini savunur.

Kurumsal bilgi paylaşımı örgütsel düzeyde örgütsel performans, örgütsel öğrenme, yenilik ve iş süreci verimliliğini etkilemektedir. Bilgi paylaşımı kârlılık, yatırım getirisi ve satışları artırarak örgütsel performansın iyileşmesini sağlar (Collins ve Smith, 2006). Bilgi paylaşımı kurumda dahili öğrenme süreçlerini geliştirir ve çalışanlar için iyi bir öğrenme ortamının oluşturulmasına yardımcı olur. Konu ile ilişkili çalışmalar, çalışanlar arasında bilgi paylaşımının örgütsel yenilik ve düşünme yeteneğini, özümleme kapasitesini ve girişimci yönelimi desteklediğini göstermektedir (Rao vd., 2018; Ahmad ve Karim, 2019). İşletmeler bilgi paylaşımının bir sonucu olarak varlıklarını uzun dönem devam ettirecek şekilde kurum içi örgütsel uygulamaların ve süreçlerin iyileştirilmesini amaçlamaktadır. Ahmad ve Karim (2019), bu konuda yapılacak çalışmaların bilgi paylaşımının stratejik uyumu, proje yönetimi yeteneği ve süreç geliştirmeye yönelik gerçekleştirildiğini ifade eder. Bununla birlikte Crossan vd.(1999) gibi araştırmacılar, iş süreçlerinin başarısı için kritik olabilecek faktörlerin ve bilgi paylaşım sistemi entegrasyonunun, üst yönetim desteği ve yeni iş süreçleri hakkında eğitim dahil olmak üzere kritik başarı faktörlerini keşfetmeyi amaçladığı görüşündedir.

#### 4. Çevre Dinamizmi

Bir örgütün çevresi, "örgütün karar verme aşamasında dikkate aldığı sosyal ve fiziksel faktörlerin bir araya gelmesi ile oluşan topluluk" şeklinde tanımlanır (Duncan, 1972). Duncan'ın yapmış olduğu bu geniş tanım, konu ile ilişkili olan çok sayıda çalışmada değinilen çevresel boyutlar değişkenini temel alır. Dinamizm ise, örgüt dışındaki faktörlerin tahmin edilemez ve kestirilemez davranışlarının yanı sıra yaşanan değişiklik ve yeniliklerin oranı olarak tanımlanır. Çevre ve dinamizm tanımlarının ardından çevre dinamizmi kavramı, sektöre giren yeni veya mevcut rakiplerin farklı davranması ve müşteri taleplerinin değişmesi sonucunda yaşanan teknolojik değişimlere bağlı olan iş standartlarında meydana gelen tahmin edilemeyen değişiklikler ve değişim oranları olarak ifade edilebilir (Dess ve Beard, 1984).

Literatürde çevre dinamizmi genel olarak durağan ve değişken olmak üzere iki şekilde incelenmiştir. Çevre dinamizminin durağan olduğu durumlarda, teknolojik faktörler ve müşteri tercihleri gibi konularda değişikliğin yaşanma ihtimali oldukça düşüktür. Durağanlığın yaşandığı çevrelerde bir örgütün sektöre girmesi çok zor, hatta neredeyse imkânsızdır (Davis vd., 2009). Durağan çevrelerde, geleneksel yönetim tarzları örgütlerin başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Fakat bu ortamda başarılı olan firmalar bile karşılına çıkan belirsiz bir durumda ne yapacaklarını bilemez veya çok kısıtlı bir şekilde tepki gösterebilir. Bu nedenle örgütlerin esnek bir yapıda olması değişikliklere uyum sağlamayı kolaylaştıran öncül bir faktördür. Çevresel dinamizmin yoğun olduğu durumlarda devamlı olarak teknolojik değişiklikler yaşanmaktadır ve sürekli bir rekabet hali söz konusudur. Bu ortam, örgütleri sürekli olarak karmaşık yapıda değişiklikler yapmaya zorlar. Yoğun ortamlarda örgütlerin sahip olması gereken çevreye ayak uydurabilme yeteneği, örgütlerin esnekliğiyle doğrudan ilişkilidir. Örgütsel esneklik, değişken çevrelerde ve durağan bir çevrenin aniden değişmesi sonucunda örgütün hayatta kalabilmesine olanak tanımaktadır. Esnek yapıda olan örgütler, tahmin edilemeyen değişikliklerden daha az etkilenir ve yeni oluşan şartlara göre daha iyi bir pozisyon alır (Roberts ve Stockport, 2009).

Literatürde örgütsel öğrenme kapasitesinin ve yeniliklerin, örgütlerin esnekliğini etkilediğine dair birçok çalışma bulunmaktadır. Bu araştırmalar çevre dinamizminin yüksek olduğu ortamlarda, örgütlerin esnek oldukları ve değişime uyum sağladıkları sürece yaşamlarını sürdürdükleri göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçları sürekli iyileştirmenin çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda sürdürülebilir rekabette anahtar rol oynadığını da ortaya koymuştur (Lawrence ve Lorch, 1967; Davis vd., 2009).

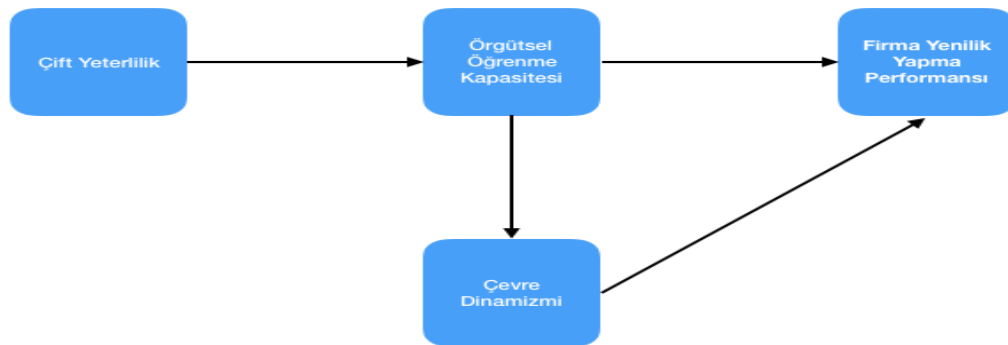
## 5. Metodoloji

Çalışmanın ana kütesini, Türkiye’de bilgi teknolojisi sektöründe faaliyet gösteren ve ürün ve hizmet sağlayan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurt içinde ve/veya dışında faaliyet göstermesi durumu göz ardı edilmiştir. Çalışmada yararlanılan anket soruları Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Anketin içeriğinde Hult vd. (1997), Teo ve Wang (2006) ve Jansen vd. (2006) tarafından geliştirilen ve araştırma konusu ile ilişkilendirilen ölçeklendirmeler kullanılmıştır. Anket çalışmasında veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme ve katılımcılar ile internet üzerinden iletişim kurulması yollarından yararlanılmıştır. Çalışma, işletmelerin orta ve üst düzey yönetim kademelerinde yer alan yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçların güvenilirliğini artırmak amacı ile her işletmeden en az iki yöneticiden görüş alınmıştır. Anket soruları 1000 işletme ile paylaşılmış ve bunların 169’unun çalışmaya katılımı sağlanmıştır. Bu işletmelerin 33’ü güvenilir bilgi sağlamadıkları ve eksik ya da yetersiz veri sundukları gerekçesi ile araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Bu verilere dayalı olarak 136 işletmeden katılan 311 orta ve üst düzey yöneticiden elde edilen bilgiler ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

Ankette çift yeteneklilik ile ilgili 13 ifade, örgütsel öğrenme kapasitesi ile ilgili 20 ifade, çevre dinamizmi ile ilgili 8 ifade ve firmanın yenilik yapma performansı ile ilgili 5 ifade bulunmaktadır. Kurulan model Şekil 1’de gösterilmektedir.

**Şekil 1**

*Çift Yeteneklilik, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Çevre Dinamizmi ve Firma Yenilik Yapma Performansı İlişki Modeli*





Çalışmadaki model çerçevesinde şu hipotezler oluşturulmuştur;

**H<sub>1</sub>:** Çift yeteneklilik, örgütsel öğrenme kapasitesini olumlu olarak etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel öğrenme kapasitesi, çevre dinamizmini olumlu olarak etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel öğrenme kapasitesi, firma yenilik yapma performansını olumlu olarak etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Çevre dinamizmi, firma yenilik yapma performansını olumlu olarak etkiler.

### 5.1. Yöntem ve Bulgular

Bu çalışma, hem teorik hem de uygulamalı olarak kurgulanmıştır. Çalışmanın teorik bölümü için gerekli olan bilgiler, konu ile ilişkili olan yabancı ve yerli literatür çalışmaları incelenerek derlenmiştir. Literatür taramasında doğrudan birincil kaynaklara ulaşmaya özen gösterilmiştir. Uygulama bölümü ise araştırmada belirlenen değişkenler ile ilgili öncül çalışmalar incelenerek geliştirilmiştir. Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, Smart PLS 2.0 ve SPSS ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarının yorumlanması öncesinde, konu ile ilgili gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların karşılaştırmalı sonuçlarından yararlanılmıştır.

Anket formunun yapı geçerliliğini sınamak için açıklanan ortalama varyans, güvenilirliği için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ve Bileşik Güvenilirlik analizlerinden yararlanılmıştır. PLS modelleme yaklaşımında her bir önermeye ilişkin Cronbach Alpha ve Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability) değerleri 0,7 veya üzerinde olduğunda araştırmanın yüksek güvenilirliğe sahip olduğu kabul edilmektedir (Nunnally, 1967). Test edilen modelin güvenilirlik sonuçları Tablo 1'dedir. Analiz sonucunda anket sorularını oluşturan dört farklı ölçeğe ilişkin değerler genel kabul görmüş değerin (0,70) üzerinde çıkmıştır. Ayrıca ölçeğin geçerli olabilmesi için maddelerin faktör yüklerinin ve ölçekte yer alan boyutların açıkladığı ortalama varyansın (AVE) 0,5'ten büyük olması gerekmektedir (Nunnally, 1967; Costello ve Osborne, 2005). Her bir faktör için bu değer 0,5'lik düzeyin üstündedir.

**Tablo 1**

*Araştırma Modelinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

	AVE <sup>1</sup>	CR <sup>2</sup>	Alpha
Çift Yeteneklilik	0,52	0,93	0,92
Çevre Dinamizmi	0,67	0,94	0,93
Firma Yenilik Yapma Performansı	0,79	0,94	0,93
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	0,50	0,95	0,94

### 5.2. Faktör Analizi

Anket çalışmalarından elde edilen veriler için en uygun yöntem olan Varimax rotasyonu ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda çift yeteneklilik, örgütsel öğrenme kapasitesi, çevre dinamizmi ve firma yenilik yapma performansı olmak üzere dört farklı faktör ortaya çıkmıştır. Faktörlerin yükleri ve bu bilgiler ışığında oluşturulan yapı Tablo 2'de yer almaktadır.

<sup>1</sup> Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)

<sup>2</sup> Composite Reliability (Bileşik Güvenilirlik)

**Tablo 2***Faktör Analizi Sonucundan Oluşan Faktör Yükleri*

	ÇY <sup>3</sup>	ÇD <sup>4</sup>	FYYD <sup>5</sup>	ÖÖK <sup>6</sup>
İşsel süreçlerimizde maliyetlerin düşürülmesi önemli hedeflerimizden biridir	0,612			
Mevcut pazarlarımızda ölçek ekonomisini yakalamaya çalışırız	0,629			
Mevcut ürün ve hizmetlerimizin niteliklerinde yapılan iyileştirmeler müşterilerin beklentilerini tam olarak karşılar	0,665			
Ürün ve hizmetlerimizde düzenli aralıklar ile küçük değişiklikler yaparız	0,692			
Birimimiz kendi içinde mevcut ürün ve hizmetleri geliştirip iyileştirebilir	0,700			
Yeni pazarda müşteri bulmak için düzenli olarak araştırma yaparız	0,728			
Mevcut ürün ve hizmetlerimizi müşteri istekleri doğrultusunda sık sık iyileştiririz	0,733			
Yeni ürün ve hizmetlerimizi öncelikle kendi pazarımızda deneriz	0,738			
İşletmemiz düzenli olarak yeni ve güncel dağıtım kanallarından yararlanır	0,740			
Yeni pazarlarda karşılaştığımız yeni fırsatlardan sıklıkla yararlanıriz	0,742			
Mevcut ürün ve hizmetlerimizi iyileştirerek pazarlara sunarız	0,774			
İşletmemiz için yeni olarak değerlendirilen ürün ve hizmetleri ticari hale getiririz	0,791			
Yeni ürün ve hizmetler üretiriz	0,798			
İşletmedeki her süreç işletmenin değer zincirinin bir parçasını oluşturur		0,648		
Süreçlerde yer alan tüm faaliyetlerimiz açık bir biçimde tanımlanmıştır		0,669		
Pazara düzenli aralıklar ile yeni rakipler girmektedir		0,736		
Çalışanlar işletmedeki süreçlerin birbirleri ile bir bütün olarak bağlantılı olduğunu bilir		0,750		
Müşterilerimiz düzenli olarak değişmektedir		0,763		
Çevresel güçlerin neler olduğunu değerlendiririz		0,816		
Gelecekteki rekabet durumu ve çevresi ile ilgili doğru tahminler yapıyoruz		0,834		
Rakiplerde yaşanan değişikliklere karşı örgüt hazırlıklı durumdadır		0,837		
Müşterilerimizin tercihleri sürekli olarak değişir		0,839		
Gelecekteki müşterilerimizi kaybetmemek için nelerin yapılması gerektiğinin bilincindeyiz		0,853		
Müşterilerimizin gelecekteki beklentilerini karşılamak için tahminler yaparız		0,868		

<sup>3</sup> Çift Yeteneklilik<sup>4</sup> Çevre Dinamizmi<sup>5</sup> Firma Yenilik Yapma Performansı<sup>6</sup> Örgütsel Öğrenme Kapasitesi

Yenilenen süreç sayısı miktarı yeterlidir	0,843
Yeni ürün veya hizmet sayısı miktarı yeterlidir	0,875
Patentli yeni ürünlerin sayısının miktarı yeterlidir	0,876
İşletme pazara ürün ya da hizmet sunmada öncül durumdadır	0,924
İşletmenin pazara yeni ürün ya da hizmet sunmadaki hızı yüksektir	0,924
Öğrenme, işletmenin varlığını sürdürmesi için hayati bir konudur	0,603
Gelişme ve iyileşme faaliyetleri öğrenme yeteneğimize bağlıdır	0,611
Çalışanlar üretim teknolojisi ile ilgili yeni gelişmeleri keşfettiğinde bunu diğer arkadaşları ile paylaşır	0,655
Çalışanlar üretim teknolojisi ile ilgili yeni gelişmeler bulduğunda yöneticilerini bilgilendirir	0,668
Öğrenmeye bağlı değişimin, süreçleri iyileştirmesi hedeflenir	0,689
Çalışanlar üretim teknolojisi ile ilgili yeni gelişmeler yaşandığında diğer arkadaşları ile paylaşır ve işletme yararına olacak şekilde kullanır	0,689
Üretim teknolojisine ilişkin konular diğer çalışanlar ile paylaşılarak deneyim kazanılır	0,694
Çalışanların öğrenimine yönelik yapılan harcamalar yatırım olarak görülür	0,721
Üretim teknolojisi ile ilgili konuların işletmede paylaşılması için gerekli ortam yaratılır	0,729
İşletmede çalışanların sürekli eğitimini teşvik eden bir yapı vardır	0,736
Yeni üretim teknolojilerini takip etmek bazı çalışanların temel sorumlulukları arasındadır	0,740
İşletmedeki faaliyetlere ilişkin teknolojiler, sürekli olarak takip edilir	0,742
İşletmemiz, teknolojik değişiklikler ve yeni yöntemlerden kolayca etkilenir	0,742
Çalışanlardan işletme süreçleri ile ilgili yeni yöntemler geliştirmeleri beklenir	0,745
Yeni yöntem ve teknolojilerin uygulanmasında vakit kaybetmeden harekete geçilir	0,754
İşletme süreçlerinde yeni bilişim teknolojileri yakından takip edilir	0,772
Yeni üretim teknolojilerinin işletme faaliyetlerine olan potansiyel etkileri düzenli aralıklar ile değerlendirilir	0,786

### 5.3. Korelasyon Analizi

Faktör analizi sonuçlarından hareketle korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre örgütsel öğrenme kapasitesi, çift yeteneklilik, çevre dinamizmi ve firma yenilik yapma performansı arasında  $p < 0,01$  düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Analize ilişkin bulgular Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3**

Korelasyon Analizi Sonuçları

		ÇY	ÇD	FYYP	Soru
1	ÇY				13
2	ÇD	0,677*			8
3	FYYP	0,660*	0,510*		5
4	ÖÖK	0,774*	0,585*	0,654*	20

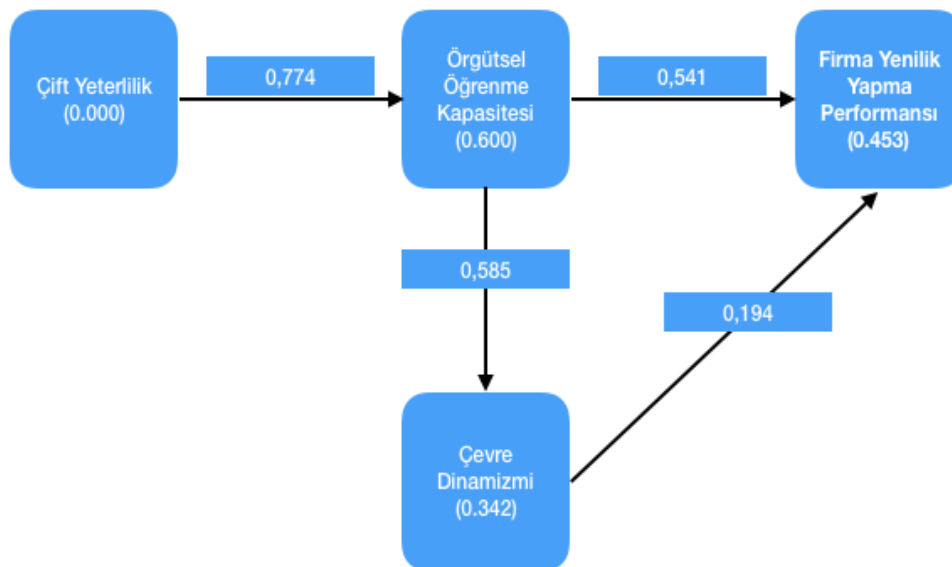
\* $p < 0,01$ ; ÇY: Çift Yeteneklilik, ÇD: Çevre Dinamizmi, FYYP: Firma Yenilik Yapma Performansı, ÖÖK: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi,

#### 5.4. Yapısal Model Sonucu

Kurulan modelin test edilmesi için Smart PLS ile yol analizi yapılmıştır. Testin sonucunda ortaya çıkan yapısal model Şekil 2’de gösterilmektedir. Şekilde değişkenler arasındaki bağlantılara ilişkin Beta ( $\beta$ ) katsayılarına yer verilmiştir. Yapısal model sonuçlarına göre çift yeteneklilik ile örgütsel öğrenme kapasitesi ( $\beta = 0,77$ ;  $p < 0,01$ ), örgütsel öğrenme kapasitesi ile çevre dinamizmi ( $\beta = 0,58$ ;  $p < 0,01$ ), çevre dinamizmi ile firma yenilik yapma performansı ( $\beta = 0,19$ ;  $p < 0,01$ ) ve örgütsel öğrenme kapasitesi ile firma yenilik yapma performansı ( $\beta = 0,54$ ;  $p < 0,01$ ) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin kabul ya da ret kararının verilmesinde ölçüt olarak kabul edilen test sonuçları ile ilgili özet bilgiler Tablo 4’de yer almaktadır.

**Şekil 2**

Yapısal Model Sonucu



**Tablo 4***Ortalama, Standart Sapma ve t Değeri Sonuçları*

	Ortalama (M)	Standart Sapma (STDEV)	Standart Hata (STERR)	t Değeri ( O/STERR )
ÇY-> ÖÖK	0,77	0,044	0,044	17,22
ÇD -> FYYP	0,18	0,091	0,091	2,12
ÖÖK -> ÇD	0,58	0,064	0,064	9,04
ÖÖK -> FYYP	0,54	0,088	0,088	6,10

## 6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, örgütsel öğrenme kapasitesinin çevre dinamizmini ve işletmede yapılacak yenilikleri nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırmada çift yetenekliliğin örgütsel öğrenme kapasitesine etkisi ile çevresel dinamizmin işletmelerin yenilik yapma performansına etkisi tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları keşifsel ve düzeltici yeniliğin dengeli bir biçimde kullanımı olarak ele alınan çift yeteneklilik boyutunun örgütsel öğrenme kapasitesini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Örgütsel bilgiyi farklı yer ve koşullarda kullanım amacı ile hafızasında saklayan firmalar için “yenilik” hayati önem arz etmektedir. Bu sonuca benzer şekilde Bocanet ve Ponsiglione (2012) örgütsel öğrenme kapasitesini artırmak isteyen firmaların, işletme politikaları ve müşteri talepleri doğrultusunda mevcut ürün ve hizmetlerde sürekli iyileştirmeler ve yenilikler yapmaları gerektiği görüşündedir. Bu durum değişim ve yeniliğin merkeze alındığı teknoloji firmaları için de yüksek önem taşır. Bu firmalarda yeni pazar ve müşteriler keşfedildikten sonra istek ve beklentilere uygun sunulan ürün ve hizmetler arasında yeterli başarı düzeyine ulaşanlar nihai ürün ve hizmet haline getirilmektedir. Fang vd. (2010)’a göre bu faaliyetler bir döngü halinde sürekli olarak yapılmalıdır. Döngünün sürekliliğinin sağlanması, firmaların örgütsel öğrenme kapasitesinden en üst düzeyde fayda sağlaması ile mümkün olmaktadır.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin çevre dinamizmi ve firmaların yenilik yapma performansını olumlu etkilediği çalışmada ortaya konmuştur. Çevresel dinamizmin etkisi ile bilginin yayılması, yeni fırsatların öğrenilmesi için firmalara uygun ortam sağlar. Bu da yeniliği beraberinde getirir. Yenilik performansını artırmayı amaçlayan firmaların ilgi alanlarını, örgütsel öğrenmenin sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel yeteneklere çevirdiği gözlenmektedir. Bilgiyi üretme, bütünleştirme, paylaşma ve kullanma yeteneğini şekillendiren çevresel dinamizm yetenekleri; örgütsel kaynakların yeniden yapılandırılması ve yeniliğin temel itici güçlerinden olan bilgi değişimine yardımcı olur. Örgütsel hedeflere ulaşmada ve yenilik performansını artırmada çevresel dinamizmin rolü görecelidir. Dinamik yeteneklerin getirdiği kurumsal başarının düzeyi işletmeden işletmeye değişiklik gösterir. Öğrenmenin merkezi bir öneme sahip olduğunun ve uygun şekilde gerçekleştiğinde rekabet avantajına dönüşeceğinin bilincinde olan firmalar, gerekli faaliyetler ile çalışanlarını da öğrenmeye yönlendirir. Araştırma sonuçlarına bağlı olarak çevresel şartlara uyum sağlamak ve yenilik stratejisi ile başarıya ulaşmak isteyen firmaların, örgütsel öğrenme kapasitesini artıracak şekilde sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşımı ile ilgili düzenleyeceği faaliyetlere özen göstermesi önerilmektedir. Örgütlerde bilgi paylaşımının temel koşulu üretim teknolojisinde yaşanan değişimleri takip eden ve yeniliklerden haberdar olan çalışanların istihdam edilmesidir. BT firmalarında ise yenilik ve değişimin takibi çok daha önemlidir. Bunun için gerekli ortamın yaratılması ve çalışanı motive edici bir etki oluşturan uygun teşvik programlarının yapılandırılması gerekir. Bu faaliyetler sonucunda elde edilen bilgilerin yarar sağlayacak şekilde uygulamaya aktarılması, gelecekte bu faaliyetlerin işletme politikalarına dönüştürülmesi sağlayabilir.

Son olarak çevresel dinamizmin, BT sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yenilik yapma performanslarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Değişimin hızı ve öngörülemez özelliği,

firmaların çevresel dinamizmini şekillendirmektedir. Bahsi geçen dinamik ortamlar teknolojiadaki değişim, müşteri tercihlerindeki farklılaşma ve ürün talebinde veya hammadde arzındaki dalgalanmalar ile karakterize edilebilir. İşletmelerdeki bu dinamik ortamlar mevcut ürün ve hizmetleri geçersiz kılmakta ve yenilerinin geliştirilmesini zorunlu hale getirmektedir (Jansen vd., 2006). Örgütsel birimlerin mevcut ürün, hizmet ve pazarlardan farklılaşan keşifsel yeniliklere odaklanması gerekir. Bir işletmenin hedeflediği uzun dönemli örgütsel performans, finansal tablolara ilaveten keşifsel yetenekler üzerinde güçlü bir etki oluşturan gelişmekte olan teknolojiye bağlı durumdadır.

Araştırmanın örneklem kütlesi bu çalışma için yeterli olmakla birlikte daha büyük bir veri seti ile daha doğru sonuçlara ulaşılabilir. Çalışmanın genişletilmiş veri seti ile tekrar yapılması yararlı olacaktır. Ayrıca çalışma modeline rekabet ortamı, pazar dalgalanmaları gibi faktörlerin eklenmesi ile alandaki eksikliklerin giderilerek daha detaylı bir çalışmanın ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

### **Etik Standartlar ile Uyumluluk**

*Çıkar Çatışması:* Yazarlar herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

*Etik Kurul İzni:* Çalışmada kullanılan anket verileri 2018 yılında toplanmıştır. Bu nedenle çalışmada etik kurul kararı aranmamıştır.

*Yazar Katkı Beyanı:* Yazarlar eşit oranda katkı sağladıklarını beyan etmiştir.

*Finansal Destek:* Yoktur.

### **Kaynakça**

- Abdallah, A. B., Dahiyat, S. E. ve Matsui, Y. (2019). Lean Management and Innovation Performance: Evidence from International Manufacturing Companies. *Management Research Review*, 42 (2), 239-262.
- Ahmad, F. ve Karim, M. (2019). Impacts of Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Workplace Learning*, 31, 207–230.
- Alsabbagh, M. ve Khalil, A. H. A. (2016). The Impact of Leadership Styles on Organizational Learning: An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6 (5), 197-216.
- Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Kluwer Academic.
- Argote, L. ve Ophir, R. (2002). Intraorganizational Learning. In J. A. C. Baum (Eds.), *Companion to Organizations*, (193–234). Blackwell
- Argyris, C. ve Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Addison Wesley Publishing Co.
- Auh, S. ve Menguc, B. (2004). Balancing Exploration and Exploitation: the Moderating Role of Competitive Intensity. *Journal of Business Research*. 58 (12), 1652-1661. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.11.007>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Hospitals. *BMC Health Services Research*, 18 (1), 399-408.
- Bocanet, A. ve Ponsiglione, C. (2012). Balancing Exploration and Exploitation Complex Environments. *The Journal of Information Knowledge Management Systems*, 42 (1), 15-35. <https://doi.org/10.1108/03055721211207743>
- Cao, Q., Gedajlovic, E. ve Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20 (4), 781–796.

- Chege, S. M., Wang, D. ve Suntu, S. L. (2020) Impact of Information Technology Innovation on Firm Performance in Kenya, *Information Technology for Development*, 26 (2), 316-345. <https://doi.org/10.1080/02681102.2019.1573717>
- Cheryl, A. V. D. (1997). Organizational Learning in Acquisitions Within The Hospitality Industry: Developing The Constructs of Exploration and Exploitation. University of South Carolina
- Collins, C. J., ve Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms, *Academy of Management Journal*,. 49 (3), 544-560.
- Costello, A. B. ve Osborne, J. W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10 (7), 1-9.
- Crossan, M. M. ve Bedrow, I. (2003). Organizational Learning and Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, 24 (11), 1087-1105.
- Crossan, M., Lane, H. W. ve White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24 (3), 522–537.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M. ve Bingham, C. B. (2009). Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules, *Administrative Science Quarterly*, 54 (3), 413-452. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.3.413>
- Dekoulou, P. ve Trivellas, P. (2014). Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A Way to Face Crisis and Gain Sustainable Competitive Advantage. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 338–347
- Dess G. G. ve Beard D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environment. *Administrative Science Quarterly*, 29 (1), 52-73. <https://doi.org/10.2307/2393080>
- Djameludin, A.; Madhakomala, R. ve Tunas, B. (2022). Generating Employee Competitive Advantage in the Port and Maritime Industry: Knowledge Management and Learning Organization Role. *International Journal of Social Science Reseach and Review*, 5, 188–199
- Duncan R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*. 17 (3), 313-327. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Duncan, B. L. (1976). Differential Social Perception and Attribution of Intergroup Violence: Testing the Lower Limits of Stereotyping of Blacks. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 (4), 590-598
- Fang C., Chang S. ve Chen G. (2010). Organizational Learning Capability and Organizational Innovation: The Moderating Role of Knowledge Inertia. *African Journal of Business Management*, 5 (5), 1864-1870.
- Farzaneh, M., Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A. ve Mehralian, G. (2021). Contributory Role of Dynamic Capabilities in the Relationship Between Organizational Learning and Innovation Performance. *European Journal of Innovation Management*. 24 (3), 655-676
- Garvin, D. A. (1993). Building A Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91.
- Gibson, C.B., ve J. Birkinshaw. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 47 (2), 209-226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Goh, S. ve Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*, 15 (5), 575-583. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00036-4)
- Guinot, J., Chiva, R. ve Mallén, F. (2013). Organizational Trust and Performance: Is Organizational Learning Capability a Missing Link? *Journal of Management and Organization*, 19 (5), 559–582. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.3>

- Jansen J. J. P., Bosch V. D., Frans, A. J. ve Volberda H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*. 52 (11), 1661-1674
- He, Z. L. ve P. K. Wong (2004), Exploration vs. Exploitation: an Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, *Organization Science*, 15 (4), 481-494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Henrich, R. G. (2007). Exploration and Exploitation in Product Innovation. *Advance Access Published*, 6 (5), 945-975. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm013>
- Holmqvist, M. (2004), Experimental Learning Processes of Exploitation and Exploration: An Empirical Study of Product Development. *Organization Science*, 15 (1), 70-81. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0056>
- Hsu, M. L. A. ve Chen, F. H. (2017). The Cross-level Mediating Effect of Psychological Capital on the Organizational Innovation Climate - Employee Innovative Behavior Relationship. *Journal of Creative Behavior*, 51 (2), 128-139.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hult, G., Tomas M. ve Ferrel, O. C. (1997). Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement. *Journal of Business Research*. 40 (2), 97-111. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00232-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00232-9)
- Jansen, J. J. P., Van Den B., Frans A. J. ve Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52 (11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Kim, E. J. ve Park, S. (2020). Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Organizational Climate and Learning: An Empirical Study. *Leadership & Organization Development Journal*. 41 (6), 761-775.
- Lawrence, P. ve Lorch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School.
- Levinthal, D. A. ve March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14 (52), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Liu, Y. ve Zhong, R. (2011). Research on Transactive Memory System, Knowledge Reuse and Team Efficacy in Professional Service Teams. *International Conference on Management and Service Science*, 1-4.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. McGraw-Hill.
- Masa'deh, R.E., Obeidat, B.Y. ve Tarhini, A. (2016). A Jordanian Empirical Study of the Associations Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Management Development*, 35 (5), 681-705.
- Mohammad, H. I. (2019). Mediating Effect of Organizational Learning and Moderating Role of Environmental Dynamism on the Relationship Between Strategic Change and Firm Performance. *Journal of Strategy and Management*, 12 (2), 275-297.
- Mullins L. (2010). *Management and Organizational Behavior*. 9th Edition. Pearson Education
- Nevis, E.C., DiBella, A.J. ve Gould, J.M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*. 36 (2), 73-80



- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation?* University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Nonaka, I.ve Takeuchi, H. (1995a). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* Oxford University Press
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory.* McGraw Hill.
- Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C. ve Patel, P. C. (2018). Supply Chain Organizational Learning, Exploration, Exploitation, and Firm Performance: A Creation-dispersion Perspective. *International Journal of Production Economics*, 204, 70-82
- O'Reilly, C. A. ve Tushman, M. (2008) Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Pan, X., Song, M. L., Zhang, J.ve Zhou, G. (2019). Innovation Network, Technological Learning and Innovation Performance of High-Tech Cluster Enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 23 (9), 1729-1746.
- Peralta, C. F. ve Saldanha, M. F. (2014). Knowledge-centered Culture and Knowledge Sharing: the Moderator Role of Trust Propensity. *Journal of Knowledge Management*, 18 (3), 538-550.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy.* Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is a Strategy?. *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78
- Rahmi, D.Y. ve Indarti, N. (2019). Examining the Relationships Among Cognitive Diversity, Knowledge Sharing and Team Climate in Team Innovation, *Team Performance Management: An International Journal*, 25 (5/6), 299-317. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2018-0070>
- Rao, Y., Yang, M. ve Yang, Y. (2018). Knowledge Sharing, Organizational Learning and Service Innovation in Tourism, *Journal of Service Science and Management*, 11 (5), 510-526
- Reagans, R. ve McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Sciences*, 48, 240-267
- Roberts, N. ve Stockport, G. J. (2009). Defining Strategic Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10 (1), 27-32. <https://doi.org/10.1007/BF03396553>
- Robbins, S. P. ve Judge, T.A. (2016). *Organizational Behavior.* 17th Edition, Pearson Education Limited.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. ve Jiménez-Jiménez, D. P. C. L. (2011). Linking Organizational Learning with Technical Innovation and Organizational Culture. *Journal of Knowledge Management*, 15 (6), 997-1015. <https://doi.org/10.1108/13673271111179334>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* Doubleday.
- Shaher, A.ve Ali, K., (2020). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management on Innovation Performance: The Mediation Role of Market Orientation. *Management Science Letters*. 10 (15), 3723–3734.
- 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. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45. <https://doi.org/10.1177/002224299405800103>

- Teo, H. H. ve Wang X. (2006). Organizational Learning Capacity and Attitude toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57 (2), 264-279. <https://doi.org/10.1002/asi.20275>
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C.A. (1996). The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38 (4), 1-23. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Van Deusen. C. A. (1997). Organizational Learning in Acquisitions within The Hospitality Industry: Developing The Constructs of Exploration and Exploitation. (Master of Science Appalachian State University).
- Zhang, W., Sun, S. L., Jiang, Y. ve Zhang, W. (2019). Openness to Experience and Team Creativity: Effects of Knowledge Sharing and Transformational Leadership, *Creativity Research Journal*, 31:1, 62-73. <https://doi.org/10.1080/10400419.2019.1577649>
- Zhu, Y.Q. (2016). Why and How Knowledge Sharing Matters for R&D Engineers. *R&D Management*, 47 (2), 212-222