İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

FİRMA YETKİNLİĞİ VE ORGANİZASYONEL ÖĞRENME İLE İLİŞKİSİNİN ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dursun ÇAKRAK

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

TEMMUZ 2010

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

FİRMA YETKİNLİĞİ VE ORGANİZASYONEL ÖĞRENME İLE İLİŞKİSİNİN ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dursun ÇAKRAK
(507061209)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 05 Mayıs 2010
Tezin Savunulduğu Tarih : 09 Haziran 2010

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Seçkin POLAT (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Aslı SUDER (İTÜ)
Yrd. Doç. Dr. Ayberk SOYER (İTÜ)

TEMMUZ 2010

Eşime ve canım oğluma,

ÖNSÖZ

Sevgili ailem, siz bana sorumluluk almayı, çalışmayı ve paylaşmayı öğrettiniz, bu çalışmam tüm bunların eseridir. Değerli eşim Eyübe, eğitim yaşamımda payın büyük, sevgi dolu yüreğin ve tükenmeyen sabrın ile her zaman yanımda oldun. Sevgin ve desteğin için sana binlerce kez teşekkür ederim.

Çalışmam boyunca benden ilgisini ve bilgisini hiçbir zaman esirgemeyen ve bana her zaman yol gösteren sayın danışmanım Prof. Dr Seçkin POLAT'a teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca tez çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen Dr. Sezi ÇEVİK'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Diger taraftan yüksek lisans öğrenimim süresince bana burs desteği sağlayan TÜBİTAK (Türkiye Bilim ve Teknoloji Araştırma Kurumu)'a teşekkür ederim.

Temmuz 2010

Dursun Çakrak
Makine Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
KISALTMALAR ..... **xi**
ÇİZELGE LİSTESİ ..... **xiii**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xv**
ÖZET ..... **xvii**
SUMMARY ..... **xix**
1. GİRİŞ **1**
1.1 Tezin Amacı 3
2. YETENEK, YETKİNLİK VE TEMEL YETKİNLİKLER KAVRAMLARI **5**
2.1 Yetenek 5
2.1.1 Varlıklara dayanan yetenekler 6
2.1.2 Becerilere dayanan yetenekler 6
2.1.3 Dinamik yetenekler 7
2.2 Yetkinlikler 9
2.2.1 Topluluk yetkinliği 12
2.2.2 Organizasyonel yetkinlik 13
2.3 Yetkinliklerin Bileşenleri 15
2.4 Yetkinlik Türleri 16
2.4.1 Karmaşıklığa göre yetkinlik türleri 16
2.4.1.1 Basit yetkinlik 16
2.4.1.2 Orta karmaşık yetkinlik 16
2.4.1.3 Karmaşık yetkinlik 16
2.4.2 Seviyeye göre yetkinlik türleri 17
2.5 Yetkinliğin Strateji Oluşturmaya Etkisi 18
2.6 Yetkinliklerin Hiyerarşik Modeli 19
2.7 Temel Yetkinlik 20
2.7.1 Temel yetkinlik tipleri 25
2.7.2 Temel yetkinlik örnekleri 27
2.7.3 Temel yetkinlik modelleri 29
2.7.4 Temel yetkinliklerin bakım çerçevesi 30
2.7.5 Firmaların temel yetkinlik algılamaları 31
2.7.6 Temel yetkinlik ve temel süreçler arasındaki ilişki 33
2.8 Firma Kaynakları Arasındaki İlişkiler 35
2.8.1 Rekabet üstünlüğü sağlayan firma kaynakları 37
3. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON **41**
3.1 Öğrenme 41
3.1.1 Öğrenme süreci 45
3.2 Bireysel Bilgi ve Öğrenme Ve Organizasyonel Bilgi ve Öğrenme 46
3.2.1 Organizasyonel bilginin gelişimi 50
3.2.2 Organizasyonel öğrenme bakış açıları 51

3.3 Öğrenen Organizasyon 52
3.3.1 Öğrenen organizasyonların ölçümlenmesi 55
3.3.2 Öğrenen organizasyonların yapıtaşları 58
3.4 Öğrenen Organizasyon İle Organizasyonel Öğrenme Arasındaki İlişki 63
3.5 Organizasyonların Öğrenme Biçimleri 64
3.5.1 Tek döngülü öğrenme 64
3.5.2 Çift döngülü öğrenme 65
3.5.3 Üç döngülü öğrenme 66
3.6 Organizasyonel Öğrenme Yeteneğinin Ölçülmesi 67
3.6.1 Organizasyonel öğrenme yeteneğinin çok boyutluluğu 68
3.6.2 Organizasyonel öğrenme yeteneğinin boyutları 69
3.6.2.1 Yönetimsel bağlılık 69
3.6.2.2 Sistem perspektifi 69
3.6.2.3 Açıklık ve deneme 70
3.6.2.4 Bilgi transferi ve entegrasyon 70
3.6.3 Organizasyonel öğrenme yeteneğinin boyutları arasındaki ilişkiler 71
4. FİRMA YETKİNLİKLERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER 73
4.1 Yetkinlikleri Elde Etmenin Yolları 75
4.1.1 Yetkinlikleri geliştirme seviyeleri 75
4.2 Temel Yetkinlik Sağlayan Objektif Modeli 78
4.3 İş Deneyiminin Kişisel Yetkinliklerin Gelişiminde Rolü 79
4.4 Organizasyonel Öğrenme Ve Yetkinlik Geliştirme 81
4.5 Temel Yetkinlik,Organizasyonel Öğrenme Ve Sürdürülebilir Rekabetçi Avantaj Arasındaki İlişki 85
4.6 Bilgi Elde Etme Yöntemleri Ve Yetkinlik Geliştirme 88
4.6.1 İçsel gelişim 89
4.6.2 Destekli içsel gelişim 90
4.6.3 Piyasa alımları 90
4.6.4 Firmalar arası işbirliği 91
4.6.5 Birleşme ve satın alma 92
4.7 Bilgiyi Elde Etmenin Organizasyonel Öğrenmeye Olan Etkisi 93
4.7.1 İşleme, depolama ve yeniden kullanma 93
4.7.2 Bilgi elde etme yönteminin organizasyonel öğrenmeye olan etkisi 95
4.7.2.1 İçsel gelişim 95
4.7.2.2 Destekli içsel gelişim 95
4.7.2.3 Piyasa alımları 96
4.7.2.4 Firmalar arası işbirliği 97
4.7.2.5 Birleşme ve satın alma 98
4.8 Organizasyonel Öğrenme Ve İşlem Maliyeti Ekonomisi 102
4.9 Öğrenme Mekanizmaları Ve Yetkinlik Geliştirme 103
4.9.1 Organizasyonel rutinler ve deneyim birikimi 103
4.9.2 Bilginin açıklanması 106
4.9.3 Bilginin kodlanması 106
4.10 Öğrenme Yatırımları Ve Dinamik Yetkinlik Oluşturma 107
4.10.1 Öğrenme yatırımları 108
4.10.1.1 Çevresel şartlar 109
4.10.1.2 Organizasyon özellikleri 109
4.10.1.3 İş özellikleri 109
4.11 İş Özelliklerinin Öğrenme Mekanizmalarındaki Rolü 110
4.11.1 Frekans (işin sıklığı) 110

4.11.2 Bireysel hafıza 110
4.11.3 Koordinasyon maliyetleri 110
4.11.4 Heterojenite 111
4.11.5 Nedensel belirsizlik 111
4.12 Temel Yetkinliklerin İnşa Edilmesi 111
4.12.1 Enformasyon ve firmanın bilgi tabanı 112
4.12.2 Deneyim ve buluşsal yöntemlerin yeniden tanımlanması 115
4.12.3 Dinamik rutinler ve beceri oluşturma 117
4.13 Stratejik Bağlamda Temel Yetkinlik Geliştirme 120
4.14 Temel Yetkinlik Çıktıları 122
4.14.1 Büyüme alternatiflerinin oluşturulması için öğrenme ve becerilerden yararlanma 122
4.14.1.1 Küresel çeşitlilik 123
4.14.1.2 Yeni teknik uygulamalar ve yeni iş hatları 123
4.14.2 Büyüme alternatifleri ve rekabetçi avantaj 124
4.14.3 Temel yetkinlikler ve belirsizliğin azaltılması 125
4.14.4 Temel yetkinlikler ve yol bağımlılığı 126
5. ARAŞTIRMA 127
5.1 Veriler 127
5.2 Hipotezlerin Geliştirilmesi 128
5.2.1 Çoklu doğrusal regresyon modeli 128
5.3 İstatistiksel Analiz Çıktıları Ve Yorumları 131
5.3.1 Model parametrelerinin yorumu 140
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 143
KAYNAKLAR 147
EKLER 159
ÖZGEÇMİŞ 169

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri
APL : A Programming Language
BZW : Barclays de Zoete Wedd
CAD : Computer Aided Design
CAM : Computer Aided Manufacturing
CEO : Chief Executive Officer
CFO : Chief Financial Officer
EDI : Electronic Data Interchange
EPOS : Electronic Point of Sale
ERP : Enterprise Resource Planning
GM : General Motors
HP : Hewlett Packard
IBM : International Business Machines
İK : İnsan Kaynakları
LCD : Liquid Crystal Display
MS-DOS : Micro Soft Disk Operating System
NUMMI : New United Motor Manufacturing Inc.
SCM : Supply Chain Management
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TQM : Total Quality Management
VIF : Variance Inflation Factors

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Fiziksel olmayan kaynaklar ve yetenekler, (Soyer, 2007). 7
Çizelge 2.2 : Temel yetkinliklerin bakım çerçevesi.(Gilgeous ve Parveen, 2001)....31
Çizelge 3.1 : Öğrenen organizasyon tanımlamaları (Jamali ve Sidani, 2008).....54
Çizelge 3.2 : Öğrenen organizasyon karakteristikleri (Jamali ve Sidani, 2008).....57
Çizelge 3.3 : Organizasyonel öğrenme yeteneğinin boyutları: literatüre genel bakış.(Gomez ve diğ., 2005).....72
Çizelge 4.1 : Yetkinlikler üzerine farklı perspektifler (Haland ve Tjora, 2006).. 74
Çizelge 4.2 : Bilgi elde etme yöntemleri (Helleloid ve Simonin, 1994).. 100
Çizelge 5.1 : Tanımlayıcı istatistikler.....131
Çizelge 5.2 : Korelasyon katsayıları.....132
Çizelge 5.3 : Pearson korelasyon katsayılarının yorumu.....133
Çizelge 5.4 : Ölçeklere ilişkin güvenilirlik düzeyleri.....134
Çizelge 5.5 : Kullanılan değişkenler. 135
Çizelge 5.6 : Model özetleri.....136
Çizelge 5.7 : Varyans analizi tablosu. 137
Çizelge 5.8 : Katsayılar tablosu. 138

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Yetkinliklerin hiyerarşik modeli (Baker ve diğ., 1997)..... 20
Şekil 2.2 : Potansiyel temel süreçleri tanımlama şeması (Boguslauskas ve Kvedaraviciene, 2009). 34
Şekil 2.3 : Kaynaklarla yetenekler arasındaki ilişki (Soyer, 2007)..... 36
Şekil 2.4 : Firma kaynakları hiyerarşisi (Soyer, 2007)..... 37
Şekil 2.5 : Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak organizasyonel yetenekler (Soyer, 2007). 38
Şekil 2.6 : İnsan kaynakları faaliyet alanları (Soyer, 2007)..... 40
Şekil 3.1 : Johari Penceresi: bireysel öğrenmeyi anlamak için bir model (Marsick ve Watkins, 1993). 44
Şekil 3.2 : Johari Penceresinin adaptasyonu: grup halinde öğrenmeyi anlamak için bir model (Marsick ve Watkins, 1993). 44
Şekil 3.3 : Johari Penceresinin adaptasyonu: organizasyonel öğrenmeyi anlamak için bir model (Marsick ve Watkins, 1993)..... 45
Şekil 3.4 : Kolb'un öğrenme modeli (Kolb, 1984)..... 46
Şekil 3.5 : Bilgi Evrim Sürecindeki Aktiviteler (Zollo & Winter, 2002)..... 51
Şekil 3.6 : Öğrenme yaklaşımı perspektifleri (Drejer, 2000)..... 51
Şekil 3.7 : Tek döngülü öğrenme. 65
Şekil 3.8 : Çift döngülü öğrenme. 65
Şekil 4.1 : Yetkinlik geliştirme seviyeleri(Drejer, 2000). 76
Şekil 4.2 : Organizasyonel öğrenmede yetkinlik seviyeleri (Drejer, 2000). 78
Şekil 4.3 : Etkinleştirici temel yetkinlik objektifi (Gilgeous ve Parveen, 2001) 79
Şekil 4.4 : Organizasyonel öğrenme, temel yetkinlik ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj arasındaki ilişki (Helleloid ve Simonin, 1994)..... 88
Şekil 4.5 : Öğrenme, Dinamik Yetenekler ve İşletme Rutinleri (Zollo ve Winter, 2002) 105
Şekil 4.6 : Dinamik yeteneklerin gelişimi ve çıktıları (Lei ve diğ., 1996). 113
Şekil 5.1 : Araştırma modeli ilk hali. 130
Şekil 5.2 : Araştırma modeli son hali. 142

FİRMA YETKİNLİĞİ VE ORGANİZASYONEL ÖĞRENME İLE İLİŞKİSİNİN ANALİZİ

ÖZET

Organizasyonların çevrelerindeki hızlı değişimin artan önemi sonucu firmalar değişiklikleri yönetebilmek amacıyla süreçlerini stratejik yönetim çerçevesinde ele almaktadır. Firmalar arasındaki rekabetçilik gibi, öğrenme, yetkinlikleri tanımlama, yaratma ve geliştirme de yarışmanın önemli bir karakteri olmaya başlamıştır. Aynı kaynaklara sahip firmalardan bazıları diğerlerine nazaran daha iyi performans elde edebilmektedir. Bu konu stratejik yönetim literatüründe uzun sürelerden beri tartışılmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için firmaların temel yetkinliklere sahip olması ve bu yetkinlikleri sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabetçi avantaj organizasyonun sahip olduğu en az bir temel yetkinliğe dayanmaktadır. Temel yetkinlikler firmanın değişen pazar ve çevre koşullarına uyum sağlamasına izin vermektedir. Bu nedenle, organizasyonların sürekli olarak öğrenmesi gerekmekte ve bu öğrendikleri ile birlikte firmanın temel yetkinliklerini güçlendirmeli ve firmanın rekabetçi avantajını sürdürmeye devam etmelidir. Öğrenmenin verimliliği; bilginin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve tekrar erişimine bağlıdır. Temel yetkinlik, organizasyonun birlikte öğrenme sürecinden kaynaklanan özel uzmanlığını yansıtmaktadır. Firma sahip olduğu temel yetkinlik ile çeşitli pazarlara ve değişen çevre şartlarına yanıt verebilmekte ve kaynaklarını rekabetçi avantajı elde edecek şekilde kullanabilmektedir.

Bu çalışmada, Türkiye'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 103 firmanın, yetkinlikleri, organizasyonel öğrenme yeteneği, firma yapısı, içinde bulundukları çevrenin cömertlik ve belirsizlik durumları ele alınarak bir model oluşturulmuştur. Firmanın organizasyonel öğrenme seviyesi ise dört ana başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlar yönetimsel bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneme ve bilgi transferi ve entegrasyondur. Firma yapısı incelenirken, kararların merkeziliği (merkezkaçlık), işlerin belirlilik durumu, yönetici davranışları (delegasyon) ve stratejik karar verme durumu gibi değişkenler ele alınmıştır.

FIRM'S COMPETENCE AND ANALYSING ITS RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL LEARNING

SUMMARY

Rapid change of environment in the organization as a result of the growing importance of firms in order to manage change processes are discussed within the framework of strategic management. Competitiveness between the companies, such as learning, identification of firm's competence and its creation and development of the competition has become an important character. Some companies also have the same resources to obtain better performance than the others can. Long time since this issue is discussed in the literature of strategic management. To achieve sustainable competitive advantage, companies must have core competencies and skills that are needed to develop an ongoing basis. Sustainable competitive advantage is based on at least one core competence of the organization. Core competencies allow the organization to adapt the changing environment and market conditions. Thus, organzations must learn continuously and empower its competences wtih what they learn and should continue to maintain the firm's competitive advantage. The effectiveness of the learning depends on the acquisition, processing, storaging and retrieving of the knowledge. Core competence reflects the special expertise of the organization which derive from collective learning process. Firms can respond to various markets and changing environment conditions and utilize resources to obtain a sustainable competitive advantage wtih its core competence.

In this study, i investigate 103 firm's competences, organizational learning capability, company structure, munificiency of the environment, uncertainty of the environment these firms are operated in various sectors in Turkey. Firm's organizational learning level evaluate under 4 main title. These are managerial commitment, system perspective, openness and experimentation and knowledge transfer and integration. While analysing firm's struture, centrality of the decision, decentralization of decision, certainty of business, delegation and manager's strategic decision making situation are discussed.

1. GİRİŞ

Organizasyonların çevrelerindeki hızlı değişimin artan önemi sonucu firmalar süreçlerini, değişiklikleri yönetebilmek için stratejik yönetim çerçevesinde ele almaktadır. Firmalar arasındaki rekabetçilik gibi, yetkinlikleri tanımlama, yaratma ve geliştirmede yarışmanın önemli bir karakteri olmaya başlamıştır. Bu durum firmaların daha etkili rekabet edebilmek için kullandıkları bilgi tabanlarının değiştirilmesi ve firmanın mevcut bilgisini kullanma yolunu değiştirmesi gibi önemli organizasyonel değişikliklere gitmelerine sebep olmaktadır. Firmalar çevresel değişikliklere cevap verebilmek için yeni yetkinlikler yaratmalı ve bunlarla birlikte firmanın stratejik esnekliğini artırmalıdır. Bu da firmanın yeni bilgi yaratma ve sahip olma yöntemlerini yeniden gözden geçirmesini gerektirmektedir ve yeni bilginin veya enformasyonun azami derecede stratejik fayda sağlayabilmesi için tamamen yeni kavramlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Organizasyonel öğrenme ve bilgi konusu birçok farklı bakış açısından ele alınmıştır. Bu bakış açılarının arasında ekonomi ve organizasyon teorisi (Boisot, 1995), organizasyon çalışmaları (Nonaka ve Takeuchi, 1995), teknolojik değişim (Durand, 1993), sosyal sistemler (Krogh ve Vicari, 1993), yetki (Walsh, 1995), ve uluslararası mukayese çalışmaları (Hedlund ve Nonaka, 1993) yer almaktadır. Organizasyonel yetkinlik ve yetkinlik temelli rekabet teorilerindeki gelişmelere istinaden organizasyonel öğrenme ve organizasyonel bilgi konusunda yeni bir perspektif geliştirilmiştir. Bu perspektifin anahtar noktası, yetkinlik oluşturma ve firmanın süreçlerinin iyileştirilmesi için organizasyon içinde öğrenme ve bilgi kullanımına ait yeni yaklaşımların anlaşılmasıdır. Bu nedenle, yetkinlik bakış açısından önemli olan yetkinlik temelli rekabette firmanın performansını artıran öğrenmenin stratejik şekli ve bilgi yönetimidir.

Örgutler için gün geçtikçe çevreye uyum sağlama kabiliyetini artırmak, ayakta kalmanın şartı haline gelmektedir. Bu olgu da öğrenen organizasyon yaklaşımının yoneticilerin gündemine girmesine neden olmaktadır. Çünkü çevresinden bilgi toplayamayan, bilgi yaratamayan, bunları işleyip belirli kararlara dönüştüremeyen

organizasyonların zaman içinde çevreleri ile bağları kopmakta ve çevreyle olan uyumları kaybolmaktadır.

Öğrenen organizasyonlar bilgi toplumunda kullanılan bir diğer kavramdır. Organizasyonların yetkin, öğrenen, esnek ve değişen çevre şartlarına hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Öğrenen organizasyon verimli olarak öğrenen ideal bir organizasyon tipidir. Bilgi temelli firma bakış açısına göre, bilginin yaratılması ve uygulanması firma için en önemli aktivite olarak kabul edilmektedir. Organizasyonlar bilgi tabanlarını maksimize ettikçe öğrenen organizasyon olabileceklerdir. Genel olarak yetkinlik geliştirmede, organizasyonlarda çalışanların problemleri çözebilmesi için nasıl bir görev dağılımı yapılması gerektiği sorusu ortaya çıkmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda yetkinlik geliştirmek için başlangıç noktası organizasyonların ana hedefidir. Çalışanların yetkinlikleri bu amaç doğrultusunda geliştirilmelidir.

Gerek hızla değişen ve gelişen teknoloji, gerekse sınır ötesi ticaretin yaygınlaşması ve rekabetin acımasızlığı, organizasyonlarda çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak, günümüzün organizasyonları, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olabilmek için kaçınılmaz olarak öğrenen organizasyonlar olmak zorundadırlar.

Mevcut ve gelecekteki iş hayatında yer alacak olan çalışanlar, talimatları alan ücretli personeller olarak görülmemekte, firmaya değer katan yetkin, bağımsız ve firmanın benzersiz üyeleri olarak görülmektedirler (Haland & Tjora, 2006). İş hayatı sürekli değişmekte ve küreselleşmeden, hızlı teknolojik gelişmelerden, verimlilik taleplerinden, çevresel ve etik değerlendirmelerden ve hissedarların taleplerinden dolayı organizasyonlar sürekli yeni sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bilgi ve yetkinlik, artan organizasyon sayılarında rekabet edebilmek için en önemli parametre olarak kabul edilmektedir. Organizasyonların temel yetkinliklerini tanımlanma, gelişimi ve sürekliliğini sağlamada, çalışanların yeni bilgiler ve yeni yetkinlikler elde etme yeteneğinin önemi oldukça büyüktür.

Yetkinlik geliştirme iş hayatında yeni çevrelere uyum sağlamak için uygun görülen bir strateji haline gelmiştir (Haland & Tjora, 2006). Yetkinlik geliştirmek için harcanan firma kaynaklarının miktarı ve firma başarısı için yetkinlik geliştirmenin önemi giderek artmaktadır. Ulusal düzeyde, yetkinlik geliştirme daha iyi rekabet

edebilmek, verimliliği artırmak ve refahı sağlamak için bir çözüm olarak sunulmuştur (Haland & Tjora, 2006). Yetkinlik ve bilgi kavramlarının kullanımı günlük dilimizde olduğu gibi devlet ve organizasyonlar düzeyinde de oldukça yaygındır. Bunların sonucu olarak bilginin önemini ortaya koyan "bilgi toplumu" kavramı ortaya çıkmaktadır (Nonaka, 1994). Kaynak temelli görüş (bilgi ve yetkinliğin organizasyonlar tarafından stratejik avantaj elde etmeleri için en kritik kaynak olarak göründüğü) stratejik yönetim alanında baskın hale gelmektedir (Henderson & Cockburn, 1994; Spender & Grant, 1996). Bu görüşten hareketle, ölçülemeyen görüngülerin (fenomen) artan önemi bilgi temelli bakış açısını ortaya çıkarmıştır (Spender & Grant,1996).

1.1 Tezin Amacı

Bu tez çalışmasının amacı, firma yetkinliklerinin incelenmesi ve firma yetkinliklerinin organizasyonel öğrenme, çevresel özellikler ve firma özellikleri ile olan ilişkisinin bir model yardımıyla değerlendirilerek analiz edilmesidir. Organizasyonel öğrenmenin firma yetkinliklerinin geliştirilmesinde nasıl katkı sağladığı detaylarıyla açıklanmıştır. Öğrenme süreçleri, bireysel öğrenme ve organizasyonel öğrenme arasındaki farklılıklar, bireysel yetkinlik ve organizasyonel yetkinlik arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

2. YETENEK, YETKİNLİK VE TEMEL YETKİNLİK KAVRAMLARI

2.1 Yetenek

Soyer (2007) yapmış olduğu doktora çalışmasında aşağıdaki yetenek tanımlarını bir araya toplamıştır.

- Bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtasıyla firmanın belirli işleri ya da faaliyetleri gerçekleştirebilme kapasitesidir.
- Stratejik iş süreçleri kümesidir.
- Bir firmanın rakiplerinden daha iyi yaptıklarıdır.
- Firmaların istenen sonuçlara ulaşmak üzere, organizasyonel süreçleri de kullanarak, kaynakları kullanabilme kapasitesidir.
- Organizasyonun zaman içerisinde öğrenebilirlik, uyum sağlayabilirlik, değişebilirlik ve yenilenebilirliği etkileyen dinamik rutinlerdir.
- Organizasyonların strateji tasarlamalarını, seçmelerini ve uygulamalarını sağlayan organizasyonel özelliklerdir.
- Firma stratejilerinin tasarlanmasında, seçilmesinde ve uygulanmasında stratejik öneme sahip olan davranışsal ve sosyal olgulardır.
- Kaynaklar arasındaki ilişkileri düzenleyen iş süreçlerini ve rutinlerini kapsar.
- Firma kaynakları arasındaki karmaşık etkileşimlerle zaman içerisinde geliştirilen, enformasyon esaslı, firmaya özgü fiziksel ve fiziksel olmayan süreçlerdir.
- Firmaların sahip oldukları belirli beceri ve kaynaklardır ve bunların üstünlük sağlayacak biçimde kullanılmasıdır.
- Firmaya özgü kaynakların belirli bir görevi yerine getirmek üzere birleşimidir.
- Firmaların fiziksel olarak girdileri çıktılara dönüştürme verimliliğini belirleyen sosyal olarak karmaşık organizasyonel rutinlerdir.

- Yetenekler, faaliyet ve süreçlerin koordinasyonu ve entegrasyonu ile oluşturulur ve bireysel varlıkların ve kolektif öğrenmenin bir ürünüdür.

2.1.1 Varlıklara dayanan yetenekler

- ✓ Yasal Yetenek: Hepsi yasal olarak korunabilen yeteneklerdir. Entelektüel mülkiyet hakları, sözleşmeler, meslek sırları, vb. yasal varlıkların sahipliğinden meydana gelir (Soyer, 2007).
- ✓ Durumsal Yetenek: Geçmiş faaliyetlerin bir sonucudur. Örn. Ün, belirli bir değer zinciri yapısı, vb. Durumsal farklılık geçmiş faaliyet ve kararların bir sonucudur. Bazen bir durumun korunabilirliği rakiplerin o durumu elde etme sürelerinin uzunluğuna bağlıdır (Soyer, 2007).

2.1.2 Becerilere dayanan yetenekler

- ✓ Fonksiyonel Yerenek: Belirli şeyleri yapabilme ile ilgilidir. Çalışanların ve değer zincirinde yer alan tedarikçilerin, dağıtıcıların, borsa temsilcilerinin, avukatların, reklam acentelerinin, ve diğ. bilgi, beceri ve tecrübelerinden meydana gelir (Soyer, 2007).
- ✓ Kültürel Yetenek: Organizasyona bir bütün olarak uygulanır. Organizasyonu oluşturan birey ve gruplara kendiliğinden nüfuz eden rutinler, tutumlar, inanç ve değerleri kapsar. Örneğin, bir organizasyonun kültürü, yüksek kalite standartları algılaması, zorluklara karşı koyabilme, değişebilme, öğrenebilme, vb. sonuçları doğurduğundan rekabet üstünlüğü sağlanmasına katkıda bulunur (Soyer, 2007).

Özet olarak fonksiyonel ve kültürel yetenekler, becerilere; durumsal ve yasal yetenekler ise varlıklara dayanır. İlk iki yetenek yapılan, diğer iki yetenek ise sahip olunan fiziksel olmayan kaynaklarla ilgilidir (Soyer, 2007).

Çizelge 2.1 : Fiziksel olmayan kaynaklar ve yetenekler, (Soyer, 2007).

	Yetenekler				
	Fonksiyonel	**Kültürel**	**Durumsal**	**Yasal**	
Kişilere Bağımlı	-Çalışan know how'ı -Tedarikçi know-how'ı -Dağıtıcı know-how'ı	Algılanan kalite Öğrenebilme Vb.			**Beceriler**
			Ün Ağlar		**Varlıklar**
Kişilerden Bağımsız			Veri tabanları	Sözleşmeler Lisanslar Meslek sırları Entelektüel mülkiyet hakları	

2.1.3 Dinamik yetenekler

Nelson ve Winter'in (1982) organizasyon görüşüne göre dinamik yetenek performans geri beslemeleri ile temelinde yavaşça gelişen, birbirine bağlı operasyonel ve idari rutinler kümesidir. Teece ve diğ. (1997) "dinamik yetenekler" kavramını, hızla değişen çevre şartlarında firmanın iç ve dış yetkinliklerini birleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamıştır. Ayrıca, dinamik yeteneklerin varlığı için "hızla değişen çevre" tanımının da varlığına ihtiyaç vardır. Ancak, düşük değişim hızına maruz kalan firmalar da yetkinliklerini birleştirmeli, inşa etmeli ve yeniden düzenlemelidir.

Dinamik yetenek; organizasyonun operasyonel rutinlerinin verimliliğini artırmak için sistematik olarak ürettiği ve modifiye ettiği, öğrenilmiş ve istikrarlı bir modeldir. "Öğrenilmiş", "istikrarlı model" ve "sistematik olarak" kelimeleri dinamik yeteneklerin yapılandırılmış ve kalıcı olduklarını vurgulamaktadır. Yaratıcı bir şirket düşünün, fakat kriz ortamlarının aşılmasında yetersiz kalan bir şirket olsun, bu dinamik yetenek için bir örnek oluşturmamaktadır. Organizasyon tarafından dinamik yetenek; operasyon süreçlerini, süreç iyileştirmeleri sağlamak için daha istikrarlı aktiviteler ile adapte edilmesi, satın almalar veya birlikte girişim süreçlerinde

projelerin sistematik olarak yönetilmesi sonucu geliştirilen ilk deneyim olarak örneklenebilir. Satın alma sonucu entegrasyon süreçlerinin planlaması yeteneği ve verimli bir şekilde işlemesi diğer bir örnek olarak ele alınabilir. Bu süreçler satın alan ve satın alınmış olan şirketin birimlerinin operasyon rutinlerinin değişimini içermektedir.

Dinamik yetenekler öğrenmeden kaynaklanmaktadır; dinamik yetenekler firmanın operasyon rutinlerini değiştirmek için kullandığı sistematik metotlardan meydana gelmektedir. Öğrenme mekanizmalarının kendisi zaten sistematiktir (Collis, 1994). Bu nedenle öğrenmede bir nevi dinamik yetenek olarak düşünülebilir. Öğrenme mekanizmaları işletme rutinlerini doğrudan şekillendirmenin yanı sıra dinamik yeteneklerin ara adımlarını da şekillendirmektedir.

Kaynak temelli teori firmaları bir kaynak demeti olarak görmekte ve rekabet eden firmaların heterojen kaynak temellerine sahip olduklarını vurgulamaktadır (Grant,1991). Kaynaklar üretim süreçlerinde faydalı olarak kullanılan varlıklar olarak tanımlanmaktadır (Amit ve Schoemaker, 1993). Bu yaklaşıma göre kaynakların özellikleri (değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemez özellikleri) firmanın rekabetçi avantajını belirlemekte ve firma performansını etkilemektedir (Peteraf, 1993). Bu içsel yaklaşımın ilk savunucuları kaynakların kendiliğinden firmaya bir fayda sağlamayacağını belirtmişlerdir, fakat faydalı olabilmesi için de bu kaynakların firma içinde istihdam edilmesi gerekmektedir (Grant, 1991). Penrose (1959) aradaki farkı anlatabilmek için şu örneği vermiştir; kaynaklar tarafından verilen hizmetler bu kaynakların kullanımının bir fonksiyonudur. Tam olarak açıklamak gerekirse farklı amaçlarla kullanılan benzer kaynaklar veya farklı türde veya miktarda kullanılan kaynakların birleşimi sonucu ortaya farklı hizmetler çıkabilmektedir. Dolayısıyla, yetenek yaklaşımına göre, yetenek firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olduğu kaynakları koordine etme ve dağıtma becerisidir (Amit ve Schoemaker, 1993). Bu demek ki, kaynaklar nadiren de olsa kendi başlarına performans farklılıklarına yol açabilmektedir, gerçekte performans farklılıklarına neden olan olay ise bu kaynakların (yeteneklerin) uygulanması sonucu ortaya çıkmaktadır (Grant, 1991). Böylece en önemli kritik soru olan kaynakların kullanımı mı yoksa sahip olunması mı sorusunun üstesinden gelmiş olmaktayız. İlaveten, eğer yetenekler verimli süreçlerde girdi olarak kullanılmazsa, bu yetenekler pazar tarafından satın alınamaz (Makadok, 2001).

Akademisyenler, mevcut kaynak temelli görüşe göre kaynakların çok statik yapıda olduklarını belirtmişler ve bundan dolayı bu yaklaşımı geliştirme ihtiyacı hissetmişlerdir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Bu akımın ilk sonucu olarak da firmalar kaynakların depolandığı ve bu kaynakların dinamik bir akışa sahip olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, dinamik yetkinlik firmanın değişen çevre şartlarına göre kaynaklarını bütünleştirme ve değiştirebilme yeteneğidir. Buna göre, dinamik yetenekler yeni değer yaratan firma temelli aktiviteler oluşturmak için kaynakların elde edilme, bütünleştirilme, dönüştürülme veya yeniden düzenlenme süreçleridir (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Birçok yazara göre yeni ürün geliştirme bir ilk örnek dinamik yetenektir ve/veya yenilik dinamik yeteneklerin temel taşıdır (Dosi, Nelson ve Winter, 2000; Eisenhardt ve Martin, 2000; Helfat, 1997).

2.2 Yetkinlikler

Stratejik anlamda yetkinlik kelimesini ilk olarak kullanan yazar Selznick' (1957) dir. Yetkinlik ile ilgili literatür birçok farklı seviyedeki analizleri kapsamaktadır. Prahald ve Hamel'in (1990) ortaya koyduğu temel yetkinlik kavramı kurumsal seviyeyi kapsamakta ve buradaki temel soru olarak da bu yetkinliklerin yeni iş faaliyetleri yaratmak veya yeni iş faaliyetlerine girmek için nasıl kullanılacağı olmaktadır. İş birimleri düzeyinde ise Selznick'in (1957) ayırt edici yetkinlikler (müşteri tarafından değerli kabul edilen) ve Liedtka'nın (1999) meta yetkinlikler (rakiplere veya müşterilere karşı daha az açık fakat ayırt edici ve temel yetkinlikleri desteklemede anahtar göreve sahip) kavramları destekleyici olmaktadır. İş birimleri seviyesinde merak değer artışı sağlamak, sürdürülebilirlik ve iş birimlerinin yetkinliklerinin kullanımı üzerinedir. Organizasyonda daha da derine indiğimizde iki farklı yetkinlik seviyesi daha ortaya çıkmaktadır. Bunlar bireysel ve grup yetkinlikleridir. Bunların ikisi de organizasyonların koordine edilmesinde örtük durumdadır. (Malone ve Crowston, 1994; Pentland ve diğ., 1999). Gerçek çevre ortamları için yetkin profesyonellerin yetiştirilmesi (Eraut, 1994) bu seviyede yer almaktadır.

Kaynak temelli bakış açısı son yirmi yıl içerisinde yükselişe geçmiş durumdadır. Fakat bu bakış açısında bazı eksiklikler yer almaktadır. Bunlardan en önemlisi ortaya çıkan kavram kargaşasıdır. Birçok fikir arasında hassasiyet eksikliği bulunmaktadır. Yetkinlik, yetenek ve kaynak kelimeleri hatalı olarak birbirlerinin yerlerine sıklıkla

kullanılmaktadır. Williamson (1999) kaynak temelli bakış açısını alt üst eden bir gereksiz tekrar problemi olduğunu ortaya koymuştur.

1990'ların başından beri yapılan uluslararası atölye çalışmaları ve yayınlar yetkinlik ve yetkinlik temelli rekabeti yeniden incelemiştir (Hamel ve Heene, 1994; Sanchez ve diğ., 1996; Sanchez ve Heene, 1997). Bu yeni literatürün amacı stratejik yönetim merkezli, genel olarak kabul görmüş, organizasyonel yetkinlik kavramı hakkında teori oluşturmaktır. Bu çalışma mevcut kaynak temelli bakış açısını derinleştirmekte, kavramların tanımlamalarını sıkı tutmakta ve yetkinlik hakkında sınırları zorlamaya devam etmektedir. Yetkinlik, firmanın amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilmek için varlıkların koordineli olarak dağıtımını sağlama becerisidir (bir işi yapabilme gücü). Yetkinlik oluşturma firmanın mevcut varlık stoklarında ve becerilerinde nitel değişiklikler sağladığı, yeni yetenekler de dahil olmak üzere koordine edilerek, mevcut veya yeni varlıkların, becerilerin dağıtılmasıyla firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlayan bir süreçtir. Yetkinlik kullanımı ise firmanın varlıklarında ve yeteneklerinde değişikliğe gerek olmadan firmanın var olan yetkinliklerinin mevcut veya yeni pazar fırsatları için uygulanmasıdır (Sanchez ve diğ., 1996) .

Yetkinlik temelli bakış açısı çalkantılı ve aldatıcı pazarlarda yöneticilerin firmalarını yönetmelerine önemli ölçüde destek olmaktadır. Bir firmanın bir pazardan en çok karı elde ettiği dönemde bu başarıyı destekleyen uzmanlık ve yetenekler yetersiz hale gelmiş olabilir ve bu durumda gerekli düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece stratejik yönetimin yetkinlik bakış açısından önemini ortaya koyan, firmanın temel yeteneklerini ne zaman ve nasıl yenileyeceği sorusu ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel temel yetenekler temel sabitlik (rijitlik) olma tehlikesine yol açabilir. Temel yetkinlik işlevsiz dezavantaj sergileyebilir ve bu yaratıcı gelişimi engellemektedir. Ve etkili olarak yetkinlik tuzağı haline gelmektedir (Leonard Barton, 1992). Hamel ve Prahald'ın (1991) tanımlamış oldukları "hizmet pazarlarının zorbalığı" tanımlamasında, baskın bir genel yönetim mantığı iş perspektiflerini ve hırslarını çevrelemektedir ve geleneksel olmayan iş fırsatı arayışını kısa kesmektedir. Yetenek ve cesaret mevcut ortodoksiye meydan okumaktadır, özellikle ikincisinin kar akışı sunması yaygın bir durum değildir. Boisot ve diğ. (1997) temel yetkinliği iki ucu keskin kılıç olarak görmektedir. "Eğer onu ihmal ederseniz önemli bir rekabetçi avantaj kaynağını kaybetmiş olursunuz, elinizde çok tuttuğunuzda ise stratejik fırsat maliyetine maruz kalmış olursunuz. Hangi durumda yetkinliklere

yatırım yapılacağı ve hangi durumda yetkinliklerin serbest bırakılacağı büyük önem arz etmektedir.

Itami (1987)'ye göre yeni temel kaynakların araştırılması ve geliştirilmesi, mevcut temel yetkinlikler düzgün bir şekilde çalışıyorken yapılmalıdır. Eğer zamanında gerekli düzenlemeler yapılmaz ise pürüzsüz bir şekilde hayli üretken çalışan bir temel yetkinlik temel sabitliğe dönüşebilmektedir.

Yetenek kavramı, bazen yetkinlik kavramı ile birlikte birbirlerinin yerlerine kullanılmaktadır. Yetkinlikler organizasyon hiyerarşisi içinde herhangi bir seviyede yer alabilmektedir. Ayrıca üst seviyedeki yetkinlikleri de desteklemektedirler. Örneğin, Canon'un farklı ürün teknolojilerini yönetmedeki temel yetkinliğinin değeri, bu teknolojileri üreten yetkinliklerin performansına bağlıdır.

Çoğu araştırmacı 1990'larda yetkinlikleri (ve yetenekleri) kaynak açısından (rutin) tanımlamaya başlamıştır. Burada iki örnek ele alacağız. Birincisi Penrose'un kaynaklar ve hizmetler arasındaki ayrımını dönüştüren Grant'dan (1991) :

Firmanın kaynakları ve yetenekleri arasında önceden belirlenmiş bir ilişki bulunmamaktadır. Firma için uygun olan kaynakların tipi, miktarı ve kalitesi firmanın kısıtlı çevre şartlarında neler yapabileceğini belirlemede çok büyük önem arz etmektedir. Kaynaklar ve yetenekler arasındaki ilişkinin anahtar içeriği organizasyonun takımlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlamadaki becerisidir (Grant, 1991).

Grant ayrıca organizasyonun stili, değerleri, gelenekleri ve liderliği iyi koordinasyon açısından kritik etkenler olduğunu ve bunların maddi olmayan kaynaklar olarak görülebileceğini iddia etmektedir. Liedtka'nın meta yetkinlikler görüşüne göre de yetkinlikler firmanın koordinasyon becerisinden etkilenmektedir.

İkinci örnek ise Teece'den (1987);

Kaynaklar taklit edilmesi imkansız olan firmaya özgü varlıklardır. Bunlardan patentler, ticari markalar ve özel belirli üretim tesisleri ve deneyimli mühendisler verilebilecek örneklerden bazılarıdır. Bu gibi varlıkların firmalar arasında transfer edilmesi işlem maliyeti ve içerdiği örtülü bilgi açısından oldukça zor olmaktadır. Firmaya özgü varlıklar bireyleri ve grupları kapsayan kümeler halinde bütünleştirilerek bir araya toplandığında ayırt edici aktiviteleri uygun hale getirebilmekte ve bu aktivitelerle organizasyonel yetkinlikler

oluşturulabilmektedirler. Örnek olarak, kalite, minyatürleştirme ve sistemlerin bütünleştirilmesi verilebilir. Bu yetkinlikler birden çok ürün grubunda geçerli olmaktadır ve organizasyonel rutine de bağlı olmaktadır.

2.2.1 Topluluk yetkinliği

Cotrell yetkin topluluğu 4 ana göstergeye göre tanımlamıştır:

1)Problem tanımlamada ve ihtiyaç değerlendirmede efektif işbirliği;

2)Hedefler ve öncelikler üzerinde çalışan bir fikir birliği başarısı;

3)Değişim odaklı uygulama sürecinde anlaşma ve

4)Hedefleri formüle etme ve bu hedefleri uygulamaya bağlı olarak çalışma yeteneği.

Bunlara ek olarak 4 tane daha madde önemli olarak görülmektedir:

1) Efektif olarak uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin geliştirilmesi.

2) Hedeflerin belirlenmesi ve uygulanmasına katılım.

3) Topluluk bir parçası olduğu toplumdan haberdar olmalıdır. Cotrel'in görüşüne göre kaynaklar dış çevre tarafından dayatılan koşullara uygun olarak adapte edilmelidir.

4) Katılımı, etkileşimi ve topluluk performansını sürdürebilmek için yöntemlerin yerine konulması gerekmektedir.

Cotrell daha sonra bu ölçütleri şu şekilde revize etmiştir; değerli bir ilişki olarak topluluğa bağlılık, kendini geliştirme farkındalığı ve durumsal tanımlamaların açıklığı, iletişim, çatışma önleme ve uzlaşma, katılım, büyük toplumlarla ilişki yönetimi ve katılımcı etkileşim ve karar vermeyi kolaylaştıran mekanizmalar (Cotrell, 1977).

Iscoe'ye göre (1974) problemlerin doğası kritik değildir, toplulukların yetkinliklerini karşı karşıya kaldıkları moda belirler. Burada iki önemli sorun kaynakların dağıtımı ve karar verme sürecidir. Topluluk sadece kaynaklara sahip olmak zorunda değildir, değişik seçenekleri ve opsiyonları da göz önünde bulundurması gerekir. Iscoe (1974) yetkin topluluğu kısaca şu şekilde açıklamıştır:

…kaynakları kullanan, geliştiren, aksi halde elde eden, insanın kendini geliştirmesi dahil olmak üzere topluluğun gelişimidir.

Warren (1977), iyi bir topluluk yetkinliği oluşturabilmek için 9 ana madde tanımlamıştır: Bunlar; birincil grup ilişkilerinin önemi, yerel toplumun özerkliği, uygunluk veya lokal kişilerin problemlerini efektif olarak uyumlu eylemlerle ortaya çıkarma kapasitesi, güç dağıtımı, katılım, bağlılık derecesi, heterojenlik derecesi, çevre kontrolünün genişletilmesi ve çatışmaların genişletilmesidir (Warren, 1977).

Yetkin topluluklarda şu özelliklerin olduğunu söyleyebiliriz. Kendini gerçekleştirme, bireysel duygusal olgunlukla birlikte karmaşık etkileşim seviyesi, post konvansiyonel etik gelişim, mücadele konularına katılım için hazır olma, grup halinde karar verme, uygulama prosedürleri ve güven. Bu bağlamda toplulukların deneyimi organizasyon ile paralellik göstermektedir ve bireysel ve kişiler arası yetkinlik yetkin organizasyonların oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

Topluluklar da, coğrafik yerleşim veya boyut gibi ayırt edici karakteristiklerinden ötürü bir organizasyon gibi düşünülebilir. Bireyler gibi, topluluklar ve organizasyonlarda büyüme çevrimlerinden geçer. Blum ve Ragab (1989) çevre gelişiminin 6 kademesini tanımlamışlardır:

1) Oluşturma

2) Resmileştirme

3) Birleşme

4) Değişme

5) Yeniden oluşturma ve birleşme ve

6) İstikrar, değişim veya düşüş.

İhtiyaçları ve hedef kaynakları değerlendirmek ve doğru şekilde müdahale edebilmek için, gelişim aşamasının bilinmesi kritik öneme sahiptir. Farklı aşamalarda, değişim için farklı seviyelerde doğal kapasite ve yetenekler gerekmektedir.

2.2.2 Organizasyonel yetkinlik

Organizasyonel yetkinliğin oluşturulmasının en ilgi çekici yönü kapasite kavramıdır. Bazen yetenek kelimesinin yerine de kullanılmaktadır. Kapasite; tam potansiyel gücü elde edebilmek için bireylerin veya organizasyonların doğuştan sahip oldukları güçlerdir. Yetenek ise bu potansiyeli gerçekleştirebilmek için kapasite üzerinde

yapılan eylemlerdir. Açıkça, kapasite ve yetenek ilişkili kavramlardır. Dönüştürücü bir sürecin uygulanması durumda iyileşme meydana gelebilmesi için gereklidir.

Bilgi organizasyonel yetkinlik için temeldir, Sanchez, Heene ve Thomas (1996) yetkinlik kavramını; firmanın amaçlara ulaşabilmesi yolunda varlıkların ve yeteneklerin koordineli bir şekilde yayılabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Yetkinliğe sahip olmak belirli faaliyetler yoluyla, istenen sonuçlara ulaşmaktır. Bazı hedeflere ulaşabilmek için, firma içinde bireyler ve gruplar olarak bazı inançlara sahip olunmalıdır. Firmanın yetenekleri ve becerileri istenen etkileri sağlayabilmek için kullanılabilir. Faaliyetler yoluyla bilgi ve bilginin uygulanması beceriler, yetenekler ve organizasyonel yetkinlik kavramlarının temelini oluşturmaktadır. Sanchez, Heene ve Thomas (1996) beceriler arasında ayrım yapmıştır, bir veya birkaç kişinin oluşturduğu bilgiye mikro-seviye, firmanın yeteneklerini ise, varlıkların kullanılmasında tekrar eden kalıplar var ise makro-seviye organizasyonel bilgi olarak tanımlamışlardır. Örnek olarak, bir firmanın verimli üretim konusunda yeteneği birbirleriyle ilişkili şu becerilerden oluşmaktadır; iş akışının yapılması, makine ayarlarının ve bakımının yapılması, şartnamelere uygunluğun izlenmesi ve üretimde yer alan diğer özellikli görevler olarak sıralanabilir.

Yazarlar bu kavramlara birçok farklı yönden bakmaktadırlar. Cotrell (1977) yeteneği, bağlılık ve katılımı içerecek şekilde tanımlamıştır. Lappe ve DuBois (1994) kapasite oluşturmayı, problem çözmenin geliştirilmesi ve ilişkisel menfaatlerin ayrılmaz görünümü veya birinin kişisel ilgisinin diğerleriyle olan bağlantısı şeklinde tanımlamıştır. Kapasite aynı zamanda güçlendirmeyi de içermektedir:“ Değerlerimizi ve hedeflerimizi güç olmadan gerçekleştiremeyiz. Güç, olumlu değişim ve umut inşa etmek için verimli ve alenen hareket etme kapasitesidir (Lappe ve DuBois, 1994). Medoff ve Sklar (1994) topluluk gelişimi üzerine yer alan ilk literatürlerde şu şekilde bir açıklama yapmaktadır:

Herhangi bir topluluk için uygun bir model sadece bir topluluk süreci sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu model dışarıdan alınamaz veya dayatılamaz. Topluluk gelişimi kaynakları tanıma ve bunları güçlendirme ile başlamak zorundadır (Medoff ve Sklar, 1994).

Yetkin organizasyon, yetkin toplum veya organizasyon gibi, kendini motive eden ve güven probleminden arındırılmış hiyerarşi egemenliğine itaat etmeyen organizasyondur.

Yetkinlikler ile ilgili olarak Soyer (2007) tarafından derlenen diğer tanımlamalar ise aşağıda verilmiştir.

- Bir firmanın müşteriye fayda yaratmasını sağlayan değerli yeteneklerdir.
- Yetkinlikler genellikle faaliyet esaslı değildir; bir yetenekler ağıdır.
- Yeteneklerin fonksiyonlar arası bütünleşmesi ve koordinasyonudur.
- Bir bütün oluşturan beceri ve teknoloji demetleridir.
- Bir firmanın hedeflerine ulaşmasına yardım edecek şekilde koordine edilmiş kaynak kullanımlarının sürdürülebilirliğidir.

2.3 Yetkinliklerin Bileşenleri

Yetkinlik, teknoloji, insan, organizasyonel (formal) ve kültürel (informal) elementlerden ve bu elementlerin etkileşiminden oluşmaktadır.

(1) (Görülen) Teknoloji; Yetkinliğin belki de en görünür kısmıdır; insanların aktiviteleri yaptıkları araçları temsil etmektedir. Teknoloji, fiziksel sistemler veya araçlar olarak görülmelidir. Bunlar, makineler, araçlar, donanım, yazılım programları, veri tabanları v.b.dir. Görünmeyen kısmını beceriler ve insan bilgisi oluşturmaktadır.

(2)İnsan; yetkinliğin en açık kısmıdır, eğer hiç kimse teknolojiyi kullanmazsa o zaman hiçbir yetkinlik oluşmaz. Bu nedenle, insan yetkinlik geliştirmenin odak noktasıdır.

(3) Organizasyon; insanların altında işlem gören formal yönetim sistemleridir. Örneğin; planlama ve kontrol sistemleri, ödül ve ödeme sistemleri, iletişim kanalları, sorumluluk ve görev hiyerarşisi ve diğer formal organizasyon tezahürleri insanları ve insanların eylemlerini etkilemektedir.

(4) Kültür; organizasyonun informal kısmına işaret etmektedir. Kurum kültürü, insanları paylaşılan değerler ve eylemlere rehberlik eden normlar yoluyla etkiler.

Leonard-Barton yetkinliği bir sistem olarak ele almıştır. Örneğin; sadece bireysel elementlere odaklanmak çok zordur, çünkü bu elementler birbirleriyle bağlantılıdır (Leonard-Barton, 1992). Burada vurgulanmak istenen husus sadece bireysel elementlere değil, özellikle bireylerin karşılıklı etkileşimlerine odaklanılması gerekliliğidir.

2.4 Yetkinlik Türleri

2.4.1 Karmaşıklığa göre yetkinlik türleri

2.4.1.1 Basit yetkinlik

Tek teknoloji ve birkaç kişinin bulunduğu, atölye tarzı birkaç işleme aracının bulunduğu özel bir üretim süreci için kullanılan veya bir parça grubunun üretim sürecini gerçekleştiren üretim grubudur. Yetkinliğin tanımlanması kolaydır ve genellikle süreç odaklı atölyelerin teknoloji kısmı bu yetkinliği çok iyi tanımlamaktadır.

2.4.1.2 Orta karmaşık yetkinlik

Büyük organizasyon birimlerindeki birleşik teknolojileri kapsamaktadır. Örneğin, plastik kalıp makinelerinde yeni bir parça tasarlamak için gerekli olan üretim mühendisliği yeteneğidir. Farklı yetenekleri (veya yetkinlikleri) içerir, haddeleme süreci için benzetim yapılması, ürün parçalarının özellikleri ile ilgili CAD sistemleri, parçanın işleme talimatlarının hazırlanması için CAM sistemleri, bu bahsettiğimiz yeteneklerin uygun ve bütün bir şekilde kullanılmasına dair teknik bilgi (know-how) bu yetkinliğe örnek olarak verilebilir. Teknolojiler birleşiktir, tek başlarına faydaları sınırlıdır. Fakat birleştirildiklerinde sinerji elde edilmiş olur. Organizasyonel yapı ve süreçler, değişik teknolojilerin koordinasyonunu ve etkileşimini sağlamak için gereklidir.

2.4.1.3 Karmaşık yetkinlik

Farklı bölümlerden ve farklı organizasyonel birimlerden birçok insanı bir araya getiren karmaşık sistemlerdir. Örneğin; bir endüstriyel girişimin, siparişleri zamanında ulaştırma ve istenen kalite ve özelliklerde ürün teslim etme yeteneğini

düşünün. Açıkçası bu tip yetkinlik firmanın rekabetçi gücünün kilit noktasıdır. Karmaşıktır, taklit edilmesi daha zordur, teknolojiye daha az bağımlı bilgiye daha çok bağlıdır.

Bununla birlikte, bu tip yetkinliği tanımlamak zordur. Karmaşık yetkinliklerin bazı bileşenleri şunlardır;

— Kalite yönetim sistemleri;

— Ürün yönetim sistemleri;

— Çalışanların örtülü bilgilerinin toplu etkileşimi;

— Şirketlerin tutumu ve kurum kültürüdür.

Karmaşık yetkinliğe örnek olarak; fikrin ortaya çıkışından nihai üretimin gerçekleşmesini kapsayan tüm süreçler veya firmaya gelen siparişlerin taşınma sürecini verebiliriz. Böyle karmaşık yetkinlikler, bölümler ve diğer bariyerlere kadar uzanan iş süreçlerini kapsamaktadır ve sınırlarını ve yapısını belirlemek oldukça zordur. Karmaşık yetkinlikler birbirini tamamlayan birçok yetkinliği içerebilirler. Dolayısıyla ortaya çıkan yetkinlik bireysel yetkinliklerin toplamından daha büyüktür. Yetkinlikler sabit değildir. Yani bir kez tanımlanıp açıklanır olmamalıdır. Organizasyonlarda yetkinliklerin sürekliliğini sağlama eğilimi olmalıdır.

2.4.2 Seviyeye göre yetkinlik tipleri

Yetkinlik ile ilgili literatürde yer alan kaynaklarda ortaya çıkan problemlerden biride yetkinliği organizasyon içinde ele aldıkları seviyedir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili kaynaklarda yetkinlik bireysel seviyede ele alınmaktadır. Operasyon yönetimi gibi fonksiyonel alanlarda yetkinlikler fonksiyonel olarak ele alınmaktadır. İşletme politikası üzerine çalışan yazarlarda işletmenin tamamı için yetkinlikleri nelerin oluşturduğunu incelemektedirler. Bu seviyede yer alan yetkinliklere temel yetkinlik adı verilmektedir. Temel yetkinlikler organizasyon içinde birçok kademeyi birden kapsamaktadır.

Mevcut literatürde yer alan kaynaklarda yetkinlikler 4 farklı tip olarak tanımlanmışlardır.

1. Stratejik yetkinlik; şirketin iş stratejisi ile dış rekabetçi çevre arasındaki uygunluk derecesidir.

2. Ayırt edici yetkinlik; firmanın rekabetçi avantaj elde etmesine yardımcı olan temel teknolojiler ve beceriler kümesidir ve birden fazla organizasyonel seviyede bulunabilirler. Bu bizim kullandığımız yetkinlik kavramı ile hemfikir bir tanımlamadır.
3. Fonksiyonel yetkinlik; firmanın pazarlama veya üretim gibi bazı fonksiyonel alanlarda sahip olduğu kuvvetli güçlü yönleri ile rekabet öncelikleri arasındaki uygunluk derecesidir.
4. Bireysel yetkinlik; bireyin belirtilen bir işi verimli bir şekilde yapabilmesi için sahip olması gereken bilgi ve beceriler kümesidir.

Birde literatürde henüz tam olarak yer almayan rekabetçi yetkinlik kavramı bulunmaktadır. Firmanın temel iş süreçlerinin kendi endüstrisinde yer alan en iyi uygulamalarla karşılaştırılarak ölçülmesidir. Bu yetkinlik dış çevreyi referans aldığı için diğer 4 yetkinlik tipinden farklılık arz etmektedir.

Rekabetçi yetkinliğin varlığı ya da yokluğu referans olarak organizasyonun veya kişinin performans standartlarıyla karşılaştırılarak belirlenmektedir. Diğer yetkinlik ölçütleri içsel karşılaştırma standartları kullanmaktadır.

Rekabetçi yetkinliğin özelliği dinamik bir yapıya sahip olmasıdır. Dışsal performans standartları geliştikçe bizim sahip olduğumuz yetkinlikler gelecekte rekabetçi yetkinlik olmak adına yetersiz kalacaktır. Bu nedenle yetkinlik kavramının kullanılması, organizasyonun sürekli olarak sahip olduğu yetenekleri endüstrisinde yer alan diğer rakipleri ile karşılaştırmasını teşvik edecektir. Bu da firmanın sürekli olarak kaynaklarını ve yönetim uygulamalarını geliştirmesine destek olmaktadır.

2.5 Yetkinliğin Strateji Oluşturmaya Etkisi

Organizasyonların değerlendirilmesi için uyumluluk yaklaşımı Cleveland, Schroeder ve Anderson (1989) tarafından benimsenmiştir. Vickery (1991) ve Kim ve Arnold (1992) ise geleneksel tek yönlü yapı stratejiyi takip eder yaklaşımını kullanmaktadır. Bu prosedüre göre strateji yapıyı, teknolojiyi ve organizasyonel tasarımı belirler. Buna rağmen litaratürde alternatif görüş olarak yetkinlik kavramı bulunmaktadır. Bhattacharya ve Gibbons (1996), Prahald ve Hamel'in (1990) ve Stalk ve diğ.'nin (1992) yapmış oldukları araştırmaları işaret ederek, yetkinliklerin organizasyon yapısının bir parçası olduğunu ve strateji oluşturulmasını etkilemesi gerektiğini

vurgulamışlardır. Bu daha çok yetkinlik türünde bir yetenektir ve firmaya rekabetçi avantaj sağlamaktadır.

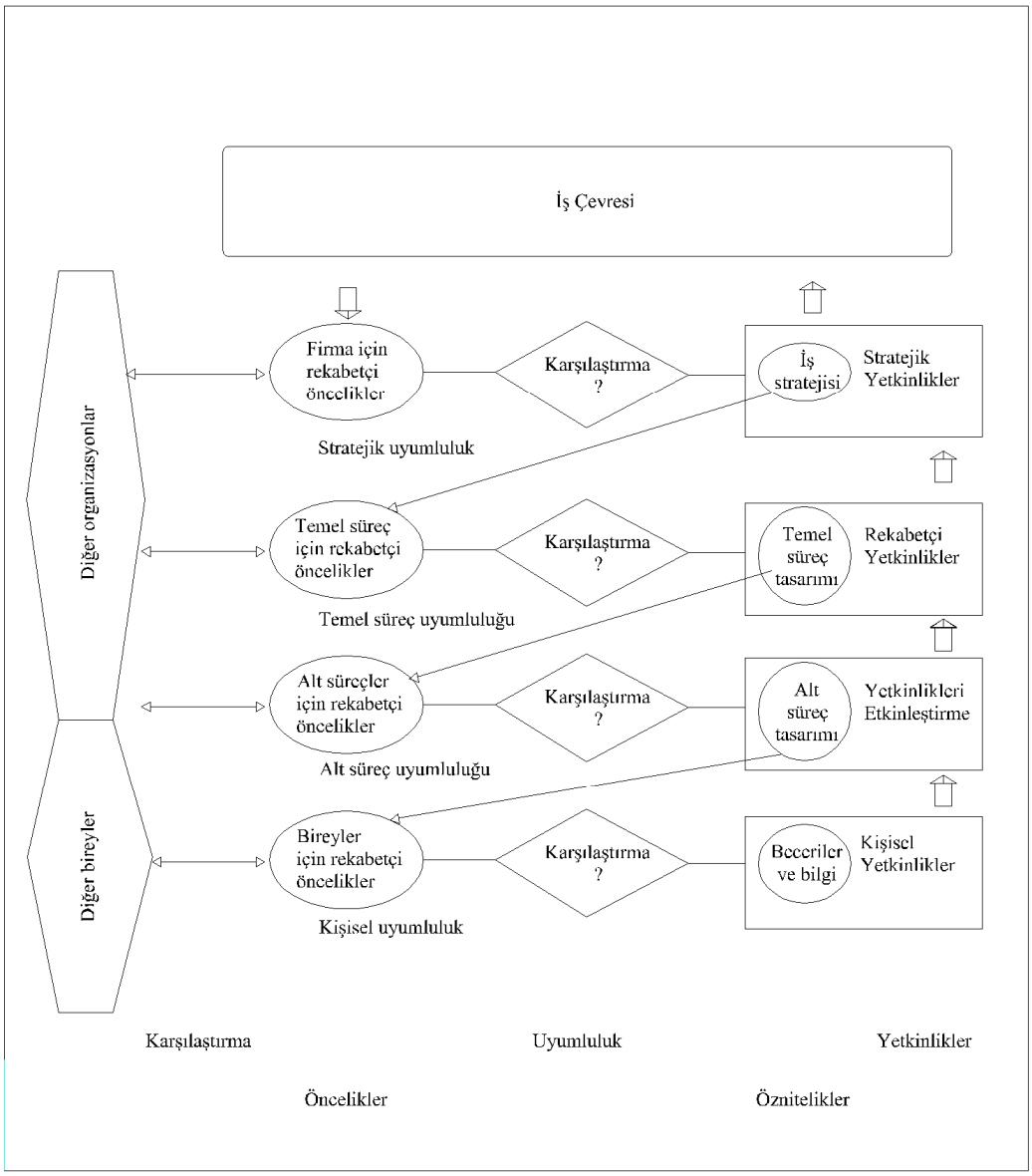
Prahald ve Hamel'in temel yetkinlik görüşü teknolojik ve üretim becerileri ve birlikte öğrenme üzerine yoğunlaşmıştır. Çoğu Batılı firma tarafından uygulanan özerk stratejik iş birimleri yaklaşımı firmaların temel yetkinlikleri oluşturmasına ve paylaşmasına engel olmaktadır. Stalk ve diğ. (1992) stratejik iş birimlerini eleştirmiş, fakat anahtar iş süreçlerinin yetenekleri üzerine yoğunlaşmıştır. Stratejiyi yapısal yaklaşım yerine davranışsal yaklaşım ile ele almışlardır.

2.6 Yetkinliklerin Hiyerarşik Model

Uyumluluk ve yetkinlik kavramı tek modelde, Şekil 2.1'de görüldüğü gibi birleştirilmiştir. Her seviyedeki yetkinlik diyagramın sağ köşesinde dikdörtgen içinde gösterilmiştir. Uyumluluk ise baklava dilimi şeklinde gösterilmiştir ve her seviye için öncelikler açıklanmıştır.

Bu öncelikler iş çevresi tarafından stratejik seviyede belirlenmektedir. Ayırt edici yetkinlik kavramı hiyerarşinin üstten ilk üç kademesinde de uygulanabilmektedir. İş çevresi ile stratejik yetkinlikler arasında en üst seviyede yer alan ok firmanın sahip olduğu stratejik yetkinliklere dayanarak farklı sektörlere yönelebileceğini belirtmektedir.

Karşılaştırma (benchmarking) yaklaşımını kullanarak dışsal referans faktörünü organizasyonel yetkinlik modelinde operasyonel seviyede kullanabiliriz. Bu hiyerarşik modelde rekabetçi önceliklerle altıgenle gösterilmiş dışsal varlıklar arasındaki iki yönlü oklar ile sunulmuştur.



Şekil 2.1 : Yetkinliklerin hiyerarşik modeli (Baker ve diğ., 1997).

2.7 Temel Yetkinlik

Temel yetkinlik kavramı ilk olarak 1990 yılında Harvard Business Review dergisinde Prahald ve Hamel tarafından yayınlanan makale ile ortaya çıkmıştır. Bu yazarlara göre temel yetkinlik kavramı "iletişimler, katılım ve organizasyonun sınırları ötesinde çalışmaya bağlılıktır" (Prahald ve Hamel, 1990).

Temel yetkinlik 3 ana özelliği kapsamaktadır. Birincisi, organizasyonun çok çeşitli pazarlara ulaşmasına izin vermektedir. Örneğin; görüntüleme sistemlerinde firmanın sahip olduğu bir yetkinlik firmanın hesap makinesi, minyatür TV setleri, dizüstü bilgisayar monitörü ve otomotiv göstergeleri gibi farklı alanlara girmesine olanak

sağlayabilir. İkinci olarak temel yetkinlik algılanan müşteri yararında önemli katkılar sağlamaktadır ve üçüncü olarak da sahip olunan temel yetkinliklerin rakipler tarafından taklit edilebilmesinin güç olması gerekmektedir (Prahald ve Hamel, 1990). Yönetim yazarları temel yetkinlik kavramına farklı anlamlar yüklemektedir. Bunlardan bazılarına örnek olarak şunları verebiliriz:

1) Organizasyon içindeki birlikte öğrenmedir, genellikle farklı üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve teknolojilerin nasıl bütünleştirileceği üzerinedir (Prahald ve Hamel, 1990).
2) Maddi olmayan varlıklardır, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemez, firmanın bu yetkinlikleri parçalanmış veya zarar görmüş olarak bulduğunda ise firma tarafından değiştirilmesi oldukça zordur (Whitehall, 1997).
3) Pazarda tek bir firma tarafından sahip olunan teknolojilerin, bilginin ve becerilerin benzersiz bileşimidir. Temel yetkinlik şu anda veya gelecekte sunulacak olan tüm ürün ve hizmetlerin temelini oluşturmaktadır. Temel yetkinlikler, karmaşıklık, görünmezlik, taklit edilemezlik, devamlılık, uygunluk ve ikame edilemezlik özelliklerine sahiptir (Petts, 1997).

Prahald ve Hamel'in yapmış olduğu orijinal tanımlamaya göre, temel yetkinlikler organizasyon içindeki birlikte öğrenmedir. Bu öğrenme, çeşitli üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve birçok teknolojinin firmaya nasıl bütünleştirileceği şeklinde gerçekleşmektedir (Prahald ve Hamel, 1990). Bir yetkinliğin temel yetkinliğin olup olmadığını test etmek için en az 3 maddenin test edilmesi gerekmektedir. Bunlar:

1.Müşteriye sunulan nihai ürüne önemli katkılar sağlamalıdır.
2.Rakipler için taklit edilebilmesi zor olmalıdır.
3.Birçok markete erişim sağlama potansiyeline sahip olmalıdır (Prahald ve Hamel, 1990).

Doğal olarak 1990 yılından bu yana, temel yetkinlik kavramı ile ilgili birçok düşünce ortaya atılmış ve çeşitli yazarlar bu temel yetkinlik kavramını daha anlaşılabilir ve daha basit bir hale indirgemeye çalışmışlardır. Fakat başarılı olup olmadıkları konusunda kesin bir şey söylemek mümkün değildir.

– Moore'a göre hisse senedi fiyatlarını yükselten herhangi bir davranış temel yetkinlik olabilir (Moore, 2002).

– Kogut ise temel yetkinliği firmanın pazar fırsatlarına en iyi tepkiyi vermesini sağlayan yetenekler olarak önermektedir (Kogut ve Kulatilaka, 2001).
– Koloupolus'a göre ise temel yetkinlik pazarda firmaya benzersiz bir değer yaratan beceri ve yetenekler kümesidir. Temel yetkinlik firmaya uzun süreli farklılaştırma sağlamalıdır (Koloupolus ve Rollof, 2006).

Prahald ve Hamel'in yapmış oldukları tanımlamaların geliştirilmiş halleri aşağıdaki gibidir:

– Temel yetkinlikler müşteriye sunulan ürün ve hizmetlerde müşteri gözünde değer yaratan bilgi, özel beceriler, tescilli teknolojiler, enformasyon ve firmaya özgü işletme yöntemlerinin yaratıcı birleşimleridir (Greaver, 1999).
– Temel yetkinlik firmanın müşterilerine özgü değerler sunmasına olanak sağlayan derin bir yeterliliktir. Bu yeterlilik firmanın birlikte öğrenme sürecini temsil etmektedir, farklı üretim teknolojilerinin koordinasyonunu ve teknolojilerin bütünleşmesini kapsamaktadır (Boguslauskas ve Kvedaraviciene, 2009).

Kaynak teorisine göre, firmanın temel yetkinliği 4 elementten oluşmaktadır:

1.Kaynak değerlidir.
2.Kaynak nadirdir.
3.Kaynağın taklit edilebilmesi zordur.
4.Kaynağın ikamesi zordur (Barney, 1991).

J.B.Quinn temel yetkinlikleri şu şekilde tanımlamaktadır:

- Ürün veya fonksiyon değildir, bilgi ve beceri kümeleridir.
- Esnek, uzun vadeli platformlar, adaptasyon ve değişim yeteneğine sahiptir.
- Sınırlı sayıdadır.
- Değer zincirinde yer alan benzersiz kaynaklardır.
- Uzun vadede müşteri açısından önemlidir.
- Organizasyon sistemlerine gömülü vaziyettedir.

Soyer (2007) tarafından derlenen temel yetkinlik tanımlamaları ise şu şekildedir;

- Bir organizasyona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan ve katma değer yaratan ürün ve hizmetleri sunan, teknoloji, süreç, kaynak ve know-how'ı bütünleştiren teknik ya da yönetsel alt sistemlerdir.

- Organizasyonlarda, farklı üretim becerilerinin koordinasyonu ve çeşitli teknoloji akımlarının entegrasyonu ile ilgili kolektif öğrenmedir.
- Bir firmanın benzersiz insan, fiziksel, organizasyonel ve koordinasyon kaynaklarıdır.
- Stratejik iş birimleri arasında paylaşılan beceri ve bilgi alanlarıdır.
- Temel yetkinlikler, stratejik iş birimleri yetkinliklerinin entegrasyonu ve uyumundan meydana gelir.
- Organizasyonların temel güçlü yönleri ve çok iyi yapabildikleridir.
- Rakiplere göre olası en yüksek müşteri memnuniyet düzeylerinin erişilmesine yönlendirilen, firmaya özgü beceriler ve bilişsel özelliklerdir.
- Bir organizasyonun sahip olduğu teknik bilgi ve becerilerin eşsiz birleşimidir.
- Değer zincirinin belirli noktalarında özel üstünlükler sağlayan beceri, bilgi ve teknolojik know-how(teknik bilgi).

Yapılan literatür taramaları sonucu tarafımca yapılan temel yetkinlik tanımlaması ise şı şekildedir.

- Firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan, rakipler tarafından taklit edilmesi mümkün olmayan, firmanın bütününü kapsayan yetkinliklerdir.

Bir yetkinliğin temel yetkinlik olabilmesi için ise aşağıdaki özellikleri karşılaması gerekmektedir (Soyer, 2007):

- Bütünleştirme
- Taklit edilemezlik
- Fark edilemezlik
- İkame edilemezlik
- Dayanıklılık
- Üstünlük
- Yeni pazarlara olanak sağlama
- Vizyonu etkileme

Temel yetkinlikler fonksiyonel karakteristikleri açısından tanımlanmışlardır. Fakat yetkinliklerin elementleri ve bunların ilişkileri tanımlanmamıştır (Kersiene ve Savaneviciene, 2005).

Bilimsel literatür incelendiğinde, tüm yazarlar benzer şeyler üzerinde durmaktadırlar, fakat farklı kelimeler ve farklı açılardan yaklaşmaya çalışmaktadırlar. Buna rağmen temel yetkinliğin ne olduğuna dair birleştirilmiş bir tane tanımlama bulunmamaktadır. Temel yetkinliklerin tanımlanmasında en uygun yöntem olarak kaynak teorisi gözükmektedir.

Firmanın çevresini yönetmesine yardımcı olacak spesifik, özel durumlarla ilgili kaynaklarının veya becerilerinin etkilerinin değerlendirilmesi üzerine araştırmalar oldukça azdır. (Barney, 1991; Lado, Boyd&Wright, 1992; Mahoney &Pandian, 1992). Aynı endüstride yer alan firmalar benzer çevresel güçlerle karşı karşıya kalırlar, burada farklılık kaynakların birikimindedir,(örn, beceriler, öğrenme eğilimi, uzman varlıklar) bu da rekabetçi avantajların gelişimini etkileyen önemli bir faktördür (Barney, 1991). Öğrenme, teknolojik uzmanlık ve beceri geliştirme nosyonları firma seviyesi stratejilerin gelişimde dikkate alınmış firmanın çevreyi etkileyen kaynak ve becerilerindeki farklılıklar firma için avantaj sağlamaktadır (Collis, 1991; Hamel, 1991; Prahald&Hamel, 1990). Lado ve diğ. tarafından yapılan araştırmada (1992) firma tabanlı yetkinlikler kaynak temelli, sistemler bakış açısından incelenmiştir, fakat daha spesifik çalışmalar yetkinlik oluşturan öğrenme kalıplarının üzerine olmalıdır.

Kaynak temelli bakış açısına göre, temel yetkinlikler (problem tanımlama ve problem çözme temelli) özellikle ulusal sınırlar arasında firmanın spesifik rekabetçi avantajının temellerini oluşturabilir. Bu görünmez varlıklar, özellikle kavrayışlar ve öğrenme, firma tarafından gelecek ürünler ve yeni marketler için kullanılabilir (Itami, 1987). Ayrıca, firmanın temel yetkinliğinin rekabetçi imitasyonu zordur ve sıklıkla taklitçinin benzer "tersinmez" yatırımlarına ve öğrenmesine gerek vardır (Barney, 1991). Sonuç olarak, temel yetkinlikler çoğu zaman taklit edilemez ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj için temel oluşturmaktadır. Temel yetkinlikler sıklıkla tersinmezdir çünkü teknoloji, öğrenme ve yetenekler onların gelişimine ve firma içinde kullanılmasına özgüdür (Barney, 1991) ve diğer firmalar için pazar değeri ya çok azdır ya da hiç yoktur. Bu tersinmez yatırımlar yol bağımlılığı ile sonuçlanabilmektedi. Firmanın mevcut stratejisi ve organizasyonun zaman içinde

biriken benzersiz kaynaklarının, kavrayışlarının ve varlıklarının bir fonksiyonudur ve firmanın gelecek yeteneklerinin ve stratejik fırsatlarının gelişimini etkilemektedir (Dosi, 1988; Leonard-Barton, 1992).

Teknolojik birikim ve beceri birikimi sıklıkla "yaparak öğrenme" veya "kullanarak öğrenme" ile oluşur (Dierickx & Cool, 1989; Dosi, 1988; Polanyi, 1967; Reed & De Fillippi, 1990), edinilmiş deneyimler, sırasıyla her bir firmanın farklılaşmış teknolojik becerileri ve öğrenme yeteneklerinin evrimsel yolu ile sonuçlanmaktadır. Firmanın geçmişine ve yönüne bağlı olarak, firmanın spesifik öğrenme ve beceri birikimi, gömülü hale dönüşebilir veya örtülü bilgi sürdürülebilir rekabetçi avantaj açısından temel haline gelebilir. Temel yetkinlikler zaman içinde kurumsallaştırabilir (Leonard-Barton, 1992) ve bu nedenle firmanın bilgi yaratma sisteminin bir parçası haline gelebilir. Firmanın sosyal yapısına gömüldüğü zaman, yetkinlikler rekabetçi avantaj kaynağı sağlar. Çünkü insanlar, rutinler ve teknolojiler arasında karşılıklı ilişkilere bağlıdır ve bunlar taklit edilemezler.

Beceriler kavramı temel yetkinlikler için temel hale gelmekte özellikle de küresel ölçekli firmalar için çok daha önemlidir, Itami'nin (1987) iddiasına göre küresel firmalarda firmanın şubeleri arasında ürünlerin, komponentlerin fiziksel akışının rekabetçi avantaj belirleyicisi olarak bağımlılığı giderek azalmaktadır. Muhtemelen, temel yetkinlikler küresel firmalar için daha çarpıcıdır, çünkü sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlamak için öğrenmenin transfer edilmesi gereklidir. Geri ödenebilir organizasyonel beceriler ve yetenekler, marka ve bayilikler ve diğer karmaşık sosyal düzenlemeler gibi görünmez varlıklara yapılan yatırımlar rekabetçi imitasyonu zor kılmaktadır (Hall, 1992). Eğer teknolojiler gerçekten insana ve organizasyona gömülü ise görünmez varlıkların inşa edilmesi (Clark, 1989; Dosi, 1988) ve bu nedenle küresel rekabette tamamlayıcı veya yerini alan geleneksel yaklaşımlar ve strateji formülasyonları daha önemli hale gelmektedir. Prahald ve Hamel (1990)'e göre temel yetkinlik organizasyon içinde toplu öğrenmeye bağlıdır.

2.7.1 Temel yetkinlik tipleri

Prahald ve Hamel temel yetkinlikleri üç tipe ayırmıştır.

1) Pazara erişim yetkinlikleri: firmanın müşterileriyle yakın ilişki içinde olmasına yardımcı olan becerilerdir. Örneğin; marka yönetimi, pazarlama ve satış, dağıtım ve lojistik, teknik destek.

2) Bütünlük ile ilgili yetkinlikler: firmanın yaptığı işleri rakiplere oranla daha çabuk yapmasına yardımcı olan, firmaya büyük bir esneklik sağlayan veya yüksek güvenilirlik sağlayan becerilerdir. Örneğin; kalite, çevrim zamanı yönetimi ve tam zamanında üretim (just in time) uygulamaları.
3) Fonksiyonellikle ilgili yetkinlikler: firmanın sahip olduğu hizmetlere veya ürünlere benzersiz fonksiyonellikte yatırım yapmasını mümkün kılan becerilerdir, adımsal olarak daha iyiyi yapmak yerine ayırt edici müşteri faydası ile ürüne yatırım yapılmaktadır.

Mevcut literatürde, yetkinlik için farklı yorumlamalar yapılmıştır. Temel yetkinliğin 9 önemli yorumu şu şekildedir (Baker ve diğ. , 1997; Coyne ve diğ. ,1997).

1) Stratejik yetkinlik: Firmanın iş stratejisi ile rekabetçi dış çevresi arasındaki uyumdur.
2) Ayırt edici yetkinlik: Firma içinde birçok seviyede yer alabilen ve firmaya rekabetçi avantaj sağlayan temel beceri ve teknolojilerin kümesidir.
3) Fonksiyonel yetkinlik: Üretim veya pazarlama gibi özel bir fonksiyonda firmanın rekabetçi öncelikleri ile güçlü yönleri arasındaki uyumdur.
4) Bireysel yetkinlik: Bireyin belirlenmiş olan özellikli bir işi verimli olarak gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken bilgi ve beceri kümesidir.
5) Rekabetçi yetkinlik: Firmanın temel iş süreçlerinin o endüstri içinde yer alan en iyi uygulama standartları ile karşılaştırılmasıdır. Diğerlerinden farklı olarak rekabetçi yetkinliğin varlığı ya da yokluğu dış referanslar kullanılarak belirlenir.
6) Yetenek yetkinliği: Her organizasyon ya da birey yetkinlikler kümesine sahiptirler ya da bir şeyleri iyi olarak yapmaktadırlar.
7) Uygunluk yetkinliği: Becerilerin gereksinimlerle olan eşleşmesini göstermektedir.
8) Anlayış/öngörü yetkinlikleri: Bu yetkinlikler firmaya ilk hareket etme avantajı sağlayarak firmanın keşfetmesine veya gerçekleri veya modelleri öğrenmesine olanak sağlar. Böyle anlayışlar buluşlar üreten teknik veya bilimsel bilgilerden elde edilebilir. Örnek olarak, Canon optik bilgisi ve minyatürleştirme becerisi ile başarılı ürünler ortaya koymaktadır (Walt Disney animasyon filmleri).

9) Müşteriyle direkt temas halinde olan yetkinlikler: Son ürünün veya hizmetin kalitesi müşteriyle direkt temas halinde olan personelin aktivitelerine bağlı olarak farklılıklar gösteriyorsa bu durum önem arz etmektedir. Mc Donald's bu yetkinliği bireysel restoranlarda yemek teslimat sistemlerinde kullanmaktadır (Coyne ve diğ., 1997).

2.7.2 Temel yetkinlik örnekleri

3M, Black&Decker, Canon, Honda ve NEC ürünlerine temel yetkinliklerini koyarak markalarını küresel hale getirmişlerdir. Bu durum firmaların imajlarını yaymasına izin vermekte, müşteri sadakati oluşturmakta ve daha fazla dağıtım kanalına erişmesine olanak sunmaktadır. Örneğin; Sony 8mm kamerayı geliştirmiştir. Yamaha dijital piyanoyu yaratmıştır, Canon'un optik, görüntüleme ve mikroişlemci kontrolü alanlarındaki temel yetkinlikleri firmanın kopyalama makineleri, lazer yazıcılar, kameralar, resim tarayıcılar ve faksimile gibi çeşitli pazarlara girmesine olanak sunmaktadır. Philips'in optik medya ve lazer yetkinliği, Casio'nun LCD renkli küçük ekran televizyonlardaki uzmanlığı, 3M'in basınca duyarlı bantlar, manyetik bantlar ve fotoğraf filmi ve kaplamalı aşındırıcılar geliştirmesi, Honda'nın güç trenlerindeki ve motordaki temel yetkinliği, firmaya araba, motosiklet, çim taşıma ve jeneratör alanlarında özel bir avantaj sağlamaktadır.

Kmart, 1980'lerin başında neredeyse kendi yarattığı indirimli perakendecilik endüstrisinde, Amerika da lider durumdaydı (Stalk ve diğ. , 1992). Sadece belirli sayıda ürün merkezli stratejik iş birimlerine odaklanarak bunları başarılı bir şekilde yönetiyordu. Her kar merkezinin güçlü bir merkezi yönetim hattı vardı. Ve satılacak ürünler ve bu ürünlerin fiyatları, hangi ürünlerin promosyona gireceği bu yönetim hattı tarafından belirleniyordu. Firma birçok aktivitesini, kara taşımacılığı da dahil olmak üzere dışarı ihale etmişti. Tedarikçilerle olan alım satım işlemleri piyasa koşullarına uygun düşük maliyetlerle gerçekleştiriliyordu. Firma bu şekilde oldukça başarı sağlamış durumdaydı. Mağaza sayısı 2000'e ulaşmış ve bu mağazaların ortalama gelirleri 7 milyon dolar mertebesine ulaşmıştı. Gerçek zamanlı stok yönetimi ve dijital teknoloji ile desteklenen yalın üretim sistemleri, elektronik veri değişimi (EDI) ve elektronik satış sistemi noktaları (EPOS) perakendecilik sektöründeki yetkinliğin doğasını değiştirmeye başladı. Fakat Kmart mevcut sistem ve rutinlerine yatırım yapmaya devam etti. Kmart'dan daha küçük boyutta olan

rakibi Wall Mart değişim rüzgarlarını kucakladı ve operasyonları için tüm dünyayı etkileyecek olan bütünleşmiş lojistik altyapısını kurdu. Çapraz yerleştirme (cross docking) adını verdikleri bu sistem, malları depolardan mağazalara 48 saatten daha az bir zaman içinde teslim edebilmek için, tarama sistemleri ve video konferans sistemlerinden kendi uydu iletişim sistemlerine kadar tüm elektronik teknolojileri kullanmaktadır. 1990'ların sonunda Wall Mart %15 sermaye geri dönüş oranı ile dünyadaki en büyük indirim mağazası haline gelmiştir (Kmart % 5). Yetkinlik tuzağı Kmart için oldukça pahalıya mal olmuştur.

Nortel Networks, telekomünikasyon endüstrisinden görüşme merkezlerine, yerel ve özel pazarlara ses, veri, kablosuz ve optik ürünler tedarik eden uluslararası bir firmadır. Bu firma temel sabitlik problemini engellemek için diğer firmalara ilginç bir durum sunmaktadır. 1980'li yıllarda ve 1990'ın başlarında pazara sürekli ileri teknoloji ürünler sunmuş ve yenilikçi unvanını yaymıştır. Bunu geniş dikey bütünleşme stratejisi ve rekabetçi başarı için kritik olarak gördükleri devre üretim ve elektromekanik montaj yeteneklerini geliştirerek sağlamışlardır. Firma 21.yüzyıla yaklaşırken, donanımların kritik öneme sahip olacağını fakat daha büyük değerin bu donanımları ve ağ sistemlerini güçlendiren yazılımlarda yer alacağını fark etmiştir. Devre üretim ve elektromekanik montaj gibi yetenekler endüstride dağınık hale gelmiştir. Bunu kavrayan şirketler dikey bütünleşme yoluyla tedarikçilerinin yeteneklerine bütünleşik hale gelmiştir. Nortel şimdi "sistem yapılandırmayı" temel yetkinlik olarak beslemektedir. Her ürün veya ağ ürün anlayışı, üretim, dağıtım, sipariş oluşturma, doldurma ve servis için sistem ve süreçler sunmaktadır. Ve bu müşteri değerini artırmaktadır. Şimdi tüm bu değer katan aktiviteler Nortel'in sınırları dışında gerçekleştirilse de firma bu aktivitelerin merkezinde sanal bir mimar olarak yer almaktadır. 1990'ların sonuna doğru firma, üretim, lojistik, depolama ve tamir işleri gibi kendine ayırt edici bir avantaj sağlamayan işlerde dış kaynak kullanımına gitmiştir. Kendisi ise tedarik zinciri yönetimi (SCM), işletme kaynak planlama sistemleri (ERP), ve stratejik işbirliği yönetimi gibi alanlara odaklanmıştır.

Novotel, 1967'de iki Fransız girişimci tarafından kurulan uluslararası bir otel zinciridir. Hadelberg ve Rieple (2001) Novotel'in 70'li ve 80'li yıllardaki istikrarlı büyümesini güvenilir sistem yönetimi ve kontrol prosedürlerindeki yetkinliklerine borçlu olduklarını açıklamışlardır. Otel zinciri, otel odalarının tasarımı ve mobilyaları için bir standart geliştirmişlerdir. 1980'lerin sonunda Novotel turizm

sistemleri kontroloündeki yetkinliklerini daha da derinleştirmiştir. Katı kurallar ve prosedürler geliştirmiştir. Tüm detayına kadar her şey burada adım adım açıklanmıştır. Fakat kurallar ve prosedürler personellerin müşterilere sıcak davranmalarına engel olmaya başlamış ve bu kurallar çerçevesinde hareket etmelerine neden olmaya başlamıştır. Piyasada yeni rakipler ortaya çıkmasına rağmen Novotel prosedürleri, yöneticilerin fiyatlar konusunda herhangi bir değişiklik yapmalarına engel olmuş ve ayrıca sürekli müşterilerine de öncelikler sağlayamaz hale getirmiştir. Bu nedenlerden dolayı otellerin gelirlerinde büyük oranlarda düşüşler yaşanmıştır. Değişen pazar ve rekabetçi dinamikleri önemsemeyen Novotel de temel yetenekler temel sabitliğe dönüşmüştür.

Waterford Crystal, uluslararası masa endüstrisinde ve 1.sınıf kristal pazarının önde gelen ünlü markalarından Waterford Wedgwood Grup şirketinin bir parçasıdır. 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında başlıca pazarlarında ekonomik krizle karşılaşmıştır. Bu dönemlerde, yüksek gelir düzeyine sahip tüketiciler düşük fiyatlı satın alma noktalarına yönelmeye başlamışlardır Firma bu duruma Marquis adı verdiği yeni bir markayı piyasaya sürerek cevap vermiştir. Ve bu markayı daha düşük fiyatlarla piyasaya sunmuştur. Şirket tarihinin aksine, bu ürünlerin üretimi Slovenya ve Almanya'da dış kaynak kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu yeni marka büyük başarılar yakalamış ve Waterford Crystal markasına zarar vermeden firmayı sektörde yeniden konumlandırmıştır. Aynı zamanda statik kristal pazarındaki payında artmasına neden olmuştur. Değişen tüketici tercihleri ve ekonomik kriz karşısında firma yetkinliklerini yüksek fiyatlı kristalin tedariği ve pazarlaması konusunda oldukça geliştirmişlerdir.

Burada bahsedilen örnek olaylarda firmaların yetkinlikleri yenilemedeki başarılarından ve bunu yapmayıp başarısız olan firmalardan bahsedilmiştir. Değişen teknoloji, rekabetçi dinamikler ve/veya tüketici istekleri konusunda firmalar çözümler üretmeli ve yetkinlikleri bu doğrultuda geliştirmeli ve/veya değiştirmelilerdir.

2.7.3 Temel yetkinlik modelleri

Mevcut modeller temel yetkinliklerin uygulanmasından bu yetkinliklerin korunmasına kadar değişen sorunları içermektedir. Bu konuda 6 model öne çıkmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

1.Yetkinlikler: *rekabetçiliğin kökleri.* Bu model temel yetkinliğin bulunduğu yeri vurgulamaktadır ve organizasyonu köklerinde temel yetkinlikler bulunan geniş bir ağaca benzetmektedir (Prahald ve Hamel, 1990).

2.*İş yetkinliğinin hiyerarşik modeli.* Bu model farklı fonksiyonlar arasındaki uyumluluğun şeffaf bağlantısını göstermekte ve organizasyonun fonksiyonları arasında her seviyede uyumluluğun ihtiyaç olduğunu açıklamaktadır (Baker ve diğ., 1997).

3.*Temel yetkinlik motoru.* Bu model temel yetkinliklerin 6 meta beceri boyunca nasıl büyüyüp geliştiklerini göstermektedir. Bu meta beceriler ise şunlardır: beceri tanımlama, öğrenme, bilginin gömülmesi(firmaya özgü hale getirilmesi), hızlı gelişim, yeniden yapılanma ve yeniliktir. Bu genel meta beceriler temel yetkinliklerin oluşması için bir motor olarak birleştirilmiştir (Petts, 1997).

4.*Maddi olmayan varlık ve güvenlik süreci modeli.* Bu model temel yetkinliklerin korunmasını ve güvenliği üzerinde durmaktadır. Ve maddi olmayan varlıkların ölçülmesi için bir yol göstermektedir (Harvey ve Lusch, 1997).

5.*Yetkinliğin içsel kurumsal farklılaşma potansiyeli sağlayan üç etkisi.* Bu yaklaşım epistemik, deyimsel ve biçimsel adında üç alan üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar sırasıyla düşünme, hareket etme ve farklı faaliyetlerde bulunma kapasitesini sunmaktadır (Goddard, 1997).

6.*Temel yetkinlik hiyerarşi modeli.* Bu model birincil yeteneklerin gelişmekte olan bir hiyerarşi üzerinde yetkinliklere nasıl dönüştüğünü göstermektedir (Gallon ve diğ., 1995).

2.7.4 Temel yetkinliklerin bakım çerçevesi

Bu çerçeve beş bileşenden oluşmaktadır:

1.Gözden geçirme,

2.Değerlendirme,

3.Aktive etme,

4.Vizyon oluşturma ve

5.Tanımlama ve yeniliktir.

Bunlar Çizelge 2.2'de gösterilmiş ve birlikte temel yetkinliklerin bakımı için güçlü bir araç haline gelmiştir. Bu çerçeve gereksiz ve eski süreçlerin, ürünlerin ve temel yetkinliklerin elimine edilmesinde kullanılabilmektedir. Çünkü bunlar

organizasyonun istenen pozisyona ulaşmasında bir engel teşkil etmekte ve organizasyonun rekabet gücünü kısıtlamaktadırlar.

Bu çerçeve yeni ürünlerin, hizmetlerin ve temel yetkinliklerin tanımlanması yoluyla firmaya özgü rekabetçi avantaj elde edilmesinde yeni fırsatları tanımlamak için de kullanılabilmektedir. Ayrıca hareketsiz hale gelmiş mevcut faydalı süreçlerin canlandırılmasında ve değerlendirilmesinde de kullanılabilmektedir. Son olarak bu çerçeve kurumsal vizyonun oluşturulmasına da yardımcı olmaktadır. Bu gözden geçirmeler firmada sürekli olarak tekrar edilmeli ve endüstrideki ilerlemelere ve değişim hızına bağlı olarak 3 ila 6 ayda bir tekrarlanmalıdır.

Çizelge 2.2 : Temel yetkinliklerin bakım çerçevesi (Gilgeous ve Parveen,2001).

Gözden geçirme	Gereksiz/eskimiş süreçlerin, ürünlerin ve temel yetkinliklerin elimine edilmesi
Değerlendirme	Yeni fırsatları tanımlama ve mevcut temel yetkinliklerin yenilenmesi
Aktive	Hareketsiz hale gelmiş ve faydalı süreçleri aktive et
Vizyon oluşturma	Kurumsal vizyon oluştur
Tanımlama ve yenilik	Yeni fırsatları ve endüstri sınırlarını tanımla

2.7.5 Firmaların temel yetkinlik algılamaları

Firmalar kendi sahip oldukları temel yetkinlikleri anlamada bazen sorunlar yaşayabilirler. Temel yetkinliklere odaklanmadaki ana amaç, firmanın uzmanlığı olmayan işlerde dış kaynak kullanımına gidilmesidir. İşin ilk yıllarında, çalışanların yaptıkları her şey firmaya değer sağladığı için her şeye temel yetkinlik denilebilmektedir. Fakat işler büyümeye başladığında, firma birçok harcamayla karşı karşıya kalacaktır. Ve bunlar doğrudan firmaya gelir sağlamayacak olan işlerdir. Muhasebe, yönetim, İK ve diğer süreçler işlerin yapılması için gereklidir fakat firmaya doğrudan gelir sağlamamaktadır. Eğer firma doğru bir şekilde temel yetkinliklerine odaklanırsa müşteriye değer sunmayan ve doğrudan gelir yaratmayan birimleri saf dışı bırakacaktır.

Organizasyonlar birçok yetenek ve beceriye sahip olabilir fakat bunlardan sadece birkaçı doğru şekilde birleştirilip, bütünleştirilmektedir. İşte bunlar temel yetkinliklerdir. Ürün veya hizmet yaratmayan yetenekler temel yetenek olarak adlandırılamazlar. Eğer yetenekler kolay bir şekilde taklit edilebiliyor veya bu

yetenekler firmayı terk edebilecek olan birkaç kişiye bağımlı ise bunlarda temel yetkinlik olarak adlandırılamazlar.

Müşterilerin algısı firmaların temel yetkinliklerinin anlaşılmasında çok önemlidir. Temel yetkinlikler rakiplerin benzer ürün ve hizmetlerinden bizim ürün ve hizmetlerin ayrılmasını sağlamaktadır. Doğru temel yetkinliklerin açık olarak tanımlanması oldukça zordur ve bazen geriye dönük olarak keşfedilirler (Coyne ve diğ., 1997).

Temel yetkinlik bir ürün değildir. Birçok iş adamı sahip oldukları bazı ürün veya hizmetleri temel yetenek olarak tanımlamaktadırlar, fakat bunlar temel yetkinlik değildir. Ürün veya hizmet bir temel yetkinlik olamaz.

Temel yetkinlik kavramını özellikli bir ürün veya hizmete eşitlemek doğru olamaz, çünkü benzersiz bir şey yaratmak oldukça zordur, serbest pazarda rakip güçler sürekli alternatif ürünler veya hizmetler sunmaktadır.

Firmadaki ürün veya hizmetler zaman içerisinde değişiklik gösterebilir. Bu ürün ve hizmetler temel yetkinliklere bağlı olacaktır (örn; organizasyonun temel yönleri) ve temel yönler, ani değişikliklere uğramayan organizasyon kültürü ve değerlerini de içermektedir.

Temel yetkinlik bir strateji değildir. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı organizasyonun en iyi yaptığı işe odaklanması ve diğer işlerde dış kaynak kullanımı temeli üzerine dayanmaktadır. Dış kaynak kullanımı bir teknoloji sistemi değildir, bu bir iş stratejisidir. Uygun iş ortağının bulunması, iki taraflı işbirliğinin yaratılmasına olanak sağlar (Bartkus ve Jurevicius, 2007).

Temel yetkinlik ile iş stratejisi arasındaki ilişkinin anlaşılması gereklidir. Strateji organizasyonun zaman içerisinde temel yetkinlikleri nasıl savunacağını, nasıl oluşturacağını ve bunları nasıl dönüştüreceğini tanımlamaktadır. Temel yetkinlikler kurum stratejisine uyum sağlamalıdır. Üst yönetim ekipleri tarafından bu yetkinliklerin nasıl dönüştürüleceğine dair karar verme süreçlerinin senaryo planları çalışılmış olmalıdır.

Danışman firmalar temel yetkinlikler konusunda birçok firmadan örnekler vermektedirler, mesela temel yetkinliklerine odaklanmayan bir firmanın pazar payında düşüş görülmesi bu örneklerden sadece biridir. Üst düzey toplantılar düzenleyerek gelecek tahmini ve senaryo planları oluşturularak rekabetçi avantaj

artırılabilir. Bazı toplantılar sadece stratejilerin belirlenmesinde faydalı olabilmekte, fakat temel yetkinliklerin tanımlanmasına yardımcı olmamaktadır (Duening, 2005).

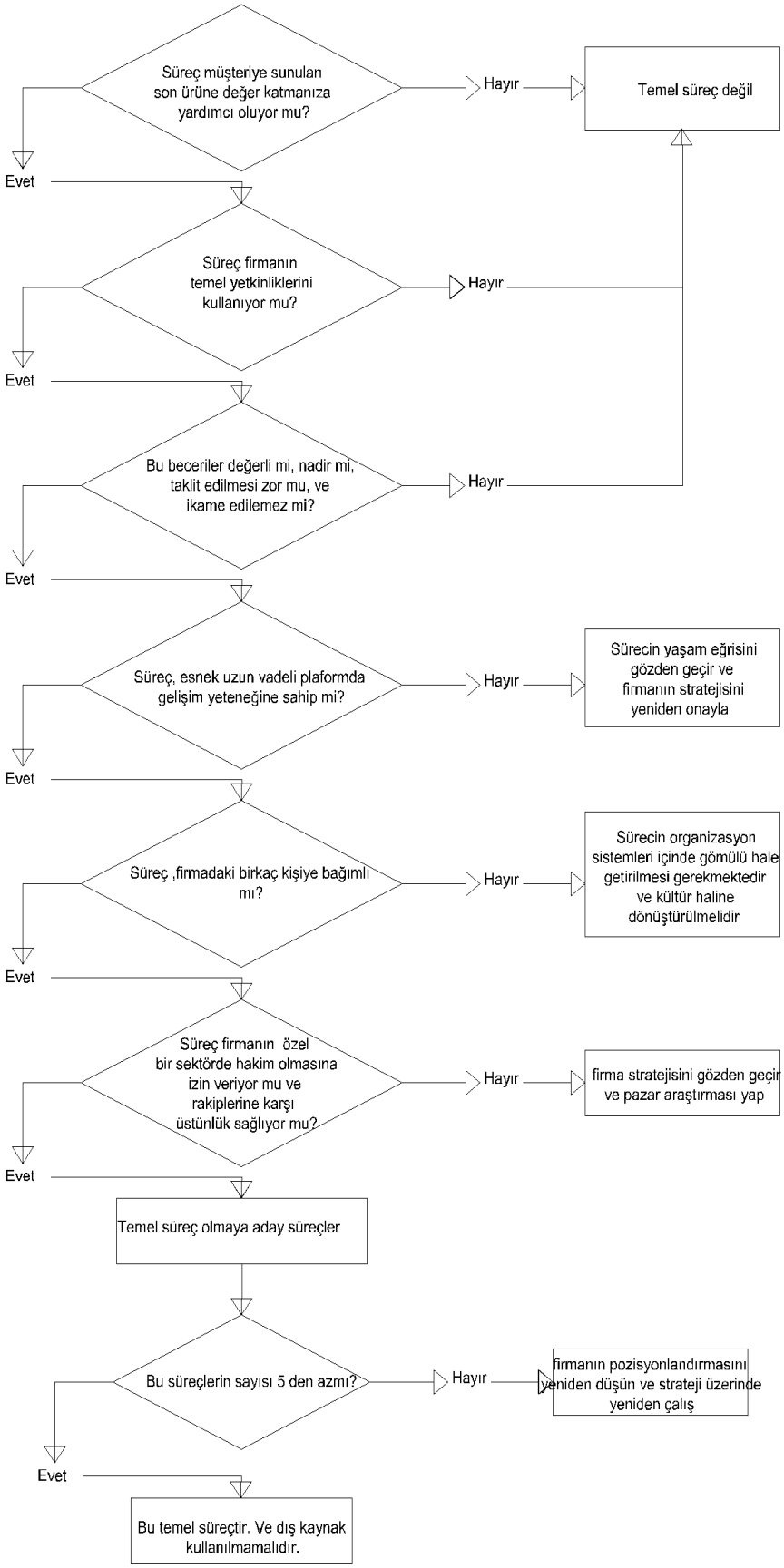
Endüstriler değişmekte ve yönetimlerin sahip oldukları temel yetkinlikleri bu değişimlere uyarlamaları gerekmektedir. Strateji rekabetçi avantajı korumak için hangi temel yetkinliklere yatırım yapılacağını ve gelecekte rekabetçi avantajı korumak için farklı temel yetkinliklerin ne zaman elde edileceğini ve geliştirileceğini içermektedir.

2.7.6 Temel yetkinlik ve temel süreçler arasındaki ilişki

Temel yetkinlik ve temel süreç kavramları birbirleriyle ilişkili olmalarına rağmen iki farklı kavram olarak literatürde yer almaktadır. Ve birbirleriyle kesinlikle karıştırılmaması gerekmektedir. Bir sürecin temel süreç olarak adlandırılabilmesi için temel yetkinlikleri kullanması gerekmektedir.

Temel yetkinlik bir etkinlik değildir. Fakat firmanın sahip olduğu etkinlikleri temel ve temel olmayan olarak ayırabiliriz. Temel etkinlikler firmanın temel yetkinliklerini kullanır temel olmayan etkinlikler ise temel yetkinlikleri kullanmazlar. Temel yetkinlikler bilgi temellidir ve firmanın etkinliklerine eşit değildir. Bundan dolayı temel yetkinlikler ve etkinlikler farklı seviye analizlerde yer almaktadır. Temel yetkinlik, temel süreçlerin oluşturulması ve bunların temel süreç olarak kalmasını sağlayan bilgi, beceri, birlikte öğrenme ve diğer özniteliklerin kümesidir.

Temel süreç ise müşterilerin gözünde rakiplerinden daha iyi olduğunun imajını veren süreçtir. Temel süreçler organizasyonun başarısında kritik öneme sahip temel veya bir grup etkinlikler zinciridir. Temel süreçler temel yetkinliklerin kullanılması ile oluşturulur. Temel süreçlerde dış kaynak kullanılamaz. Çünkü bu yetenekler firmayı ayakta tutmakta ve firmaya rekabet gücü sağlamaktadır.



Şekil 2.2 : Potansiyel temel süreçleri tanımlama şeması. Boguslauskas ve Kvedaraviciene, 2009).

2.8 Firma Kaynakları Arasındaki İlişkiler

Bu bölüm Ayberk Soyer'in 2007 yılında yapmış olduğu doktora tez çalışmasından alınmıştır.

Amit ve Schoemaker (1993), kaynakları firmanın yetenekleri vasıtasıyla kullanılan faktör birikimleri olarak kavramlaştırılarak, kaynak ve yetenekleri ayırt etmiştir.

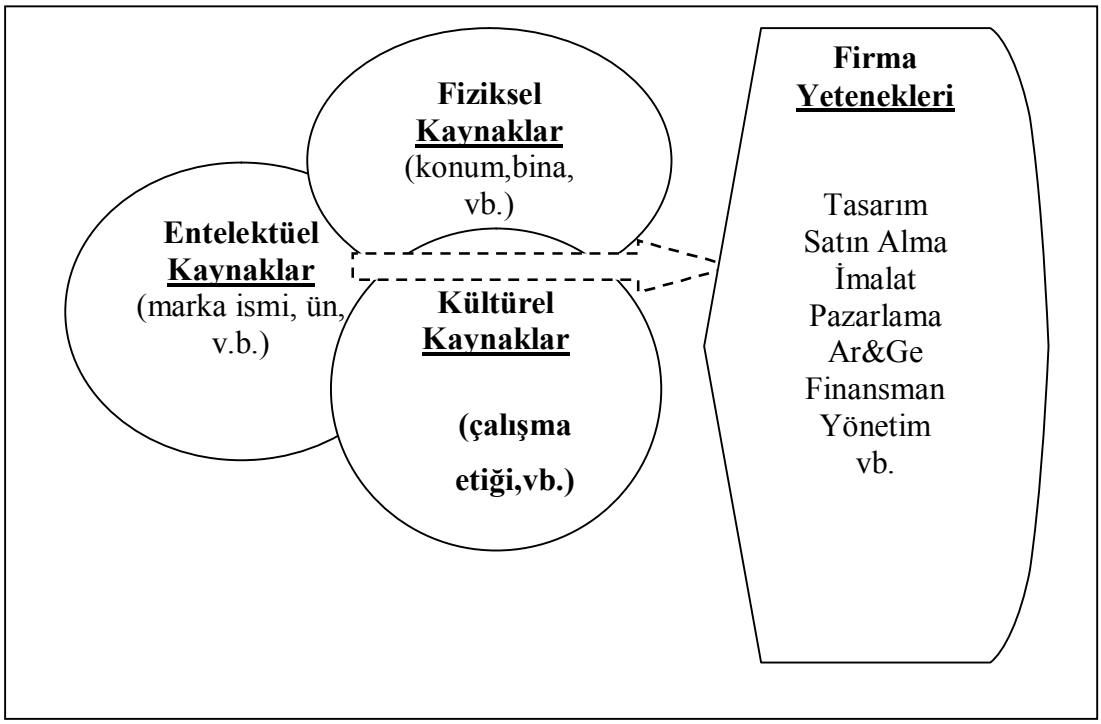
Yetenekler firmaya özgüdür, zaman içerisinde kaynaklar arasındaki karmaşık etkileşimler vasıtasıyla geliştirilir. Grant (1991)'e göre kaynaklar bir firmanın yeteneklerinin kaynağı iken, yetenekler de rekabet üstünlüğünün temel kaynağıdır.

Hall (1993)'a göre her yetenek bir ya da daha fazla fiziksel olmayan kaynaktan meydana gelir. Örn. Yasal bir yetenek, patent veya ticari markadan meydana gelebilir; durumsal bir yetenek, ün veya kurulu dağıtım ağından meydana gelebilir. Bu nedenle fiziksel olmayan kaynaklar yeteneklerin "yapı taşları" olarak düşünülebilir ve her bir fiziksel olmayan kaynak bir yetenekle ilişkili olabilir.

Ancak yeteneklerin yaratılması sadece bir kaynak takımını bir araya toplamaktan ibaret değildir. Yetenekler kişiler arası ve kişilerle diğer kaynaklar arasındaki karmaşık koordinasyon yapılarını da içerir. Böyle bir koordinasyonu geliştirmek için ise tekrarlama yoluyla öğrenme gereklidir (Grant,1991).

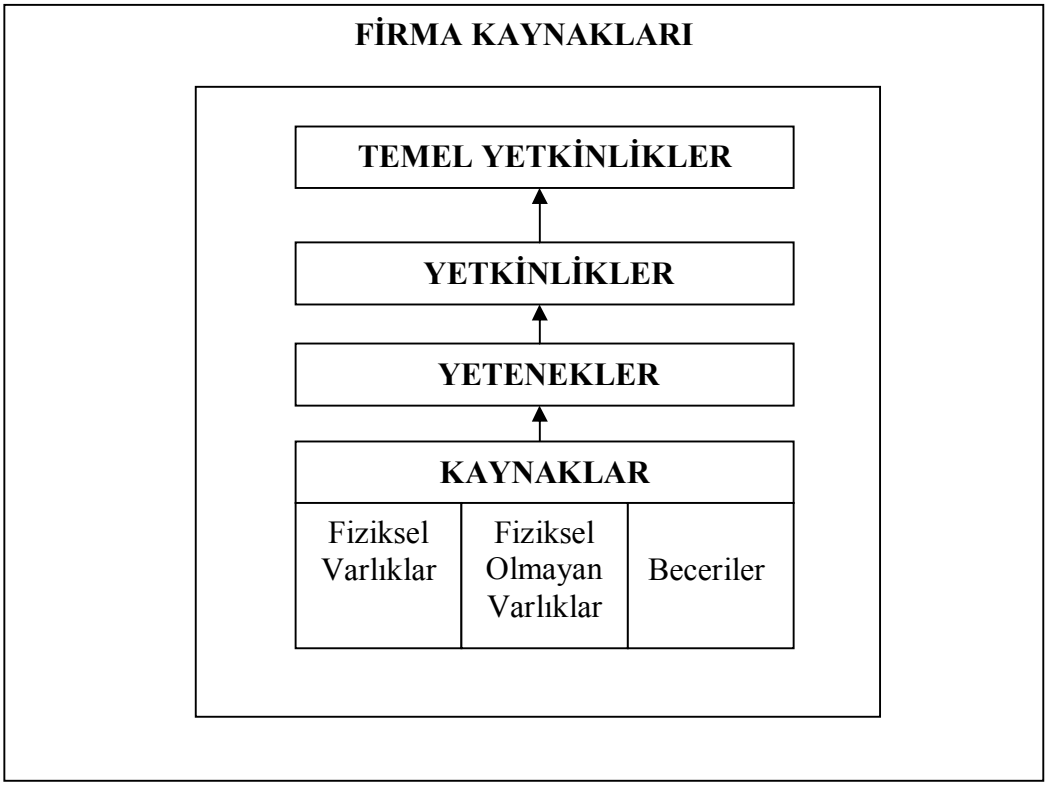
Kaynaklarla yetenekler arasındaki ilişki Şekil 2.3'deki gibi tanımlamıştır. Kaynakların dışında belirli problemlere başarılı çözümler sunan rutinler de yetenek oluşturabilir (Teece ve diğ., 1997). Kaynaklar kendileri var olabilirken, yetenekler organizasyonel rutinler, uygulamalar ve faaliyetlerin içine gömülüdür (Nanda, 1996). Rutinler firmanın tarihi, tecrübesi ve kolektif öğrenmesinden meydana gelmektedir.

Geleneksel yapısal modellerin aksine, yetenekler ve yetkinlikler stratejinin davranışsal boyutunu vurgular. Ancak yetenekler değer zincirinde belirli noktalardaki teknoloji ve üretim uzmanlıklarını vurgularken; yetkinlikler tüm değer zincirini çevreleyecek şekilde daha geniş tabanlıdır. Bu bağlamda yetenekler müşteri tarafından görülebilirken, yetkinlikler nadiren görülebilmektedirler (Stalk ve diğ., 1992).



Şekil 2.3 : Kaynaklarla yetenekler arasındaki ilişki (Soyer, 2007).

Firma kaynaklarının daha iyi anlaşılabilmesi için Şekil 2.4'de firma kaynakları hiyerarşisi açıklanmıştır. Firma düzeyindeki tüm faktörler, "firma kaynakları" kavramı ile ifade edilmiştir.

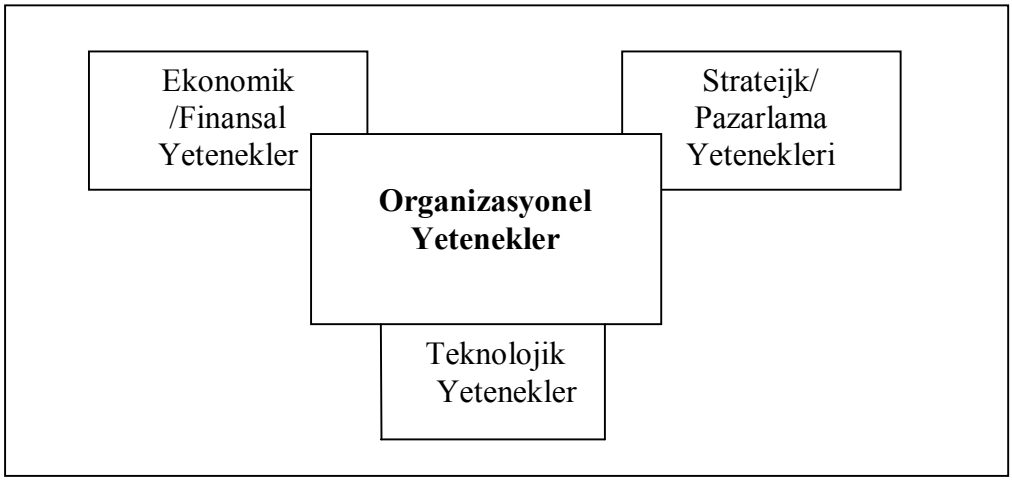


Şekil 2.4 : Firma kaynakları hiyerarşisi (Soyer, 2007).

2.8.1 Rekabet üstünlüğü sağlayan firma kaynakları

Ulrich (1987) ve Ulrich ve Lake (1991) organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve bu üstünlüğü sürdürebilmesi için kurumlarına özgü, taklit edilebilmesi zor ve müşteriye katma değer sunan yetenekler geliştirmeleri gerektiğini, organizasyonel farklılığın 4 ana kaynağı olduğunu ve bu 4 kaynağı anlayıp ve bütünleştiren firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerini açıklamışlardır (Bkz. Şekil 2.5). Bu kaynaklar şu şekildedir:

1. Finansal Yetenek- Düşük maliyetlerle ürün veya hizmet üretebilme yeteneğidir.
2. Stratejik Yetenek- Farklılaştırılmış ürünler sunabilme yeteneğidir.
3. Teknolojik Yetenek- Yeni ürün tasarlayabilme ve üretebilme yeteneğidir.
4. Organizasyonel Yetenekler- Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla insanları ve süreçleri yönetebilmeyeteneğidir.



Şekil 2.5 : Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak organizasyonel yetenekler (Soyer, 2007).

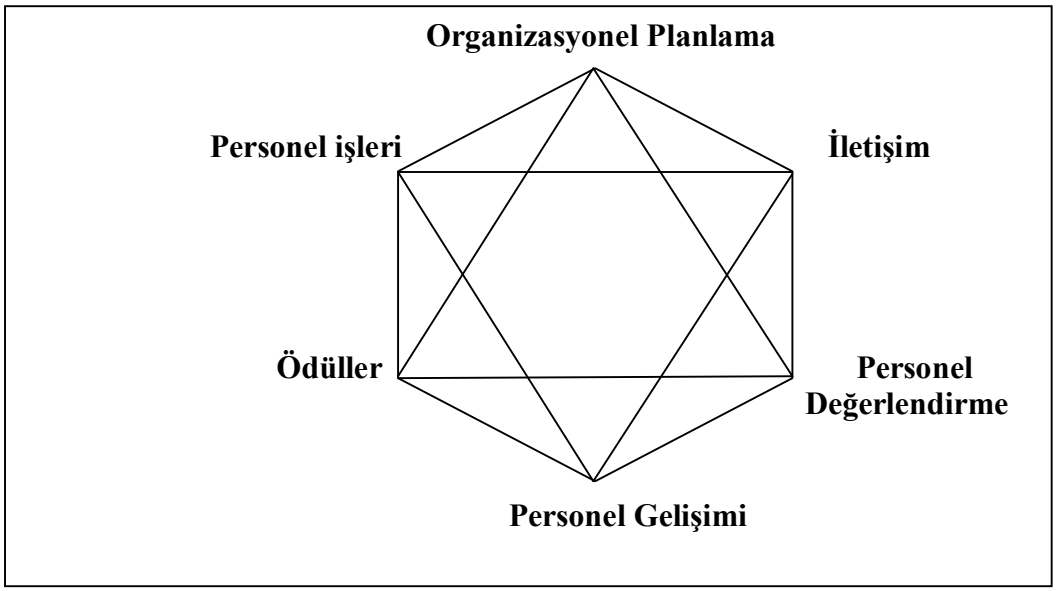
Soyer'e göre (2007), organizasyonel yetenekler sadece insanlardan oluşmaz. İnsanlar organizasyonel yeteneklerin önemli bir bölümünü oluştursa da, organizasyonel yetenek yaratmak üzere insanların dikkatlerini odaklayan ve davranışlarına şekil veren, organizasyon ve insan yönetim sistemleridir. Organizasyonlarda hergün sayısız kararlar alınır ve uygulamalar gerçekleştirilir. Bu uygulamaların rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için aşağıdaki ölçütleri karşılaması gereklidir:

- Tüm organizasyonu etkilemesi
- Organizasyon içinde kurumsallaştırılması
- Organizasyon içinde farkına varılması ve çalışanların tutum ve davranışları üzerinde görülebilir etkisinin olması

Soyer'e göre (2007) yukarıda yer alan kriterler ışığında insan kaynakları uygulamaları (organizasyon içinde insanların dikkatlerini şekillendirmek, izlemek ve yönlendirmek üzere kullanılan politika, prosedür, sistem ve faaliyetler) organizasyonel yeteneklerin temelini teşkil eder. İnsan kaynakları uygulamaları firmaya özgüdür, firma kültürünü meydana getirir, bireysel dikkati odaklar, ortak amaç ve değerleri destekler ve değişimin meydana gelebilmesi için kaldıraç görevi görür (Soyer, 2007). İnsan kaynakları uygulamaları Şekil 2.6'da verilen faaliyet alanlarını kapsar. Her bir faaliyet alanı içerisindeki insan kaynakları uygulamaları, rekabet üstünlüğü sağlamak üzere organizasyonel yetenek yaratma potansiyeline sahiptir (Soyer, 2007). Bu uygulamalar insan kaynakları uzmanlarının sorumluluk alanının temelini oluşturur. İnsan kaynakları uzmanları bu uygulamaları rekabet

üstünlüğü sağlamak üzere kullanabilmek için, Soyer (2007) tarafından aşağıda listelenmiş olan yeni mesleki ve kişisel becerileri kazanmalıdır:

- Mesleki beceriler
  - İşin bütününü bilme
  - Kendi işinde çok iyi olma
  - Değişimi tahmin edebilme ve proaktif (öngörülü) olma
  - Diğer yöneticileri dahil etme ve onlara da sorumluluk verme
  - Verilerle çalışma
  - İnsan kaynakları fonksiyonlarını önceliklendirme
  - Başarıları kabul ettirme
  - Müşteriye yakın olma
  - İnsan kaynakları uygulamalarını rekabet üstünlüğü sağlamak üzere kullanma
- Kişisel beceriler
  - Stratejik düşünme
  - Güvenilirlik sağlama
  - Açık ve samimi olma
  - Politik açıdan faal olma
  - Lider olma



Şekil 2.6 : İnsan kaynakları faaliyet alanları (Soyer, 2007).

Rekabet üstünlüğü sağlamak için Porter (1985) tarafından önerilen rekabet stratejileri, "üstünlük kaynakları"ndan ayırt edilebilmelerini sağlamak amacıyla, "üstünlük konumları" olarak tanımlanabilir (Soyer, 2007). Üstünlük konumları genel olarak maliyet liderliği ve farklılaştırma üstünlüğü olarak yorumlanabilir. Maliyet liderliği rakiplerle eş ürün sunarken faaliyetlerin çoğunu onlardan daha düşük maliyetlerle gerçekleştirmeyi zorunlu kılar. Farklılaştırma ise müşterilerin, firmanın sundukları ile rakiplerinin sunduklarının önemli nitelikleri arasındaki tutarlı farklılıkları algılamasını zorunlu kılar (Soyer, 2007).

3. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON

3.1 Öğrenme

Öğrenme, deneyim ya da bilginin kullanımı sonucunda davranışlarda meydana gelen sürdürülebilir ve kalıcı değişikliklerdir.

Öğrenme, kişisel veya organizasyonel bilginin durumunun değiştirilmesi sürecidir. Bilginin durumundaki değişim yeni neden-sonuç ilişkileri hakkında yeni inanışların benimsenmesi, var olan inanışları değiştirme, eski inanışlardan vazgeçme veya organizasyon içinde kişinin veya kişilerin sahip oldukları inanışlara güven derecelerinde değişim şeklini alabilir. Öğrenme, bireyin olgunlaşma düzeyine göre çevresiyle etkileşimi sonucunda, yeni bilgi ve anlayış elde etmesi, yeni davranışlar kazanması ya da eski davranışlarını değiştirmesi sürecidir. Öğrenmek yalnızca bir fikir veya sezgi edinmek değildir, eylem içindeyken öğrenilir, eylem etkili olduğunda öğrenilir, bir hata ortaya çıktığında ve bu hata düzeltildiğinde öğrenilir. Öğrenmenin ortaya çıktığını belirleyebilmek için bireyin daha önce bilmediği bir düşünceyi anlayabilmesi, yapamadığı davranışları yapabilmesi, bilinen kavramları sentez haline getirerek yeni kavramlar türetebilmesi, öğrendiği bilgi ve yetenekleri kullanıp uygulayabilmesi, başkalarının davranış ve yeteneklerini anlayıp değerlendirebilmesi gibi durumların bir ya da birden fazlasının gerçekleşmiş olması gerekmektedir.

Firmaların açık sistem kavramı içinde (Sanchez ve Heene, 1996a), firma içinde varlık stokları ve akışlar yer almakta (Dierickx ve Cool, 1989) bilgi, organizasyon içinde bireylere veya gruplara bağlı kalarak, inanışların stoğu olarak adlandırılmaktadır ve öğrenme ise organizasyon içindeki inanış stoklarındaki değişimin akışını göstermektedir.

Öğrenmek, soyut ve dinamik bir olgudur. Birey, grup ve organizasyon gibi değişik düzeylerdeki kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışları bir bütün haline getirerek problem çözmeyi, tutum ve düşünceleri bütünleştirmeyi sağlar.

Peter Senge, çok popüler olan "Beş Disiplin" isimli eserinde öğrenmeyi şu şekilde tanımlamıştır: "Gerçek öğrenme, insan olmanın anlamını yüreğinden kavrar.

Öğrenmeyle kendimizi yeniden yaratırız. Öğrenmeyle, şimdiye kadar hiçbir zaman yapamadığımız bir şeyi yapmaya hevesli hale geliriz. Öğrenmeyle dünyayı ve onunla ilişkimizi yeniden kavrarız. Öğrenmeyle, yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitemizi genişletiriz."

Bilgi stokları sadece bireyin veya organizasyonun sahip olduğu bilginin içeriği ile değişmez (neden sonuç ilişkileri inanışların amacı) aynı zamanda bireyin veya organizasyonun kullanacağı bilginin derecesine bağlı olarak da değişir (organizasyonun inanışları üzerine hareket eden süreç yetenekleri). Eğitim teorisindeki "ustalık" kavramında, kazanılmış inanışlara yardımcı olacak çalışma tepkilerinin temel seviyeleri belirlenmiştir. Eğitim teorisi faydalı bir şekilde ustalığın 4 seviyesi şeklinde karakterize edilmektedir. Bunlar, yeniden üretim, açıklama, uygulama ve bütünleşmedir. Sanchez bu dört seviyeyi şu şekilde açıklamaktadır.

Yeniden üretim; örtülü bilginin sahibi sadece onu tekrar yazabilir, fakat bu sadece örütülü bilgiden kaynaklanmamaktadır. Bu bilginin çeşitli bileşenleri vardır.

Açıklama, açık bilginin anlaşılmasının algılamasını belirtmektedir. Bilgi sahibi sahip olduğu bilgiyi benzer anlamlarla açıklayabilir.

Uygulama; açık bilginin doğru şekilde uygulanabilmesi yeteneğidir.

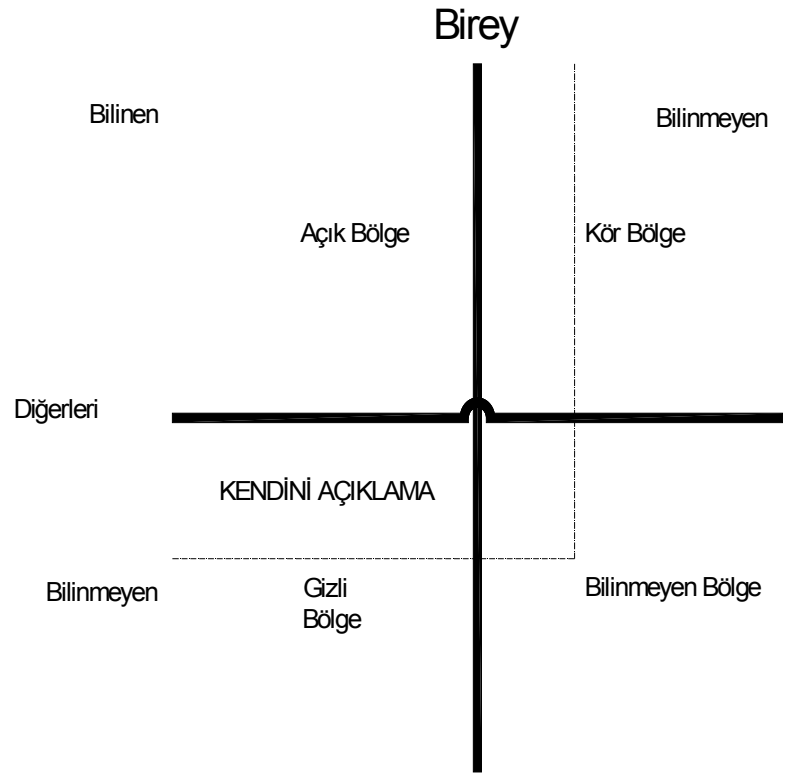
Bütünleşme, bilgi sahibinin hangi bilginin uygulanacağını ve bu bilgiyi faydalı bir biçimde seçebilmek için ustalığa erişmesinin gerektiğini belirtmektedir.

Bilgi ustalık seviyeleri şunu önermektedir; organizasyon içindeki bilgi farklı seviyelerde fayda sağlamaktadır. Bir başka deyişle, kişi veya organizasyon firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için bilginin değişik formlarını uygulayabileceği çeşitli yeteneklere sahip olabilir. Bu nedenle, yetkinlik temelli rekabet ortamında firma içindeki farklı seviyedeki bilgi ustalığı, firmalar arasında farklı yetkinlik seviyelerini doğurmakta daha sonra da farklı rekabet sonuçları ortaya koymaktadır.

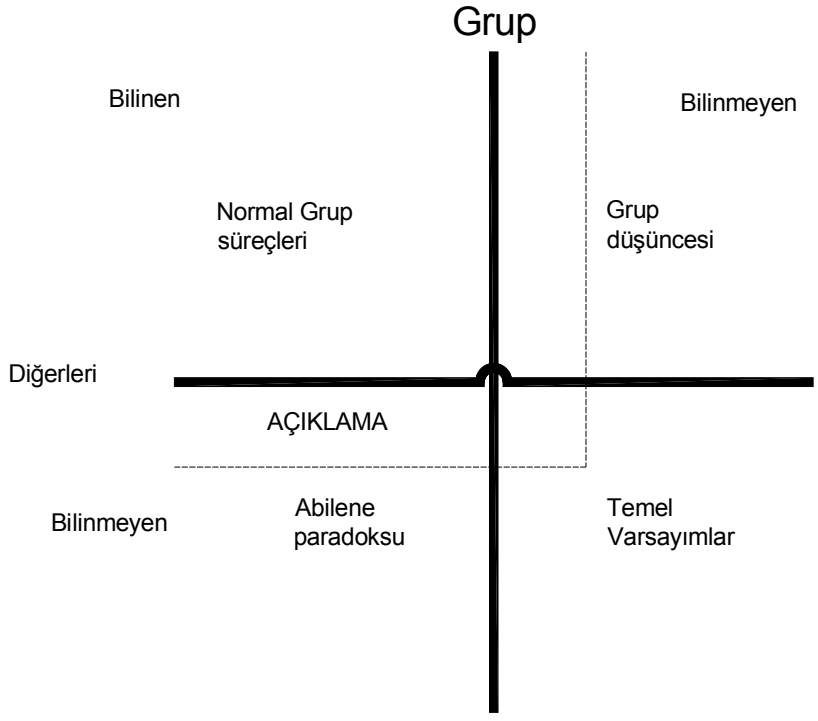
Öğrenme sadece firmanın sahip olduğu bilgi türünü değiştirmez aynı zamanda firmanın bildiği ve buna göre davrandığı ustalık seviyesini de değiştirir. Bireysel ve organizasyonel bilginin artan ustalık seviyesi organizasyon içindeki birey ve bireylerin inançlarına olan güven seviyesinde artışa neden olmaktadır. Firmanın organizasyonel bilgisinde değişik seviyelerde uzmanlık geliştirmesi ve değişik içeriklerde değişik yollarla organizasyonel bilgisini kullanması, çeşitli insan yapılarını geliştirmekte ve bu durumda firmanın organizasyonel bilgisinin yansıması

olmaktadır. En temel seviyede, firmalar paylaşılan inançları açıklamak için bir dil geliştirmekte veya bir dili kabul etmektedir. Bazı diller yayınlanmış teknik veya profesyonel kelimelerle desteklenebilir fakat bazı kelimeler uydurulmuş veya özel durumlarla ilgili olabilmektedir. Dil süreci, tercüman olmaya başlamakta ve bireylerin inanışlarını birleştirmekte ve organizasyonel bilgi için bir model oluşturmaktadır (Sanchez ve Heene, 1997). Mademki öğrenme bireyler ve gruplar tarafından tercüme edilmekte, bu durumda organizasyon bu bilgiyi kodlamayı deneme yolunu tercih edebilir (Sanchez ve Heene, 1997). Düzenleme birden çok anlam içermektedir. Çeşitli açıklamalar (örn; kullanma kılavuzları, mühendislik çizimleri) ile bilgilerin organizasyon içinde çeşitli bireyler tarafından hatırlanabilir olması sağlanmalıdır. Kodifikasyon şemaları bilginin anlaşılmasını artırabilmek için hayati mekanizmalar haline gelmiştir ve bu amaç için bilgi organizasyon içinde gruplar arasında veya farklı organizasyonlar arasında transfer edilmektedir (Sanchez ve Heene, 1997).

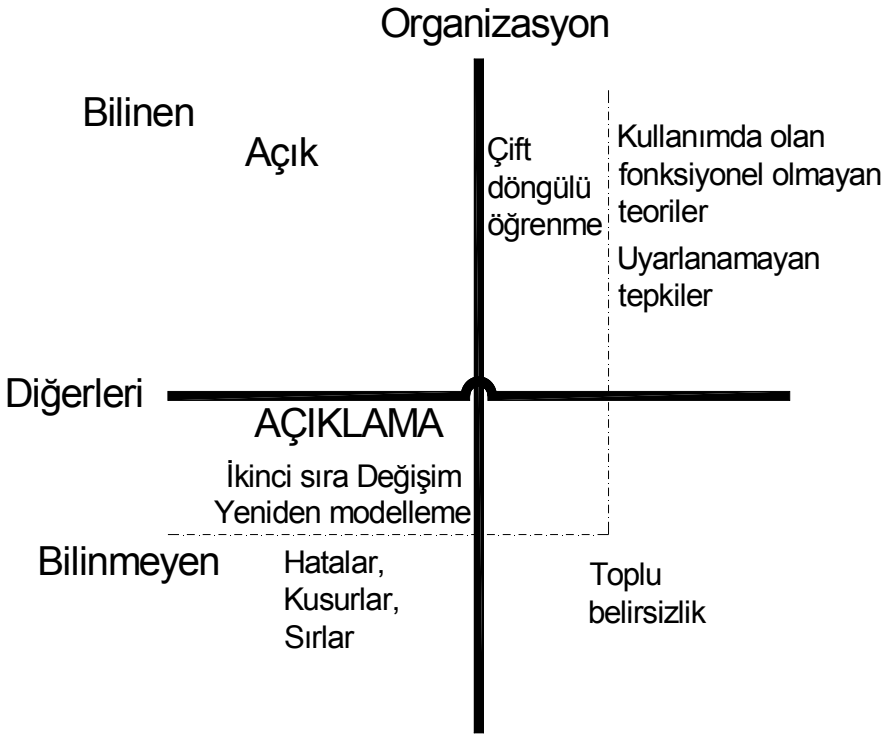
Marsick ve Watkins birçok kavram ve görüşü Joseph, Lufts ve Harr Ingham'ın geliştirmiş olduğu "Johari Penceresi"nde birleştirmiştir. Burada ana fikir insanlar diğer insanlara açık oldukları sürece öğrenirler. Geri beslemeler yoluyla, diğerlerinin onları nasıl gördükleri ile bireyler kendilerini potansiyel ilişkilere açmaktadır. Organizasyon öğrenirken çalışanlarda bunun için bir yardımcı görevi görmektedir. Marsick ve Watkins (1993) Johari Penceresini bir başlangıç noktası olarak ele almışlardır. Johari penceresinin kullanılarak farklı bir açısından bireysel, grup ve organizasyonel öğrenmeyi anlatan modeller aşağıda Şekil 3.1, Şekil 3.2 ve Şekil 3.3 de açıklanmıştır.



Şekil 3.1 : Johari Penceresi: bireysel öğrenmeyi anlamak için bir model (Marsick ve Watkins, 1993).



Şekil 3.2 : Johari Penceresinin adaptasyonu: grup halinde öğrenmeyi anlamak için bir model (Marsick ve Watkins, 1993).

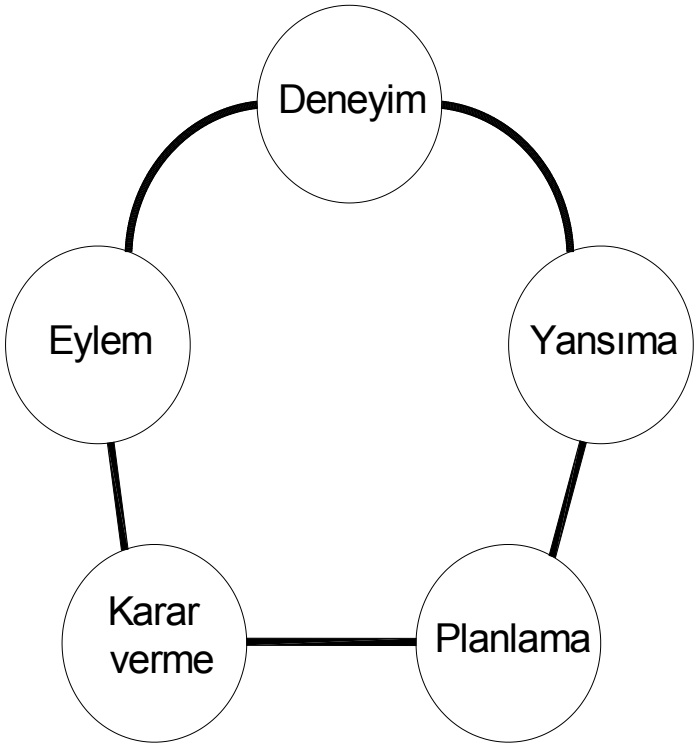


Şekil 3.3 : Johari Penceresinin adaptasyonu: organizasyonel öğrenmeyi anlamak için bir model (Marsick ve Watkins, 1993).

3.1.1 Öğrenme süreci

Bugün, yaygınca kabul edilen görüş, öğrenmenin kişinin bireysel deneyimlerinin kritik yansımasının bir sonucu olarak görülmesidir.

Kolb'a göre insanlar deneyimleri farklı şekilde anlamakta ve dönüştürmektedirler. Bunların bazıları deneyim ile anlaşılabileceği gibi bazıları da kavramlaştırma yolu ile anlaşılmaktadır. Bazıları gözlemlerin yansıması olarak dönüştürülmekte, bazıları ise aktif deneyim ile dönüştürülmektedir. Birşeyi tamamen öğrenmek için çevrimin tüm adımlarının tamamlanması gereklidir.



Şekil 3.4 : Kolb'un öğrenme modeli (Kolb, 1984).

3.2 Bireysel Bilgi ve Öğrenme ve Organizasyonel Bilgi ve Öğrenme

Bilgi varlıkları diğer ekonomik varlıklardan temel olarak farklıdır. Boisot (1995) bilginin stratejik açıdan ekonomik bir varlık olarak önemini iki şekilde tanımlamıştır. Eğer enformasyon bilgiyi tutan kişi veya organizasyon tarafından açıklanırsa, potansiyel alışverişte bir partiye enformasyonun sağladığı değer (bilginin açıklaması) sadece tespit edilmiş olabilir, fakat bilgilendirme yoluyla enformasyon diğer partilere transfer edilmekte ve böylece orijinal sahibine göre değerini azaltmaktadır. Bilginin değerini belirlemedeki zorluklar ve edinilmiş bilginin tam potansiyel değerinin elde edilmesindeki zorluklar Sanchez tarafından (1996a) tartışılmıştır ve bunlar bilginin çeşitli formlarda kullanılmasına ve alışverişine katkıda bulunmaktadır.

Bilgi varlıklarının pazar başarısızlıklarını bastıran özeliklerinin strateji literatüründe önemli etkileri vardır. Bugüne kadar ki, organizasyonel ve bireysel bilgi üzerine strateji literatüründe yer alan uygun görüş, rakiplere açıklanmasın diye bilginin firma içinde hevesle korunan bir varlık olarak ele alınmasıdır, bu nedenle bilginin stratejik değeri kaybedilebilmektedir. Burada vurgulanmak istenen nokta, yaratılan örtülü bireysel ve organizasyonel bilginin stratejik varlık gibi ele alınmasıdır, bu şekilde örtülü bilginin tercüme edilmiş bilgiye göre rakipler tarafından keşfedilmesi daha zor

olacaktır. Bilgi varlıklarının yaratılması ve yönetilmesi ile ilgili olan bu strateji bazı anahtar noktaları gözden kaçırmaktadır; örtülü bilginin elde edilmesi ve kullanılması sadece rakiplerimiz açısından zor olmayacak aynı zamanda firma içindeki diğer bireyler ve gruplar açısından da bu örtülü bilginin erişimi ve kullanımı zor olacaktır. Bilginin kodlanması ve tercüme edilmemesi organizasyon içinde transfer edilmesini sınırlandıracak ve bilginin kaldıraç etkisinden çabukça ve geniş bir şekilde yararlanılmasını engellemiş olacaktır. Bilginin örtülü formda saklanması yüksek fırsat maliyetine neden olmaktadır. Eğer kodlanmış bilgi rakipler tarafından keşfedilir ve kullanılır ise bu durum bilginin stratejik değerinin azalmasına neden olmaktadır.

Sanchez (1996) bilginin firmalarda en az 3 kategoride var olacağını önermektedir; bunlar, pratik bilgi (know-how), teorik bilgi (know-why), ve stratejik bilgi (know-what) kavramlarıdır. Değişik rekabet şartlarında bu bilgi varlıklarının farklı stratejik değerleri, yöneticilerin bilginin kaldıraç etkisinden genişçe ve çabukça yarar sağlamalarını artırmak için tedarikçilerle ve diğer firmalarla bazı bilgileri kodlamasını ve paylaşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, stratejik olarak değerli veya hassas olan bilgilerin firma dışına çıkarılmasının engellenmesi sağlanmalıdır. Bunun gibi organizasyonel bilgi konusunda yeni kavramların geliştirilmesi, bilginin stratejik olarak yönetilmesi konusunda daha iyi kavramların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Yetkinlik konusunda literatürde yer alan eski çalışmalarda öğrenme, bireysel öğrenme açısından incelenmektedir. Dinamik çevrelerde organizasyonel bilginin ve öğrenmenin firmanın performansında artırıcı etkisi kabul edilmektedir, yönetim literatüründe organizasyonel bilgi ve öğrenmeye olan ilgi son yıllarda daha fazla artmış durumdadır. Bireysel bilgi ve öğrenme üzerine yapılan zihinsel çalışmalardaki gözle görülen artış, şaşırtıcı olmayacak şekilde, organizyon içindeki bilgi ve öğrenmeyi yansıtmaktadır. Bilgi ve öğrenmenin bir durum analizinden diğer bir duruma göre basitçe haritalanması, teorik olarak geçersizdir ve organizasyonel bilgi ve öğrenme süreçleri hakkında yanıltıcı kavramlar ortaya koymaktadır.

Bu noktayı daha iyi anlamak için Polanyi'nin patenci örneğini inceleyebiliriz. Polanyi (1962)'nin patenci örneğinde (patenci çok güzel paten yapabilmekte fakat bunu nasıl yaptığını açıklayamamaktadır) açıklanmak istenen söyleyebileceğimizden daha fazla şey bilmemizdir. Birçok yazar tarafından kullanılan bu örnek, önemli

bireysel ve organizasyonel bilginin örtülü bilgi olabileceğini göstermektedir. Polanyi'nin bilmek deyimi semantik olarak başarısızdır ve bilgiyi anlamak için dikkatlice geliştirilmiş kavramlar ve sözcükler belirtilmiş olmalıdır. Eğer kelime dağarcığımız tam ve doğru değilse, bu kelime dağarcığı ile oluşturmaya çalıştığımız kavramda belirsiz olacak ve anlayış oluşturma gücümüzü sınırlandıracaktır. Patencinin yaptığı gibi süreçleri farklı şekilde tanımlamak, öğrenme kavramı için tek bir terim kullanmak konsept olarak yetersiz kalmaktadır. Patencinin bilgisini açıklayan hiçbir teorik gerekçe bulunmamaktadır. Organizasyonel bilgi açısından baktığımızda ise, firmalarda bilgi var olmakta fakat bazı durumlarda organizasyonun işlerine tercüme edilememektedir.

Organizasyonel öğrenme çalışmaları için yetkinlik kavramını bir model olarak kullanan, Lowendahl ve Haanes (1996)'e göre öğrenme süreçlerinin analizinin en önemli parçası firma içinde çeşitli değer yaratan aktivitelerdir. Hareket teorisi ve ortak hareket teorilerine göre, firma içinde aktivitelere katılım ile öğrenmenin sağlandığı ve firma içindeki anlaşmazlık, ikilem ve çatışmaların öğrenme için önemli bir yol olarak görüldüğü firmalar hareket sistemleri olarak değerlendirilebilirler. Bu modelin Alcatel Telekom Norveç örnek olayına uygulanması sonucu, birimlerin analizi ile yetkinlik geliştirme ve yetkinlik kullanımının dinamik, birbirine bağlı ve geçirgen karakteristik özelliklere sahip olduklarını önermişlerdir (Sanchez ve Heene, 1996b).

Hall'ın çalışmasında (1997) yöneticilerin karar verme süreçlerinde firma tarafından hangi maddi olmayan varlıkların geliştirilmesi gerektiği araştırılmıştır. Bu çalışma sonucu yöneticiler için, firmanın rekabetçi avantajını artıracak olan, firmaları içinde mevcut maddi olmayan varlıkların portföyü ve gelecek portföylerin kompozisyonlarının tanımlanması hakkında bir teknik sunmuştur. Hall, karmaşıklık teorisine göre firma içinde, öğrenmenin organizasyonel dinamiklerinin geliştirilmesi yolları gibi kavramları tanıştırmıştır. Tartışmayı firma içindeki kontrol döngülerini açık sistem olarak ele alarak uzattığımızda (Sanchez ve Heene, 1996a) , firma içindeki negatif geri beslemeli 'kumanda ve kontrol' süreçlerinin yöneticilerin stratejik olarak değerli gördükleri yeni maddi olmayan kaynakları tanımlama yeteneğini kısıtlamakta olduğunu görmekteyiz. Pozitif geri besleme ise yöneticilere değerli yeni maddi olmayan varlıkların yaratılması için fırsatları tanımlamasına yardımcı olmaktadır.

Boisot, Griffiths ve Moles (1997) yapmış oldukları çalışmada, firma içinde ve firmalar arasında ilgili bilginin yapılandırma yollarını araştırmışlardır. Kültür uzayını kavramsal araç olarak tanıtmışlar, firma içindeki bilgi süreçlerinin, yeni yetkinliklerin kullanımını ve gelişimini yöneten, yetkinliği yorumlayan bilgi tabanlı bir araç geliştirmişlerdir. Firmanın verimliliğini artırmak için yetkinliğin kullanılması, yetkinliklerin kontrolünün kaybedilmesine neden olabilmektedir. Bunu enformasyonun kullanılması sonucu ortaya çıkan değer paradoksu olarak tanımlamışlardır.

Firma içindeki öğrenme süreçlerinin değişik karakteristiklere sahip olabileceği görüşü Wright (1996) tarafından tartışılmıştır. Firmaların gerçekleştirmiş oldukları işin doğası firmayı sistematik eğilimlerle bilgi yönetim sistemlerini kabul etmeye götürebilmektedir. Wright'ın yarı iletken endüstrisinde yer alan firmalarda yapmış olduğu çalışmalarda, bazı firmaların öğrenmeyi kuramsallaştırma ve kodlama yoluyla gerçekleştirdiğini, bazılarının ise somut bilgi bütünleşmesi sağlayacak olan yaparak öğrenme sistemlerini geliştirmiş olduklarını görmekteyiz. Tüm bu bilgi geliştirme sistemleri belirli bilgi türlerinin gelişmesini sağlayacak ve bu nedenle firmaların içinde belirli yetkinliklerin oluşması sağlanacaktır.

Klavans ve diğ., (1996) bioteknoloji endüstrisinde yeni yetkinlikler oluşturmak için değişik yollardan yeni bilginin nasıl elde edilebileceği konusunda çalışmışlardır. Çalışmalarında, bilgi yoğun rekabet ortamında öğrenmeye olan organizasyonel yaklaşımların firmanın değer yaratabilme yeteneğine olan etkilerini değerlendirmişlerdir. Bioteknoloji firmalarında hisselerin ilk halka arz değerlerinin değişik tür öğrenmelerin değerlendirilmesinde kullanılması, yeni yetkinliklerin oluşturulmasında da kullanılabilmektedir. Bu yetkinlikler; temel bilimsel keşif, teknoloji geliştirme (bilimsel bilginin ürün ve süreçlere dönüşümü), ve sindirme kapasitesi (firma dışında değerli bilginin tanınma yeteneği, alınması ve mevcut kaynakların verimli şekilde kullanılması için organize edilmesi)'dir. Çalışmalar Birleşik Devletler deki bioteknoloji endüstrisinde, teknoloji geliştirme ve önemli stratejik değere sahip yeni yetkinlikler için bilgi yaratma ve sindirme kapasitesi modlarının etkili olacağını önermektedir.

Bilgi yoğun endüstrilerdeki, hizmet firmaları ve müşterileri arasındaki yakın etkileşim (örn; mühendislik danışmanlık hizmetleri), servis sağlayan firmalara, bilgi tabanlarını genişletme ve yetkinliklerini geliştirme konusunda birçok fırsat

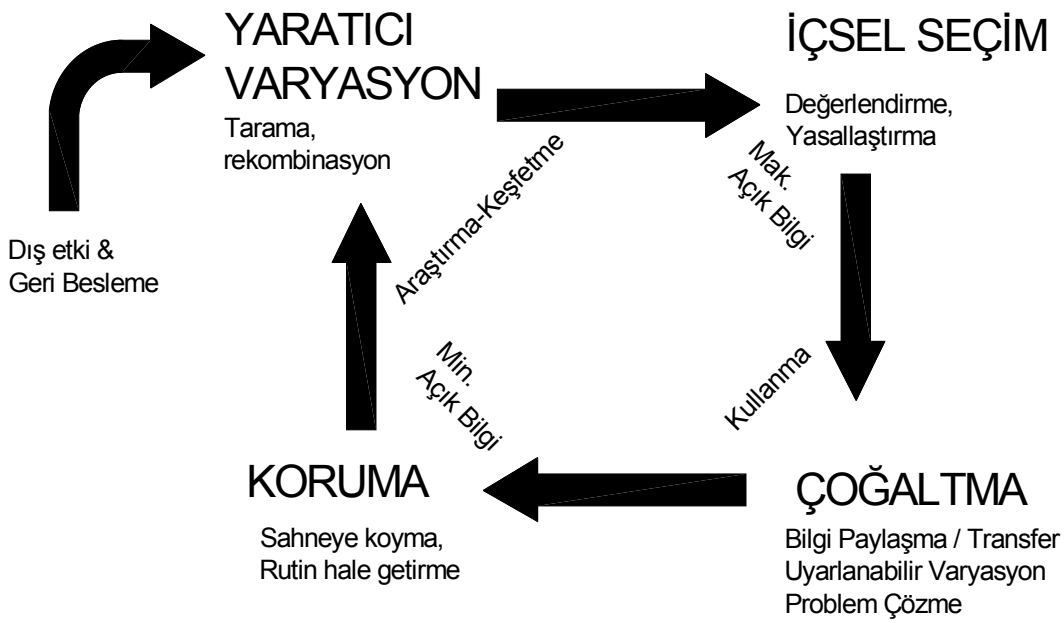
sunmaktadır. Sivula, Van den Bosch ve Elfring (1996) servis sağlayıcı ve müşteriler arasındaki bilgi transfer süreçlerini analiz etmiş ve endüstri içinde dikey birleşmelerde daha iyi bilgi yönetimini sağlamak için bir model geliştirmişlerdir.

Firmanın mevcut bilgi yaratan yetenekleri, yetkinlik oluşturma yeteneklerini kısıtlamaktadır ve bu nedenle firmanın yeni yetkinlikler oluşturma potansiyeli yola bağlı olmaktadır (path dependent). Quelin (1996) yeni yollar açarak yol bağımlılığının üstesinden gelebilmek için, dış bilginin firma içine bütünleşmesini sağlayacak araçların geliştirilmesini ve stratejik birleşmeler yoluyla yeni yetkinliklerin daha hızlı edinilmesine izin verilmesi gerektiğini önermiştir. Quelin üç stratejik birleşme türünde dış bilginin entegrasyonu ve elde edinilmesini artıracak mekanizmaları tartışmıştır. Bunlar; mevcut yetkinliklere ulaşacak birleşmeler, tamamlayıcı varlıkları bir araya getiren birleşmeler ve yeni yetenekler yaratacak birleşmelerdir.

3.2.1 Organizasyonel bilginin gelişimi

Bireyler veya gruplar eski problemleri yeni yöntemlerle çözmek veya yeni uygulamaları hayata geçirmek için, dış tepkiler (rakipler, uygulamalar, değişimleri bilimsel buluşlar, v.s.) ve içsel olarak yaratılmış enformasyonun kombinasyonları ile birlikte yaratıcı varyasyon oluşturur. Bu fikirlerin çoğu örtülü durumdadır ve daha ortaya çıkmamıştır, daha sonra mevcut rutinlerin geliştirilmesi ve yeni rutinlerin oluşturulması için ortaya çıkan fırsatlar iç seçim için baskı oluşturmaktadır. Bu baskı yeni fikirleri ortaya çıkarmakta, 3. aşamada ise yeni onaylanmış değişikliklerin firma içine difüzyonunun yasallaştırılması sağlanmaktadır. Yeni ortaya çıkmış bilginin gerekli yerlere ulaşması sağlanmalıdır. Bilginin çoğaltılması yeni bir çevrimin başlangıcının varyasyon aşamasına yardımcı olabilmektedir. Bu çevrim, Şekil 3.5'de açıklanmaktadır.

Dış çevrenin bu süreçte iki önemli rolü bulunmaktadır. Mevcut rutinlerin geliştirilmesinde farklı tepkiler ve olası uygulamalar için temel sağlamaktadır. Organizasyonel bilginin doğası çevrim boyunca değişiklik göstermektedir. Yaratıcı varyasyonun ilk aşamasında ve içsel seçimde fikir veya yeni görüşler artan bir şekilde açık hale getirilmeli (faydalarını görebilmek için), seçim aşamasına gelince açıklık pik noktasına ulaşmaktadır. Bilgi paylaşıldıkça insan davranışları ile birlikte bilgi örtülü hale gelmektedir.



Şekil 3.5 : Bilgi Evrim Sürecindeki Aktiviteler (Zollo & Winter, 2002).

3.2.2 Organizasyonel öğrenme bakış açıları

Claus ve Neergaard geliştirmiş oldukları modelde dört tip öğrenme tanımlamışlardır, her biri kendine ait farklı bakış açısı sunmaktadır (Neergaard, 1994).

	Bireysel boyut	Toplu boyut
formal boyut	Karar destek perspektifi	Yönetim sistemleri ve org.yapı perspektifi
informal boyut	Bireysel davranış perspektifi	Kurum kültürü perspektifi

Şekil 3.6 : Öğrenme yaklaşımı perspektifleri (Drejer, 2000).

Bireysel davranış perspektifi bireyin informal öğrenme süreçlerini ve insan davranışları hakkında bilgileri ele almaktadır. Buna örnek olarak, bireylerin bazı şartlarda ve durumlarda nasıl tepki verdikleri, insanlar arası kişisel etkileşimler

verilebilir. Organizasyon üyeleri bireylerin informal davranışları ve kişiler arası etkileşimler üzerine odaklanmışlardır (Argyris, 1993).

Karar destek perspektifi, organizasyonlarda formal bireysel öğrenme süreçlerine odaklanmıştır. Karar vericilerin problem çözme durumlarında nasıl öğrendiklerini araştırmıştır. Bu, bilişim teknolojilerinin kullanımını ve karar vermeye destek olan karar modellerini içermektedir. Bu bakış açısı, bireysel öğrenmenin bilişim teknolojileri tarafından nasıl etkilendiğini ve bunun kurumsallaştırılmış bilginin anlaşılmasını sağlamada nasıl yardımcı olduğunu açıklamaktadır. (Drejer, 2000).

Yönetim sistemleri ve organizasyonel yapı perspektifi, formal organizasyon yapısı ve yönetim sistemleri, formal planlama ve kontrol süreçleri, operasyon izlekleri ve ödül sistemlerinin rehberlik ettiği birlikte öğrenme süreçlerine odaklanmıştır (Drejer, 2000). Sorumluluk ve yetkinin paylaşımı ve bölümlerin yapısı, organizasyonel öğrenme süreçlerini düzenlemektedir.

Kurum kültürü perspektifi; bu perspektifte odak sosyal, informal ilişkiler, toplu alışkanlıklar, davranış kalıpları ve organizasyon içindeki tutumlardır. Kurum kültürü, birlikte öğrenme süreçlerinden doğmaktadır ve bireysel davranışları şekillendirmekte ve onlara rehberlik etmektedir.

3.3 Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon kavramına olan ilgideki artışın ana sebebi küreselleşme ve teknolojik yeniliklerdeki gelişmelerdir. Bu da firmaları artan şekilde değişime zorlamaktadır. Şuan ki çevre şartlarında, geçmiş deneyimlere ve basit reçetelere olan güven başarıyı elde etmek için yeterli olmamaktadır. Firmaların çevredeki değişikliklere göre sürekli olarak stratejilerini yenilemeleri gerekmektedir. Öğrenen organizasyon paradigmasının ana temelleri öğrenme, adaptasyon ve değişim kavramları üzerine kurulmaktadır.

Öğrenen organizasyon kavramı strateji ve yönetim literatüründe son zamanlarda oldukça geniş yer bulmaktadır. Birçok yazar bu kavramın gelişiminde önemli yere sahiptirler. Organizasyonel öğrenme kavramı ilk olarak Bateson'un üç döngülü öğrenme kavramı ile şekillenmeye başlamış, daha sonra Revans tarafından ortaya konulan eylem öğrenme konusu ile gelişimine devam etmiş ve 1950'lerde sistem düşüncesi yaklaşımı ile popülerliğe ulaşmıştır. Öğrenen organizasyon kavramına

etkisi olan diğer önemli akımlar ise, 1970'lerin organizasyonel gelişim geleneği, 1980'lerin toplam kalite yaklaşımı ve günümüzde etkisini yoğun bir şekilde hissettiğimiz küreselleşme, sınırların ortadan kalkması ve bilgi tabanlı toplum eğilimleridir.

Peter Senge'in (1990) "Beşinci Disiplin" kitabı öğrenen organizasyon literatürünün dönüm noktası olmuştur. Bu kitapta öğrenen organizasyon kavramı beş ana disiplin altında ele alınmış ve sistematik bir şekilde bütünleştirilmiştir. Bunlar, kişisel uzmanlık, mental modeller, takım halinde öğrenme, paylaşılan vizyon ve sistematik düşüncedir. Senge'in etkili katkısına ve bu konuda sürekli olarak artan makale sayısına rağmen, hala kavramsal belirsizlik belirli bir seviyede bulunmaktadır. Öğrenen organizasyon bir hedeften çok, bir yolculuktur (Burdett, 1993), somut bir sonuç değil, dinamik bir maceradır (Gardiner & Whiting, 1997; Örtenblad, 2004), "hala belirsiz ve soyut bir yol haritasıdır" (Watkins & Golembiewski, 1995). Jashapara (1993) öğrenen organizasyon sanatını mecazi bir tanımlama ile; firmanın sürekli olarak Kutsal Kase'ye ulaşma çabası şeklinde sunmaktadır.

Öğrenen organizasyon, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması anlamına gelmektedir.

Öğrenen organizasyonlar, kişilerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişlettikleri, yeni ve coşkun düşünme tarzlarının beslendiği, insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrendikleri organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon, bilginin yaratılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgilerin ve anlayışların oluşturulması için davranış değiştirme becerisine sahip olan organizasyondur.

Öğrenen organizasyonlar yaklaşımı konusunda klasikleşmiş olan bir çalışma yapmış olan ve bu konudaki görüşlerini "Sistem Yaklaşımı"nı esas alarak oluşturmuş olan Peter Senge, öğrenen organizasyonu şu şekilde tanımlamıştır: "Bu organizasyonlarda kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler".

Çizelge 3.1 : Öğrenen organizasyon tanımlamaları (Jamali ve Sidani,2008).

Yazar	Öğrenen organizasyon tanımı
Senge(1990)	Yeni ve geniş düşünce kalıplarının beslendiği, toplu amaçların serbest bırakıldığı ve insanların sürekli olarak öğrenmeyi öğrendiği ve insanların gerçekten arzuladıkları sonuçları elde etmek için sürekli olarak kapasitelerini genişlettikleri organizasyondur.
Garvin (1994)	Bilginin yaratılmasında, elde edilmesinde ve transferinde yetenekli ve yeni bilgi ve bakış açışlarını yansıtmak için davranışlarını modifiye eden organizasyondur.
Nevis ve diğ. (1995)	Kapasitesini sürekli olarak gelişen bir şekilde öğrenmeye, adaptasyona ve değişime adamış olan organizasyondur. Değerleri, politikaları, uygulamaları, sistemleri ve yapıları tüm çalışanların öğrenmesine destek olmakta ve öğrenme süreçlerini hızlandırmaktadır.
Gephart ve diğ. (1996)	Öğrenme süreçlerinin analiz edildiği, gözlemlendiği, geliştirildiği, yönetildiği ve gelişme ve yenilik hedefleri ile uyumlu hale getirildiği organizasyondur.
Pedler ve diğ. (1997)	Tüm çalışanları için öğrenmeyi kolaylaştıran ve bilinçli olarak kendini ve içeriğini dönüştüren organizasyondur.
Dowd (1999)	Kendini sonsuza dek öğrenmeye ve gelişmeye adamış bir grup insandır.
Griego ve diğ. (2000)	Artırılan performansa dayalı olarak sonuçlarını geliştiren ve daha becerikli olarak büyüyen organizasyondur.
Rowden (2001)	İçinde herkesin problem çözmek için devreye girdiği, sürekli olarak deneyimin, değişimin ve gelişimin etkinleştirildiği ve kapasitesini büyüme, öğrenme ve istenen amaçları elde etmek için artıran organizasyondur.
Lewis (2002)	Çalışanlarının sürekli olarak yeni bilgi elde ettiği ve bu yeni bilgilerin paylaşılarak karar verme veya işlerin gerçekleştirilmesi amacıyla uygulandığı organizasyondur.
Armstrong ve Foley (2003)	Öğrenen organizasyonun öğrenme çevresini destekleyen uygun kültürel yönleri (vizyon, değerler, varsayımlar ve davranışlar) vardır; süreçler insanların öğrenme ihtiyaçlarının tanımlaması ile öğrenmelerine ve gelişimlerine katkıda bulunur ve öğrenmelerini kolaylaştırır; ve yapısal yönler öğrenme aktivitelerini destekler ve iş yerinde uygulanmasını sağlar.
James (2003)	L formu uyumludan daha çok dönüştürülebilirdir. Tüm çalışanları bilginin araştırılması, kullanılması ve transferi ile meşgul eder, organizasyon içinde birlikte öğrenmeyi ve geleceğini yaratma kapasitesini artırır.
Molianen (2005)	Öğrenmenin değerlerinde, vizyonunda ve hedeflerinde bunun yanı sıra günlük operasyonlarında ve bunların değerlendirilmesinde hayati öneme sahip olan bilinçli olarak yönetilen organizasyondur.
	Öğrenmenin firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı olarak görüldüğü, firma içinde öğrenme hızının çevresel değişim hızından yüksek olduğu, öğrenme süreçlerinin firma içinde tüm çalışanlar tarafından sistematik ve sürekli bir biçimde uygulandığı organizasyondur.

Öğrenen organizasyonların kurulması konusunda önemli bir makalesi bulunan Garvin'in öğrenen organizasyon tanımı şöyledir: "Öğrenen organizasyonlar; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren organizasyonlardır".

Garvin'e göre öğrenen organizasyon, bilgiyi yaratma, elde etme, dönüştürme ve yeni davranışları edindirme konusunda yetenekli olan kuruluştur.

Öğrenen organizasyon, çevresindeki değişiklikleri zamanında öğrenerek kendi kendini eğiten, sürekli gelişen ve öğrenen, her olaydan ders almasını bilen, problem çözme yeteneğini geliştiren ve böylece yeniliklere ayak uydurarak ilerleyen ve tüm bu faaliyetlerini kurumsallaştıran organizasyondur.

3.3.1 Öğrenen organizasyonların ölçümlenmesi

Öğrenen organizasyon birçok farklı şekilde açıklanmış ve tanımlanmıştır, fakat öğrenen organizasyonların değerlendirme çabaları oldukça az ve uniformdur. Pratik tanılama çabaları bütünleştirilmiş ve çeşitli karakteristikleri karşılaştırılmıştır. Öğrenen organizasyonların ölçümlemesi konusunda 1995 yılı sonrası yapılan ayrıntılı incelemelerde öne çıkan özellikler şu şekildedir; liderlik, strateji, katılımcı politika yapma, takım çalışması, kendini geliştirme fırsatları, enformasyon akışı, yapısal konular, öğrenme iklimi, deneyim fırsatları ve öğrenme ödüllerinin uygunluğudur (Jamali ve Sidani, 2008).

Ölçümleme konusunda en önemli katkılar Watkins ve Marsick (1998) ve Pedler ve diğ. (1997) 'den gelmiştir. Watkins ve Marsick (1998) öğrenen organizasyonun 7 temel boyutunu şu şekilde açıklamıştır; sürekli öğrenme, diyalog ve soruşturma, takım halinde öğrenme, gömülü sistemler, sistemler bağlantısı, personel güçlendirme, liderlik, finansal performans ve bilgi performansıdır (Watkins & Marsick, 1998). Bu boyutlar bilimsel olarak test edilmiş ve geçerliliği onaylanmıştır. Pedler ve diğ. (1997) 11 araçtan oluşan bir ölçümleme tanımlamışlardır (stratejiye öğrenme yaklaşımı, katılımcı politika oluşturma, yapıları etkinleştirme, öğrenme iklimi, kendini geliştirme fırsatları, çevresel tarayıcılar gibi sınır işçileri, şirketler arası öğrenme, bilgilendirme, gelişebilir muhasebe ve kontrol, içsel değişim ve ödül esnekliği). Bunlar strateji, yapılar, öğrenme fırsatları, içe bakma ve dışa bakma şeklinde beş ana gruba ayrılmaktadır (Pedler ve diğ. ,1997).

Öğrenen organizasyonların temel boyutlarındaki değişim diğer çalışmalarda ele alınmıştır. Örneğin, Armstrong ve Foley (2003) öğrenen organizasyonların dört temel boyutunu şu şekilde açıklamıştır, öğrenme çevresi, öğrenmenin tanımlanması ve gelişme ihtiyaçları, öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanması ve öğrenmenin tüm şirkette uygulanması. Griego ve diğ. (2000) iki tanılama aracını birleştirmiş, benzer şekilde öğrenen organizasyonun şu boyutlarını ortaya koymuştur, eğitim ve öğretim, ödül ve tanıma, enformasyon akışı, vizyon ve strateji ve bireysel ve takım gelişimi. Sarala ve Sarala (1996) bir diğer tanımlama aracını geliştirmişlerdir, bu araç felsefe ve değerler, yapı ve süreçler, liderlik ve karar verme, iş organizasyonu, eğitim ve gelişim, aynı zamanda organizasyonun içsel ve dışsal etkileşimleridir. Tannenbaum (1997) yaptığı bilimsel araştırmada kendine özel bir araç geliştirmiştir.

Benzer boyutlar Rosengarten (1995) tarafından yapılan araştırmada ortaya konulmuştur. Bunlar, takım çalışması ve takım halinde öğrenme, enformasyon akışı, iş gücü eğitim ve öğretimi, öğrenme ödül sistemleri, deneyim, merkezkaç hiyerarşiler ve katılımcı politika yapma. Nevis ve diğ. (1995) yaptıkları çalışmada bunlara benzer olarak öğrenen organizasyonların 10 boyutunu ortaya koymuşlardır, bunlar tarama zorunluluğu, performans boşluğu, ölçüme duyulan ilgi, deneyimsel düşünce kümesi, açıklık iklimi, sürekli öğrenim, operasyon çeşitliliği, liderlik ve sistem perspektifidir. Lipshitz ve diğ. (1996) bunlara benzer fakat daha kısa bir liste oluşturmuşlardır. Bunlar; açık enformasyon sistemleri, organizasyonel öğrenme kültürü ve organizasyonel öğrenme mekanizmaları, kapsayıcı yapısal faktörler / ödüllendirme süreçleridir.

Öğrenen organizasyonların karakteristikleri üzerine yapılan birçok araştırmaya göre kesin bir sonuca varmak mümkün olmamaktadır. Fakat genel olarak birçok araştırmada ortak olarak ele alınan birkaç karakteristik sıralayabiliriz. Bunlar, takım çalışması ve işbirliği, yapı, kültür, bilgi süreçleri, personel güçlendirme ve kişisel gelişim, katılımcı politika yapma, ölçme ve değerlendirme, iletişim, öğrenme, çevre, sistem düşüncesi, strateji ve vizyon, mental modeller, liderlik, strateji, katılımcı politika yapma, yapı, öğrenme iklimi, öğrenme fırsatları (eğitim ve gelişimi de içeren) ve öğrenme ödülleri ve organizasyonel öğrenme kültürüdür, Çizelge 3.2' de ve Bölüm 3.2.2'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.2 : Öğrenen organizasyon karakteristikleri (Jamali ve Sidani, 2008).

Yazar	**Tanımlanmış karakteristikler**	**En sık kullanılmış olan karakteristikler**
Watkins ve Marsick (1998)	Sürekli öğrenme Diyalog ve soruşturma Takım halinde öğrenme Gömülü sistemler Personel güçlendirme Liderlik Finansal performans Bilgi performansı	Liderlik Öğrenme stratejisi Katılımcı politika yapma Yapıları etkinleştirme Öğrenme iklimi Öğrenme fırsatları Öğrenme ödülleri
Pedler ve diğ. (1997)	Stratejiye öğrenme yaklaşımı Katılımcı politika yapma Bilgilendirme Biçimlendirici muhasebe ve kontrol İçsel değişim Ödül esnekliği Yapıları etkinleştirme Çevresel tarayıcı olarak işçiler Şirketler arası öğrenme Öğrenme iklimi Kendini geliştirme fırsatları	
Griego ve diğ. (2000)	Eğitim ve öğretim Ödüller ve tanıma Enformasyon akışı Birey ve takım geliştirme Vizyon ve strateji	
Porth ve diğ. (1999)	Personel geliştirme/ sürekli öğrenme Enformasyon paylaşma ve ortaklık Takım oluşturma ve ortak amaç	
Tannenbaum (1997)	Öğrenme fırsatları Hata toleransı Yüksek performans beklentileri Yeni fikirlere açıklık Eğitimi destekleyen politikalar ve uygulamalar Büyük resmin farkında olma Gelişime duyulan memnuniyet	
Sarala ve Sarala (1996)	Felsefe ve değerler Yapı ve süreçler Liderlik ve karar verme İşleri organize etme Eğitim ve gelişim İçsel ve dışsal etkileşimler	
Gardiner ve Whiting (1997)	Kendini geliştirme Öğrenme stratejisi Öğrenme iklimi Politika yapmaya katılım Enformasyonun kullanımı, Güçlendirme, Liderlik ve yapı, Dış çevre olan bağlantı	

3.3.2 Öğrenen organizasyonların yapıtaşları

Öğrenen organizasyonların ölçümlenmesi üzerine araştırılan makalelerden elde edilmiş olan sonuçlara göre en çok ele alınan maddeler 16 ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar şu şekildedir;

- **Takım Çalışması ve İşbirliği**
  - Takım çalışması ve işbirliği (Goh, 1998).
  - Takım halinde öğrenme (Fard ve diğ., 2009).
  - Takım çalışması ve takım halinde öğrenme (Rosengarten, 1995; Watkins & Marsick, 1998; Maria, 2003).
  - Takım oluşturma ve paylaşılan amaç (Porth ve diğ. , 1999).
  - Birey ve takım gelişimi (Griego ve diğ. , 2000).
  - Bilgi paylaşımı ve işbirliği (Porth ve diğ. ,1999).
- **Yapı**
  - Organizasyonel dizayn (Goh, 1998).
  - Yapı (Sundberg, 2001; Gardner & Whiting, 1997).
  - Yapı ve süreçler (Sarala & Sarala, 1996).
  - Merkezi olmayan hiyerarşiler (Rosengarten, 1995).
  - Yapısal faktörler (Lipshitz ve diğ. , 1996).
  - Yönetimsel bağlılık (Gomez ve diğ. , 2005).
  - Operasyon çeşitliliği (Nevis ve diğ. , 1995).
  - Yapıları etkinleştirme (Pedler ve diğ. , 1997).
- **Kültür**
  - Kültür (Sundberg, 2001).
- **Bilgi Süreçleri**
  - Bilgi transferi (Garvin, 1993; Goh, 1998).
  - Bilgi transferi ve entegrasyon (Gomez ve diğ. , 2005).

- Bilgi akışı (Rosengarten,1995; Griego ve diğ. , 2000).
- Öğrenme ve bilgi paylaşımı (Jamali & Sidani, 2008).
- Açık bilgi akışı (Lipshitz ve diğ. , 1996).
- Bilgi paylaşımı ve işbirliği (Porth ve diğ. ,1999).
- Bilgi kullanımı (Gardner & Whiting, 1997).

- **Liderlik**
  - Liderlik (Nevis ve diğ., 1995; Gardner & Whiting, 1997; Watkins & Marsick, 1998; Goh, 1998; Maria, 2003; Khadra & Rawabdeh, 2006).
  - Liderlik ve karar verme (Sarala & Sarala, 1996).
  - Öğrenmeyi destekleyen liderlik (Garvin ve diğ. , 2008).

- **Personel Güçlendirme ve Kişisel Gelişim**
  - Beceri ve Yetkinlikler (Goh, 1998).
  - Kişisel uzmanlık (Fard ve diğ., 2009).
  - Eğitim ve gelişim (Sarala & Sarala, 1996).
  - Personel gelişimi (Porth ve diğ. , 1999).
  - Hata toleransı (Tannenbaum, 1997).
  - Yüksek performans beklentileri (Tannenbaum, 1997).
  - Gelişim ile memnuniyet (Tannenbaum, 1997).
  - Risk alma (Chiva ve diğ., 2007).
  - Personel güçlendirme (Gardner & Whiting, 1997; Watkins & Marsick, 1998).
  - Birey ve takım gelişimi (Griego ve diğ., 2000).
  - Kişisel gelişim (Gardner & Whiting, 1997).
  - Kişisel gelişim fırsatları (Pedler ve diğ., 1997).

- **Katılım**
  - Katılımcı politika oluşturma (Rosengarten, 1995; Gardner & Whiting, 1997; Pedler ve diğ., 1997).
  - Çalışan katılımı (Jamali & Sidani, 2008).
  - Katılımcı karar verme (Chiva ve diğ., 2007).
- **Ölçme ve Değerlendirme**
  - Ölçümleme (Nevis ve diğ. , 1995).
  - Finansal performans (Watkins & Marsick, 1998).
  - Bilgi performansı (Watkins & Marsick, 1998).
  - Formatif muhasebe ve kontrol (Pedler ve diğ. , 1997).
  - Öğrenme altyapıları ve performans değerlendirme (Khadra & Rawabdeh, 2006).
- **İletişim**
  - Diyalog (Chiva ve diğ. , 2007).
  - Bilgilendirme (Pedler ve diğ. , 1997).
  - Diyalog ve soruşturma (Watkins & Marsick, 1998).
- **Öğrenme**
  - Deneyim (Garvin, 1993; Rosengarten, 1995; Nevis ve diğ. , 1995; Goh, 1998; Chiva ve diğ. , 2007; Jamali & Sidani, 2008).
  - Eğitim ve öğretim (Rosengarten, 1995; Griego ve diğ. , 2000).
  - Sürekli eğitim (Nevis ve diğ. , 1995).
  - Öğrenme ve bilgi paylaşımı (Jamali & Sidani, 2008).
  - Karşılaştırma ve eğitim (Jamali & Sidani, 2008).
  - Öğrenme ve gelişim (Jamali & Sidani, 2008).
  - Organizasyonel öğrenme mekanizmaları (Lipshitz ve diğ. , 1996).

- Sürekli öğrenme (Watkins & Marsick, 1998; Porth ve diğ. ,1999; Maria,2003).
- Öğrenme fırsatları (Tannenbaum, 1997).
- Öğrenmeyi destekleyen politikalar ve uygulamalar (Tannenbaum, 1997).
- Öğrenme süreçleri ve uygulamaları (Garvin ve diğ., 2008).
- Diğerlerinden öğrenme (Garvin, 1993).
- Geçmiş deneyimlerden öğrenme (Garvin, 1993).
- Gömülü sistemler (Watkins & Marsick, 1998; Maria,2003).
- Şirket içi öğrenme (Pedler ve diğ. , 1997).
- Öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarının tanımlanması (Armstrong & Foley, 2003).
- Öğrenmenin uygulanarak öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanması (Armstrong & Foley, 2003).
- Öğrenen organizasyon uygulamaları (Khadra & Rawabdeh, 2006).
- Öğrenme altyapıları ve performans değerlendirme (Khadra & Rawabdeh, 2006).

- **Çevre**
  - İçsel ve dışsal etkileşimler (Sarala & Sarala, 1996).
  - Dış çevre ile etkileşim (Gardner & Whiting, 1997; Chiva ve diğ. , 2007).
  - Çevreyi tarayan sınır işçileri (Pedler ve diğ. , 1997).

- **Sistem düşüncesi**
  - Sistem düşüncesi (Sundberg,2001; Gomez ve diğ. , 2005).
  - Sistematik düşünme (Nevis ve diğ., 1995; Fard ve diğ., 2009).
  - Sistematik perspektif geliştirme (Jamali & Sidani, 2008).
  - Büyük resmin farkındalık (Tannenbaum, 1997).
  - Sistematik problem çözme (Garvin, 1993).
  - Sistem bağlantıları (Watkins & Marsick, 1998).

- **Strateji ve Vizyon**
  - Misyon ve vizyon (Goh, 1998).
  - Paylaşılan vizyon (Sundberg, 2001; Fard ve diğ., 2009).
  - Vizyon ve strateji (Griego ve diğ. , 2000; Jamali & Sidani, 2008).
  - Stratejiye öğrenme yaklaşımı (Pedler ve diğ. , 1997).
  - Öğrenme stratejisi (Gardner & Whiting, 1997).
  - Stratejik planlama (Khadra & Rawabdeh, 2006).
  - Stratejiye göre sürekli düzenleme (Khadra & Rawabdeh, 2006).
- **Ödüllendirme**
  - Öğrenme ödül sistemleri (Rosengarten,1995; Jamali & Sidani, 2008).
  - Ödüller ve tebrik (Griego ve diğ. , 2000; Jamali & Sidani, 2008).
  - Ödül süreçleri (Lipshitz ve diğ. , 1996).
  - İçsel değişim ve ödül esnekliği (Pedler ve diğ. , 1997).
- **Mental modeller**
  - Paylaşılan mental modeller (Sundberg, 2001).
  - Mental modeller (Fard ve diğ. , 2009).
  - Felsefe ve değerler (Sarala & Sarala, 1996).
- **Organizasyonel öğrenme kültürü**
  - Açıklık iklimi (Nevis ve diğ. , 1995).
  - Açıklık ve deneme (Gomez ve diğ. , 2005).
  - Öğrenme iklimi (Pedler ve diğ. , 1997; Gardner & Whiting, 1997; Jamali & Sidani, 2008).
  - Organizasyonel öğrenme kültürü (Lipshitz ve diğ. , 1996).
  - Destekçi öğrenme çevresi (Garvin ve diğ. , 2008).
  - Öğrenme çevresi (Armstrong & Foley, 2003).
  - Öğrenme kültürü (Maria, 2003).

- Yeni fikirlere açıklık (Tannenbaum, 1997).

3.4 Öğrenen Organizasyon İle Organizasyonel Öğrenme Arasındaki İlişki

Organizasyon teorisinde, sistem yaklaşımı ile birlikte organizasyonların canlı birer varlık olarak ele alınması; organizasyonların de çevrelerine uyum sağlamak için düşünebilecekleri, öğrenebilecekleri ve hafızalarını kullanabilecekleri fikrini doğurmuştur.

İşletme ve yönetim yazınında öğrenme, sürdürülebilir rekabetçi avantaj ve yenilik yaratılması açısından ele alınmaktadır, çünkü organizasyonların hayatta kalabilmeleri bu mücadelelerdeki başarılarına bağlıdır. Dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin rekabetçi avantaj elde edebilmelerinin ve varlıklarını sürdürebilmelerinin temel şartı ise "öğrenmektir".

Organizasyonlar için gün geçtikçe çevreye uyum sağlama kabiliyetini artırmak, ayakta kalmanın şartı haline gelmektedir. Bu olgu da öğrenen organizasyon yaklaşımının yöneticilerin gündemine girmesine neden olmaktadır. Çünkü çevresinden bilgi toplayamayan, bilgi yaratamayan ve bunları işleyip belirli kararlara dönüştüremeyen organizasyonların çevreleri ile bağları zaman içerisinde kopmakta ve uyumları kaybolmaktadır.

Gerek hızla değişen ve gelişen teknoloji, gerekse sınır ötesi ticaretin yaygınlaşması ve rekabetin acımasızlığı, organizasyonlarda çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirmektedir. Bunun sonucu, günümüzün organizasyonları, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olabilmek için kaçınılmaz olarak öğrenen organizasyonlar olmak zorundadırlar.

Senge öğrenen organizasyonları; öğrenme olgusunun iliklerine, damarlarına işlemesi nedeniyle öğrenemezlik edemeyeceği kurum olarak tanımlamaktadır.

Bu kurumların yönetim felsefesinde ''sezme, tepki gösterme, değişim ve karmaşıklıkta, belirsizlikle başa çıkma'' esastır. Öğrenen organizasyonlarda değişime öncülük eden bir grup, yaratmak istedikleri şeyler için kendilerini, yaratıcılık kapasitelerini sürekli geliştirmeye yönelik bir çaba içindedir. Senge'e göre rekabetçi piyasada firmanın ayakta kalması, varlığını sürdürmesi bütünüyle öğrenme kapasitesiyle ilişkilidir.

McGill, organizasyonel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar kavramları arasında ayırım yapmamaktadır. Ona göre organizasyonel öğrenme, bir işletmenin yaşadığı deneyimlerinden, gözlemlerinden, analizlerinden sonuçlar çıkarması, başarı ve başarısızlıkla ilgili sonuçların her ikisini de gözden geçirmesidir (McGill ve Slocum, 1993).

Ang ve Joseph organizasyonel öğrenmeyi ‘’süreç’’ öğrenen organizasyonları ise ‘’yapı’’ kavramıyla tanımlamıştır.

Öğrenen organizasyon olabilmek için sadece organizasyonel öğrenme yeterli değildir.

Öğrenen organizasyon olabilmek için;

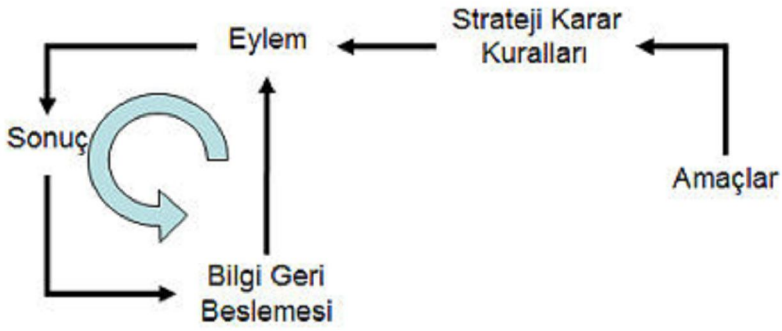
- Organizasyonel öğrenme sağlanmalıdır.
- Çalışanların problemleri algılamadaki ve yorumlamadaki engellerin farkında olunmalıdır.
- Organizasyon, tek döngülü, çift döngülü ve üç döngülü öğrenme yeteneklerine sahip olmalıdır.
- Organizasyon, Peter Senge’in beş temel disiplinini kavramalı ve uygulamalıdır.
- Organizasyon, karışıklık ve düzensizlik içerisinde yaşamayı öğrenmelidir.

3.5 Organizasyonların Öğrenme Biçimleri

Öğrenme, canlıların yaşamında olduğu gibi örgütsel bilgi ve davranışlarda da bir değişim meydana getirir. Bu değişim süreci, bilgi ve davranış çeşitlerini değişik boyutlarda etkilemektedir. Bu nedenle öğrenme süreci değişik biçimlerde sınıflandırılabilmektedir. Argyris ve Schon üç tür organizasyonel öğrenme biçimi tanımlamışlardır:

3.5.1 Tek döngülü öğrenme

Rutin davranışların değiştirilerek, hataların düzeltildiği öğrenmedir. Hatalar bulunur, düzeltilir, fakat sistemde herhangi bir değişikliğe gidilmez, burada hata kavramı ile kastedilen; yapılması amaçlanan ile sonuçta ortaya çıkan arasındaki farklılık olarak tanımlanabilir. Eylemleri yönlendiren temel değer ve değişkenlerde değişiklik oluşmaz.



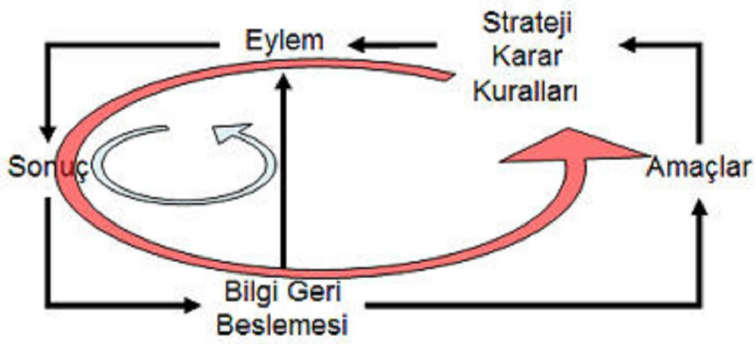
Şekil 3.7 : Tek döngülü öğrenme.

İşletme hatalarını araştırıp bu hatalarını, politika ve amaçlarına ulaşacak şekilde düzelttiği zaman tek döngülü öğrenme gerçekleşir. Bu öğrenme biçiminde işletmenin faaliyetleri esaslı bir şekilde değiştirilmediğinden, mevcut bilgi birikimine sadece yeni bilgiler katılması söz konusudur. Tek döngülü öğrenme, adaptif (uyumlu) öğrenme, stratejik olmayan öğrenme ve düşük düzeyli öğrenme kavramlarıyla tanımlanmıştır. Öğrenme hataların bulunması ve giderilmesiyle sona erer.

Tek döngülü öğrenmede, örgüt üyeleri, çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlar, bunları giderebilmek için gerekli stratejileri geliştirir ve uygular. Tek döngülü öğrenme, örgüt içindeki bozuklukların ve yanlışlıkların, mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan, bulunması ve düzeltilmesidir.

3.5.2 Çift döngülü öğrenme

Tek döngülü öğrenmenin aksine eylem ve davranışların ayarlanmasından çok kuralların ve normların ayarlanmasına yöneliktir. Çift döngülü öğrenme, uyuşmazlıkların, öncelikle ilişkilerin, değer ve değişkenlerin daha sonra ise eylemlerin incelenerek düzeltildiği süreçtir.



Şekil 3.8 : Çift döngülü öğrenme.

Çift döngülü öğrenmede, hataların araştırılıp düzeltilmesinin yanında işletmenin mevcut çalışma standartlarının prosedürlerinin, politika ve amaçlarının gözden geçirilmesi, soruşturulması ve değiştirilmesi de söz konusudur. Çift döngülü öğrenmede sadece hatalar değil hatalara yol açan prosedür ve politikalar da değiştirilir. Rutin uygulamalar, yetenek gerekleri ve bilgi ihtiyaçları gözden geçirilir. Bu öğrenme biçimini Fiol ve Lyles (1985) üst düzey öğrenme, Senge üretken öğrenme ve Maison stratejik öğrenme olarak isimlendirmiştir. Bu öğrenme biçiminin çift döngü olarak nitelendirilmesinin nedeni, öğrenme dişlisinin başka çarkları da döndürerek öğrenmeyi başlayıp biten bir olgu yerine bir süreç olarak değerlendirmesidir.

Çift döngülü öğrenme, örgütün normlarını, politikalarını ve amaçlarını incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların düzeltilmesi anlamına gelmektedir. Mevcut uygulamaların yeniden incelenmesini ve değiştirilmesini gerektirir. Daha fazla yaratıcılık gerektirir. Çift döngülü öğrenmede, standartlardan sapmalar bulunur, düzeltilir ve yeni standartlar ortaya konur.

3.5.3 Üç döngülü öğrenme (öğrenmeyi öğrenme)

Öğrenmeyi öğrenme, tek döngülü ve çift döngülü öğrenme süreçlerinin nasıl işletildiğinin nasıl çalıştırılacağının öğrenilmesidir. İlk iki öğrenme biçimi, eğer işletme olayı araştırmazsa kendiliğinden meydana gelmemektedir. İşletme kendi eğitim açıklarının farkında ise, bu durum öğrenmeyi motive eder. Diğer bir deyişle, işletmenin kendi yönetim biçiminin, hizmet anlayışının, örgütsel yapısının eksikliklerinin, prosedürlerinin eksikliğinin farkında ise öğrenme önem kazanır. Çift döngülü öğrenme ile öğrenmeyi öğrenme arasındaki farklılık, birincisinde bu değişikliğin ‘’niçin’’ yapılması gerektiği konusunun üzerinde durulması, ikincisinde ise, ‘’nasıl’’ yapılması gerektiği konusunun önem kazanmasıdır. Tek döngülü öğrenmede ise değişikliğin temelinde yatan nedenleri araştırmadan, değişikliği olduğu gibi kabul etmek söz konusudur.

Sibernetik; ana konusu enformasyonun, iletişimin ve denetimin incelenmesi olan, birkaç disiplini içeren nispeten yeni bir bilimdir. Sibernetik, bilimine göre, sistemler çevrelerinin önemli yönlerini algılama, izleme ve tarama kapasitesine sahip olmalıdır. Sistemler bu enformasyon ile sistemin davranışını yönlendiren işleyiş normları arasında bağlantı kurabilmelidir. Sistemler bu normlardaki önemli

sapmaları fark edebilmelidir. Sistemler, çelişkilerin ortaya çıkması halinde düzeltme hareketine girişebilmelidir. Eğer bu dört koşul yerine gelmişse, sistem ile çevresi arasında kesintisiz bir enformasyon alışverişi süreci oluşur ve bu süreç, sistemin değişmeleri izlemesini ve uygun tepkiler vermesini sağlar. Böylece sistem akıllı ve kendi kendini düzenleyecek bir biçimde işleyebilir.

3.6 Organizasyonel Öğrenme Yeteneğinin Ölçülmesi

Öğrenmeyi bir süreç olarak analiz edersek, karşımıza 3 durum çıkmaktadır. Birincisi, bilginin organizasyon tarafından yayılmadan ve bütünleştirilmeden elde edilmesi veya yaratılması durumudur, bu durumda bilgi sadece firma için kilit stratejik kaynak olmaktadır (Grant, 1996; Teece ve diğ. 1997). Bu fikir organizasyonel öğrenmenin, kişilerin bireysel öğrenmesinin kolektif toplamından daha öte bir kavram olduğu görüşünü kuvvetlendirmiştir (Shrivastava, 1983). İkinci olarak, yeni bilginin yaratılması ve yayılması ile bilişsel veya davranışsal düzeyde sürekli olarak ortaya çıkan içsel değişiklikleri ima etmektedir (Fiol ve Lyles, 1985). Üçüncü olarak da, içsel değişikliklerle firmanın eylemlerini iyileştirme ve korumaya yardımcı olan sürekli gelişim sürecidir (Fiol ve Lyles, 1985; Garvin, 1993), veya firmanın farklı öğrenme yeteneklerine bağlı olarak rekabetçi avantaj elde etmesi durumudur.

Yukarıda bahsedilen özellikler organizasyonel öğrenmeyi, organizasyonun bilgiyi işleme, diğer bir deyişle oluşturma, elde etme, transfer etme ve bütünleştirme ve davranışları yeni bilişsel durum ortaya koyacak şekilde değiştirme şeklinde kavramsallaştırmamıza yardımcı olmaktadır. Firmanın bilgiyi tercüme etme, kodlama ve organizasyon içinde ve diğer organizasyonlarla olan transfer süreçleri, firmanın var olan bilgisini verimli bir şekilde kullanabilme yeteneğinin önemli determinantlarıdır. Bu nedenle yetkinlikleri geliştirme yeteneği büyük bir stratejik etkiye sahiptir. Benzer biçimde, firmanın yeni bilgiyi tanımlama, elde etme, kodlama ve transfer süreçleri, yeni organizasyonel yetkinlik oluşturmada temel olmaktadır. Buna göre, stratejik olarak önemli olan organizasyonel öğrenme, firma içinde bireyler ve gruplar arasında yeni bilgi yaratma süreçlerinden (Nonaka ve Takeuchi, 1995) ve bilgiyi verimli bir biçimde organizasyonlar arasında kullanma süreçlerinden oluşmaktadır (Sanchez, 1996a).

Organizasyonel öğrenmenin efektif bir şekilde geliştirilebilmesi için 4 koşul gerekmektedir. Birincisi, firma yönetimi organizasyonel öğrenmeye kararlı bir

şekilde destek sağlamalıdır (Stata, 1989; Garvin, 1993). Yönetim, süreçte öncülük etmeli, desteğini açık bir şekilde sağlamalı ve tüm personeli bu sürece dahil etmelidir (Williams, 2001). İkinci olarak, memnun edici sonuçlar alabilmek için firmayı bir sistem olarak gören kolektif bir inanç gerekmektedir (Senge, 1990). Eğer paylaşılan vizyon yetersiz ise, bireysel eylemler organizasyonel öğrenmeye katkı sağlamayacaktır (Kim, 1993).

Üçüncü koşul ise, bireysel olarak elde edilen bilginin transfer ve içselleştirilmesine bağlı olarak organizasyonel bilginin geliştirilmesi ihtiyacıdır (Nonaka ve Takenchi, 1995). Son olarak ise, kurulan modelde öğrenme yeteneği için yeterli olmayan durumlarda değişikliklere adapte olmaktır (Hedberg, 1981). Firma uygun (adaptif) öğrenmenin ötesine gitmelidir ve geçerli organizasyonel sistemdeki öğrenme seviyelerindeki problemlere yoğunlaşmalıdır ve eğer gerekli ise, daha yenilikçi ve esnek alternatifler bulup değişiklikler yapmalıdır. Üretken öğrenme (Senge, 1990) yeni fikirlere ve deneyimlere açık zihniyet gerektiren öğrenmedir (Leonard-Barton, 1992).

3.6.1 Organizasyonel öğrenme yeteneğinin çok boyutluluğu

Öğrenmenin ölçülmesinde geleneksel olarak kullanılan yöntemlerden biri de öğrenme eğrileri (Yelle, 1979; Lieberman, 1987) ve deneyim eğrileridir (Boston Consulting Group, 1968). Ancak, bu eğriler eksik ölçüm araçlarıdır (Garvin, 1993). Çünkü bu yöntemler sadece yaparak öğrenmeye yoğunlaşmışlardır ve öğrenmeyi kısa vadede verimlilik arayarak, elde edilen sonuçlara göre ölçmektedirler. Deneyim eğrilerinin dışında öğrenme, patent sayısı (Decarolis ve Deeds, 1999) veya ar&ge harcamaları (Bierly ve Chakrabarti, 1996) gibi diğer değişkenleri de göz önünde bulundurarak ölçülebilmektedir.

Yukarıda bahsi geçen üç ölçüm metodunun da ortak özelliği gerçek öğrenme süreçlerinden ziyade daha çok süreç çıktılarına odaklanmış olmalarıdır. Fakat organizasyonel öğrenme birden çok alt süreci kapsayan karmaşık ve çok boyutlu bir yapıdadır (Slater ve Narver, 1995). Bu nedenle organizasyonların öğrenme yeteneğini açıklayan tüm boyutlara ayrı ayrı önem göstermeleri gerekmektedir. Bu boyutlar, yönetimsel bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneme ve bilgi transferi ve entegrasyondur.

3.6.2 Organizasyonel öğrenme yeteneğinin boyutları

3.6.2.1 Yönetimsel bağlılık

Yönetim, öğrenmenin firma süreçleri ile olan alakasını tanılamalıdır, bundan sonra bilginin elde edilmesini, yaratılmasını ve transferini temel değerler olarak teşvik eden firma kültürü geliştirmelidir (Stata, 1989; Garvin, 1993; Nonaka ve Takeuchi, 1995). Yönetim, öğrenmenin stratejik açıdan önemini vurgulamalıdır ve öğrenmeyi merkezi, görünür bir eleman yapmalıdır, uzun vadeli sonuçlar elde etmek için öğrenme değerli bir araçtır (Ulrich ve diğ., 1993; Nevis ve diğ., 1995). Aynı şekilde, yönetimin, firma çalışanlarının öğrenmenin önemini anlayıp anlamadıklarını garanti altına alması gerekmektedir ve bunun başarılmasında aktif olarak görev almaları gerekmektedir. Bu firmanın başarısının aktif olan kısmıdır (Senge, 1990; Slater ve Narver, 1995; Spender, 1996; Williams, 2001). Son olarak, yönetimin değişim sürecini götürmesi gerekmektedir, kendi kendini yenileyebilen ve yeni zorluklarla mücadele edebilen bir organizasyonun oluşturulması için gerekli sorumluluğu alması gerekmektedir (Lei ve diğ., 1996). Yönetimin, geçmişte gerçekleri yorumlamasında yardımcı olarak gördüğü fakat şimdiki durumda ise bir engel olarak gördüğü eski inançları ve mental modelleri elimine etmesi gerekmektedir (DeGeus, 1988; Nonaka, 1994; Nonaka ve Takeuchi, 1995).

3.6.2.2 Sistem perspektifi

Sistem perspektifi organizasyon üyelerini ortak bir kimlik altında bir araya getirmeyi gerektirmektedir (Senge, 1990). Organizasyon içinde yer alan çeşitli bireyler, departmanlar ve firmanın farklı alanlarının organizasyonun amaçları ve bu amaçların geliştirilmesine nasıl yardımcı olacakları konusunda açık bir fikre sahip olmaları gerekmektedir (Hult ve Ferreli, 1997). Organizasyonu farklı parçalardan oluşan bir sistem olarak düşünebiliriz. Burada her bir parçanın farklı bir fonksiyonu vardır fakat bu fonksiyonlar koordineli bir şekilde hareket ederler (Stata, 1989; Leonard Barton, 1992; Nevis ve diğ., 1995). Firmanın sistem olarak görülmesi dolaylı olarak enformasyon ve hizmetlerin değişimine bağlı ilişkilerin öneminin tanınmasını da kapsamaktadır (Ulrich ve diğ., 1993) ve paylaşılan mental modellerin gelişimi anlamına gelmektedir (Senge, 1990; Kim, 1993; Miller, 1996). Mademki organizasyonel öğrenme paylaşılan bilgi, algılamalar ve inançları içeriyor, bu durumda ortak bir dilin varlığı ve süreçlerde yer alan tüm bireylerin ortak hareketi ile

güçlendirilmesi mümkün olacaktır. Ortak dilin varlığı bilgi entegrasyonunu desteklemektedir ve organizasyonel öğrenmenin geliştirilmesinde çok önemli bir yere sahiptir (Grant, 1996). Böylece, organizasyonel öğrenme çalışanların bireysel öğrenmelerinin ötesindedir ve kolektif bir doğası vardır.

3.6.2.3 Açıklık ve deneme

Üretici veya çift döngülü öğrenmede gerekli olan , içsel ve dışsal yeni fikirlere ve görüşlere olan açıklıktır, bu durum bireylerin bilgiyi sürekli olarak yenilemesine, genişletmesine ve geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Senge, 1990; Leonard-Barton, 1992). Açıklık ikliminin oluşturulması için, kültürel ve fonksiyonel çeşitliklere bağlılık, tüm görüş tiplerini ve deneyimleri ve bunlardan öğrenmeyi kabul etme de olduğu gibi, kişinin kendi değerlerini, inançlarını ve diğerlerinden daha iyi olabilecek deneyimlerinden kaynaklanan benmerkezci tutumlardan kaçınması önceden sağlanmış olmalıdır (Nevis ve diğ., 1995). Üretken öğrenme için gerekli olan ve denemeye yardımcı olan yeni fikirlere açıklık, organizasyonun ya içinden ya da dışından gelmektedir. Deneme için yaratıcılığı teşvik eden kültür, girişimcilik yeteneği ve kontrollü risk almaya hazır olma ve diğerlerinin hatalarından öğrenmeyi destekleme fikri gereklidir (Slater ve Narver, 1995)

3.6.2.4 Bilgi transferi ve entegrasyon

Bu dört boyut birbiriyle yakından ilişkili iki süreci ifade etmektedir, bunlar ard arda olmak yerine aynı zamanda gerçekleşmektedirler: bu süreçler içsel transfer ve bilgi entegrasyonudur. Bu iki sürecin etkisi, absorbe kapasitesinin önceden varlığına bağlıdır, bu terim, firma içinde en iyi uygulamaların transferine engel olacak iç engellerin olmamasını ima etmektedir (Gomez ve diğ., 2005).

Transfer ise bireysel seviyede elde edilen bilginin konuşma ve bireyler arası etkileşim yoluyla içsel olarak yayılmasını ifade etmektedir (Brown ve Duguid, 1991; Kofman ve Senge, 1993; Nicolini ve Meznar, 1995), diğer bir deyişle, bilginin akıcı iletişim, diyalog ve tartışma yoluyla yayılması diyebiliriz. Akıcı iletişim, enformasyonun doğruluğunu ve uygunluğunu garanti eden becerikli enformasyon sistemlerinin varlığını esas almaktadır (McGill ve Slocum, 1993). Diyalog ve tartışma için ise, çalışma takımları ve kişisel toplantılar fikirlerin açıkça paylaşılması açısından ideal forumlardır (Stata, 1989; Garvin, 1993; Nonaka, 1994; Slater ve Narver, 1995; Lei ve diğ., 1999). Çalışma ekiplerinin organizasyonel öğrenmenin

geliştirilmesinde ana rolü, literatürde de sıklıkla altı çizilen (Di Bella ve diğ. , 1996), özellikle çoklu disiplinlerde yer alan çok fonksiyonlu ekiplerdir (Garvin, 1993; Ulrich ve diğ., 1993; Nonaka, 1994; Nonaka ve Takeuchi, 1995). Takım öğrenmesi bireyler arasındaki grupta yer almaktadır, bireysel olarak elde edilmiş bilginin transferine, yorumlanmasına ve entegrasyonuna olanak sağlar (Senge, 1990; Hult ve Ferrell, 1997). Bu entegrasyon bilginin organizasyonel kültüre, iş süreçlerine yerleşmesine yol açar ve kalan elemanlar organizasyonel hafızayı şekillendirirler (Huber, 1991; Walsh ve Ungson, 1991). Böylece, bilgi sonradan kurtarılabilir ve farklı durumlarda kullanılabilir, firma çalışanlarının doğal rotasyonuna rağmen firmanın sürekli olarak öğrenmesini garanti eder (Levit ve March, 1988).

3.6.3 Organizasyonel öğrenme yeteneğinin boyutları arasındaki ilişkiler

Dört boyutta farklı şekilde tanımlanmış olsa da, bunlar birbirleri ile ilişkilidir. Böylece, dinamik bir süreç olarak organizasyonel öğrenme ele alındığında, açıklık ve deneme ve bilgi transferi ve bütünleşme arasındaki etkileşim ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonel öğrenmenin verimli bir şekilde gelişimini sağlayabilmek için, bireysel seviyede elde edilen ve yaratılan bilginin organizasyona transfer edilmesi ve bütünleştirilmesi gerekmektedir (Huber, 1991). Ayrıca, bu entegrasyonun başarısı ortak bir dilin ve organizasyonun tüm üyeleri tarafından paylaşılan vizyona (sistem perspektifi) bağlıdır. Bu durumda kurum kültürü önemli rol oynamaktadır ve onun gelişimi yönetimin desteğine bağlıdır (yönetimsel bağlılık).

Dört boyutunda altında yatan ortak özellikler, bunların neden bu kadar yakından ilişkili olduklarını açıklamaktadır. Örneğin, dört boyutta analiz edildiğinde çalışan katılıma ilgisi, ekip çalışması, işbirliği ve katılım vurgulanmaktadır. Bu elementler, organizasyon içinde güven varsa rekabetçi avantaj ile ilgilidir (Mayer ve diğ., 1995). Jones ve George'a göre (1998), güven bilginin, enformasyonun, yüksek katılımın serbestçe dolaşabilmesini sağlamaktadır.

Çizelge 3.3: Organizasyonel öğrenme yeteneğinin boyutları: literatüre genel bakış (Gomez ve diğ. ,2005).

Boyut	İlgili faktörler
Yönetimsel bağlılık	•Yönetimsel destek (Stata,1989) •Paylaşılan vizyon ve mental modeller (Senge,1990) •Kişisel etkinlik (McGill ve diğ., 1992) •Liderlik taahhüdü (Garvin, 1993; McGill ve Slocum, 1993; Goh ve Richards,1997) •Stratejik amaç (Slocum ve diğ., 1994) •Liderlik ve niyet (Nonaka, 1994; Nonaka ve Takeuchi,1995) •Katılımcı liderlik (Nevis ve diğ., 1995) •Kolaylaştırıcı liderlik (Slater ve Narver, 1995) •Öğrenme oryantasyonu (Hult ve Ferrell,1997)
Sistem perspektifi	•Paylaşılan vizyon (Senge,1990) •Sistem düşüncesi (Stata,1989; Senge, 1990; Leonard-Barton,1992) •Sistematik düşünme (McGill ve diğ., 1992) •Sistem perspektifi (Nevis ve diğ., 1995) •Amaç ve misyonun açıklığı (Goh ve Richards,1997) •Sistem oryantasyonu (Hult ve Ferrell,1997)
Açıklık ve deneme	•Yeni fikirlere açıklık (Stata,1989) •Bağımsız problem çözme, sürekli yenilik ve deneme ve dışsal bilginin entegrasyonu (Leonard-Barton,1992) •Açıklık ve yaratıcılık (McGill ve diğ., 1992) •Sürekli öğrenme ve deneme kültürü (McGill ve Slocum, 1993) •Geçmiş deneyimlerden ve başkasından öğrenme ve deneyim (Garvin, 1993) •Sürekli deneyim ve geçmiş durumlardan öğrenme (Slocum ve diğ., 1994) •Girişimcilik (Slater ve Narver, 1995) •Operasyonel çeşitlilik, çoklu savunucular, açıklık iklimi ve deneyimsel akıl kümesi (Nevis ve diğ., 1995) •Deneme (Goh ve Richards,1997)
Bilgi transferi ve bütünleşme	•Ekip çalışması (Stata, 1989; Nonaka, 1994; Nonaka ve Takeuchi, 1995) •Takım öğrenmesi (Senge,1990) •İçsel bilginin entegrasyonu (Leonard-Barton,1992) •Bilgi transferi (Garvin, 1993) •Bilgi transferi ve takım çalışması ve grup halinde problem çözme (Goh ve Richards,1997) •Takım oryantasyonu ve hafıza oryantasyonu (Hult ve Ferrell,1997)

4. FİRMA YETKİNLİKLERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Yetkinlik geliştirme iş hayatında yeni çevrelere adapte olabilmek için uygun görülen bir strateji haline gelmiştir. Yetkinlik geliştirmek için harcanan firma kaynaklarının miktarı ve firma başarısı için yetkinlik geliştirmenin önemi giderek artmaktadır. Ulusal düzeyde, yetkinlik geliştirme daha iyi rekabet edebilmek, verimliliği artırmak ve refahı sağlamak için bir çözüm olarak sunulmuştur (Haland & Tjora, 2006). Yetkinlik ve bilgi kavramlarının kullanımı günlük dilimizde olduğu gibi devlet ve organizasyonlar düzeyinde de oldukça yaygınlaşmaktadır. Bunların sonucu olarak bilginin önemini ortaya koyan "bilgi toplumu" kavramı ortaya çıkmaktadır (Nonaka, 1994). Kaynak temelli görüş (bilgi ve yetkinliğin organizasyonlar tarafından stratejik avantaj elde etmeleri için en kritik kaynak olarak göründüğü) stratejik yönetim alanında baskın hale gelmektedir (Henderson & Cockburn, 1994; Spender&Grant, 1996). Bu görüşten hareketle, ölçülemeyen görüngülerin (fenomenlerin) artan önemi bilgi temelli bakış açısını ortaya çıkarmıştır (Spender & Grant, 1996).

Firmanın stratejik yeteneklerinin, firmanın yatırım süreçleri sonucu biriken öğrenme ile geliştirileceği önerilmiştir (Hubbard ve diğ., 2008) ve bunun sonucu olarak öğrenmeye yapılan yatırım kararları ile desteklenen öğrenme süreçleri, yetenekleri oluşturmakta bu da sürdürülebilir rekabetçi avantaj için temel oluşturmaktadır. Müşteri davranışları hakkında bilgi elde etme, öğrenilen müşteri davranışları sonucu yönetici anlayışlarının şekillenmesi ve bu anlayışa bağlı yatırım kararları, firmanın yeteneklerinin gelişmesi için temel oluşturmaktadır. Söz konusu öğrenme süreçleri çeşitli pazar çevrelerinde farklılıklar göstermekte ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan firma performansı söz konusu öğrenme süreçlerinin çalışıp çalışmadığı yansıtmaktadır.

İşleri daha iyi yapabilmek için, organizasyon yeteneklerini geliştirmeli ve bu şekilde müşteri ihtiyaçlarını karşılamalı ve hedef müşteriler için değer yaratabilmelidir. Müşteriler için değer yaratma sürecinde, organizasyonlar mutlaka yetenek geliştirmek için yatırımlar yapmalıdır. Şimdiye kadar, müşteri değeri, organizasyon yatırımları ve yatırımlar sonucu oluşturulan yetenekler arasında teorik ve deneysel bağlantılar açıkça ortaya konulamamıştır.

İş hayatı sürekli değişmekte ve küreselleşmeden, hızlı teknolojik gelişmelerden, verimlilik taleplerinden, çevresel ve etik değerlendirmelerden ve hissedarların taleplerinden dolayı organizasyonlar sürekli yeni sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bilgi ve yetkinlik, artan organizasyon sayılarında rekabet edebilmek için en önemli parametre olarak kabul edilmekte ve organizasyonların temel yetkinliklerinin tanımlanması, gelişimi ve sürekliliğinin sağlanması için çalışanların yeni bilgiler ve yeni yetkinlikler elde etme yeteneğinin önemi giderek artan bir şekilde vurgulanmaktadır.

Öğrenen organizasyonlar bilgi toplumunda kullanılan bir diğer kavramdır. Organizasyonların yetkin, öğrenen, esnek ve değişen çevre şartlarına hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Öğrenen organizasyon verimli olarak öğrenen ideal bir organizasyon tipidir. Bilgi temelli firma bakış açısına göre, bilginin yaratılması ve uygulanması firma için en önemli aktivite olarak kabul edilmektedir. Organizasyonlar bilgi tabanlarını maksimize ettikçe öğrenen organizasyon olabileceklerdir. Genel olarak yetkinlik geliştirmede organizasyonlarda çalışanların problemleri çözebilmesi için nasıl bir görev dağılımı yapılması gerektiği sorusu ortaya çıkmaktadır. Öğrenen organizasyonların, yetkinlik geliştirmek için başlangıç noktası olarak görülmesi organizasyonların ana hedefidir. Çalışanların yetkinlikleri bu amaç doğrultusunda geliştirilmelidir. Firmanın öğrenen organizasyon olma çabası aynı zamanda firma yetkinliklerinde geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

Literatürde yetkinlikler üzerine iki ana perspektif yer almaktadır. Birincisi rasyonel ve pozitif perspektif, diğeri ise fenomonolojik, insancıl ve sosyal yapılandırmacı perspektiftir (Haland & Tjora, 2006). Çizelge 4,1'de bu iki ana perspektifin karşılaştırılması yer almaktadır.

Çizelge 4.1 : Yetkinlikler üzerine farklı perspektifler (Haland ve Tjora,2006).

Rasyonel ve pozitif perspektif	**Fenomonolojik, insancıl ve sosyal yapılandırmacı perspektif**
Yetkinliklere faydacı bakış açısı	Özgürleştirici ve güçlendirici olarak yetkinlik
Yetkinlikler öz nitelik temelli, mekanistik, bürokratik ve serbest kapsamlı	Yetkinlikler bağımlı kapsamlı, lokal organizasyon kültüründe yetkinliklerin içsel çerçevelemesi
Fayda ve verimlilik perspektifi	Çalışanların deneyimlerini teşvik eden iş hayatı
Bireysel karakteristik olarak yetkinlik	İlişkiler olarak yetkinlik, yetkinlik bireysel karakteristiklerden çok daha fazlasıdır
Çalışan odaklıdır	İş odaklıdır

4.1 Yetkinlikleri Elde Etmenin Yolları

Firmanın temel yetkinlikleri nasıl elde edeceğine dair birçok öneri bulunmaktadır. Aşağıda bazı örnekler yer almaktadır (Greaver, 1999; Boguslauskas ve Kvedaraviciene, 2009):

- Kilit yetenekleri izole etmeli ve bunları organizasyon içine geniş ve güçlü bir şekilde yaymak gerekir;
- Benzer becerileri diğer firmaların becerileriyle karşılaştır ve bunların firmaya özgü yetenekler geliştirdiğinden emin ol;
- Müşterinin gerçekten değer verdiği yetenekleri geliştir ve bu yeteneklere yatırım yapıp güçlü kalmalarını sağla;
- Yetkinlik oluşturma için hedefler belirlemiş bir organizasyon yol haritası oluştur;
- Organizasyonun gelecekte temel alanlarda güçlü olmasını sağlayacak olan birleşmeler, satın almalar ve lisans alma işlemlerini takip et;
- Organizasyon içinde temel yetenek geliştirme sürecinde iletişimi ve katılımı cesaretlendir;
- Temel güçleri koruyabilmek için, eğer gerekli ise yönetim işleri yeniden tanımlamalı veya genişletmelidir;
- Yetenekli kişileri işe al;
- Uzman kişilerden yardım al (danışman, akademisyen, vs.)

Yapılan herşeye rağmen firma hiçbir temel yetkinlik tanımlayamıyor ise, bu bizim için önemli bir uyarıdır. Firma iflas etmeden önce kapatmanın zamanı gelmiş demektir. Yeni bir işe başlamak için doğru bir tanımlamayla başlamak gerekmektedir, bu yeni faaliyetteki temel yetkinlikler nelerdir, sorusunun cevabı düşünülmelidir. Yukarıda anlatılan öneriler firmanın mevcut temel yetkinliklerini desteklemesine, geliştirmesine ve dönüştürmesine yardımcı olacaktır.

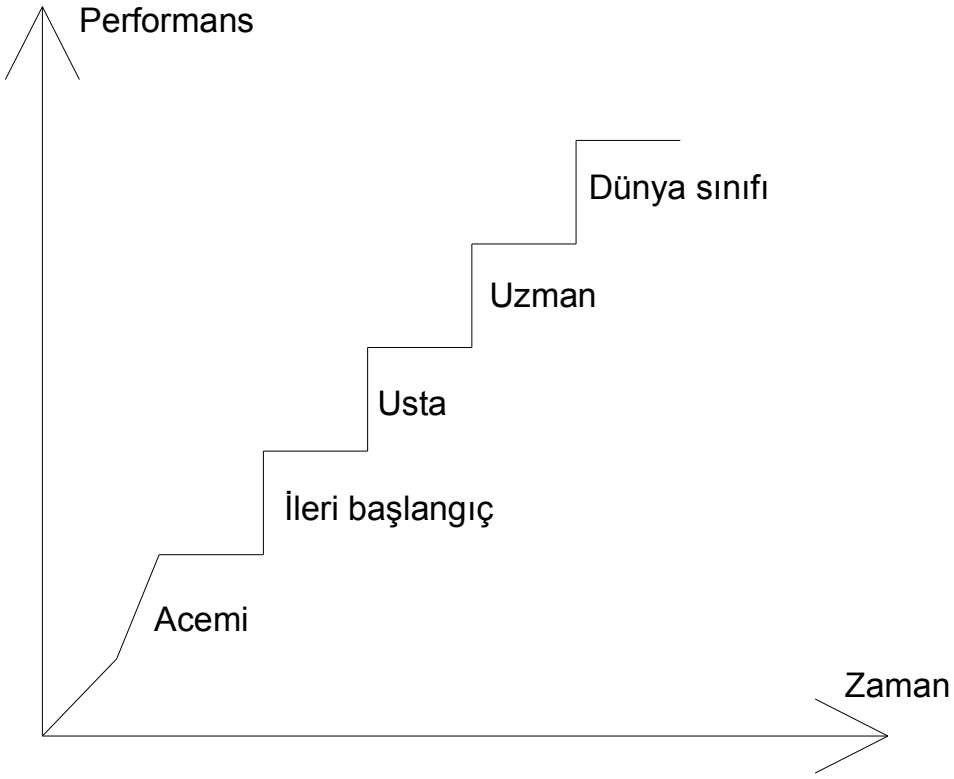
Dış kaynak kullanımı temel yeteneklerin geliştirilmesi veya elde edilmesi için bir ikame değildir. Sadece kaynakların özgür kalmasına yardımcı olurlar. Ve firmanın sadece temel yetenek geliştirmeye odaklanmasına ve temel süreçler üzerinde çalışmasına yardımcı olur.

4.1.1 Yetkinlik geliştirme seviyeleri

Nasıl bir grup insan teknoloji kullanarak yetkinlikler sonucu performanslarını artırmaktadır. Nasıl oluyor da bireylerden oluşan bir grup daha yetkin olabilmektedir. Bu işleri daha iyi yapmamızı sağlayan öğrenme süreçleridir. Burada daha iyi ile kastedilen yetkinlikler sonucu

elde ettiğimiz amaçlardır. Bu da müşteri isteklerinin bir fonksiyonudur. Bir başka deyişle, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan bir grup insan, daha fazla yetkinlik sahibi olur.

Yukarıda anlatılmak istenen, yetkinliklerin geliştirilmesinin daha iyi sonuçlara yol açtığıdır. Örneğin; daha yetkin hale gelmek, sistem elemanlarının bir fonksiyonu olmalıdır. Elbette yeni teknolojiler ve yeni organizasyonel yapılar, normlar ve değerler, v.s. yetkinlik geliştirme süreçlerinde ortaya çıkmakta, fakat bunlar bireysel öğrenme süreçleri ile ilişkilendirilmektedir, bu nedenle yetkinlik geliştirilememektedir. Örneğin; çoğu zaman firmalar değişimden uzun zaman geçmiş olmasına rağmen bilişim teknolojileri uygulamaları ile prosedürleri ve uygulamaları revize etmeye çalışırlar, teknoloji tam yayılmadan çalışanların öğrenmelerine ve uygulamalarını değiştirmelerine izin vermezler.



Şekil 4.1: Yetkinlik geliştirme seviyeleri (Drejer, 2000).

Bireylerin nasıl öğrendiklerini ve artan bir şekilde nasıl daha yetkin olduklarını inceleyen modelleri kullanabiliriz. Örnek olarak Dreyfuss (1986) modeli bireysel öğrenmede insanların acemi olarak bir işe başladıklarını, daha sonra ileri başlangıç, usta, yetkin ve son olarak da uzman seviyesine geldiklerini açıklamaktadır.

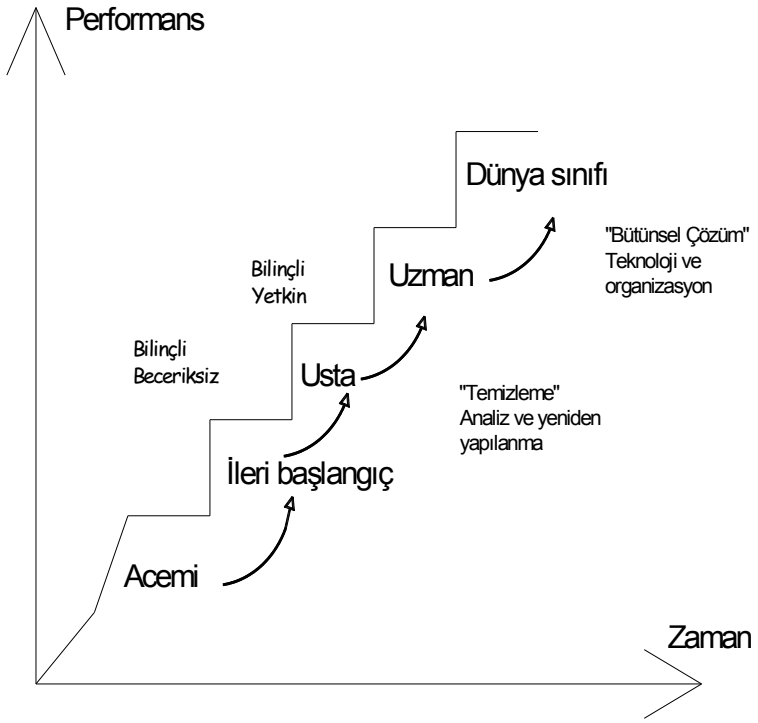
Bir grup insanında bilgi seviyesini bu şekilde sıralayabiliriz. Bilhassa acemi seviyede bir grupta kurallar ve bilgi açık formdadır, dünya seviyesi bir grupta ise bilgi ve kurallar örtülü formdadır.

Örneğin; minik futbol takımında yer alan çocuklar ilk başta acemidirler. Tüm oyuncular topu sürekli takip ederler ve buna kalecide dahildir. Koçun odaklandığı nokta temel kurallar ve oyunun nasıl oynanacağıdır. Takım ileri başlangıç seviyesine geldiğinde ise, oyuncular temel kuralları artık bilmektedir ve çoğu kendini geliştirmeye isteklidir. Antrenmanlarda odak teknik detaylarda ve bireysel oyuncuların performansındadır. Daha sonra takım ustalık seviyesine gelince odak çeşitli taktik kombinasyonlarında ve oyunun nasıl oynanacağına dair prosedürlerdedir. Burada takım seviyesi arttıkça nasıl oluyor da bilgiler örtülü hale geliyor. Oyuncular giderek birbirlerini tanımakta ve ofsayt taktiği çalışmasını sağlamak için formal düzenlemeler ve planlamalar yapmaya gerek kalmamaktadır. Oyuncular ne zaman ne yapacaklarını bilmektedirler. Takım uzman ve dünya sınıfı olma yolunda ilerlemektedir, tabi ki dünya sınıfı mertebesine ulaşabilmek için uzman seviyesinde uzun yıllar geçmesi gerekmektedir.

Yetkinlik geliştirmede durumsallık yaklaşımlarına inanılmaktadır. Burada önemli olan iki nokta vardır. Birincisi yetkinlik geliştirme için başlangıç seviyesi ve ikincisi ise yetkinlik geliştirmek için organizasyonel öğrenmenin yaratılmasıdır.

Seviyeden seviyeye başlangıç noktası farklılık göstermektedir. Farklı takımlar için farklı koçlar gerekmektedir. Genç takımın futbolun temelleri öğrenmesine ihtiyaç varken, dünya sınıfı bir takımın temel yetenekler üzerine odaklanmasına gerek yoktur. Yeni kombinasyonların provasına, yeni serbest vuruş kombinasyonlarına, oyun sistemlerinin provasına, ofsayt taktiklerine odaklanabilirler.

Her öğrenme, her zaman pozitif öğrenme olmamaktadır. Öğrenmenin yetkinlik oluşturduğundan emin olmamız gerekmektedir, öğrenmenin yetkinlikleri parçalamaması gerekir. Bu nedenle, yetkinlik geliştirmeye neden olan öğrenme süreçleri sıkı takip edilmeli, tanımlanmalı ve anlaşılmalıdır.



Şekil 4.2 : Organizasyonel öğrenmede yetkinlik seviyeleri (Drejer, 2000).

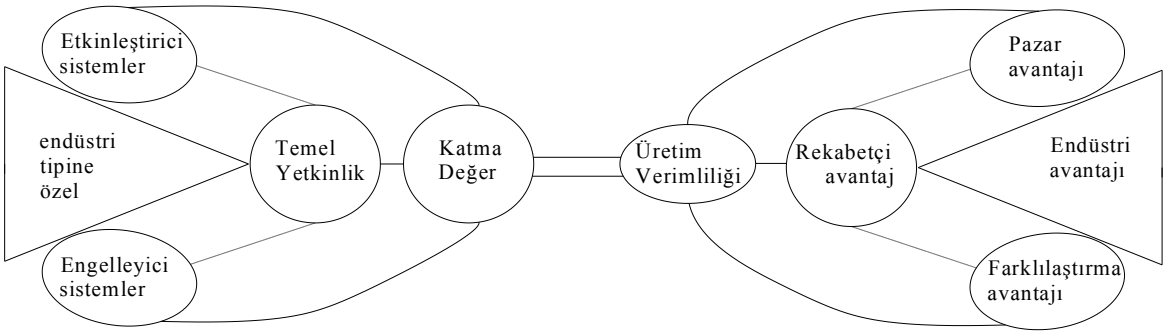
4.2 Temel Yetkinlik Sağlayan Objektif Modeli

Bu model üretim yapan firmaların 3 ana sistemle temel yetkinlik oluşturmasına ve bu yetkinlikleri güçlendirmesine yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Şekil 4.3'de bu model görülmektedir. Bu sistemler:

1.Etkinleştirme sistemi;
2.Devre dışı bırakma sistemi;
3.Temel yetkinlik sistemi.

Etkinleştirme sistemi, organizasyonun yer aldığı pazar ve endüstrilerde istediği konuma gelmesine yardımcı olan sistemlerdir. Bu sistem esnek (soft) ve katı (hard) etkinleştiricileri içermektedir. Esnek etkinleştiricilere örnek olarak takımlar ve öğrenme ve katı etkinleştiricilere örnek olarak ise enformasyon sistemleri ve finansal muhasebe sistemlerini verebiliriz. Devre dışı bırakma sistemleri de yine etkinleştirme sistemleri gibi esnek ve katı alıkoyucuları içermektedir. Alıkoyucular organizasyonun istediği konuma ulaşmasına engel olmaktadırlar. Esnek alıkoyuculara örnek olarak zayıf iletişim, düşük kalite iş hayatı ve organizasyonun tarihi yükü verilebilir. Katı alıkoyuculara örnek olarak ise zayıf enformasyon ve finansal muhasebe sistemleri ve kısıtlayıcı düzenlemeler ve politikalardır. Bu etkinleştirici ve alıkoyucu sistemler üretim verimliliğini sağlamak için temel yetkinlikleri beslemekte ve

sonuç olarak ortaya üç avantaj sunmaktadırlar. Birincisi, organizasyon rekabetçi avantaja sahip olmaktadır. Örneğin, rakiplerden daha düşük fiyatlarda satış yapabilme. İkinci olarak organizasyona farklılaştırma avantajı sağlamaktadır, örneğin; rakiplere göre farklı ürünlere sahip olma. Son olarak ise, organizasyona pazar liderliği ve endüstri avantajı sunmaktadır bu da yeni yetkinlikler oluşturmak ve bunları güçlendirmek için organizasyona ölçek ekonomisi sağlamaktadır.



Şekil 4.3 : Etkinleştirici temel yetkinlik objektifi (Gilgeous ve Parveen, 2001).

4.3 İş Deneyiminin Kişisel Yetkinliklerin Gelişiminde Rolü

Deneyimi fazla olan çalışanlar, iş deneyimlerini farklı alanlarda elde ettiklerini vurgularken, deneyimi daha az olan çalışanlar ise yetkinliklerini gelecekteki iş deneyimleri ile geliştirebileceklerini açıklamışlardır. İş hayatında bir çalışanın yetkinliğini geliştirmek için en sık kullanılan yöntemler iş temelli olanlardır. Bunlar deneyim ve deneme yoluyla öğrenmedir. Yapılan araştırmalara göre iş deneyimi çalışanların uygun bilgilere odaklanmasına, teorik bilgiyi anlamasına ve öğrenme motivasyonlarının korunmasına ve arttırılmasına yardımcı olmaktadır (Paloniemi, 2006).

Çalışanlar iş deneyimlerini, uygun enformasyona odaklanmalarına yardımcı olarak görmektedirler. Uygun enformasyon, günlük iş yaşamında pratik, kullanışlı ve kolayca uygulanabilen bilgi şeklinde tanımlanmıştır. Deneyim, eğitim ve öğretim durumlarında bu uygun enformasyonun seçilmesine yardımcı olmaktadır. Deneyim, insanların uygun bilgiyi değerlendirmelerine ve öğrenmelerine rehberlik etmelerine yardımcı olur. İnsanlar deneyim kazandıkça ne tür bilgiye ihtiyaç olduklarını hissedebilir ve bu bilgiye nasıl sahip olabileceklerini öğrenirler. Deneyim bize ne öğrenmemiz gerektiğini söyler.

Buna göre deneyim bize sadece enformasyonu elde etmek için nereye bakmamız gerektiği bilgisini vermez, aynı zamanda bu enformasyonun işimize nasıl yardımcı olacağı bilgisini de sağlar. Deneyimdeki çeşitlilik öğrenme için önemli bir rehberdir. Bu nedenle, bu tür yetkinlik, yetkinlik paylaşmaya yardımcı olmaktadır. Deneyimli bir çalışan diğer çalışanların hangi bilgiye ihtiyaçları olduklarını ve gerekli bilginin hangisi olduğunu bilir. Daha az deneyime sahip olan kişiler ise dışarı gereksiz birçok enformasyon vermekte bu durumda ise temel içerik tam olarak anlaşılamamaktadır.

İş deneyiminin yetkinlik geliştirmedeki bir diğer pozitif özelliği ise teorik bilginin anlaşılmasına yardımcı olmasıdır. Uygun enformasyona odaklanmada olduğu gibi burada da öğrenme becerileri iş deneyimi ile gelişmektedir. Deneyim, formal olarak öğrendiklerimizin pratikte gerçek olarak ne anlama geldiğini anlamamıza yardımcı olur. Bir işi fiili olarak yapmadan onu tam anlamıyla anlamak mümkün değildir. Sadece okuyarak bir şeylerin anlaşılması beklenemez. Örneğin; yeni bir programı kullanmaya başladığımızda okuduğumuz kitabın tam olarak ne anlatmak istediğini programı kullandıkça kavrayabiliriz.

İş deneyimi ayrıca formal eğitim yoluyla elde edilen teorik bilginin anlaşılmasına da yardımcı olmaktadır. Deneyim bir çalışanın benzer alanlarda bilgiler elde ederek iş yetkinliğinin gelişmesine yardımcı olmakta ve öğrenmeye ihtiyacı olan enformasyonları değerlendirmesini sağlamaktadır.

Deneyim aynı zamanda öğrenme motivasyonunun korunması ve artırılması için önemli bir element olarak görülmektedir. Çalışanlar öğrenme motivasyonu için yaşlanma sürecinden kaynaklanan olası dezavantajlara (öğrenmede yavaşlama, hafıza problemleri) rağmen deneyimi ve kişisel karakteristikleri öğrenme motivasyonu için daha önemli olarak değerlendirmektedir. Deneyim yoluyla hangi tür yetkinliğe ihtiyaç olduğunu bilebiliriz. Bu farkındalık bizim yetkinlik geliştirmemize ve eğitimlere katılmamıza ivme kazandırır.

Deneyimin öğrenme motivasyonundaki rolünü açıklarken sadece iş deneyiminden bahsetmek yanlış olur. Aynı zamanda hayat deneyimi de öğrenme motivasyonun da büyük ölçüde etkili olmaktadır. Çalışanların hayatları boyunca, işlerinde veya diğer alanlarda elde ettikleri deneyimler yaptıkları işin önemini görmelerinde önemli bir role sahiptir.

Çalışanlar deneyimin yetkinlik geliştirmedeki pozitif etkisini vurgulamalarına rağmen, aynı zamanda öğrenmeyi engelleyebileceğini de not etmektedirler. Bu durum genellikle yeni iş yöntemlerinin öğrenilmesinde karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar yeni metodun kullanılması ile sahip oldukları yetkinliklerin artık kullanılmayacağını düşünmektedirler. Eğer işleri

yaparken çalışanlar hala eski yöntemlerden ayrılamıyorsa deneyim o zaman problem olmakta ve yeni yöntemlerin öğrenilmesinde engel teşkil etmektedir.

4.4 Organizasyonel Öğrenme Ve Yetkinlik Geliştirme

Çoğu araştırmacıya göre organizasyonel öğrenme çevresel değişikliklere bağlıdır (Argyris & Schon, 1978; Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991; Levitt & March, 1988; Miles, 1982). Başarılı organizasyonel öğrenme sonraki eylemler için farklı yeni bilgi tabanlarının elde edilmesine ve özümsenmesine bağlıdır. Ghoshal (1987) beceri çeşitliliğini ve öğrenerek firmanın hayatta kalma kapasitesini güçlendirmenin kritik önemini şu şekilde açıklamıştır;

… Çeşitlilik öğrenme için potansiyel yaratır. Bu potansiyeli kullanmak için, organizasyon öğrenmeyi açık bir obje olarak göz önüne almalı ve öğrenmenin gerçekleşmesi için mekanizmalar ve sistemler yaratmalıdır. Açık niyetin ve uygun mekanizmaların yokluğunda öğrenme potansiyeli kaybedilebilir (Ghoshal,1987).

Fiol ve Lyles (1985) a göre yüksek seviye organizasyonel öğrenme homojen çevre şartlarında olan firmalara göre farklı çevre şartlarında bulunan firmalarda daha yaygındır. Yüksek seviye organizasyonel öğrenme buluşsal yöntemlerin değişimini ve kullanılmasını içerir ve organizasyona çift döngülü öğrenme ile belirsiz problemlerin çözülmesinde yardımcı olur. Çift döngülü öğrenme uzun soluklu sonuçların incelenmesi ve değiştirilmesi ile ilgilidir. Ek olarak, Argyris ve Schon (1978) ve Fiol ve Lyles (1985) ın araştırmalarına göre karmaşık öğrenme ve rutin olmayan görevlerle ilgili yüksek seviyede farklılaşmış kurallar ve roller belirlenmiştir. Düşük seviye öğrenme, genellikle sadece geçmiş dönemdeki modellerin tekrarlanmasını kapsamaktadır. Bu modeller tek döngülü öğrenme nosyonu ile tutarlıdır, mevcut politikaları veya değerleri değiştirmek için hiçbir sistematik girişim bulunmamaktadır (Argyris, 1993). Böyle rutin hale gelmiş olan öğrenme genellikle kısa dönemlidir ve geçicidir, burada vurgu acil görevler üzerinedir (Fiol& Lyles, 1985). Rutin hale gelmiş öğrenme yüksek seviyede taklit edilebilir ve bu nedenle rekabetçi avantaj elde etmek için bize çok az yardımcı olur. Tek döngülü öğrenme de odak nokta davranışsal sonuçları etkileyenler üzerindedir, yüksek seviye öğrenme ise organizasyon içinde yeni kavrayışlar, buluşsal yöntemler ve kolektif bilinç yaratmayı amaçlar (Fiol & Lyles, 1985). Levit ve March (1988) a göre ise yüksek seviye öğrenme uzmanlıkları ortaya çıkarır ve yüksek seviyede farklılaşmış organizasyon tasarımları rutin olmayan davranışları teşvik etmektedir. Ayrıca, yüksek uzmanlaşma seviyesi çok dinamik çevrelerde ortaya çıkan başarılı sonuçlardır. Barney (1991) ve diğer araştırmacıların bahsettiği gibi, firma düzeyinde uzmanlaşma nedensel belirsizlikle karşılaşmaya yardımcı olur bu da firmanın spesifik kaynaklarının rekabetçi imitasyonunu zor

hale getirmektedir (Reed & De Fillippi, 1990). Temel yetkinliklere dayanan uzmanlaşmanın taklit edilebilmesi zordur ve bu nedenle sürdürülebilir rekabetçi avantaj için temel sağlamaktadır.

Buna göre temel yetkinlikler organizasyonel uzmanlık üreten çift döngülü öğrenmeye bağlıdır. Geliştirilen uzmanlığın taklit edilmesi zordur ve bu nedenle bizim için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Çift döngülü öğrenme firmanın yüksek teknolojik ürünler ve süreçler ile ilgili karmaşık problemleri tanımlaması ve çözmesi için gerekli olan buluşsal yöntemleri ve kavrayışları oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Prahald ve Hamel'in (1990) iddiasına göre "organizasyon içinde kolektif öğrenme temel yetkinliklerin temeli haline gelmiştir". İş birlikleri ile firmanın evrimsel gelişim yolunda yer alan mevcut ve yeni teknolojiler ve ürünler sürekli olarak yeniden şekillendirilmeli, korunmalı ve güçlendirilmelidir. Öğrenmenin firmanın spesifik kaynaklarına ve becerilerine dönüştürülmesi, özellikle de temel yetkinliğe dönüştürülmesi, firmanın stratejisini şekillendirmesine yardımcı olan firmanın varlıklarının taahhüdünü temsil etmektedir (Ghemawat, 1991). Bu taahhüt ne kadar yüksekse, firmanın temel yetkinlikleri o kadar güçlü olur. Eski araştırmalara göre yüksek seviye öğrenme modelleri (Argyris, 1983; Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991) üç kritik faktöre dayalı uzmanlaşma ile sonuçlanmaktadır (Levitt & March, 1988). Bu faktörler; enformasyon transferi ve elde edilmesi, deneyim veya değişimin teşvik edilmesi ve dinamik rutinlerin gelişimidir.

Kaynak temelli bakış açısından gelişen kavram temel yetkinliklerdir. Burada temel yetkinlik, firmaya potansiyel olarak stratejik büyüme alternatifleri sunan ve bu büyüme alternatiflerini çevresine de aktarabilen problem tanımlama ve problem çözme yeteneğidir. Bu temel yetkinlik nosyonu yetkinlik üzerine yapılan eski çalışmalarla da tutarlıdır. (örn; Snow& Hrebiniak, 1980; Hitt & Ireland, 1985, 1986). Ayrıca, temel yetkinlikler organizasyonel öğrenmeden geliştirilir. Öğrenme süreci firmaya özgüdür, firmanın spesifik varlıklarını, becerilerini, buluşsal yöntemlerini biriktirir ve bunları yeni ürünlere ve yeni süreçlere çevirir. Bu nedenle, temel yetkinliklerin verimli olabilmesi için organizasyonel öğrenme yoluyla sürekli geliştirilmesi ve değişmesi gereklidir. Temel yetkinlikler statik olarak kalamaz, firmalar yeni stratejik büyüme alternatifleri yaratabilmek için sahip olduğu yetkinliklere sürekli yatırım yapmalı ve onları geliştirmelidir. Bu nedenle burada odak dinamik temel yetkinlikler üzerinedir.

Sürdürülebilir rekabetçi avantaj organizasyonun sahip olduğu en az bir temel yetkinliğe dayanmaktadır. Kısa süreli rekabetçi avantaj planlı bir şekilde veya tesadüfi olarak elde

edilebilir fakat uzun süreli sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edebilmek için firmanın temel yetkinliğe ihtiyacı vardır. Bu temel yetkinlikler sürekli olarak yükseltilmeli ve rakiplerden önce geliştirilmelidir. Temel yetkinlikler firmanın değişen pazar ve çevre koşullarına adapte olmasına izin verir. Bu nedenle, organizasyonların sürekli olarak öğrenmesi gerekir ve bu öğrendikleri ile firmanın temel yetkinliklerini güçlendirmeli ve firmanın rekabetçi avantajını sürdürmelidir. Öğrenmenin verimliliği bilginin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve tekrar erişimine bağlıdır. Bu son üç süreç direkt olarak bilginin orijinal olarak elde edilme yönteminden etkilenmektedir. Bilginin elde edilmesinde beş farklı yöntem vardır: bunlar içsel gelişim, yardımlı içsel gelişim, açık pazar alımları, firmalar arası işbirliği ve birleşmeler veya satın almalardır. Bu yöntemlerin herbiri farklı maliyetler ortaya çıkarmaktadır, aranan bilginin türüne, organizasyonun becerilerine ve öğrenmedeki becerilerine göre bu maliyetler değişiklik göstermektedir. Verimli bir organizasyon beş farklı yöntemin hepsini farklı zamanlarda kullanmasına rağmen bunlardan sadece bir veya ikisinde uzman hale gelecektir ve bundan sonra uzman olduğu bu yöntemleri tercih edecektir. Diğer organizasyonlar aynı bilgiyi elde etme ihtiyacıyla karşı karşıya kaldıklarında farklı yöntemleri kullanabilir. Farklı organizasyonlar farklı öğrenme yöntemlerinde beceriler geliştirebilirler. Çeşitli organizasyonların öğrenme davranışlarında ve yetkinlik geliştirmelerinde farklılıklar vardır. Evrimsel iktisat ve işlem maliyeti gibi ekonomi tabanlı argümanlar organizasyonların bu öğrenme metotlarından bir veya ikisinde neden uzmanlaştıklarını açıklamaktadırlar.

Rekabetçi avantaj ile ilgili hakim olan eski bakış açılarında market gücü ve endüstri yapısı performansı belirleyici ana maddelerdi (Caves&Porter, 1977; Porter, 1985; Rumelt, 1984). Bunlar ölçek ve kapsam ekonomisi, işlem maliyetlerinin bağlı kuruluşlar arasında optimizasyonu ve farklı seviye firma stratejilerinin karakteristiklerinin açıklanması üzerinde durmuşlardır. Bu teorik bağlamda, firma stratejileri çevresel değişikliklere yanıt vererek rekabetçi avantajı korumak için dizayn edilmelidir ve firmanın güçlü yanları ile dış fırsatlar uyumlu hale getirilmelidir (Barney, 1991; Porter, 1985). Çevresel şartların ve endüstri karakteristiklerinin, firmanın stratejisini büyük ölçüde şekillendirdiği kabul edilir. Organizasyon ve strateji üzerine " kaynak temelli" veya "yetenek" temelli bakış açılarına göre firmalar benzersiz beceri ve yeteneklerin toplamı olarak karakterize edilmekte ve stratejik büyüme alternatiflerinin firmanın gelişimini etkilediği kabul edilmektedir. (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Dosi, 1988; Itami, 1987; Mahoney & Pandian, 1992; Nelson & Winter, 1982; Wernerfelt, 1984). Kaynak temelli yaklaşımda önerilen görüş şu şekildedir; firmanın iç karakteristiklerindeki değişikliklerin özellikle özel durumlarla ilgili öğrenme

davranışları ve varlık (maddi ve maddi olmayan) birikimlerinin, farklı pazarlarda firmanın yeni ürünler ve süreçler geliştirmesinde önemli etkisi vardır. Ayrıca, bu benzer karakteristikler firmanın strateji ve öğrenme potansiyeli arasındaki farklılığa göre firmanın heterojenitesini tanımlamaktadır. Dolayısıyla, firmanın kendine özgü kaynakları ve becerileri nasıl beslediği ve geliştirdiği gelecekteki stratejilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle firmanın rekabetçi avantajı onun kendine özgü olan bilgisinden türetilmektedir.

Rekabetçi avantaj üzerine araştırma yapan geleneksel yaklaşımlar, firmaların kaotik ve çalkantılı çevre şartlarında etkin faaliyet göstermelerini açıklamakta yetersiz kalmaktadırlar. Kaynak veya yetenek temelli bakış açıları geleneksel yaklaşımlara ek olarak temel yetkinliklerin gelişimine ve uygulanmasına odaklanmışlardır. Firmanın temel yetkinliği şu şekilde açıklanmıştır; özel durumlarla ilgili stratejik büyüme alternatiflerinin gelişimini teşvik eden bir dizi problem tanımlama ve problem çözme kavrayışıdır. Dinamik temel yetkinlikler; enformasyon transferi ile açık ve örtülü bilginin meta öğrenmeye entegrasyonuna, buluşsal yöntemlerin yeniden tanımlanmasına ve deneyime bağlı sürekli iyileştirmelere ve dinamik rutinlere dayalı firmanın spesifik becerilerinin gelişimine bağlıdır. Dinamik temel yetkinlikler, küresel çeşitlendirmede büyüme alternatiflerinin yaratılması için kullanılabilir, mevcut teknolojilerin yeni uygulamaları ve/veya yeni iş hatlarının gelişimi için kullanılabilir. Son olarak; dinamik temel yetkinlikler belirsizliği azaltmak için kullanılabilir ve nedensel belirsizliği yaratan yol bağımlılığını da teşvik etmektedir (Diğer firmaları taklit edebilmek zordur).Böylece rekabet avantajı şekillendirilebilir. Bu pozitif ve negatif sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Organizasyonel öğrenme ve temel yetkinlikler arasındaki bağlantı Fiol (1991a) ve Hamel (1991)'in yapmış oldukları çalışmada kurulmuştur. Organizasyonel öğrenme efektif, karmaşık problem tanımlama ve problem çözme yöntemlerine odaklanmak zorundadır ve rekabetçi avantajın temeli haline gelmektedir (Itami, 1987; Nonaka, 1991). Prahald ve Hamel (1990) 'e göre strateji öğrenmeye dayalı olmalıdır. Leonard-Barton (1992) temel yetenek kavramını firmanın kendini bilgi yaratan sistem içinde organize etme yeteneğinin bir fonksiyonu olarak tanımlamıştır.

Temel yetkinlik bakış açısı farklı alanlara yönlenmiş firmaların iş seviyelerinde veya tek bir iş seviyesinde uygulanabilir, fakat buradaki odak nokta kurumsal seviyedeki temel yetkinliklerdir. Bunun nedeni ise, temel yetkinliklerin iş seviyeleri ve birimler arasında

sistematik ve kurumsal perspektifte uygulanması sonucu elde edilen kritik değeridir. Bu nedenle, odak temel yetkinliklerin kurumsal seviyede gelişimi ve uygulanmasıdır.

Çoğu organizasyonel öğrenme yaklaşımına göre (örn, Argyris & Schon,1978; Hedberg,1981; Huber,1991) öğrenme bilinçli firma stratejisinden habersizdir. Ayrıca, organizasyonel öğrenme uyarana tepki modeli bakış açısından da incelenmiştir, bu bakış açısına göre çevre varyasyon kaynağıdır ve metalojik, eylem teorisi veya yorumlayıcı organizasyon sistemleri seçim mekanizması sağlar. Tersine, strateji literatüründe yer alan eski görüşlerde uygun stratejinin seçiminde kritik becerilerin ve yetkinliklerin önemi vurgulanmaktadır (Andrews, 1971; Ansoff, 1965), fakat bunun öğrenerek daha fazla öğrenme yeteneğine sahip olunacağını göz ardı etmişlerdir. Daha yeni olan deneysel çalışmalar (Hitt & Ireland, 1985,1986) bu örtülü varsayım ile devam etmişlerdir. Alternatif olarak, yeni kavramsal çalışmalar yetkinlikleri dinamik olarak ele almışlar ve yetkinliklerin gelişimi için organizasyonel öğrenmenin önemini vurgulamışlardır (Fiol, 1991a; Hamel, 1991; Reed & De Fillippi, 1990). Ancak, organizasyonel öğrenme ve dinamik yetkinlikler arasındaki ilişkiyi detaylı şekilde anlatabilecek kapsamlı ve bütünleşik bir modele ihtiyaç vardır.

Organizasyonel öğrenme tek başına temel yetkinliğe dönüştürülemez, daha doğrusu firmanın öğrenme çabalarından yararlanması ve bu çabaları firmanın spesifik kaynaklarına ve becerilerine dönüştürmesi gerekmektedir.

4.5 Temel Yetkinlik, Organizasyonel Öğrenme Ve Sürdürülebilir Rekabetçi Avantaj Arasındaki İlişki

Temel yetkinlik, organizasyonun birlikte öğrenme sürecinden kaynaklanan özel uzmanlığını yansıtır (Prahald ve Hamel, 1990). Literatür incelendiğinde, temel yetkinlikler farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Bunlar; fonksiyonel (Snow ve Hrebniak, 1980), yetenekler (Higgins, 1983), teknolojiler (Prahald ve Hamel, 1990) ve basit beceriler ve kaynaklardır (Reed ve De Fillippi, 1990). Çoğu yazar teknolojik yetenekleri temel yetkinliklerin kaynağı olarak gösterse de, diğer bilgi temelli veya deneyimsel varlıklarda temel yetkinliklerin kaynağını oluşturabilirler. Örneğin; mevzuat deneyimi bioteknoloji alanında kritik öneme sahiptir ve hükümet ile olan yakın ilişkiler çoğu uluslararası operasyon için faydalı olmaktadır. Kurum kültürü de temel yetkinlik olabilmekte ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj kaynağı olabilmektedir (Barney, 1986b). Firma sahip olduğu temel yetkinlik ile çeşitli pazarlara ve değişen çevre şartlarına yanıt verebilir ve kaynaklarını rekabetçi avantajı elde edecek şekilde dağıtır. Firmanın temel yetkinliğe sahip olması bu firmanın rekabetçi avantaj elde edeceği

anlamına gelmemektedir. Organizasyon sahip olduğu yetkinlikleri en iyi şekilde nasıl kullanabileceğinin farkında olamayabilir. Örneğin, Xerox firması menüler ve fare gibi bilgisayar kullanıcı ara yüzü teknolojilerinde lider konumda iken, bu yetkinliğini verimli olarak kullanamamıştır. Xerox'un pazara sunmuş olduğu Star isimli bilgisayar birçok teknolojik devrime öncülük etmiş olsa da başarılı olamamış ve Apple ve Microsoft firmalarının başarılı ürünlerinin habercisi olmuştur. Hükümet düzenlemeleri, ticaret bariyerleri, endüstri yapıları veya pazar baskıları gibi dışsal faktörler organizasyonların temel yetkinliklerini aktif hale getirmesini engellemektedir.

Rekabetçi avantaj üstün performansa yol açar, organizasyon müşterilerine rakipleri tarafından karşılanamayan yüksek değerler sunar. Firma rekabetçi avantajını, değer zincirini rakiplerinden daha iyi yapılandırarak ve kullanarak kazanır (Porter, 1985). Rekabetçi avantaj genellikle temel yetkinliklerden faydalanmanın bir sonucudur, rekabetçi avantaj olayların tesadüfi olarak kesişmesinden dolayı şanslı bir sonuç olarak da ortaya çıkabilir (Barney, 1986a). Microsoft'un sürdürülebilir rekabetçi avantajı birçok önemli yetkinliğinin sonucu iken, ilk başarısı sayılan ve IBM'le işbirliği yaparak ortaya koydukları MS-DOS işletim sistemi sadece birçok olayın şanslı ve tuhaf sonucu olarak açıklanabilmektedir. Böylece, rekabetçi avantajın temel yetkinliklerden kaynaklandığını söylemek her zaman doğru olmayacaktır ve temel yetkinliklerin de rekabetçi avantaj elde etmeye her zaman yardımcı olamayacağını da bilmek gerekir (Reed ve De Fillippi, 1990). Firmanın zaman içinde rekabetçi avantaj elde edebilmesi için sürekli olarak temel yetkinliklerini kullanması gerekmektedir. Artık bir noktada şans devre dışı kalmakta, temel yetkinliklerini kullanarak rekabetçi avantajını güçlendiren ve düzenli olarak bu yetkinlikleri güncelleme yeteneğine sahip olan firmalar bu yetkinliklerinden yüksek yarar sağlamaya devam edeceklerdir. Bazı firmalar ise rekabetçi avantajı, sürekli olarak temel teknolojiler geliştirerek, müşteri taleplerini öngörerek veya pazara yeni ürünler sunmak için yeni fikirleri ön plana çıkaran yenilikçi ruhu destekleyerek elde edebilirler. Organizasyonlar sürekli olarak başarılı olan firmaların hareketlerini taklit etmeye çalışırlar (Lippman ve Rumelt, 1982). Temel yetkinliklerin doğası gereği, organizasyonun kendine özgü yeteneği, basitçe yetkinliğe sahip olma rakiplerin ilgisini çekmektedir. Bu nedenle, eğer temel yetkinlikler sürdürülebilir rekabetçi avantaj kaynağı olarak hizmet etmeye devam ediyorsa bu temel yetkinliklere sürekli olarak yatırım yapılmalı ve onları geliştirmeye devam edilmelidir. Başarılı organizasyonları taklit etmeye çalışan diğer firmalar, bazı durumlarda taklit ettikleri firmaları sadece yakalayıp geçmekle kalmayıp, aynı zamanda yaptıkları eksik taklitten dolayı, ortaya koydukları mutasyonlarla

müşterilere daha fazla değer sunabilmektedirler (Helleloid ve Simonin, 1994). Organizasyonun rakipleri ile rekabetinde, firmanın temel yetkinliklerindeki gelişmelerde yaşanan başarısızlıklardan dolayı benzersiz olmaktan çıkan temel yetkinlikler, organizasyona daha uzun süreyle rekabet avantajı sağlamaya devam edemeyecektir.

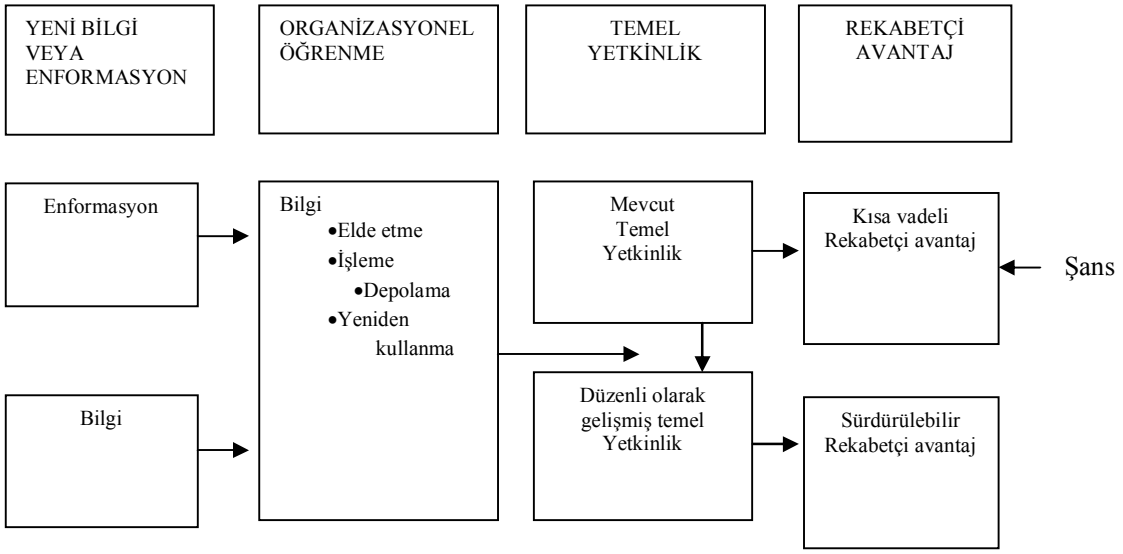
Organizasyonların nasıl öğrendikleri, karmaşık ve yanlış anlaşılan bir süreçtir. Bireysel öğrenme üzerine birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, organizasyonel öğrenme, öğrenmenin farklı yönlerini ve seviyelerini kapsamaktadır. Bireylerin toplamından daha fazlasıdır, ayrıca bireyleri ve zaman periyodunu aşan kurumsallaşmış bilgiyi de içermektedir. Hedberg'e göre (1981); organizasyonel öğrenme bireyler yoluyla gerçekleşse de, insanların öğrenmelerinin birikmiş toplamıdır demek yanlış olmaktadır. Organizasyonların beyinleri yoktur, fakat bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireyler zaman içinde, kişiliklerini, davranışlarını ve inanışlarını geliştirebilirler, organizasyonlarda dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirir. Organizasyon bireyleri gelip geçicidir, liderler değişir, fakat organizasyon hafızası belirli davranışları, mental modelleri, normları ve değerleri zaman içinde korumaktadır.

Her organizasyonun kendine has öğrenme stili ve becerisi vardır. Organizasyonlar belirli bir bilgiyi ararken amaçları sadece rekabetçi kalmak ve temel yetkinliklerini inşa etmeye devam etmek değildir, aynı zamanda enformasyonu en iyi şekilde elde etme, işleme, saklama ve yeniden kullanmayı da öğrenmektir. Kısacası organizasyonlar nasıl öğreneceklerini de öğrenmektedirler. Organizasyonlar, uygun olmayan ve yeni yaratıcı yaklaşımları engelleyen enformasyonları ve süreçleri terk ederek nasıl unutacaklarını da öğrenirler. Zaman içinde, etkili organizasyonlar, temel yetkinlikleri iyileştirmek için gerekli olan enformasyonları belirleme yeteneklerini geliştirirler ve etkili biçimde bu enformasyonların özümsenmesini sağlayacak yöntemler tasarlarlar.

Firmaların organizasyonel öğrenmede becerilerini nasıl geliştirdikleri görüşü evrimsel iktisat teorisi ile de tutarlıdır. Nelson ve Winter (1982) firmaların zaman içinde kendi ayırt edici organizasyonel rutinlerini nasıl geliştirdiklerini açıklamaktadırlar. Bu süreç, enformasyonun listelenmesi, işlenmesi ve çevreden gelen enformasyona tepki vermeyi kapsamaktadır. Her firma benzersiz olarak görülmekte ve firmanın kendi tarihinin, deneyiminin ve yönetimsel mirasının sonucu olarak da firmalar organizasyonel rutinler kümesine sahiptirler. Bu organizasyonel rutinler bir temel yetkinlik olabilir ve bazı organizasyonlar için sürdürülebilir rekabetçi avantaj kaynağı da olabilir (Helleloid ve Simonin, 1994), ayrıca organizasyonel

durgunluk yaratarak organizasyonun çevreden yeni sinyaller algılama yeteneğini de kısıtlayabilir.

Şekil 4.4' de organizasyonel öğrenme, temel yetkinlik ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj arasındaki ilişki açıklanmaktadır.



Şekil 4.4: Organizasyonel öğrenme, temel yetkinlik ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj arasındaki ilişki (Helleloid ve Simonin, 1994).

4.6 Bilgi Elde Etme Yöntemleri Ve Yetkinlik Geliştirme

Rekabetçi avantajı sürdürebilmek için, organizasyonların sürekli olarak öğrenmeleri ve sahip oldukları temel yetkinlikleri güçlendirmeleri gerekmektedir. Bu sürekli yenilenmenin yokluğunda, diğer organizasyonlar bizi taklit edebilecek veya rekabetçi avantaj sağlayan yetkinliğimizi geçersiz kılacaklardır. Öğrenme, enformasyonun elde edilmesi, işlenmesi, depolanması ve yeniden kullanılması süreçlerinden oluşur (Daft ve Huber, 1987; Huber, 1989), son üç adım organizasyonun bilgiyi orijinal olarak elde ettiği yoldan etkilenmektedir. Eğer bilgi sadece elde edilip, işlenmiyor, depolanmıyor veya yeniden elde edilemiyorsa, o zaman bu bilginin temel yetkinliklerin güçlendirilmesine katkısı yok denecek kadar az olacaktır. Organizasyonlar bu dört adımı da kapsayacak şekilde kendine özgü rutinler geliştirmeli ve kendi öğrenme stillerinde uzmanlıklar yaratmalıdırlar. Etkili organizasyonlar bu metotların hepsini kullanabilir fakat çoğu firma geliştirmiş olduğu rutinleri bu metotların bir veya ikisinde verimli bir şekilde kullanabilmektedirler.

4.6.1 İçsel gelişim

İçsel bilgi gelişimine dayanan organizasyonlar tipik olarak işlerinde en son ortaya çıkan bilgilere odaklanmaktadırlar (potansiyel olarak çok sayıda ürünü kapsayan teknolojiler). Bazı bilim adamları, örneğin, kendilerini temel teknolojiler üzerinde belirli bir amaca yönelik olmayan araştırmalara adamış olabilirler, aynı zamanda diğer bilim adamları ise bu teknolojilerin ticari ürünlerde nasıl uygulanabileceği üzerine çalışıyor olabilirler. İçsel bilgi gelişimi genellikle ürün teknolojileri ile ilgili olmasına rağmen, üretim ve pazarlama fonksiyonlarında da geçerlidir. Temel yetkinlik, üretim teknolojilerindeki özel uzmanlık ile tamamen düşük maliyetli (ve/veya yüksek kaliteli) ürün elde etmeye dayanabilir. Kimya ve kağıt ürünleri gibi süreç yoğun endüstrilerde karşımıza sıkça çıkan bir durumdur. Özellikle etkili satış ve pazarlama yapan bir organizasyonun gelişiminde organizasyona sürekli olarak üstün nitelikli pazar bilgisi sağlayacaktır ve müşteri hizmetleri düzenli içsel bilgi gelişimi ile güçlendirilen temel yetkinliklerin yansıması olacaktır. İçsel bilgi gelişimine dayanan temel yetkinliklerin rakipler tarafından taklit edilmesi zordur, bu durumda temel yetkinlikler sadece organizasyonun kültürünü içermez, aynı zamanda tüm bireylerin toplam bilgilerine de dayanmaktadır. Rakiplerimiz bizden birkaç kişiyi kendi kadrosuna dahil edebilir fakat bu rakibimize yetkinliklerimizi çoğaltma izni vermeyecektir. Öğrenmeye ve temel yetkinlikler geliştirmeye devam ederek, yenilikçi yeteneklerimizi rakiplerimizin önünde tutmayı sürdürebiliriz. Yeni bilgi yaratmak için dışarıdan birçok enformasyonu elde etmemize rağmen içsel olarak geliştirilen bilgi organizasyonun dış kaynaklarına dayanmamaktadır.

İçsel bilgi gelişimde ortaya çıkan tehlike, organizasyonun kendi içinde geliştirmediği fikirlere şüpheci gözle bakması ile kendini göstermektedir (burada icat edilmedi sendromu). Pazarda önemli veya beklenmeyen değişiklikler ortaya çıktığında veya devrim niteliğindeki teknolojiler gün ışığına çıktığında, içsel odaklı organizasyonlar bu duruma tepki göstermekte yavaş kalmakta ve çözüm olarak dışarıya bakmakta da hazırlıksız yakalanmaktadırlar. Elektronik test ekipmanları üreticisi John Fluke, geleneksel olarak bireysel test ekipman parçası üreten ve bunları ar-ge mühendislerine satan bir firmadır. Bilgisayarlı test sistemlerini tanımakta yavaş kalması ve ekipmanların birçok farklı parçasının fonksiyonunu test etmekte yavaş kalması firmanın satışlarını düşürmeye başlamıştır. Firmaya yeni bir CEO atanmış ve organizasyon ve ürün hatları tamamen yeniden yapılandırılmıştır. Bundan sonra Fluke mobil servis teknisyenleri için test ekipmanlarına odaklanmıştır. Altında yatan teknoloji aynı olmasına rağmen, paketleme (yapısal vaka), kullanıcı ara yüzü ve bu ürünlerin

pazarlanmasında önemli değişiklikler yapılmıştır ve Fluke firması bu şekilde yeni bir müşteri segmentine odaklanmıştır.

4.6.2 Destekli içsel gelişim

Dış yardım ile içsel bilgi gelişim yöntemi, içsel bilgi gelişimi metodunun bir varyasyonudur. Dış kaynak kullanarak içsel gelişimi çoğaltan organizasyonlar, aldıkları danışmanlık hizmetleri ve uygun bilgilerden faydalanarak avantaj elde ederler. Firmalar bu kaynakları belirli bilgileri elde etmek için kullanırken, özellikle kendi içsel bilgi gelişimi süreçlerini rafine etme amacı taşımaktadırlar. Mesela bir organizasyonun yeni bir ürününü daha iyi tanıtabilmek veya belirli bir müşteri segmentinin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilmek amacıyla pazar araştırmalarında özel uzmanlığı bulunan bir firmadan danışmanlık hizmeti almasını örnek olarak verebiliriz. Ford, Taurus model arabasını geliştirirken, sistematik bir metot ile rakiplerinin 200 özelliği ile kendi modelinin özelliklerini kıyaslamıştır. Bu uygulama ile Ford firması önemli sonuçlar elde etmiş ve yeni Taurus modeli ile birlikte Honda Accord modelini 1992 yılında satışlarda ilk defa geçerek ABD'de yılın en çok satılan otomobili olmuştur. Benzer olarak firma üretimde oldukça verimli olmasına rağmen, belirli iş hücrelerinde makine kullanım verimliliğini artırabilmek amacıyla makine araç kullanım teknolojilerinde uzman bir danışman kiralayabilir. Dış kaynak, alıcı organizasyon ile gerçekleşen etkileşimden öğrenilmesine rağmen, bilgi ve enformasyon akışı özel olarak dış kaynaktan alıcı organizasyona olacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu kaynakların tipik olarak organizasyonların çevresine daha geniş bir bakış açısı vardır ve organizasyonun göz önünde bulundurmadığı konularda organizasyona öğrenmesi için önerilerde bulunabilmektedirler. Düzenli olarak dış kaynak kullanan firmalar farklı kaynaklar tarafından önerilen özel uzmanlıklara aşinadır. Firmalar deneyim ile alması gereken hizmetlerin aralığını belirleyebilmektedir. Dış kaynak kullanımı ile firmanın burada icat edilmedi sendromu ile ilişkili olarak ileriyi görememe riskini azaltmaktadır. Bu kaynaklar diğer tüm firmaların hizmetleri içinde uygun olduğu unutulmamalıdır.

4.6.3 Piyasa alımları

Pazardan yeni enformasyonun elde edilmesi, özel bir kısım enformasyonun spot satın alma işlemini içermektedir. Patent hakları buna en açık örnek olarak verilebilir. Özel uzmanlığa sahip bireylerin işe alımı veya başka bir firma ile anahtar teslim iş için anlaşma yapmak diğer örneklerdir. Organizasyon çok özel bir bilgiyi başka bir bireyden veya organizasyondan satın alarak öğrenebilir. Bilginin pazar yoluyla satın alınması Arrow paradoksunun sıra dışı

karakteristiklerine sahiptir (Arrow, 1962). Arrow'a göre bilinene kadar bilginin değerini belirlemek oldukça zordur, fakat bir kez bilinince onu satın alma teşviki de azalmaktadır. Pazardan enformasyon satın alarak yetkinliklerini güçlendiren organizasyonlara göre, çoğu faydalı gelişimler diğer organizasyonlarda yer almaktadır. Bu organizasyonlar için, gelişimlere erişimin hızı ve zamanı oldukça önemlidir. Sürekli olarak pazarı tarayan ve kullanan organizasyonlar genellikle dışarıdaki gelişimlerden ilk olarak öğrenme fırsatına sahip olmaktadırlar ve bilgiyi ve maddi olmayan varlıkları satın alma konusunda uzmanlık geliştirmektedirler. Özel hakları elde etme veya kendine has varlıklar yoluyla, rakiplerden önce satın alma önceliğine sahiptirler. Paradoksal yetkinlik, çeşitli organizasyonlardan ilişkili gelişimleri bir araya getirme ve rakiplerden daha çabuk ürün geliştirme becerilerinin altında yatmaktadır. Hewlett Packard'ın üç boyutlu makine mühendisliği tasarım yazılımının hızlı gelişimi birçok matematiksel modelleme yazılım kütüphanesini ve rutinlerini satın almasına bağlıdır. HP'nin başarısındaki kilit nokta bu yazılım rutinlerini birleştirme ve kendi geliştirmiş olduğu ara yüze bütünleştirmedeki becerisidir. Bu yaklaşımın öğrenmedeki en önemli kısıtlaması temel yetkinlikleri geliştirmek için öğrenilmesi gereken bilgilerin bazen pazarda bulunamamasıdır.

4.6.4 Firmalar arası işbirliği

Farklı iki organizasyon özel veya birbirini tamamlayıcı bilgiye sahip olduklarında birbirlerinin sahip oldukları bilgileri öğrenmek amacıyla bir işbirliği yapabilirler. Bu işbirliği düzenlemesi, bağımsız birlikte girişim, özsermayenin takası, şirketler birliği veya sözleşmeye bağlı bir anlaşma şeklini alabilir. İdeal olarak, yapılan işbirliklerinin amacı iki taraflı enformasyon, bilgi veya kaynak akışı ile her iki tarafında bu anlaşmadan fayda sağlamasıdır. İşbirliğinin amacı organizasyonel öğrenme olduğunda (seyrekte olsa) her organizasyon uzmanlığı ile katkıda bulunmakta ve diğer organizasyondan öğrenmektedir. Gerçekte, bilgi transferi yanlış tanımlanmış amaçlar, saklı ajandalar veya organizasyonel kaynaklardan yoksunluk gibi faktörlerden dolayı, tek taraflı olarak gerçekleşmektedir (Hamel, 1991; Helleloid ve Simonin, 1994). Bu özel işbirlikleri onlarca yıl sürebildiği gibi, sadece bir iki yıl da sürebilmektedir ve diğer ortak tarafından sonlandırılabilmektedir. Bilgisayar endüstrisinde yarı iletken çip üretim teknolojisinde, donanım standartlarında, işletim sistemlerinde, yazılım ve aygıt protokollerinde veya pazarlama programlarında çeşitli işbirliği düzenlemeleri yapılmaktadır. Hewlett-Packard bu konuda birçok başarılı işbirliğine imza atmıştır. HP kendi lazer baskı becerilerini bağımsız olarak geliştirmiş olmasına rağmen masa üstü lazer yazıcıları geliştirirken baskı motorunda Canon firması ile çalışmayı tercih etmiştir. Canon'un taşınabilir

ve masa üstü kişisel kopyalama makinelerindeki deneyimini HP firması kişisel lazer yazıcılarda ilk hareket üstünlüğünü elde etmek için kullanmıştır. Yine benzer şekilde, HP'nin son dizüstü bilgisayarlarında kullanılan çok küçük sabit diskler saat üreticisi olan Citizen firmasının minyatür montajdaki üretim teknolojilerine dayanmaktadır. HP'nin üretimdeki uzmanlığı tanınmış olsa bile, bu yeni ürün için HP, Citizen'in uzmanlığından fayda sağlamıştır. İşbirliğinde bilginin elde edilmesi ortakların ilk amacı ise, işbirliğinden bu ortakların her şeyi öğrenmesi sonucu çıkartılabilir, herhangi bir ek teşviğin eksikliğinde anlaşma sona erdirilebilir. Yetkinliklerini geliştirmek için düzenli olarak bu işbirliklerini kullanan organizasyonlar, ortaklarından hızlı ve pratik olarak öğrenmektedirler. Fakat bu ortaklıkları basitçe kullanarak ve içini boşaltarak şöhret geliştirmeye çalışmamalılardır. Fırsatçı davranmak bazen uygun olabilmekte fakat uzun vadede diğer organizasyonları ortaklık konusunda caydırmaktadır. Fırsatçı davranışlar pazar yaptırımları ile engellenebilmektedir, Buna örnek olarak; Toshiba 1990 yılında A.B.D 'de kınama cezasına çaptırılmıştır. İşbirliği anlaşmalarında amaçları ve yapıyı belirlemek oldukça zordur.

İşbirliği yoluyla güçlendirilecek olan yetkinliklerin tipi ortakların bilgi tabanlarındaki farklılıklardan etkilenmemelidir. İşbirliklerinde öğrenme, genelde istem dışı olarak gerçekleşmekte veya ortaklar arasındaki sinerjinin bir sonucu olmaktadır. Organizasyonlar kendi yetkinliklerini kendileri geliştirebilecek şekilde inşa edilmelidir.

4.6.5 Birleşme ve satın alma

Birleşme veya satın alma bilginin veya yetkinliğin elde edilmesinde en uygun yöntem olabilir. Bu durum genellikle bilginin yaygın olmadığı ve ihtiyacımız olan bilginin diğer bir organizasyonun bölünemez bir kısmında bulunması sonucu ortaya çıkmaktadır. Savunma yüklenicisi olan Raytheon firması, Amana ve Speed Quenn firmalarını satın alarak tüketici aletleri konusunda yetkinlik geliştirmiştir. Aynı şekilde, özel bir müşteri segmentine veya coğrafik bir bölgeye hizmet verebilmek için yeni bir satış gücü oluşturmak yerine iyi kurulmuş bir organizasyon veya dağıtıcının satın alınması daha uygun bir çözüm olabilmektedir. Organizasyonun teknik yetkinliğini sürdürebilmek için önemli ve kritik, yeni bir teknoloji ortaya çıktığında, bu teknolojiye erişmenin en avantajlı yolu tamamen ar&ge takımları üzerine kurulmuş bir organizasyonun satın alınmasıdır. Birleşme veya satın almanın bir ek avantajı daha vardır, bir kez gerçekleştiğinde, hiçbir rakip aynı bilgiyi elde etme şansına sahip olamamaktadır. Buna rağmen, organizasyon birleşme veya satın alma işlemi ile birlikte, belki de hiç kullanmayacağı varlıkları ve kaynakları da elde etmektedir. Satın alma yoluyla uygun hale getirilen organizasyonun efektif olarak öğrenme fırsatlarını içselleştirme

becerisi, organizasyonları bütünleştirme problemleri yüzünden zarar görebilmektedir. Bazı organizasyonlar sürekli olarak diğer organizasyonları satın alma davranışı gösterirler, fakat bu davranışın sürekli olarak organizasyona rekabetçi avantaj sağlayacağı belirsizdir.

4.7 Bilgiyi Elde Etmenin Organizasyonel Öğrenmeye Olan Etkisi

Organizasyonun bilgiyi elde etme yöntemi, elde edilen bilginin organizasyon içinde işlenmesi, depolanması ve tekrar kullanılmasında önemli etkisi vardır. Bu nedenle, bilgiyi elde ederken bu bilginin daha sonra organizasyon içinde en iyi şekilde nasıl kullanılacağının da göz önünde bulundurularak karar verilmesi gerekmektedir. Organizasyonlar tüm öğrenme süreçlerini kapsayacak rutinler geliştirmelidir. Aşağıda temel yetkinlikleri güncellemek için bütün öğrenme süreçleri ile ilgili olarak bilgiyi elde etme yöntemlerinin etkisi anlatılmaktadır.

4.7.1 İşleme depolama ve yeniden kullanma

Organizasyon temel yetkinliğini güçlendirmek için bilgi elde ettiğinde, bu bilginin organizasyon içinde doğru insanlar veya gruplar tarafından efektif olarak içselleştirilmesi gerekmektedir. Bu insanların temel yetkinlik konusunda yeterli anlayışa sahip olması gerekmektedir ve bu kişiler elde edilen bilginin organizasyon içinde nasıl uyumlu hale getirileceği hakkında detaylı sorular sorabilecek kapasitede olmalıdır. Ayrıca bu insanlar çeşitli arka planlara sahip olmalı ki bilginin organizasyon içinde sahip olduğu genişlik artmış olsun. Dış kaynaklardan elde edilen bilginin firma için uygun formatta olması nadir rastlanan bir durumdur. Bilginin kaynağı olan firma veya kişi sahip olduğu bilgiyi kendi kullanımına uygun düzenlemiş olacağı için, bu bilginin elde edildiği tarafta kimlere ne fayda sağlayacağını bilmesi olanaksızdır. Bu nedenle bilgiyi elde eden firmada bilgiyi işleyecek olan kişiler firmanın ihtiyacı olan bilgiler hakkında yeterli derinlik ve genişlikte olmalıdır. Ve bilginin firma içinde kolayca kullanılabilmesini sağlamak ve temel yetkinlikleri güçlendirmek için uygun soruların sorulması gerekmektedir. Örneğin, Barclays ‘ın yatırımcı bankacılık kolu olan BZW şirketi Tayland’lı güvenlik ve finans şirketi olan Kiatnakin Finance şirketi ile Tayland’da teknik işbirliği anlaşması yapmıştır. BZW (Avrupa), Kiatnikan Finance firmasının finansal lisansına karşılık Thai komisyonculuğu ile ilişkili araştırma uzmanlığı hakkında ayrıcalıklar sağlama taahhüdünde bulunmuştur. Bu uzmanlığı organizasyon içinde içselleştirme çabası içerisinde, Kiatnakin firması deneyimsel öğrenmeye güvenerek, kendi analistini BZW’nin araştırma analisti ile eşleştirip, firma ziyaretleri ve toplantılar düzenleyerek yatırımcı gözüyle enformasyon toplamıştır. Bu durumda, finansal analist

(Kiatnakin firmasında bilginin birincil kullanıcısı) bilginin elde edilmesinde ön sırada yer almaktadır.

İlk olarak bilgi kapsam veya problem bağlamında işlenmektedir, bunun anlamı; bilgi, organizasyon tarafından direkt olarak kullanım için ortaya çıkarılmaktadır ve/veya gelecekte kullanım için saklanmaktadır. Bilginin saklanmasında kilit nokta, depolama mekanizmasının kalıcılığıdır, bu bilgi ileriki kullanımlar için uygun olacak mıdır? Bu hususta bilgi kodlanabilir ve yazılı hale getirilebilir, bilginin bu şekilde saklanması bireylerin aklında saklanmasına göre daha kalıcı olmaktadır. İnsanların her akşam firmalardan evlerine gittikleri düşünülürse (bazen kalıcı olarak), bu bilgilere daha sonra erişilmesi olanaksız olabilmektedir. Organizasyonel öğrenmenin ana prensibi, organizasyonel hafızanın bireysel hafızaların toplamı olmasıdır; gereğinden fazla bilgi, deneyimsel bilginin çoğalması ve bilgi tabanlarının kopyalanması, hafızanın yanlışlıkla tükenmesine karşı önemli değere sahiptir. Bilginin depolanması sırasında tüm içeriğinin kodlanması mümkün değildir. Bunun nedeni o anda her şeyi anlayabilmek mümkün olamamaktadır.

Organizasyon içine daha sonra yayılacak olan bir bilgi için, bu bilgiye ihtiyacı olacak kişilerin bu bilginin varlığından ve nasıl erişeceklerinden haberdar olmaları gerekmektedir. Eğer bilgiye yaygın bir şekilde erişim sağlanmamış ise veya özel mekanizmalar mevcut değilse, bilgiye ihtiyacı olan kişiler bu bilginin varlığından haberdar bile olmayabilirler veya nereden erişeceklerini bilemezler. Danışmanlık ve araştırma şirketleri sıklıkla yayınladıkları anekdotlarda, aynı organizasyon içinde farklı bölümlerin aynı bilgiyi farklı bir bölüm satın almış olmasına rağmen tekrardan satın aldıklarını belirtmişlerdir.

Bilgiye erişimin önemini ortaya koyan bir diğer örnek ise, bilimsel uygulamalarda programlama dili olarak APL'yi kullanmaya başlayan Fransa'nın büyük ölçekli firmalarından birinde yaşanmıştır. Bilim insanları bu programlama dilini kabul etmeyip bireysel kullanımları için kendi yazdıkları programlama fonksiyonlarını geliştirmeye başlamışlardır. Mevcut ve kayıtlı fonksiyonların interaktif kütüphanesi olmadan, programlama ihtiyaçları için değerlendirme yapamamaktadırlar. Bu durumda, bilginin çoğaltılmasından çok tekrarlanan çabalar, organizasyonel kaynakların çöpe atılmasından başka bir şey değildir.

4.7.2 Bilgi elde etme yönteminin organizasyonel öğrenmeye olan etkisi

4.7.2.1 İçsel gelişim

Yetkinlik oluşturma ve yetkinlikleri güçlendirme konularında bilginin içsel gelişim yoluyla elde edilmesi sonucu benzer insanlar veya gruplar tüm öğrenme süreçlerinden sorumlu olabilirler. Teknolojik temel yetkinlik söz konusu olduğunda bu küçük bir laboratuar bölümü de olabilir. Bu insanlar sadece bilgiyi elde etmekle kalmayıp, aynı zamanda bu bilgiyi kendi grupları içinde işlemekte, yazılı olarak veya akıllarda depolamakta ve herhangi bir zamanda tekrardan kullanmaktadırlar. Bu süreç mevcut temel yetkinlikleri artırmak için oldukça verimli olmaktadır. Organizasyon içinde yer alıp da bu grubun dışında kalan diğer kişilerin de temel yetkinliklere olan katkıları bilmeleri gerekmektedir ve yeni bilgilere ulaşmaları gerekmektedir. Örneğin, üretim bölümü yeni ürün teknolojisi için yeni üretim teknolojilerine ihtiyaç duyabilir ve pazarlama bölümü de yeni gelişimlerden haberdar olabilir. Çok uluslu organizasyonlarda operasyonların verimliliği arttırmak için, bilginin uluslararası sınırlarda paylaşılması, kritik öneme sahiptir (Helleloid ve Simonin, 1994). Bir ulusal organizasyonda yapılan yenilik, dünya çapında kullanışlı veya geçerli olmayabilir veya bu yeniliği yapan operasyondan daha fazla fayda sağlayacak başka bir operasyon olabilmektedir. Temel yetkinlik geliştirmek için içsel gelişim kısmen uygun olmaktadır fakat oldukça örtülüdür. Organizasyon dışına herhangi bir bilgi taşmamaktadır. Bununla birlikte, tüm öğrenme süreci küçük bir grup içinde yer almaktadır, organizasyon içinde diğerleri yaratılan bilgiler konusunda ilgisiz kalıyorlarsa, temel yetkinliklerin gelişimi konusunda yorum yapmak oldukça zor olacaktır. Eğer bilgilere erişim yaygın bir şekilde sağlanmamışsa, bu bilgilerin organizasyon içinde yetkinlik geliştirmeye etkisi oldukça az olacaktır. Eğer bilgiler organizasyon içinde uygun şekilde kodlanarak saklanmaz veya organizasyon içinde sistematik olarak paylaşılmaz ise, yeniden düzenlemeler ve personel işten ayrılmaları ile bu bilgiler kayıp hale geleceklerdir. Önceden de bahsedildiği üzere, temel yetkinliğe sahip olmak organizasyonun rekabetçi avantaj elde edeceğini garanti etmemektedir.

4.7.2.2 Destekli içsel gelişim

Dışarıda bulunan diğer gruplardan veya kişilerden yetkinliklerin geliştirilmesi konusunda yardım aldığımızda, organizasyon içinde yer alan bireyler yükselişte olan bilgilerden haberdar olmaktadırlar. Gelişim takımı ile birlikte çalışan danışmanlar organizasyonun her bölümü ile iletişim halinde olacaklarından organizasyonun diğer bölümlerinin de öğrenme ihtiyaçları doğrultusunda taleplerini karşılamış olacaktır (örn; pazarlama, üretim, uluslararası

operasyonlar). Bu bağlamda, danışmanlar bilginin yayılması için bir temsilci veya kolaylaştırıcı vazifesi görmektedirler. Bundan dolayı, dış kaynaklar içsel gelişime yardımcı olmakta ve temel yetkinliklere yapılan eklemelerin firma içine dağılmasını sağlamaktadır. Dışsal kaynaklar organizasyon için depolama mekanizmaları olarak da hizmet vermektedirler, bu da organizasyonun gelecekte bilgiye erişebilmesi açısından dışarıya bağımlı hale gelmesine neden olmaktadır. Aynı danışmanlar organizasyona belirli konularda sürekli olarak yardım ederlerse (örn; envanter uygulamaları geliştirmek ve fabrika kullanımı), şu konuların tartışılması gündeme gelebilir. Organizasyon için geliştirilmesi ekonomik olmayacak bir uzmanlık sağlaması veya organizasyon ile ilgili birçok bilgiye sahip olması (örn; üretim tesisinin işletmesi). İkinci olarak ise organizasyonun bu durumun olası sonuçlarını düşünmesi gerekmektedir. Mesela; bu danışmanlar ileriki zamanlarda bizimle birlikte olmayabilirler ve bu durumun temel yetkinliklerin gelecekte nasıl güçlendirileceğine etkisinin ne olacağı bilinmemektedir. Dış kaynaklar bizim temel yetkinliklerimiz ile ilgili bilgilerin organizasyon dışındaki kişilere taşınmasına da neden olabilmektedirler. Bu bilgi taşınımı kasıtlı olmayabilir, fakat danışmanın organizasyon ile birlikte çalışırken elde etmiş olduğu bilgi birikiminin daha sonra kullanmasını engellemek oldukça zordur. Çoğu organizasyon yönetimsel yeteneklerini geliştirmek amacıyla en iyi üniversitelerin yönetici eğitimlerinden faydalanmaktadırlar. Harvard'dan Jay Lorsch'a göre firmalar bu eğitimlere yanlış kişileri göndermektedirler, bu kişiler elde ettikleri bilgileri verimli bir şekilde işleyip kullanacak pozisyona sahip değillerdir. Bu bilgiler organizasyonun bir üyesi tarafından alınmış olmasına rağmen, bu kişi elde ettiği bilgiyi en iyi şekilde kullanıp diğer kişilerin ulaşabileceği şekilde depolayamayacağı için, destekli içsel gelişim organizasyonun bütününe çok az bir katkı sağlamış olacaktır. Bundan dolayı, Weyerhauser, Analog Devices, Du Pont veya General Electric gibi firmalar kendi ihtiyaçlarına göre programları kendi organizasyonlarına adapte etmektedirler (O' Reilly, 1993).

4.7.2.3 Piyasa alımları

Temel yetkinlik, yeni bilginin piyasa alımları yoluyla elde edilerek güçlendirildiği zaman, bilginin nasıl işleneceği, nasıl depolanacağı ve organizasyon içinde sonradan tekrar nasıl kullanılacağı, satın alma sürecinde organizasyondan kimin yer aldığına veya anlaşma hakkında kimin bilgisi olduğuna bağlı olmaktadır. Eğer çeşitli fonksiyonlardan çok sayıda kişi bu süreçte araştırma, anlaşma ve izleme aktivitelerinde yer alırsa, temel yetkinliğe olan katkı çabuk ve kolay bir şekilde organizasyona yayılmış olacaktır. Direkt olarak bu süreç içinde yer alan kişilerin neyin satın alındığını derinlemesine anlamaları gerekmektedir (bu bilginin

kolayca harcanması yerine efektif olarak depolanması içinde gerekli olacaktır) ve yine bu kişiler bilginin organizasyonun tamamı için uygun hale getirilmesini sağlamalılardır. Organizasyon tarafından geliştirilmemiş temel yetkinliği destekleyici bilgiler için pazar alımı yapmak, kolayca anlaşılır olduğu sürece, oldukça verimli olmaktadır. Temel yetkinlik ile ilgisi olmayan bilgilerin işlenmesi, depolanıp yeniden kullanılması oldukça zor olmaktadır. Bir patent hakkı satın alındığında, eğer satın alınan patent organizasyonun temel yetkinliği ile yakından alakalı bir teknolojiyi içeriyorsa, organizasyonun bu bilgiyi özümsemesi ve organizasyon boyunca kullanması oldukça kolay olmaktadır. Eğer patent organizasyonun temel yetkinliği ile doğrudan alakalı bir teknoloji içermiyorsa, organizasyonda yer alan tüm üyeler için patent hakkına sahip kişi/veya firmanın teknik desteği olmadan bilginin işlenmesi ve depolanması oldukça zor olmaktadır. HP'nin makine mühendisliği ile ilgili programları geliştirmek için firma dışından çeşitli yazılım kütüphanelerini ve rutinleri bir araya getirme yeteneği şu şekilde açıklanmaktadır. HP, Graftek firmasından makine mühendisliği programının haklarını ilk olarak satın aldığı zaman, firma daha önceden fark edilmemiş ve bundan dolayı da düzeltilmemiş olan birçok kalite probleminin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca HP satın almayı yaptığı zaman yeterli seviyede eğitim almış, ürünün tanıtımını ve satışını yapacak kalifiye elemana sahip değildi. Ürünü pazardan çektikten sonra, HP personelini eğitmek için çok daha fazla zaman harcamıştır ve daha dikkatli olarak pazar ürünlerini araştırmaya başlamıştır. HP daha sonraki başarılı ürünlerinde, kaliteyi ve kullanıcı ara yüzlerindeki kontrolü tamamen kendi sağlamıştır.

Sözleşmeye bağlı anlaşmalar bilginin organizasyon tarafından elde edilmesini uygun hale getirse de, bilginin işlenmesi, depolanması ve tekrar kullanımı için iç prosedürler ve teşvikler olmalıdır. Örneğin, üst yönetim pazar araştırması çalışması için bir anlaşma yaptığında, ürün yöneticisi kendi yeteneklerinin yetersiz olduğunu hissedebilmekte ve araştırma yöneticisi de çalışmanın kullanılabilirliğini sorgulayabilmektedir. Bu durumda bu çalışma organizasyonun temel yetkinliğine hiçbir katkı sağlamayacaktır. "Burada icat edilmedi sendromuna" sahip organizasyonların, pazar alımlarında efektif olarak öğrendikleri söylenemez. Erişilen bilgiye başarılı bir şekilde erişmeyecekleri için bu bilgiyi işleyip, depolayıp, yeniden kullanamayacaklardır.

4.7.2.4 Firmalar arası işbirliği

İşbirliği yoluyla temel yetkinliklerin güçlendirilebilmesi için, işbirliğinin amaçlarından birinin de öğrenme olması gerekmektedir. Buna ek olarak, organizasyonunda efektif öğrenme becerisine sahip olması gerekmektedir. Öğrenme işbirliğinin açık hedefi, örtülü amacı veya

sadece beklenen bir yan etkisi olabilmektedir. Bu amaç, işbirliğinin yapısında ve kişilerin atanmasında önemli yere sahiptir. Yapılan işbirliği öyle bir şekilde yapılandırılmalıdır ki, bu işbirliğinde yer alan kişiler işbirlikçilerinden bilgiyi elde edebilmeli ve uygun bir şekilde kendi organizasyonlarına işleyebilmelidirler. General Motors ve Toyota firmalarının birlikte girişimi olan NUMMI projesinde, GM firması bu ortaklıktan elde etmiş olduğu bilgiyi çok ince bir şekilde dağıtmıştır. Ortaklıkta doğrudan yer almayan, organizasyondaki diğer kişilerin de bu işbirliğindeki bilgilere erişebilmesi, işleyebilmesi ve bu bilgileri saklayabilmesi gerekmektedir. Organizasyonun bu bilgileri daha sonra tekrar ortaya çıkarması ve bunu çeşitli uygulamalarda kullanabilmesi ve bunu direkt olarak işbirliği ile ilgili olmayan gruplar içinde saklayabilmesi faydalı olacaktır. Temel yetkinlikleri güçlendirmede öğrenme, işbirliğinin genellikle ikinci amacı olmaktadır, birinci amaç ise somut araştırmalar, üretim, risk paylaşma veya pazarlama hedefleridir. Bu nedenle direkt olarak işbirliğinde yer alan kişiler daha çok ilk hedef üzerine odaklanmaktadırlar daha sonra da bu işbirliğinden elde ettikleri bilgileri organizasyonun geri kalan kısmına transfer etmektedirler. Uzun soluklu işbirliklerinde direkt olarak işbirliğinde yer alan kişiler, bağlılıklarını ana organizasyondan birlikte girişime doğru değiştirebilmektedirler. Diğer durumlarda, birlikte girişim tarafından işe alınan yeni kişiler ana firmanın büyük hedeflerine hizmet verebilmek için gerekli teşvik ve motivasyondan yoksun kalmaktadırlar.

4.7.2.5 Birleşme ve satın alma

Temel yetkinliklerin birleşme ve satın alma yoluyla oluşturulup, güçlendirilmesinde, satın alınan organizasyonun mevcut organizasyona nasıl bütünleştirileceğinin, bilginin efektif olarak işlenmesi, depolanması ve daha sonra yeniden kullanılmasında önemli etkisi vardır. Eğer organizasyonlar tamamen bütünleştirilmezse, satın alınan bilgi tamamen satın alınan organizasyonda kalacak ve ana organizasyon tarafından bu bilgiler işlenemeyecek, depolanamayacak veya yeniden kullanılamayacaktır. Kullanımı organizasyon açısından şüphe uyandıracaktır. Satın almadan sonra personel değişimi eğiliminde bulunulursa, bilgi temel yetkinlikleri güçlendirme amacı ile kullanılamadan bile bile harcanmış olacaktır. Entegrasyon için acele edip bastırmak, satın alınan organizasyonu bozabilmektedir ve elde edilen yetkinliklerin sürekli gelişimini geciktirmekte ve personel devir sürecini hızlandırmaktadır. Bu nedenle organizasyonların bilgi paylaşımını sağlayacak ve öğrenmeyi kolaylaştıracak, fakat bu bilginin kolayca kaybolmamasını sağlayacak şekilde dengeler kurulmalıdır ve entegrasyon sağlanmalıdır. Organizasyon, temel yetkinliği iki şekilde oluşturabilecektir, birincisi ya kendi başına satın almış olduğu organizasyonun sahip olduğu bilgiyi işleyip,

depolayıp, yeniden kullanarak ya da satın almış olduğu organizasyonu kendi temel yetkinliklerini oluşturmak için gerekli olan bilgiyi tüm organizasyondan kullanmasına izin vererek sağlayabilecektir. IBM'in Rolm firmasını satın alması sonucu neler yaşandığını incelersek; bu satın almanın amacı IBM'in telekomünikasyon uzmanlığını geliştirmekti, fakat bu satın alma başarısızlıkla sonuçlanmış ve Rolm firmasının sahip olduğu rekabetçi avantajında kaybolmasına neden olmuştur. Bu beş yöntemin anahtar özellikleri Çizelge 4.2'de açıklanmıştır.

Çizelge 4.2 : Bilgi elde etme yöntemleri (Helleloid ve Simonin, 1994).

Bilgiyi elde etme yöntemi	İçsel gelişim	Destekli içsel gelişim	Piyasa alımları	Firmalar arası işbirliği	Birleşme ve satın alma
Tanımlama	Firmanın mevcut yetkinliklerini güçlendirmek için sahip olduğu içsel becerilere dayalıdır.	Firmanın yetkinliklerini geliştirmeye yardımcı olmak için diğer firmaları veya danışmanları kullanır	Piyasadan gerekli bilgi veya yeteneklerin satın alınmasıdır.	Diğer firmalarla, yetkinlikleri geliştirmek, içselleştirmek veya güçlendirmek amaçlı işbirliği yapmak	İstenen yetkinliğe sahip firmayı elde etme
Ortak Kullanım	Ar&Ge, teknoloji, müşteri bilgisi	Pazarlama, İnsan kaynakları gelişimi	Patentler, taşeronluk	Ar&ge konsorsiyumları, yabancı pazarlara giriş	Farklılaştırma, yeni iş alanları
Bilginin işleme süreci için öneriler	Yeni bilgi, organizasyon içinde çeşitli kişiler tarafından anlaşılmalı ve uygun olmalıdır	Dış kaynaklar ile çalışmak gerekir ve firma içinde doğru kişiye erişmek gerekir, kaynak inandırıcı ve kabul edilebilir olmalıdır	Kişilerin, elde edilen bilginin tüm detaylarını anlaması gerekir ve kişiler bu bilgiye tam erişim hakkına sahip olmalıdır	İşbirliğinin amacı öğrenme olmalıdır, doğru kişiyi kapsaması gerekmektedir, açık tavır	Elde edilen firmanın yetkinliklerini parçalama riski ile entegrasyon arasındaki dengeyi korumak gerekir
Bilginin depolanması ve yeniden kullanımı için öneriler	Elde eden, depolayan ve işleyen aynı kişi, bilgi kaybını önlemek için bilgiyi kodlamalı ve çoğaltmalıdır, bilginin diğerleri tarafından tanımlanabilir olması gerekmektedir.	Bilginin firma içinde depolanacağından emin olmak gerekir, dışsal kaynağa geri dönmek maliyetli ve zor olacaktır.	Enformasyonun, organizasyonun hafizasına girebilmesi için yeniden formatlanması gerekmektedir, orijinal kaynağa geri dönülemez	Bilgi depolama sadece işbirliğinde olmamakta ana firmada da gerçekleşmektedir.	Satın alınan firma bütünleştirilmelidir veya satın almayı gerçekleştiren firma ,satın alınan firmanın bilgi tabanına erişebilmelidir
Avantajlar	Rakipler tarafından taklit edilmesi veya çoğaltılması zordur, eşsiz bir buluş potansiyeli, mevcut varlıkların kullanımı	Özel uzmanlık sağlar, spesifik yetenekleri ve deneyimsel bilgiyi kullanır	Diğer firmalardan en modern teknolojiler alınır,bir çok yeni bilgiye erişim şansı sağlar, diğerlerinin ne yaptıkları hakkında farkındalık oluşturur	Örtülü bilgiyi transfer eder, sinerjik olarak bilgi yaratır, risk paylaşımı, rakipleri kontrol	Uzmanlığı kanıtlanmış kritik güce sahip işleyen bir organizasyon elde edilir
Kısıtlamalar	Burada icat edilmedi sendromu, firmanın yetenekleriyle kısıtlı, yetkinlik tuzağı	Diğer rakipler için de uygun, bilgi kaybına neden olabilir, bağımlılık tuzağı.	Gerçek ihtiyacımız olan şey piyasada satılık olmayabilir, rakiplerde erişim için eşit hakka sahiptir	Fırsatçı partnerler karşısında savunmasızdır, uygun ortaklar her zaman mümkün olmamaktadır, kültürler arası çatışmalar	Bütünleştirilmesi ve firmaya zarar vermeden özellikli bilgiye erişilmesi zordur

Çizelge 4.2 (devam): Bilgi elde etme yöntemleri (Helleloid ve Simonin, 1994).

Düzenli olarak temel yetkinlikleri güçlendirecek firmalar için bu metodu kullandıklarında önemli zorluklar	Yaratıcılığı ve yeni fikirleri cesaretlendiren kültür ve atmosfer geliştir, fakat dış güçlere ve fikirlere kapalı olma.	Hangi kaynakların ihtiyaçları en iyi şekilde karşıladığının bilinmesi, bağımlılığı engellemektedir, yardım fiyatlandırması	Pazarın verimli bir şekilde taranması, bilgiyi fiyatlandır	Partner seçimi, anlaşma, firmalar arası işbirliğinin yönetimi, ne zaman çıkacağını bil, işbirliğini ve rekabeti dengele	Hedef kaynakların entegrasyonu, kültürel çatışmalar, personel devri, şirket içinde partner için değersiz olan bölümlerin ne yapılacağı,

4.8 Organizasyonel Öğrenme Ve İşlem Maliyeti Ekonomisi

Bilgi elde etme ve yetkinlik güçlendirme süreçlerinin her biri farklı maliyetlere yol açmaktadır, bu maliyetler içsel olarak problemlere çözüm bulmak için harcanan zaman, patent maliyeti veya tüm satın alma maliyetleridir. Organizasyonlar, yetkinlik geliştirmek için rutinler geliştirdiklerinde, belirli bir yöntem için öğrenme maliyeti, benzer yöntemin kullanıldığı sürece düşme eğilimi gösterecektir. Bir organizasyon yetkinliklerine yeni bir yetkinlik ilave edeceği veya mevcut birtanesini güçlendireceği zaman belirli bir yöntem için toplam öğrenme maliyetini göz önünde bulundurmalıdır. Bu toplam maliyet tüm işlem maliyetlerini ve direkt maliyetleri kapsamaktadır. Direkt maliyetler, elde edilen bilgiye direkt olarak atanmış olan maliyetlerdir (örn; patent fiyatı veya icat için harcanan mühendislik zamanı). İşlem maliyetleri ise öğrenme süreci ile ilgili olan maliyetlerdir. Öğrenme eğrisini göz önünde bulundurduğumuzda bu işlem maliyetleri zaman içinde düşme eğilimi gösterecektir. Patent haklarının piyasa alımları ile elde edilmesi durumunda, işlem maliyetleri; potansiyel ilişkili patentlerinde araştırma maliyetlerini, fiyat anlaşması ve patent bilgilerinin eksiksiz izlenmesini de içermektedir. Düzenli olarak patent hakları satın alarak yetkinliklerini geliştiren organizasyonlar, gerekli patentlerin kaynaklarına aşina durumdadırlar, fiyat biçme ve sözleşme müzakerelerinde deneyimleri vardır ve patent sahibi ile organizasyondaki doğru kişi arasında enformasyon akışını kolaylaştıran ve gözlemleyen prosedürler oluşturmuşlardır. Buna göre, patent alımlarında uzmanlığı olan organizasyonlar patent haklarını elde etmek için daha düşük işlem maliyetleri ile karşılaşırlar ve fazla ödeme yapma olasılıkları diğer firmalara göre daha azdır veya satın alınan patent haklarından öğrenme konusunda daha az başarısız olurlar. Bu uzmanlık piyasa alımlarına özgü bir uzmanlık olabilir, ancak, içsel gelişim sürecinde işlem maliyetleri tamamen farklılık göstermektedir (örn; verimsiz işlerde harcanan zamanın maliyeti). Düzenli olarak aynı metot veya metotların kullanılması durumunda, organizasyon işlem maliyetlerini düşürecek ve nasıl öğreneceğini öğrenecektir. (İçsel gelişimde uzmanlığı olan firmalar araştırmaların ilerlemelerini incelenmesi için prosedürler oluşturmaktadır ve hiçbir amaca ulaşmayacak olan çabalar sonlandırılmakta veya yönledirilmektedir). Enformasyonun elde edilmesi için sadece bir alışkanlık olmayarak aynı metodu kullanan organizasyonlarda, firma rutinleri onların daha

verimli öğrenmesini sağlayacak ve sürekli olarak aynı metodu kullanırlarsa yetkinliklerini güçlendireceklerdir.

4.9 Öğrenme Mekanizmaları Ve Yetkinlik Geliştirme

4.9.1 Organizasyonel rutinler ve deneyim birikimi

Rutinler, organizasyonel reaksiyonların çeşitli iç ve dış uyarılara karşı sabit davranış modelidir. Her zaman sipariş müşteriden alınır veya üretim sürecini iyileştirmek için karar verilir, örneğin, öngörülebilir ve ilişkili eylemler başlatıldığında ve verilen siparişler teslim edildiğinde veya yeni üretim sistemine başlandığında (ilgili ödeme makbuzu ile) sona erdirilir. Bu iki örnek arasında yüzeysel olarak benzerlikler olmasına rağmen, iki davranış kalıbı da teorik olarak farklılıklar sunmaktadır. Birinci tip rutinde, bilinen rutinlerin mevcut gelir ve kazancı sağlamak amacıyla uygulanmasını içermektedir, ikincisinde ise mevcut işletme süreçlerinde istenen değişiklikleri kapsamaktadır. Bu durumda üretim rutinlerinin amacı gelecekteki karın artırılmasıdır. İkinci tipteki rutinler genel olarak evrimsel ekonomide "arama rutinleri" olarak tanımlanmaktadır (Nelson & Winter,1982). Bu rutinler dinamik yeteneklerin kurucusu olarak ele alınmaktadır. Bu iki tip rutinin gelir elde edilmesi ve yaratılmasında farklı etkileri vardır (çevre değişim hızına bağlı olarak). Elbette, efektif işletme rutinleri her zaman bir zorunluluktur ve üstün çalışma rutinleri de her zaman bir avantaj kaynağıdır. Nispeten durağan bir çevrede, tek döngülü öğrenme belli bir süre içinde yeterli olmaktadır veya firmaya avantaj sağlamaktadır. Adımsal iyileştirmeler; örtülü deneyim birikimi ve ara sıra gerçekleşen yaratıcılık eylemleri ile başarılabilmektedir. Bu durumda dinamik yetenekler gereksiz gözükmekte ve ortaya çıkmasını sağlamak firma adına oldukça maliyetli olmaktadır.

Rekabetçi avantaj elde etmiş olan organizasyonların tüm bilgi etme metotlarını farklı zamanlarda kullanması beklenir, verilen herhangi bir durum için çok sık kullanılmayan bir metot en uygun metot olabilmektedir (örneğin; enformasyonu elde etmenin en düşük maliyetli yolu). Buna rağmen, firmanın farklı metotlarda başarılı olması farklı organizasyonel kültürleri gerektirmektedir. İçsel bilgi gelişimindeki kültür yapısı ile firmalar arası işbirliği birbirinden tamamen farklı kültür yapılarına ihtiyaç duymaktadır. İlk durumda yaratıcılık ön plandadır ve burada icat edilmedi görüşlerini reddetmektedir, ikinci durumda ise içsel olarak yaratılması güç olan

bilgilere sahip işbirlikçilerden öğrenmeye kucak açılmaktadır. Bu nedenle, organizasyonlar deneyim yoluyla öğrenme için rutinler geliştirmektedirler.

Bu rutinler; bilginin elde edilmesi, işlenmesi, depolanması ve yeniden kullanılması süreçlerini birleştirmektedir, organizasyonun kültürü ile uyumludur; tarih boyunca aranan bilginin doğasını yansıtmaktadır. Organizasyonlar kendine has rutinler geliştirebilirler ve iki farklı organizasyon aynı bilgiyi elde etmek için birbirlerinden çok farklı rutinler kullanabilirler. Örneğin; çoğu ilaç firması biyoloji mühendisliği alanındaki uzmanlıklarını yeni tanımlamaktadırlar. Fakat bazı firmalar kendi bioteknolojideki uzmanlıklarını kullanarak firma içinde kendileri gelişim sağlamışlardır, diğer firmalar ise bioteknoloji başlatılmasını elde etmek için satın alma veya küçük bioteknoloji firmaları ile birlikte girişimi seçmişlerdir. Yeni birşey öğrenme ihtiyacı ile karşılaştığımızda, organizasyonda kurulmuş olan rutinlere bağlı olarak öğrenmenin en uygun yolu, organizasyonlar arasında farklılıklar göstermektedir.

Organizasyonların bilgiyi elde etmek için kullanmış oldukları rutinler, o bilginin nasıl depolanıp ve daha sonra işlenip, kullanılacağını açık olarak etkilemektedir. Bilgi içsel olarak geliştirildiğinde, organizasyon bilginin gelecekte yeniden kullanılmasını sağlayacak uygun rutinler geliştirmelidir. Böylece, bilgi uzun süre ihtiyaç olmayacak şeklinde görünse de ve zaman içinde aşınmaya uğramış olsa bile, rutinleri daha sonra yeniden yapılandırılabilmektedir. Dağınık bilginin organizasyon boyunca nasıl uygun hale geldiğini örneklersek, Lenehan (1982), üretimden kalkmış olan ve yeniden yapılandırılmaya çalışılan Steinway piyano modelini yapmak için teknik bilginin nasıl gerekli olduğunu açıklamaktadır. Eski üretim teknolojilerine aşina olan baş usta öncelikle eski modeli demonte eder ve formenlerin yıllar önce rafa kaldırmış oldukları kitabın eşliğinde titizlikle arşivlenmiş Alman üretim teknolojilerinden gerekli bilgileri elde eder. Bu durumda, organizasyonun rutinleri oluşturulmuştur ve daha sonraki çalışanlar yeniden bilgi tabanı yaratabilmektedirler.

Organizasyonel rutinler öğrenmeyi hızlandıradabilir, öğrenmeyi engelleyedebilir. Optimal organizasyonel rutinler, çevrenin değişimini fark etme ve yeni yeteneklere ihtiyaç duyma gibi organizasyonel becerileri kısıtlayabilmektedirler. Çevresel değişiklikler tanımlanmış olsa bile, rutinler organizasyon içinde gerekli içsel düzenlemeleri yapma yeteneğini kısıtlamaktadır. Daha önce hiçbir organizasyon satın almamış bir firma, belirli bir durum için bilgiyi elde etmenin en iyi yolu bu olsa

bile, bu satın almayı yapmak konusunda isteksiz olabilmektedir. Organizasyonel rutinler, organizasyonel verimliliği teşvik edip, sağlasa bile esnekliği kısıtlayan bir atalet oluşturmaktadır. Kurulmuş organizasyonel rutinlerin varlığı ve bunların öğrenme amaçlı sürekli olarak kullanımı sonucu ezberci davranışlar ortaya çıkmakta ve maliyetin minimize edilmesi amaçlanmaktadır.

Şekil 4.5 : Öğrenme, Dinamik Yetenekler ve İşletme Rutinleri (Zollo ve Winter, 2002).

Fakat teknolojik, kanuni ve rekabetçi şartların hızlı değişime uğradığı çevre şartlarında, aynı işletme rutinleri hızla tehlikeli hale gelmektedir. Sistematik değişim çabaları çevresel değişiklikleri takip edebilmek için gereklidir ve bu çevre şartlarında dinamik yetkinlikleri olmayan firmaların, işletme rutinlerinin üstünlüğü ve uygulanabilirliği geçici olacaktır. Bu tür yetenekler öğrenek geliştirilmelidir. Eğer değişim hızı düşük fakat çevre şartları ön görülememekte ve değişkenlik göstermekte ise; dinamik yetenekler ve yüksek seviye öğrenme yaklaşımlarının sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Bu güncellemeleri yapmaktaki başarısızlık temel yetkinliklerin temel sabitliğe (değişmezliğe) dönüşmesine neden olacaktır (Leonard-Barton, 1992).

Genel olarak, literatürde yer alan görüşe göre, rutinler; deneyimsel bilgeliği yansıtmaktadır. Geçmiş davranışların seçimi ve öğrenme, deneyimsel olduğu için bilginin örtülülük seviyesi giderek artmaktadır. Organizasyonel rutinler prosedürel hafıza olarak saklanmaktadır. Geleneksel organizasyonel öğrenme görüşüne göre, yetenek geliştirme benzer görevlerin tekrarlanması ile sağlanmaktadır (Zollo ve Winter, 2002).

4.9.2 Bilginin açıklanması

Organizasyon içinde kolektif öğrenmenin sağlanabilmesi için, bireylerin görüşlerini ve inançlarını açıklaması gerekmektedir. Organizasyonel yetkinlik, organizasyon üyelerinin kendi eylemlerinin toplam firma performansına olan etkisinin farkında oldukları zaman artmaktadır. Ve bilişsel çabanın direkt sonucu az ya da çok bu nedensel bağlantıların anlaşılmasını artırmaktadır. Bu nedenle kolektif yetkinlik gelişimi ile ikinci mekanizma doğrudan ilgilidir. Toplu görüşmeler, bilgi alma oturumları ve performans değerlendirme süreçleri ile örtülü bilgi açık hale getirilmelidir.

Bireysel deneyimlerin paylaşılması ve çalışanların fikirlerini karşılaştırma yoluyla, organizasyon üyelerinin belirli bir görevi yürütmesi için gerekli eylemleri ve üretilen performans arasındaki nedensel mekanizmaların anlaşılmasını gelişmiş düzeyde elde edebiliriz. Organizasyonel süreçler bazen firma performansının etkileri ve kısmen de hızla değişen çevre şartları ile ilgili önemli nedensel belirsizliklere tabidir (Lippman & Rumelt, 1982). Yüksek seviye bilişsel çabalar ve öğrenme süreçlerine daha kasıtlı olarak birlikte odaklanma, belirsizliğin giderilmesine yardımcı olmaktadır. Örtülü bilginin sadece küçük bir kısmı tercüme edilebilmekte ve potansiyel olarak dönüştürdükleri örtülü bilginin seviyesinde farklılıklar olmaktadır (Kogut & Zander, 1992). Bu durum organizasyon üyelerinin potansiyel olarak önemli çabalarını ve sözlerini gerektirmektedir, bu gibi açıklama çabaları yeni ve değişen eylem performansı bağlantılarının anlaşılabilme olasılığını artırmaktadır. Bu nedenle, mevcut rutin kümelerinin uygulanabilir düzenlemeleri veya daha temel değişim ihtiyacı için gelişmiş tanıma ile sonuçlanmaktadır.

4.9.3 Bilginin kodlanması

Bireysel iç rutinler, yazılı araçlar, kullanma kılavuzu, projeler, tablolar, karar destek sistemleri, proje yönetim yazılımları ile bilgilerini kodladıklarında, yüksek seviyede

bilişsel çaba gerekmektedir. Bilgi kodlaması bilginin açığa çıkarılması için bir adımdır. Karmaşık bir görevin uygulanması için kullanma kılavuzu veya yazılı rehber oluşturmada yer alan bir grup sürecin anlaşılması açısından önemli bir göreve sahiptir.

Bilginin kodlanması önemli ve yetkinlik geliştirme resminin altında vurgulanmış bir elementtir. Kodlandırma faaliyetleri mevcut bilginin difüzyonunu sağlamakta (Nonaka, 1994), aynı zamanda karmaşık aktivitelerin koordinasyonunu ve uygulanmasını sağlamaktadır. Operasyonel rutinlerin değişikliklerinin tanımlanması ve seçilmesi veya yeni bir rutinin kurulması amacıyla, organizasyonlar rutinlerin değişimlerini ve difüzyonlarını sağlamak için bir kullanma kılavuzu veya bir araç yaratmalıdır. Kodlandırma çabalarının verimliliği bu kullanma kılavuzunun veya aracın başarılı kullanılmasına bağlıdır. Karmaşık bir görevin uygulanması için kullanma kılavuzu geliştirmek amacıyla, bireyler hangi durumlarda hangi uygulamaların seçileceğine dair mental modellerin oluşturulması süreçlerinde yer almalıdır.

Bilginin kodlanması birçok avantaj sağlamakta fakat bunlar şirkete bir maliyet oluşturmaktadır. Zaman, kaynaklar, idari katılım, görev araçlarının gelişim ve güncellenmesi direkt maliyet kalemlerini oluşturmaktadır. Dolaylı maliyetleri ise, rutinlerin uygulanması ile ortaya çıkan teklemelerdeki artış veya rutinin uygunsuz şekilde kullanılması oluşturmaktadır (Zollo ve Winter, 2002). Eğer kodlandırma süreci zayıf bir şekilde gerçekleştirilse, organizasyonel durgunluğa neden olmakta ve kötü sonuçlara neden olmaktadır.

4.10 Öğrenme Yatırımları ve Dinamik Yetkinlik Oluşturma

Zollo ve Winter (2002)'a göre, dinamik yetenekler örtülü deneyim birikimi süreçleri, açık bilginin tercüme edilmesi ve bilginin kodlanması aktiviteleri ile ortaya çıkmaktadır.

Bu üç öğrenme mekanizması birbirini nasıl etkilemekte ve firmanın mevcut operasyonel rutinlerini nasıl geliştirdiği aşağıda açıklanmaktadır. Firmalar davranışsal ve bilişsel süreçlerini kullanarak rutinlerini sistematik olarak şekillendirmeyi öğrenirler. Bilginin nasıl açıklanacağını ve kodlanacağını öğrenerek, aynı zamanda deneyimsel birikimde sağlamış olurlar.

4.10.1 Öğrenme yatırımları

Yetkinlik oluşturmada yatırım seviyeleri, deneyim birikimi sürecinde asgari seviyede olmakta, öğrenme yarı otomatik olarak kendiliğinden gerçekleşmektedir. Bu öğrenme mekanizmasının verimliliği, deneyimi geliştirilen personelin değişim oranına bağlıdır (personel devir oranı). Performans görüntüleme sistemi ile birlikte bu çalışanların performanslarının düştüğü fark edildiğinde yeni araştırma rutinleri uygulanmalıdır. Buna örnek olarak, özel bir fonksiyonun yaratılması veya öğrenilen süreçlerden sorumlu bir bölüm oluşturulması ve uzmanların kiralanması verilebilir (Satın alma takımının oluşturulması, TQM uzmanı kiralanması, CFO fonksiyonunun tanımlanması).

Eğer organizasyon bilginin açıklanması süreçlerine odaklanırsa öğrenme yatırımları artmaktadır. Organizasyon, zaman ve çalışanların enerji harcaması maliyetine maruz kalmaktadır. Katılanları bilgilendirmek için bir toplantı düzenlemek karmaşık bir proje için maliyetli olabilmektedir. Aktif projede harcanan zaman fırsat maliyetine de neden olabilmektedir.

Kodlandırma süreçlerinde zaman, çaba ve kaynak yatırımları en üst seviyede olmaktadır. Burada takım sadece toplantı ve tartışma için bir araya gelmemekte, aynı zamanda doküman ve araç geliştirmek içinde çaba harcamaktadırlar. Eğer araç (kullanma kılavuzu veya yazılım) halihazırda var ise, takım bu aracın nasıl güncelleneceğine karar vermeli ve bu kararların uygulamasını gerçekleştirmelidir.

Hewlett Packard ve Corning firmaları kendi içsel yetkinliklerini stratejik birleşmelerin yönetimi için geliştirmektedirler. Corning, birleşme çalışmalarında bilginin kodlanması sürecinden uzak durmaktadır. Deneyim temelli öğrenmeyi ve çıraklık sistemlerini tercih etmektedirler. HP ise bu özel görev için en iyi uygulamaların tanımlanması ve difüzyonu için geniş çapta toplu öğrenme mekanizması oluşturmak amacıyla yatırım yapmaya karar vermişlerdir. Tüm geçmiş birleşmelerin yer aldığı bir veritabanı oluşturarak işe başlamışlar ve her bir birleşme için işlem sonrası analizleri bu veri tabanına koymuşlardır. Buradan 400 sayfalık rafine edilmiş, takip edilmesi gerekli olan kriterleri ve birleşme süreçlerinde dikkat edilmesi gereken hususları belirlemişlerdir. Daha sonra uzman takım birleşme uygulamaları ile ilgili olarak HP yöneticilerine atölye çalışmaları ve seminerler

düzenlemişlerdir. HP davranışsal öğrenme mekanizmalarını (birleşme uzmanlarından kurulu bir takım oluşturulması), bilginin açıklanması yatırımları (düzenli bilgi alma toplantıları) ve kodlama ile (yazılı işlem sonrası analiz ve birleşme el kitabının güncellenmesi) kombine etmiştir.

Öğrenme yatırımları bakımından HP'nin yönetimsel kaynaklarını kullanım miktarı Corning'e göre çok daha fazladır. Fakat bu yatırım firma için değerli midir? Hangi faktörler bu yatırımlardan elde edilen kazancı etkilemektedir? Bu kasıtlı öğrenme süreçlerinden ne tür gelirler elde edilebilir? Bu soruların cevabı aşağıda tanımlanan 3 özelliğe bağlıdır.

4.10.1.1 Çevresel şartlar

Yüksek teknolojik endüstrilerde (teknolojinin gelişim hızı veya pazara zamanında girmenin gerekli olduğu), bilginin kodlanması firma için avantaj sağlamakta ve davranışsal adaptasyon için tercih edilmektedir (Zollo ve Winter, 2002). Diğer tarafta ise; operasyon rutinlerindeki hız gereksinimi öğrenme yatırımlarındaki ve bilginin kodlanmasındaki fırsat maliyetini artırmaktadır. Daha az değişken çevre şartlarında, öğrenme süreçleri zanaatkarlığa yani deneyime dayanmaktadır. Bu firma için daha verimli ve ucuz olmaktadır (Brown & Duguids, 1991).

4.10.1.2 Organizasyon özellikleri

Organizasyonlar farklı değişim hızına sahip çevrelerde yaşadıklarından dinamik yetenekleri bakımından farklılıklar göstermektedirler. Daha geniş ve fazla bölümlenmiş ve farklılaşmış aynı zamanda güçlü değişim eğiliminde olan firmalar, bu öğrenme süreçlerinden fayda elde etmek adına daha çok fırsata sahiptirler. Kodlandırma süreçlerinin standart bakış açısına göre ölçek ekonomisi de bu konu ile ilgilidir.

4.10.1.3 İş özellikleri

Yüksek ekonomik öneme sahip işlerde, örneğin bilişsel aktivitelere yüksek yatırım yapılan işlerde yetkinlik geliştirmek ve gelecekde ortaya çıkabilecek olası hataları önlemek amaçlanmaktadır. İşin kapsamı arttıkça öğrenme mekanizmalarına aktarılan kaynak da artmaktadır.

4.11 İş Özelliklerinin Öğrenme Mekanizmalarındaki Rolü

Öğrenme mekanizmalarının verimliliği; organizasyonun öğrenmeye, düzenlemeye ve radikal olarak yeniden tasarlamaya çalıştığı işin ve operasyon rutinlerinin karakteristiklerine bağlıdır. İşin veya operasyon rutinlerinin üç özelliğinin öğrenme mekanizmalarındaki rolü açıklanmaktadır. Birincisi yapılan işin sıklığı, ikincisi işin heterojenitesi veya uygulayacak birimde ortaya çıkma sıklığı, üçüncüsü ise nedensel belirsizliktir.

4.11.1 Frekans (İşin sıklığı)

Organizasyonel görevler bu boyutta çok fazla değişiklik göstermektedir. Bir bankadaki yüksek sıklıktaki çek işlemleri ile bir organizasyonun CEO araştırma süreçleri buna örnek olarak verilebilir. Birinci örnek de olayın gerçekleşme sıklığı oldukça fazladır. Fakat ikinci durumda olayın gerçekleşme sıklığı oldukça az olmaktadır ve belki de 5–10 yıl gibi uzun bir süre zarfında bir defa gerçekleşebilecek bir süreç olabilmektedir.

Eğer bir işin sıklığı fazla ise, yetenek oluşturma; deneyimin örtülü birikimine bağlıdır, yatırımlar bilginin açıklanması ve kodlanması üzerine olmalıdır.

Eğer işin frekansı düşük ise, bilginin kodlanması daha verimli olmakta ve bilginin açıklanması ve deneyim birikimi mekanizmalarına göre daha verimli olmaktadır. Çünkü işin frekansının azlığından dolayı elde edilen deneyimde oldukça az olacaktır. Ve yetkinlik geliştirmeye bir katkı sağlamayacaktır.

4.11.2 Bireysel hafıza

Deneyimsel birikim, bireysel geçmiş olaylara maruz kalmış hafızalara bağlıdır. Çok sık olan olayların geçmiş deneyimlere dayanarak etkileri tahmin edilebilmektedir.

4.11.3 Koordinasyon maliyetleri

Bilginin açığa çıkarılması ve kodlanması mekanizmaları, olayın frekansı yükseldikçe karmaşıklığı artmakta ve koordinasyonu maliyetli olmaktadır.

Zollo ve Winter (2002)'a göre**;** deneyimlerin sıklığı azaldıkça, yeteneklerin geliştirilmesi sürecinde bilginin açıklanması ve kodlanması, deneyimlerin birikimine göre daha fazla etkili olmaktadır.

4.11.4 Heterojenite

İşin heterojenitesi arttıkça sonuç çıkarmak daha da zorlaşmaktadır. Daha açık mekanizmalar (dinamik yetkinliklerin geliştirilmesinde), örtülü deneyim birikimine göre daha verimli olmaktadır. Heterojenitenin fazla olduğu işlerde bilginin kodlanması ve açıklanması mekanizmaları tercih edilmelidir.

Zollo ve Winter (2002)'a göre; görev deneyimlerinin heterojenitesi arttıkça, bilginin açıklanma ve kodlama mekanizmalarının verimliliği, yeteneklerin oluşturulmasında örtülü birikime göre daha fazla etkili olmaktadır.

4.11.5 Nedensel belirsizlik

Yüksek nedensel belirsizlik durumunda, bilginin açıklanması ve kodlanması için harcanan çaba artmaktadır.

Nedensel belirsizlik arttıkça bilginin açıklanması ve kodlanması, dinamik yetkinliklerin geliştirilmesinde deneyimlerin birikimine göre daha verimli olmaktadır (Zollo ve Winter; 2002).

Daha az sıklıkta gerçekleşen ve heterojen işler için kullanma kılavuzunun yaratılması ve uygun bir aracın geliştirilmesi yetenek geliştirme uygulamaları için daha geçerlidir.

Görevlerin homojenitesi ve sıklığı azaldıkça, bilgi kodlama mekanizmaları deneyimsel birikime göre daha üstün hale gelmektedir.

4.12 Temel Yetkinliklerin İnşa Edilmesi

Şekil 4.6'da başarılı, yüksek seviye öğrenme için gerekli olan elementleri ve bunların firmanın spesifik kaynaklarına ve varlıklarına nasıl dönüştürüldüğünü ve bunun temel yetkinlikleri nasıl şekillendirdiği açıklanmaktadır. Enformasyon transferi ve elde edilmesi firma içinde yaratılan bilgiden kaynaklanmaktadır (formal ar-ge ile) (Zollo ve Winter, 2002) veya birlikte girişim ve diğer ortaklık düzenlemeleri gibi dış birleşmeler sonucu yaparak öğrenme ile gerçekleşir (Hamel, 1991; Kogut, 1988).

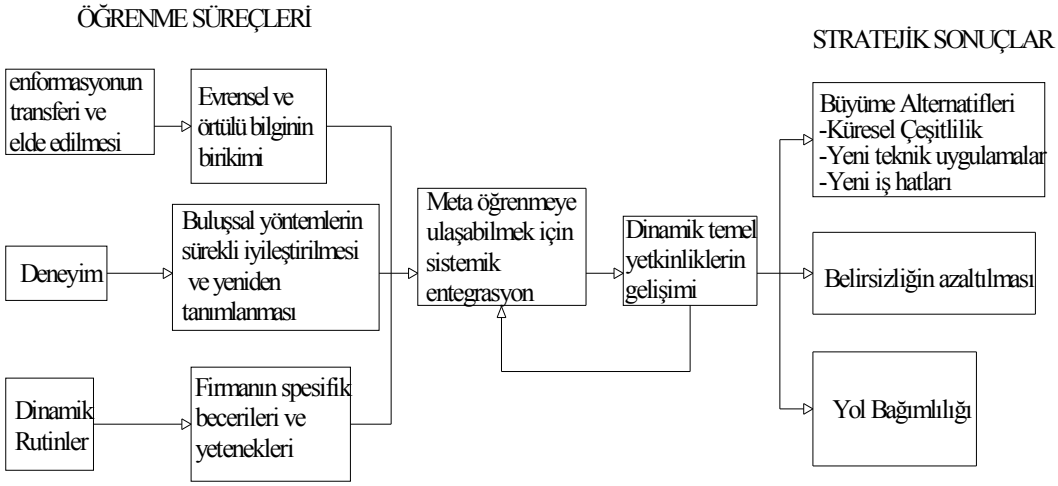
Edinilmiş, saklanmış ve düzeltilebilir enformasyon firmanın açık ve örtülü bilgi tabanının temelini oluşturmaktadır. Ancak, bilgi edinimi tek başına temel yetkinliklerin geliştirilmesi için yetersiz kalmaktadır. İkinci boyut olan deneyim, organizasyonun değişim kapasitesini artırmak için hayati önem taşımaktadır (Fiol & Lyles, 1985). Kontrol ayarlarındaki küçük ölçekli deneyimler mevcut becerilerin sürekli gelişiminin rafine edilmesi için kullanılır ve yeni teknolojilerin daha etkin olarak özümsenmesini sağlamaktadır (Itami, 1987). Ek olarak, yeni teknolojilerden elde edilen deneyim, mevcut veya yeni pazarlar için yeni ürünler geliştirilmesine yardımcı olur (Prahald & Hamel, 1990). Hem sürekli gelişim hem de yeni teknolojilerin yaratılması, farklılaşmış teknolojik beceriler üreten deneyimden kaynaklanmaktadır (Dosi, 1988), bu da problem çözmeye yardımcı olmaktadır. Deneyim, yaratıcı gerginliği teşvik etmektedir (Itami, 1987) bu da firmanın ataletsel kuvvetlerin üstesinden gelmesine yardımcı olmakta ve firmanın öğrenme potansiyelini korumaktadır.

Son olarak, dinamik organizasyonel rutinlerin gelişimi, yeni becerilerin ve yeteneklerin beslenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dinamik rutinlerin kurulması, kaynakların firma becerilerine kanalize edilmesine temel sağlamaktadır ki çoğu eğitime, paylaşılmış bilince, birlikte deneyime ve diğer karmaşık sosyal düzenlemelere dayanmaktadır (Itami, 1987; Prahald & Hamel, 1990). Firmanın alt birimleri içinde ve bu alt birimleri arasında dinamik rutinlerini ve öğrenme modellerini nasıl beslediğinin, beceri ve organizasyonel yeteneklerin sosyal karmaşık düzenlemelerde gömülü olma seviyesine önemli bir etkisi vardır (Fiol, 1991a; Hamel, 1991; Itami, 1987). Organizasyonel öğrenmenin tüm boyutları organizasyonun karmaşık problem çözme kapasitesini direkt olarak etkilemektedir. Temel yetkinliğin gelişimi, sırasıyla, öğrenme çabalarının firma içinde rafine edilmesini ve odaklanılmasını sağlamaktadır, Şekil 4.6'da geri besleme döngüsünde görülmektedir. Öğrenme ve temel yetkinlikler karşılıklı olarak birbirine bağlıdır.

4.12.1 Enformasyon ve firmanın bilgi tabanı

Çok sayıda araştırmacı firmanın temel bilgi bankasının oluşturulmasında iç ve dış kaynaklardan enformasyon toplamanın kritik rolünü öne sürmüşlerdir (Dosi, 1988; Hamel, 1991; Huber, 1991). Enformasyon toplama iç ar&ge çabaları sonucu gerçekleşebilir veya eşit derecede önemli olan işbirlikçi dışsal düzenlemeler (stratejik

birleşmeler) ile yaparak öğrenmenin veya kullanarak öğrenmenin sağlanması yoluyla da gerçekleşebilir.



Şekil 4.6: Dinamik temel yetkinliklerin gelişimi ve çıktıları (Lei ve diğ., 1996).

Ar&ge'nin bilgi yaratmadaki rolü kurumsal rekabetçi avantaj için anahtar içerik olsa da (Dosi, 1988), birlikte girişimler veya benzer düzenlemeler yoluyla "yaparak öğrenmenin" sağlanması firmanın diğer firmalardan daha hızlı bir yolla öğrenmesini ve bilgiyi daha hızlı içselleştirmesini sağlamaktadır (Hamel, 1991). İşbirlikçi düzenlemeler yoluyla bilgi ve beceri elde etme çabaları "vekaleten öğrenme" şeklinde sınıflandırılmaktadır (Huber, 1991) ve çıraklık eğitimleri firmanın enformasyon elde etmesini ve öğrenme çabalarını hızlandırmaktadır. Diğer ortaklardan veya rakiplerden içselleştirilen bilgiler firmanın kendi öğrenme çabalarını karşılaştırmasına yardımcı olmakta aynı zamanda diğer firmaların yetenek ve becerilerine bakarak firmamızın nedensel belirsizlik derecesini de değerlendirmemize yardımcı olmaktadır (Barney, 1991; Reed& De Fillippi, 1990).

Hem içsel ar-ge çabaları ile hem de iş birlikçi düzenlemelerle vekaleten öğrenme sonucu elde edilen bilgi ikiye ayrılmaktadır, bunlar evrensel bilgi (açık bilgi) ve örtülü bilgidir. Evrensel (açık) bilgi geneldir, çoğu firma (örn; rakip firmalar) hiçbir zorlukla karşılaşmadan bunu geliştirebilrler (Dougherty, 1992; Hamel, 1991). Örneğin; projeler, teknik şartnameler veya bilgiyi sunan standardize tasarımlar diğer firmalar tarafından kolaylıkla taklit edilebilirler. Genellikle, ürünlerdeki açık bilgi

rakipler tarafından kolaylıkla anlaşılabilmektedir (örn; tersine mühendislik yoluyla). Evrensel bilgi başlangıçta firmaya ait olmasına rağmen, örtülü bilgiye göre elde edilmesi daha kolaydır. Bu anlamda, evrensel bilgi şeffaftır ve diğer firmalar tarafından taklit edilmeye açıktır.

Örtülü formda olan bilgi ise, kolaylıkla taklit edilememekte ve firma dışında açıkça anlaşılamamaktadır. Evrensel bilginin aksine (raf kalitesinde), örtülü bilgi firmaya özeldir ve sıklıkla yazılı veya kodlanmış formda değildir (Dougherty, 1992; Nelson & Winter, 1982; Nonaka, 1991; Polanyi, 1967). Örtülü bilgi değişmezdir, çözülmesi zordur, rakiplere kolaylıkla taşınamaz ve organizasyon üyeleri arasındaki paylaşılmış deneyimin bir yansımasıdır. Bu nedenle örtülü bilgi evrensel bilgiden daha zengindir (Dougherty, 1992). Ar&ge, ürün ve süreçlerdeki örtülü bilginin geliştirilmesinde önemlidir, yeni üretim teknolojilerinin uygulanması sıklıkla firma içinde gömülü olan organizasyonel bilgiye bağlıdır (Badaracco, 1991). Örneğin, yeni bir üretim sürecini başarılı bir şekilde uygulamak için gerekli olan beceriler sıklıkla organizasyona veya organizasyonun takım üyelerine özgüdür, dışarıdakiler bunu kolaylıkla taklit edemezler. Barney (1991) ve Reed ve De Fillippi (1990) örtülü bilginin nedensel belirsizlik yoluyla yüksek bariyerleri nasıl inşa ettiğine dikkat çekmişlerdir.

Spender (2000), örtülü bilgiyi 4 tip olarak ayırmıştır: bunlar, bilimsel, bilinçli, umumi ve otomatik bilgidir. Bilimsel bilgi sosyal, soyut ve oldukça mobildir. Bu durumda, uygunluk önemli bir sorundur. Alternatif olarak, uygunluk otomatik veya bilinçli bilgi ile az ilgilidir. Otomatik veya bilinçli bilginin verimli bir şekilde kullanılması için, firmanın tamamlayıcı varlıklarıyla birlikte bütünleştirilmesi gerekir. Eğer örtülü bilgi birey veya küçük bir grup tarafından düzenlenirse bu durumda ahlaki tehlike söz konusudur. Umumi bilgi, genellikle kültür ile ilişkilidir. Bu nedenle bu gibi bilgilerin yönetilmesi firmanın kültürü ile gerçekleşmektedir. Tüm örtülü bilgi türleri tanımlanmalı (firma içinde var olanlar) ve firmanın yararına olacak şekilde yönetilmelidir.

İşbirlikçi düzenlemeler yoluyla gerçekleşen vekaleten öğrenme, bazı firmaların bilgi tabanının gelişimini hızlandırmasına yol açmaktadır. Açık formdaki bilgi, piyasa işlemleri ve düzenlemeler ile diğer firmalardan kolay bir şekilde transfer edilebilir ve öğrenilebilir. Örtülü bilgi ise işbirlikçi düzenlemeler yoluyla sadece çıraklık veya yaparak öğrenme ile öğrenilebilir. Prahald ve Hamel (1990)'e göre çoğu Japon firma

içsel ar-ge çabalarını birlikte girişimlerle tamamlamışlardır ve bu şekilde firmalar ortaklarının örtülü bilgilerini ve becerilerini içselleştirilme şansı bulmaktadırlar.

Öğrenmenin temel yetkinlik geliştirmek amacıyla kullanılabilmesi için, firmanın enformasyonu işlemesi, saklaması ve alması gereklidir. Bu nedenle, firmalar organizasyonel hafiza geliştirmek zorundadırlar (Fiol, 1991b; Huber, 1991). Organizasyonel hafıza efektif problem tanımlama ve çözme için firmanın araştırma ve çözüm buluşsallarını rafine etmesine yardımcı olmaktadır. Organizasyonel hafıza, firma kültürü yoluyla kurum değerleri ve normları gibi kalıcı medyalarda bulunmaktadır (Dougherty, 1992; Leonard Barton, 1992) ve özel ürün geliştirme takımları (Nonaka, 1991) teknik bilginin firma boyunca transferine yardımcı olmaktadır (Hamel, 1991; Itami, 1991). Örtülü bilgi metaforlarda sıklıkla yakalanır ve 3. şahıslar bunu kolayca deşifre edemezler. Metaforların kullanımı firmaya özgü bir dilin ortaya çıkmasına neden olur bu da enformasyon depolanmasını ve transferini verimli hale getirir. Böyle bir sistem öğrenmenin temel yetkinliklere dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır, aynı zamanda nedensel belirsizlik yaratmaktadır (Nonaka, 1991; Reed & De Fillippi, 1990). Bu nedenle, evrensel ve özellikle örtülü bilginin elde edilmesi firmanın karmaşık problemleri anlamasını ve tanımlamasına yardımcı olmakta ve böylece benzersiz yollarla problemleri çözmektedir.

Enformasyonun transfer edilmesi ve elde edilmesi firmanın evrensel ve örtülü bilgiyi elde etmesine yardımcı olur. Bu bilgi tabanları karmaşık problemlerin anlaşılmasına, tanımlanmasına ve çözümlenmesine yardımcı olur ve bu nedenle temel yetkinliklerin geliştirilmesine yardımcı olur.

4.12.2 Deneyim ve buluşsal yöntemlerin yeniden tanımlanması

Organizasyonel öğrenmenin ikinci boyutu değişimi teşvik etme yeteneği veya firma içindeki deneyimdir (Badaracco, 1991; Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991; Prahald & Hamel, 1990; Quinn, 1985) . Firma içindeki deneyim iki farklı tipte olabilir. Birinci tip deneyim teknolojik veya pazar atılımları ile sonuçlanan ürün ve süreç tasarımlarını çevreleyen buluşsal yöntemlerin ve kavramların yeniden tanımlanmasıdır (Tushman & Anderson, 1986). Bu tip deneyim, hızlı yenilik yeteneği, yarı iletken ve yazılım gibi büyüyen ve yüksek gelir getiren endüstrilerle yakından ilişkilidir. Firma deneyimlerinden radikal yenilik üretebiliyorsak, rekabetçi

avantaj için kolaylık sağlamış oluruz (Burgelman, 1983), diğer tip deneyim firmanın problem tanımlama ve çözme kapasitesini sürekli artırmaktadır. Örneğin; Japon firmalarındaki sürekli gelişimi vurgulayan, sürekli ve kontrollü deneyimin sonucu "kaizen"dir. Adımsal, düzenli değişiklikler üreten deneyimler ürün ticarileştirilmesini artırmakta ve süreçlerin uygulanmasına yardımcı olmaktadır (Imai, 1986; Stalk, 1988). Her iki tip deneyimde firmanın temel yetkinliklerini geliştirmesine ve rafine etmesine yardımcı olmaktadır.

Deneyim temel yetkinliklerin kritik elementidir, çünkü firmanın yeni referans modeller geliştirmesine imkan sağlamakta ve yeni buluşsal yöntemler yaratarak problem tanımlama ve problem çözme için yeni kavrayışlar üretmektedir (Argyris & Schon, 1978; Hedberg, 1981). Çok sayıda ve farklı üretim becerilerinin bütünleştirilmesi (Prahald & Hamel, 1990) organizasyonun referans modellerinin ve hızla değişen teknolojilere uyum sağlamanın avantajlı noktalarını yeniden tanımlamasını ve yeniden öğrenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, deneyim firmanın zaman içinde yeni baskın yönetim mantığı üretmesini sağlayacak olan yeni bilişsel şemanın geliştirilmesine yardımcı olacaktır (Lei ve diğ., 1996). Bu şemalar edinilmiş bilginin depolanmasını ve yeniden erişilmesini için görünmez bir yapı sağlayacaktır.

Clark (1989)'a göre yüksek seviyede başarılı ürün geliştirme becerisine sahip firmalar problemlerin incelenmesi için çok sayıda teknik ve tasarım bakış açısı kullanmaktadır. Ayrıca, bu firmalar ürünlerini tam ölçekli tanıştırmadan önce müşteri girdilerini deneyimlerine yardımcı olması açısından teşvik etmektedir. Firma içinde kontrollü kaos yaratarak (Quinn, 1985) deneyim elde etme ve problemlerin yeniden tanımlanmasını teşvik etmek, içsel kurumsal girişimlerde hayati parçadır bu da firmanın ürünlerinin olgunlaşmasına yardımcı olmaktadır (Burgelman, 1983; Hayes, Wheelwright & Clark, 1988). Ayrıca, araştırmacı firmalar yeni ürünler ve pazar fikirleri ile proaktif stratejiler oluşturmak için deneyimi teşvik etmektedir (Miles & Snow, 1978). Ürün ve süreç tasarımı için yeni referans modellerin öğrenilmesi ve benimsenmesi ve buluşsal yöntemlerin yeniden tanımlanması (Argyris, 1983), sadece yenilikçi düşünceyi cesaretlendirmekle kalmamakta aynı zamanda yeni pazarlar için yeni ürünler geliştiren Ortodoks olmayan yaklaşımları da desteklemektedir (Prahald & Hamel, 1990). Deneyime dayalı ürünlerin bazen piyasada kabul görmemesine rağmen (örn; Sony'nin Mavica dijital fotoğraf makinası), farklı ürünler ve süreç

teknolojileri üzerinde çalışılarak elde edilen bilgiler yeni ürünlerin veya mevcut ürünlerin değiştirilmesinde kullanılabilir (örn; mikro denetleyiciler). Görünürdeki Ortodoks olmayan yaklaşımlar yukarıda bahsedilen yeni büyüme alternatifleri yaratabilir.

Sürekli iyileştirme deneyimi, firmanın temel yetkinliklerini rafine etmesine yardımcı olmaktadır. Bu konudaki dikkatin çoğu tesis içindeki kaliteyi ve üretim akışını iyileştirmek üzerinedir (Imai, 1986), sürekli süreç iyileştirmelerinden elde edilen toplam deneyim adımsal gömülü süreçlere ve firma içindeki teknoloji ile ilgili bilgiye yardımcı olmaktadır (Badaracco, 1991; Hamel, 1991; Hayes ve diğ. , 1988). Sürekli iyileştirmeler üretim sisteminin çeşitli komponentlerinin verimli bir şekilde bütünleştirilmesini sağlamak için deneme-yanılma yaklaşımlarını desteklemektedir (Imai, 1986). Süreç ile ilgili iyileştirmeler sıkı denetim kuralları ve prosedürlerden çok, çeşitli fonksiyonlardaki kilit personeller arasındaki sıkı ilişkiye bağlıdır. Örneğin; üretim ve tasarım personeli sürekli iyileştirmeyi sağlamak için genellikle birlikte çalışırlar bu da nedensel belirsizliğe neden olur, dolayısıyla rakiplerin bizi taklit etmesi zorlaşmaktadır. Hamel (1991) Batı firmalarının Japon firmaları ile aynı teknolojiyi kullanarak onların üretim yeteneklerini taklit etmeye çalıştıklarında karşılaştıkları zorluklara dikkat çekmiştir. Japon firmalarının karmaşık geniş ürün gruplarındaki tasarım ve üretim başarısı sadece yeni buluşsal yöntemlerden ve referans modellerden elde edilen deneyimlerle oluşan kurumsal çabalardan kaynaklanmamakta, aynı zamanda adımsal değişikliği teşvik eden becerilerin ve bilginin bilinçli olarak paylaşılmasına bağlı olan süreç odaklı iyileştirmelerden de kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı, sürekli iyileştirme yeni ürünler ve süreçlerin geliştirilmesi ve üretilmesi için yeni yaklaşımlardan elde edilen deneyim ile sonuçlanmaktadır. Bu gelişim temel yetkinliklerin korunmasına ve gelişimine devam etmesine yardımcı olacaktır.

Deneyim; sürekli öğrenme yoluyla (küçük ölçekli çabalar) ve yeni buluşsal yöntemlerin yaratılması (büyük ölçekli çabalar) ile temel yetkinliklerin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Lei ve diğ., 1996).

4.12.3 Dinamik rutinler ve beceri oluşturma

Organizasyonel öğrenmenin temel yetkinlikler oluşturma ile ilgili diğer bir boyutu olan dinamik rutinler, organizasyon içinde yeni becerilerin oluşturulmasını teşvik

etmektedir. Dosi'ye (1988) göre organizasyonun farklılaşmış teknolojik yeteneklerini artıran dinamik rutinler firmanın kritik özellikli kaynaklarını temsil etmektedir. Açık olarak ifade etmek gerekirse, dinamik rutinler organizasyonun zihinsel haritaları olarak adlandırılmaktadır. Yeni becerilerin ve teknolojilerin anlaşılmasını ve yaratılmasını sağlamak için dinamik rutinler özel bir yaklaşımla modellenmelidir. Dutton, Fahey ve Narayanan (1983) bilişsel haritaların ve rutinlerin kurumsal stratejinin belirlenmesinde etkili olduklarını açıklamışlardır. Fiol ve Lyles 'e göre (1985) firmanın organizasyon içinde kurulan özellikli rutinleri organizasyon üyelerinin ortak bilincine bağlıdır. Organizasyon rutinlerinin ve haritalarının karmaşıklığı ve dinamizmi firma içinde becerilerin gelişiminin şekillenmesinde kritik rol oynamaktadır.

Organizasyonun rutinler kümesi, öğrenilen ve organizasyonun çalışanlarında gömülü olan becerilerin türünü etkilemektedir. Ayrıca, dinamik ve değişen rutinler firmanın zaman içinde değişik becerileri teşvik etmesini sağlamakta ve nedensel belirsizliğin oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Barney, 1991;Dosi, 1988; Reed & De Fillippi, 1990). Çeşitli dinamik rutinlerin gelişmesine destek olan yüksek seviye öğrenme, aynı zamanda firmaya bir takım problem çözme becerilerinin oluşturulmasında yardımcı olmaktadır. Rutinlerin çeşitli kombinasyonları, yeni becerilerin tanımlanmasında ve geliştirilmesinde firmaya yardımcı olmaktadır. Tek döngülü öğrenme firmayı bir veya birkaç rutin içinde sınırlamakta, bununla birlikte yaratılan becerilerin genişliğini ve derinliğini azaltmaktadır. Buna ek olarak, statik rutinler firmanın becerilerini rakipleri için şeffaf kılmaktadır (Reed & De Fillippi, 1990).

Statik rutinler firmanın üstlendiği öğrenme türlerini kısıtlamaktadır. Hem Henderson ve Clark (1990) hem de Leonard Barton (1992)'a göre bir organizasyonda çoklu bakış açısının ve dinamik organizasyonel rutinlerin eksikliği, firmanın hızlı öğrenme yeteneğine ve yeni organizasyonel beceriler ve yetenekler geliştirmesine bağlı olarak, firmanın radikal yenilik ve diğer yenilik formlarını gerçekleştirmesini zorlaştırmaktadır. Kendini özel teknolojik yenilik yaklaşımlarına adayan firmalar çoğunlukla yeni becerilerin geliştirilmesinde başarısız olmakta ve ürün gelişimini ve süreç teknolojilerini iyileştirmek için yenilikleri diğer endüstrilerdeki yeniliklerde uygulamaktadır. Bu problem özellikle tek egemen mantığı olan firmalar için endişe vericidir (Prahald & Bettis, 1986). Bir endüstride elde edilen başarı sıklıkla yanıltıcı olmaktadır, çünkü etkisini diğer ilgili olanlarda artırmaktadır. Örneğin, tüketici

elektroniği, bilgisayar, telekomünikasyon v.b. dijital tabanlı teknolojilerdeki değişikliklerin etkileri, firmanın çok sayıda üründeki geniş tabanlı teknolojilerin uygulamalarını anlayabilmesini sağlamak için firmanın çoklu dinamik rutinler geliştirmesi gerekmekte ve bu pazarda rekabet edebilmek için gerekli becerilerin geliştirilmesi gerekmektedir (Henderson & Clark, 1990). Geçmiş dönemlerden yerleşmiş statik rutinler gelecekteki ürün geliştirme süreçleri için gerekli yeni becerilerin gelişmesini frenlemektedir (Leonard-Barton, 1992).

Itami (1987)'ye göre yeni ürünlerin ve süreçlerin anlaşılması için değişik yolların etkin tanıtımı firmanın becerilerinin rakiplerinden nasıl farklılaştığının belirlenmesi konusunda görünmez anahtar varlıktır. Ayrıca, çeşitli organizasyonel rutinler, firmanın farklı becerilerin ve teknik bilgilerin kombinasyonlarını düşünmesini ve geliştirmesini mümkün kılmaktadır ve bu da firmanın daha etkili öğrenmesini ve varlıkların etkili kullanımını sağlamaktadır. Rutinlerin kombinasyonları çeşitli ürünler ve süreçler için geçerli becerilerin özel kombinasyonlarına izin vermektedir (Leonard-Barton, 1992). Sonuç olarak, yeni pazarlara giriş riski azalmaktadır. Dinamik rutinlerin birikimi öğrenmede ölçek ekonomisini oluşturmaktadır. Dinamik organizasyonel rutinler firmanın öğrenme modellerinin zenginliğini yansıtmaktadır, bunun yanı sıra özel durumlarla ilgili teknik bilgi (know-how) geliştirme potansiyelini de yansıtmaktadır (Dosi, 1988). Özellikle belirsiz ortamlarda, çeşitli organizasyonel rutinlerin tanıtımı farklı türde bilgileri özümsemesini sağlamaktadır. Bu da firmanın yeni becerilerini hızlıca geliştirmektedir. Bu nedenle, dinamik rutin kümelerinin artırılması ile sonuçlanan farklılaşmış becerilerin kombinasyonu firmanın işletmeler ve pazarlar arasında transfer edilebilir problem tanımlama ve problem çözme kavrayışlarını mümkün kılmaktadır. Dinamik rutinlerin uygulanması rakipler için nedensel belirsizliği artırmakta ve yeni pazarlara girme çekiciliğini artırmaktadır.

Dinamik rutinlerin gelişimi firmanın özellikli becerilerini ortaya koyar, bu temel yetkinliklerin oluşturulması için yararlıdır ve karmaşık problemlerin tanımlanmasına ve çözümlenmesine yardımcı olur ve bu tür bilgilerin elde tutulmasını sağlar (Lei ve diğ. , 1996).

4.13 Stratejik Bağlamda Temel Yetkinlik Geliştirme

Temel yetkinlik ve organizasyonel öğrenme üzerine yapılan çoğu çalışma karar, değişmezlik ve dengeyi varsaymaktadır. Fakat öğrenme bazı değişiklikleri gerektirir, bunun büyük ölçüde adımsal olduğu kabul edilir ve değişim lineerdir (Meyer Tsui & Hinings, 1993). Bununla birlikte, bazı yazarlar organizasyonların stratejik durumlarını dinamik, çeşitli ve karmaşık olduklarını iddia etmektedir. Ayrıca çevre, düzensizlik ve dengesizlik ortaya koymaktadır (Prigogine & Stengers, 1984). Aslında organizasyonlar denge ve dengesizlik arasında gidip gelmektedirler. Örneğin, firma pazar lideri olduğu zamanda, denge haline yaklaşmaktadır. Ancak, pazar liderleri için firmaya lider olmasında yardımcı olan aynı (değişmez) temel yetkinlikler ve stratejiler ile devam etmeleri nadir değildir. Yani, firmanın anahtar bölgelerde organizasyonel öğrenmesi firmanın statik hale gelmesini yavaşlatmakta veya durdurmaktadır. Bu yaklaşım kısa süre için başarılı olabilir, fakat firmalar dinamik çevre şartlarında yer almaktadır ve rakipler öğrenmeye devam etmekte ve yetkinliklerini geliştirmektedir, bu da firmanın pazar liderliğinin kaybedilmesi ile sonuçlanacaktır. Diğer bir deyişle, yapılması mümkün olmayan güç geçici olmaktadır. Pazar lideri olmayan firmalar öğrenmeye devam etmekte ve pazar paylarını artırma isteklerini geliştirmektedirler ve sonunda pazar lideri olmaktadırlar. Bu firmalar pazarda cazip yeni stratejileri destekleyen temel yetkinlikler geliştirmekte ve bu sebeple pazar paylarının artmasını sağlamaktadırlar.

Dinamik çevre şartlarında, geleneksel rekabet analizi, hareket eden bir otomobilin fotoğrafını çekmeye benzemektedir (Hamel & Prahald, 1989). Teknolojik açıdan gelişmiş fotoğraf makinesi kullanılarak fotoğraf net olarak çekilse bile, bu fotoğraf sadece arabanın geçmişte nerede olduğunu göstermektedir, şimdi veya gelecekte nerede olacağını göstermemektedir. Bu kesintili değişim dönemleri ile şiddetlenmektedir (Tushman & Anderson, 1986). Bu değişim yaratıcı yıkım fırtınası yaratan yeni teknolojilerin tanıtılmasına neden olabilmektedir (Pisano, 1990). Ayrıca, bu yeni teknoloji mutlaka büyük ölçekli olmayabilir, eğer ilişkiler doğrusal değilse, küçük değişiklikler bile büyük sonuçları tetikleyebilir (örn, zincir reaksiyonu ile domino etkisi) (Prigogine & Stengers, 1984). Bu durumlarda, süreksizlik dengesizliğe öncülük etmektedir. Gerçekte, istikrarsızlık durumları kaotik gözükebilir. Çalkantılı çevredeki olaylar rastgele olmakta ve tahmin

edilememektedir. Bazı deterministik teorilere göre firmalar ne olayları kontrol edebilmekte ne de bilinçli olarak kendilerini bu olaylara adapte edebilmektedirler. Bu senaryoya göre, firmalar stratejik seçenekleri bulunmayan bahtsız taraftır. Oysa diğer teorisyenlere göre firmalar gerçekten tepki göstermekte, adapte olabilmekte veya kısmen bazı olayları kontrol edebilmektedir. Bu görüş firmaların öğrenme yeteneği ve temel yetkinliklerin sürekli gelişimi ile uyumludur.

Bu nedenle, firmalar sınırları içinde stratejik seçim çalışmaları yapabilir. Alternatif olarak, firmalar lineer olmayan ilişkilerin bulunduğu, çalkantılı çevrede var olabilirler. Kaotik çevre öğrenmeyi zorlaştırmaktadır. Karmaşık nedensel sistemler ve karmaşık etkileşimler (lineer olmayan ilişkiler) organizasyonun öğrendiği deneyimleri saklamaktadır. İlişkiler tanımlanmış olsa bile, yorumlanmasını güçleştirmektedir. Ayrıca, çalkantılı çevrede, organizasyonlar çok az deneyimle veya hiç deneyimleri olmadan yeni ilişkileri ve nedensel sistemleri karşılamaktadır (öğrenmeyi zorlaştırmaktadır). Normal öğrenme (örn., lineer ilişkilere dayalı) rutinlerde stabilite ortaya koymakta ve deneyimleri azaltmaktadır, bunlar bizim ihtiyacımız olan şeylerin antitezidir (Levitt & March, 1988). Sonuç olarak firmalar denge durumuna ulaşabilmek için sürekli olarak öğrenmek ve temel yetkinliklerini geliştirmek zorundadır. Bu da Prahald ve Bettis (1986) 'in bahsettiği gibi meta öğrenmeyi gerektirmektedir. Meta öğrenme farklı ve çelişkili formda olan bilginin eş zamanlı olarak kavramlaştırılmasıdır. Meta öğrenme bilgi transferini, deneyimi ve dinamik rutinleri sistematik bakış açısında bütünleştirmektedir. Meta öğrenme bilgiye ilaveler yapma veya bilginin değiştirilmesi durumunu yaratabilir (demode bilginin yeni bilgi ile değiştirilmesi). Meta öğrenme, Hamel (1991)'in de söylediğine benzer olarak kendini besleyen öğrenme kapasitesidir.

Nonaka (1994) çevresel dalgalanmaların (istikrarsız, kaotik çevrelerdeki büyük veya küçük) yaratıcı kaoslar oluşturabileceğini ve bununda organizasyonel bilgi yaratılmasını tetiklediğini önermektedir. Bu kaos meta öğrenme kapasitesi ile birlikte firma içinde sadece yaratıcı güçleri tetiklemektedir. Meta öğrenme kapasitesi olmayan firmalarda, çevresel kaos yıkıcı güçler için katalizör görevi görmektedir. Alternatif olarak, meta öğrenme kapasitesi olan firmalarda, yaratıcı kaos yeni teknolojilerin, ürünlerin veya süreçlerin yükselmesine neden olmakta bu da mevcut pazarlardan rakiplerin üstüne çıkmamızı sağlamaktadır. Ayrıca, gerçekten kaosun altında yatan yeni bir model varsa, firmalar meta öğrenme kapasitesi ve biriken bilgi

genişliği ile kendi çözümlerini üreterek süreksizliklerin ve dengesizliklerin üstesinden gelmektedir. Sonuç olarak, çevresel kaos ve/veya iç yaratıcı kaos yeni pazar fırsatları sunmakta, fakat bunu gerçekleştirebilmek için firmanın meta öğrenmeyi dinamik temel yetkinliklere dönüştürmesi gerekmektedir.

Özetlemek gerekirse, dinamik, kaotik çevrelerde (örn; ileri teknoloji endüstrileri, küresel pazarlar) firmalar için rekabetçi avantaj ortaya koyan temel yetkinliklerini geliştirmek için meta öğrenme kapasitesini ayakta tutmak zorundadırlar.

Bilginin, buluşsal yöntemlerin, becerilerin ve yeteneklerin tüm formları sistematik öğrenmeye ulaşmak için bütünleştirilmiştir. Organizasyonel öğrenme, etkin dinamik temel yetkinlik geliştirmek ve bu yetkinliklerin sürekliliğini sağlamak için gereklidir.

4.14 Temel Yetkinlik Çıktıları

Etkili öğrenmeye dayalı öğrenme stratejileri için temel yetkinliklerin gelişimini ve uygulanmasını besleyen ve destekleyen geniş odaklı bir sisteme gerek duyulmaktadır (Collis, 1991). Çalkantılı (kaotik) çevrelerin zorunluluklarından dolayı firmalar stratejilerini yerel şartlara adapte etmeye çalışmakta (pazar talebi ile dışsal tutarlılık) ve düşük maliyet ve yüksek kalite (içsel tutarlılık) ile sonuçlanan yüksek seviye iç verimliliği sağlamaktadırlar. Özellikle yüksek seviye küresel cephede yer alan firmalar için bunu başarmak oldukça zordur (Bartlett & Ghoshal, 1989). İçsel ve dışsal tutarlılığın birlikte ve rekabet baskısı ancak çoklu ürün ve iş hatlarını başından sonuna kadar kapsayan geniş tabanlı bir sistem ile etkili bir şekilde yönetilebilir.

4.14.1 Büyüme alternatiflerinin oluşturulması için öğrenme ve becerilerden yararlanma

Temel yetkinliklerin geliştirilmesi ve uygulanması eş zamanlı yanıt ve sistem tabanında bütünleşme için bir yöntem sağlamaktadır (Hitt & Ireland, 1985, 1986). Eş zamanlı lokal yanıt ve sistem entegrasyonu normal olarak küresel pazarlar gibi çalkantılı ve kaotik ortamlarda gerçekleşmektedir, bu nedenle temel yetkinlikler verimli olabilmek için dinamik olmak zorundadırlar. Önceden de bahsedildiği gibi dinamik temel yetkinliklerin stratejik bağlamda gelişimi ve korunması için meta öğrenmeye ihtiyaç vardır.

Dinamik temel yetkinlikler farklılaşmış büyüme alternatifleri ortaya koymaktadır. Bu alternatifler bir takım teknolojiler, ürünler veya diğer iş uygulamaları süreçleri ile çalışılarak elde edilen becerilen kullanılması için fırsatlar sunmaktadır. Gerçekte, beceri birikimi potansiyel büyüme alternatifleri ile sonuçlanmakta, bu da yeni pazarlara girişlerde veya ilgili ürünlerin geliştirilmesinde sabit yatırım maliyetlerini azaltmaktadır. Daha da önemlisi, temel yetkinliklerden doğan büyüme alternatiflerinin değeri, özellikle küresel farklılaşma ile (Bartlett & Ghoshal, 1989; Hitt, Hoskisson & Ireland, 1994), , hızla değişen teknik özellikler ile (Collis, 1991) veya çoklu iş hatlarının gelişimini sağlayan yeni fırsatlar ile artan pazar ve ürün belirsizliği ile büyümektedir. Bu özellikle küresel olarak çeşitli pazarlarda yer alan firmalar için önemlidir. Çünkü öğrenme ve iletişim modelleri, teknik beceri ustalığı, organizasyonel rutinler ve yan etkileşimler gibi görünmez varlıklar ölçek ve kapsam ekonomisine ek olarak rekabetçi avantajın oluşturulması içinde önemlidir (Itami, 1987).

4.14.1.1 Küresel çeşitlilik

Coğrafi ve ürün iş birimleri arasında temel yetkinlikleri kullanabilme yeteneği firmanın ölçek ekonomisi ve kapsam ekonomisi elde etmesinde yardımcı olmaktadır. Ölçek ve kapsam ekonomileri küresel çeşitliliğin iki ana yararını temsil etmektedir (Hitt, Hoskisson & Ireland, 1994). Ekonomiler çapraz destekleme ile elde edilebilir (Porter, 1990; Prahald & Hamel, 1990). Küresel çeşitlilik önemli bir büyüme alternatifidir. Çünkü küresel çeşitliliğin hissedarların karlarını artırdığı yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Hitt, Hoskisson & Kim, 1994). Küresel olarak çeşitliliği sağlamış firmalar öğrenme kaynağı sağlayacak çok sayıda farklı çevrelerle karşılaşmaktadırlar. Meta öğrenme ve dinamik temel yetkinlikler firmalara böyle çevre şartlarında bilginin içselleştirilmesine yardımcı olmakta, dolayısıyla yeni coğrafik pazarlara giriş maliyetini azaltmaktadır.

4.14.1.2 Yeni teknik uygulamalar ve yeni iş hatları

Mevcut teknolojilerin yeni uygulamaları, mevcut süreçleri veya ürünleri iyileştirmekte ve/veya yeni pazarlara ürün üreterek hizmet sunmaktadır. Mevcut teknolojik temel yetkinliklerin yeni uygulamalarda kullanılma olasılığı fonksiyonlar arası takımlar gibi güçlü yatay yapılara sahip firmalarda daha fazladır. Mevcut teknolojik yetkinliklerin yeniden kullanımı için veya bu yetkinliğin genişletilmesi

için farklı arka planlara ve bilişsel modellere sahip takımlara ihtiyaç vardır (Hitt, Hoskisson & Nixon, 1993). Bir anlamda, çapraz fonksiyonel takımların kullanılması ve diğer yapısal yatay bağlantı araçlarının kullanılması birden çok pazarda temel yetkinliklerin kullanılarak ürün geliştirilmesi için firmaya olanak sağlamaktadır (Dougherty, 1992; Nonaka, 1991). Teknolojik bilginin birikimi yeni pazarlara giriş maliyetini azaltmaktadır. Yeni iş hatlarının çeşitlendirilmesi dinamik temel yetkinlikler ile kolaylaştırılmaktadır. Mevcut teknolojiler için yeni iş hatlarının geliştirilmesi gibi (birden çok pazara hizmet) yeni uygulamaların geliştirilmesi, hissedarların karlarında artışa yardımcı olmaktadır.

4.14.2 Büyüme alternatifleri ve rekabetçi avantaj

Firmalar büyüme için yeni yollar açmak amacıyla temel yetkinliklerini kullanarak rekabetçi avantaj elde edebilirler. Öğrenme (dinamik) odaklı temel yetkinlikler firmaya yeni pazarlara giriş kolaylığı sağlamaktadır. Örneğin; küresel çeşitlendirme ile ölçek ve kapsam ekonomisinin elde edilmesi firmaya yerli rakiplerine göre daha düşük fiyat avantajı sağlamaktadır veya müşteriler için daha fazla ürün değeri sunmasını sağlamaktadır. Ayrıca, uluslararası çeşitlilik sağlayan firmalar daha yenilikçidir. Çünkü yenilik için yatırım yapacak daha fazla kaynağa sahiptirler ve yenilikten gelir elde edecek büyük (küresel) pazarlara sahiptirler (örn; rakipler yeniliklerini taklit edemeden ve rekabet avantajı elde edemeden önce biz yatırımdan kazancımızı elde etmiş oluruz) (Hitt, Hoskisson & Ireland, 1994).

Mevcut teknolojik yetkinliklerin üretim süreçlerini veya ürünleri iyileştirmek için kullanılması rekabetçi avantajın geliştirilmesinde firmaya yardımcı olmaktadır. İyileştirilmiş süreçler üretim maliyetlerini azaltmakta veya ürünün kalitesini artırmaktadır. Ayrıca, geliştirilmiş ürünler müşteri için daha fazla değer sunmaktadır. Yeni iş hatlarının geliştirilmesi (yeni ürünler), özellikle ilk hamleyi yapan firma ise bu firma için rekabetçi avantaj sağlayabilir. Bahsedilenlere istinaden aşağıdaki önerme yapılmıştır:

Dinamik temel yetkinlikler; küresel çeşitlilik, mevcut teknolojilerin yeni uygulamaları ve/veya yeni iş hatlarının geliştirilmesi gibi rekabetçi avantaj ortaya koymakta, stratejik büyüme alternatiflerinin sağlanabilmesi için kullanılabilmektedir.

4.14.3 Temel yetkinlikler ve belirsizliğin azaltılması

Daha öncede bahsedildiği gibi, firmaların çoğu son derece çalkantılı ve sıklıkla kaotik (düzensiz) çevrelerde bulunmaktadır. Çevrenin karakteristikleri firma için önemli belirsizlikler üretmektedir. Bazı görüşlere göre çevredeki büyük değişiklikler rastgele olmakta (Prigogine & Stengers, 1984) ve bu değişiklikler tahmin edilememektedir (yüksek belirsizlik), diğer bir görüş ise firmalar kısmen de olsa çevresel kaosları kontrol edebilmekte ve bazı iç düzenlemelerle birlikte kendi kaderini tayin edebilmektedir (Lei ve diğ., 1996). Bir içsel öznitelik firmalara belirsizliği azaltmalarında yardımcı olmaktadır, bu temel nitelik dinamik temel yetkinliklerdir. Hatta firma yetkinlikleri üzerine olan daha önceki çalışmalara göre (Snow & Hrebiniak, 1980) yetkinlikler birimler arasında bağlantılar kurmak için kullanılabilir ve bu birimler arasında ekonomilerin oluşturulması için de kullanılabilir (Hitt & Ireland, 1986). Belirsizlik ölçek ekonomisine ve paylaşılan kaynaklara bağlı olarak yatırım maliyetlerinin düşürülmesi yoluyla kısmen de olsa azaltılabilir (Barney, 1991; Dosi, 1988; Itami, 1987). Ek olarak, karmaşık sosyal düzenlemeler yoluyla belirsizlik azaltılabilir bu yetkinliklerin yerleştirilmesine ve öğrenme uygulamaları ile bu düzenlemelerin nedensel belirsizlik yaratmasına yardımcı olmaktadır (Reed & De Fillippi, 1990). Son olarak, meta öğrenme yoluyla dinamik yetkinliklerin gelişimi yeni beceriler üretmektedir veya rakipler tarafından ön görülemeyen ürünler ve pazarların geliştirilmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak, firma yatırımlarının değerini gerçekleştirmek ve firmanın gelecek stratejileri için belirsizliği azaltmak adına üstün bir konumda bulunabilir. Buna göre bazı firmalar pazar talebinde ani değişikliklere veya rakip eylemlerine cevap verebilmek için daha iyi bir konumda olabilir, bunun nedeni problem çözme bilgilerinin birimler arasında paylaşılabilme yeteneği ve becerilerin bu birimler arasında hızlı transfer edilmesi yeteneğidir. Ayrıca, karmaşık sosyal düzenlemeler (örn, yatay yapısal bağlantılar) meta öğrenmeyi ve birimler arasında etkili iletişim modellerini teşvik etmeye devam edecektir. Her durumda, dinamik yetkinlikleri oluşturmak için dizayn edilmiş sistematik yaklaşımlar ve bu yetkinliklerin çıktıları firmanın karşılacağı belirsizlik durumlarını azaltacaktır.

Dinamik temel yetkinlikler belirsizliği azaltmak için kullanılabilir ve dolayısıyla firma için rekabetçi avantaj sağlar (Lei ve diğ. ,1996).

4.14.4 Temel yetkinlikler ve yol bağımlılığı

Temel yetkinlikler ile ilgili becerilerin ve anlayışların birikimi zaman geçtikçe yol bağımlılığına neden olmaktadır (Winter, 1987). Yol bağımlılığı becerilerin evrimi ve geçmiş yatırımlar ve becerilerin gelişimi ile sonuçlanan özel durumlarla ilgili öğrenme modelleri ve yetkinlik uygulamaları ile ilgilidir. Firmalar daha uzmanlaşmış beceriler oluşturdukça bunlar kurumsallaştırılmaktadır, bu da firma tarafından kabul edilen potansiyel stratejik fırsatları ve alternatifleri daraltmaktadır. Önemli uzmanlaşmalar, rakip firmaların taklit etmesini zorlaştıracak uzmanlıklar üretebilir, bu da firmaya rekabetçi avantaj sunmaktadır. Yol bağımlılığı zaman içinde taklit edilebilirlik engellerini ortadan kaldırma eğilimindedir. Çünkü diğer firmaların rekabetçi avantaj üretmek için temel yetkinliklerin tarihi evrimlerini yeniden yaratması oldukça zordur. Bununla birlikte, yol bağımlılığı stratejik alternatifleri daraltarak gelecek fırsatları kısıtlamaktadır. Ayrıca, yüksek uzmanlık becerilerini daha oturmuş hale getirme eğilimindedirler. Yani, öğrenmede azalma olabilir (meta öğrenme uzmanlığında kayıp) ve bu nedenle temel yetkinlikler dinamiklik özelliğini kaybedebilir. Eğer firmalar zaman içinde dinamiklik özelliğini kaybedecek temel yetkinlikler geliştirirse, bu firmalar çevresel değişikliklere cevap verebilmek için daha az hazırlıklı olurlar. Yol bağımlılığı, kaynak temelli bakış açısına göre temel öncüldür (yani, her firmanın benzersiz stratejilere ve rekabetçi avantaja yol açan kendine özgü kaynakları ve becerileri vardır) , bu da firmanın daha az esnek ve çevresel değişikliklere daha zor adapte olmasına neden olmaktadır. Diğer tarafta ise, yol bağımlılığı karmaşık sosyal düzenlemeler yoluyla firmanın öğrenme modellerini güçlendirmektedir. Firmalar mutlaka kararlılık üretmemelidir ve temel yetkinliklerinin dinamiklik özelliğini kaybetmemelidir. Buna göre, yol bağımlılığının firma performansı üzerinde hem pozitif hem de negatif etkileri vardır.

Dinamik temel yetkinlikler yol bağımlılığı sağlar. Yol bağımlılığı taklit edilmesi zor uzmanlıklar ortaya koyabilir ve dolayısıyla rekabetçi avantajda sağlar. Alternatif olarak, sabitliğe de neden olabilir bu da temel yetkinliklerin dinamiklik özelliğini ortadan kaldırabilir ve bu nedenle rekabetçi avantaj kaybedilebilir (Lei ve diğ., 1996).

5. ARAŞTIRMA

Önceki bölümlerde firma yetkinlikleri, yetkinlik geliştirme, organizasyonel öğrenme kavramlarından detaylarıyla bahsedilmiştir. Bu bölümde firma yetkinliklerinin, organizasyonel öğrenme ile olan ilişkisi analiz edilecektir. Buna ek olarak dış ve iç faktörlerinde firma yetkinliklerine olan etkisi analiz edilecektir. İç faktörler olarak kararların merkeziliği, yapılan işlerin belirliği, yönetici davranışları (delegasyon) ve strateji karar verme tutumları ele alınmıştır. Bunlar firma yapısı ile ilgili olan değişkenlerdir. Dışsal faktörler olarak çevrenin cömertliği ve belirsizlik durumu ele alınan diğer bağımsız değişkenlerimizdir.

5.1 Veriler

Verilerin toplanması anket yoluyla sağlanmıştır. 103 firmaya ait belirli fonksiyonlardaki yetkinlikler, organizasyonel öğrenme seviyeleri, firma yapısı (strateji karar verme tutumu, kararların merkeziliği, işlerin belirliliği ve yönetici davranışları (delegasyon)), çevrenin cömertlik ve belirsizlik durumları gibi veriler toplanmıştır. Bu şirketler farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir. Çalışma kapsamında sektörel bir ayrım yapılmadığı için bu bilgi analizlerde kullanılmayacaktır.

Ölçü aracı olarak bir tutum ölçeği olan Likert ölçeği kullanılmıştır. Bireylerin bir konudaki görüş, düşünce ya da tutumlarını belirlemeye yarayan ölçü araçlarına tutum ölçeği denmektedir. Bir tutum ölçeği, hedeflenen konudaki olumlu ve olumsuz görüş, düşünce ya da tutumları yansıtan bir dizi maddeden oluşmaktadır.

Her birey puanına göre toplam ölçek ölçeği üzerinde bir yerde yer alarak bireyin konu ile ilgili davranış pozisyonu belirlenir.

Örneğin; firmanın organizasyonel öğrenme seviyesini belirlerken sorulan 13 tane sorunun ortalaması firmanın organizasyonel öğrenme seviyesini belirlemektedir.

Bu araştırmada 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Fazla sayıda tepki seçeneğinin kullanım amacı ise kişilerin kararsızlıklarını asgari seviyede tutup içsel tutarlılığı

yükseltmektir. Çok kısa zamanda bilgi toplamaya yarayan, tutum ölçülmesinde oldukça yararlı bir ölçektir.

5.2 Hipotezlerin Geliştirilmesi

5.2.1 Çoklu doğrusal regresyon modeli

Bu araştırma kapsamında, firma yetkinlikleri bağımlı değişken olarak ele alınmış olup, diğer değişkenler bağımsız değişken olarak ele alınıp (firma yapısı, çevresel özellikler ve organizasyonel öğrenme) firma yetkinliklerine olan etkisi analiz edilmek istenmiştir. Birden fazla bağımsız değişken ele alındığı için çoklu doğrusal regresyon modeli kullanılmıştır.

Yani elde etmek istediğimiz modeli sayısal olarak ifade etmek istersek;

$$y= \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \ldots.. + \beta_n x_n + \varepsilon \quad \textbf{(5.1)}$$

Burada;

Y: Bağımlı değişken

X_i: Bağımsız değişkenler

B_i: Tahmin edilecek parametreler

ε: Hata terimi

ε modelin stokastik olduğunu ifade eder ve modele dahil edilmeyen değişkenleri içerir. Ayrıca model spesifikasyonunda yapılan hataların etkiside hata terimine yansır.

Çoklu doğrusal regresyon modelinin varsayımları aşağıdaki gibidir.

1. Normal dağılım.

2. Doğrusallık.

3. Hata terimlerinin ortalaması sıfırdır.

4. Sabit varyans.

5. Otokorelasyon olmaması.

6. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmamasıdır.

Çoklu doğrusal regresyon modelinde H_0 hipotezi tüm regresyon katsayılarının sıfıra eşit olduğu (H_0: $\beta_1 = \beta_2 = \ldots\ldots = \beta_p = 0$) şeklinde kurulurken, H_a hipotezi en az bir β_i'nin sıfırdan farklı olduğu şeklinde kurulur. Parametrelerin tek tek istatistiksel olarak anlamlılığı için t testi ve modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için F testine bakılır (Kalaycı, 2009).

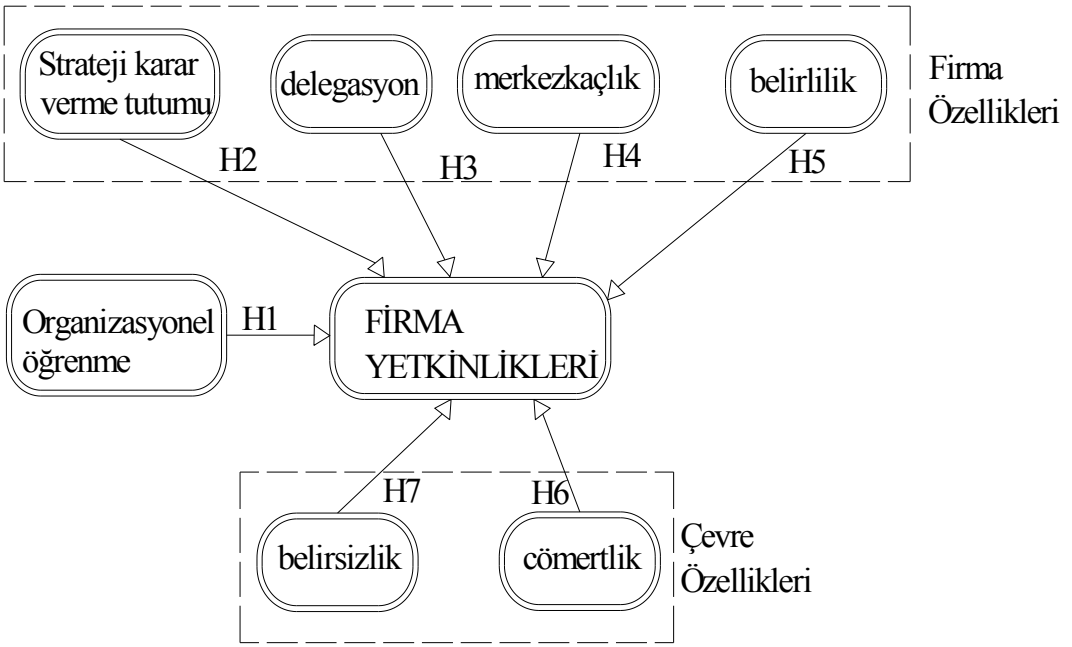
t Testi: Modelde yer alan tahmini parametrelerin anlamlılıklarının ayrı ayrı sınandığı bu testte, bağımsız değişkenlerin her birinin bağımlı değişkeni açıklama gücüne sahip olup olmadığı araştırılmaktadır (Kalaycı, 2009).

F Testi: Regresyon analizinde sabit parametre dışındaki tüm parametrelerin bir bütün olarak anlamlılıklarını sınamak için "F Testi" kullanılmaktadır. Bu test ile bütün bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişkeni açıklama gücüne sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır (Kalaycı, 2009).

Belirlilik katsayısı (R^2): Bağımlı değişkenin yüzde kaçının modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösterir. Yalnız çoklu regresyon modelinde dikkat edilmesi gereken nokta; belirlilik katsayısı modele dahil edilen değişken sayısı arttıkça artar. Böyle durumlarda, düzeltilmiş belirlilik katsayısına (adjusted R^2) bakılmalıdır (Kalaycı, 2009).

Ölçüm yapılan bağımsız değişkenle, bağımlı değişken arasındaki ilişki, değişken sayısı arttıkça daha iyi açıklanmaktadır. Ancak değişken sayısının arttırılması ek ölçümleri gerektirdiğinden zahmetli hale gelmektedir. Bu nedenle toplam varyansı en az sayıda değişkenle açıklamak esas amaç olmalıdır.

Şekil 5.1'de bu araştırma için hazırlanmış olan model yer almaktadır. Ön kabul olarak ölçüm yaptığımız tüm değişkenlerin firma yetkinliklerine etkisi olduğu kabul edilmiştir.



Şekil 5.1 : Araştırma modeli ilk hali.

Modelde test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Firmanın organizasyonel öğrenme seviyesi ile firma yetkinlikleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Organizasyonel öğrenme seviyesi arttıkça firma yetkinlikleri de güçlendirilmiş olacaktır.

H2: Firma yöneticilerinin strateji karar verme tutumu ile firma yetkinlikleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Yöneticiler gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatlar ve seçeneklere odaklandıkça firma yetkinlikleri de güçlendirilmiş olacaktır.

H3: Firma yöneticilerinin davranışları (delegasyon) ile firma yetkinlikleri arasında ilişki vardır. Yöneticilerin işleri delege etmesi, ana yön belirlemesi, çalışanları motivasyon ve uzun dönem odaklı olması firma yetkinliklerinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.

H4: Firmada alınan kararların merkezkaçlığı ile firma yetkinlikleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Tam merkezkaç yapıda firma yetkinlikleride daha fazla güçlendirilmiş olacaktır. Kararların merkeziliği arttıkça firma yetkinlikleri azalış gösterecektir.

H5: İşlerin belirliliği ile firma yetkinlikleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların ne yapacakları ve nasıl yapacakları belirli oldukça firma yetkinlikleride bu doğrultuda güçlendirilmiş olacaktır.

H6: Çevresel cömertlik ile firma yetkinlikleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Firmanın bulunduğu çevrede cömertlik ne kadar yüksek ise, firma yetkinlikleri de o ölçüde artış gösterecektir.

H7: Çevresel belirsizlik ile firma yetkinlikleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Firmanın bulunduğu çevrenin belirsizliği firma yetkinliklerini olumlu yönde etkileyecektir.

5.3 İstatistiksel Analiz Çıktıları Ve Yorumları

Çizelge 5.1 : Tanımlayıcı istatistikler.

	Mean	Std. Deviation	N
YETKİNLİKLER	5,867	,5979	103
ORG.OGRENME	4,763	1,0623	103
MERKEZKAÇLIK	4,602	1,2314	103
BELİRLİLİK	5,524	1,0082	103
DELEGASYON	4,738	1,3281	103
STRA.KAR. VER. TUTUMU	4,748	1,2265	103
CÖMERTLİK	4,304	,6705	103
BELİRSİZLİK	3,194	,8143	103

Bu tablo bize modele dahil ettiğimiz değişkenlerin aritmetik ortalama ve standart sapmalarını göstermektedir.

Çizelge 5.2 : Korelasyon katsayıları.

		YETKİNLİKLER	ORG.OGRENME	MERKEZKAÇLIK	BELİRLİLİK	DELEGASYON	STRA.KAR. VER.	CÖMERTLİK	BELİRSİZLİK
Pearson Correlation	YETKİNLİKLER	1,000	,808	,494	,741	,091	,677	,713	-,687
	ORG.OGRENME	,808	1,000	,688	,852	,283	,719	,818	-,714
	MERKEZKAÇLIK	,494	,688	1,000	,707	,265	,686	,554	-,511
	BELİRLİLİK	,741	,852	,707	1,000	,162	,806	,735	-,762
	DELEGASYON	,091	,283	,265	,162	1,000	,079	,224	,031
	STRA.KAR. VER.	,677	,719	,686	,806	,079	1,000	,754	-,731
	CÖMERTLİK	,713	,818	,554	,735	,224	,754	1,000	-,665
	BELİRSİZLİK	-,687	-,714	-,511	-,762	,031	-,731	-,665	1,000

İki değişken arasında Pearson korelasyon katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılır.

Çizelge 5.3 : Pearson korelasyon katsayısının yorumu.

r	İlişki
0,00-0,25	Çok zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok yüksek

Korelasyon, neden-sonuç ilişkisi anlamına gelmemektedir. Yani A ve B gibi iki değişkenli bir modelde korelasyon olması, A'nın B'ye ya da B'nin A'ya neden olduğu anlamına gelmez (Kalaycı, 2009).

Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır. Başka bir deyişle, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusunun cevabı alınır.

Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Eğer;

- r = -1 ise Tam negatif doğrusal ilişki vardır. Yani, bir değişken artarken diğeri azalır, tersine bir değişken azalırken diğeri artar.
- r = 1 ise tam pozitif doğrusal ilişki vardır. Yani, bir değişken arttığında diğeri de artar, bir değişken azalırken diğeri de azalır.
- r= 0 ise iki değişken arasında ilişki yoktur.

Çizelge 5.2 incelendiğinde, firma yetkinlikleri ile korelasyon katsayısı en yüksek olan bağımsız değişken organizasyonel öğrenmedir (r=0,808,yüksek). Tablodan da görüleceği üzere firma yetkinlikleri ile çevresel belirsizlik arasında negatif korelasyon vardır (r=-0,687). Firmanın çevresel belirsizliği artarken firmanın yetkinliklerinde düşüş gözlenecektir. Delegasyon ile firma yetkinlikleri arasında ilişki oldukça zayıfdır. Firmada çalışanların ne yapacakları, nasıl yapacakları ne kadar belirli ise organizasyonel öğrenme seviyesi de o ölçüde yüksek olacaktır (r=0,852).

Çizelge 5.4 : Ölçeklere ilişkin güvenilirlik düzeyleri.

Kullanılan ölçekler	Derecesi	İfade sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları (α)
Firma yetkinlikleri ölçeği	7'li	13	0,962
Organizasyonel öğrenme ölçeği	7'li	16	0,959
Strateji karar verme tutumu ölçeği	7'li	1	0,746
Yönetici davranışları(delegasyon) ölçeği	7'li	1	
Merkezkaçlık ölçeği	7'li	1	
Belirlilik ölçeği	7'li	1	
Çevresel cömertlik ölçeği	7'li	3	0,888
Çevresel belirsizlik ölçeği	7'li	5	0,929

Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinde, firma yapısı ile ilgili 4 değişken tek bir ifade ile ölçüldüğü için güvenilirlik analizine birlikte sokulmuştur. Alfa (α) katsayılarına baktığımızda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu görmekteyiz.

Modele eklenmesi ile bağımlı değişkenin varyansını açıklamada önemli artış sağlayan değişkenleri belirlemek ve seçmek için değişik yöntemler vardır. Bu analizde değişken eleme metodu (backward selection) kullanılmıştır. Değişken eleme metodunda, SPSS tüm değişkenleri modele dahil eder. En güçsüz bağımsız değişken modelden çıkarılır ve regresyon tekrar hesaplanır. Eğer bu durumda model önemli derecede güçsüzleşiyorsa, bağımsız değişken tekrar modele eklenir, eğer güçsüzleşme önemli derecede değilse, bağımsız değişken çıkarılır. Bu süreç sadece yararlı bağımsız değişkenler modelde kalıncaya değin tekrarlanır (Kalaycı, 2009).

Çizelge 5.5 : Kullanılan değişkenler.

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BELİRSİZLİK, DELEGASYON, MERKEZKAÇLIK , CÖMERTLİK, STRA.KAR. VER. TUTUMU, BELİRLİLİK, ORG.OGRENME[a]	.	Enter
2		. CÖMERTLİK	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
3		. BELİRLİLİK	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).
4		. BELİRSİZLİK	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: YETKİNLİKLER

Burada ilk başta tüm değişkenler analize sokulmuştur (Enter metodu). Çizelge 5.5 'den de görüleceği üzere, SPSS programı bu analizi 4 farklı model oluşturarak tamamlamıştır. 1. modelde tüm değişkenler analize sokulmuştur. 2.modelde cömertlik değişkeni modelden çıkarılmıştır, 3.modelde ise cömertlik ile birlikte belirlilik değişkeni de modelden çıkarılmış ve son olarakda 4. Modelde ise cömertlik, belirlilik (içsel) ve belirsizlik (çevresel) değişkeni modelden çıkarılmıştır. Model özetleri aşağıda çizelge 5.6'de yer almaktadır.

Çizelge 5.6' da, R Square değeri bize bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.

Uygulamada, R Square değeri 4 farklı model için değişkenlik göstermektedir. 4. Modeli ele alırsak, firma yetkinliklerindeki değişimin %70,2'si modele dahil edilen, delegasyon, merkezkaçlık, strateji karar verme tutumu ve organizyonel öğrenme değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Geri kalan %29,8'lik kısım ise hata terimi vasıtasıyla modele dahil edilmeyen değişkenlere aittir.

Çizelge 5.6 : Model özetleri.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,841[a]	,707	,686	,3352	,707	32,793	7	95	,000	1,606
2	,841[b]	,707	,689	,3337	,000	,127	1	95	,722	
3	,840[c]	,706	,691	,3325	-,001	,331	1	96	,566	
4	,838[d]	,702	,690	,3329	-,004	1,212	1	97	,274	

a. Predictors: (Constant), BELİRSİZLİK, DELEGASYON, MERKEZKAÇLIK, CÖMERTLİK, STRA. KAR. VER. TUTUMU, BELİRLİLİK, ORG.OGRENME

b. Predictors: (Constant), BELİRSİZLİK, DELEGASYON, MERKEZKAÇLIK, STRA. KAR. VER. TUTUMU, BELİRLİLİK, ORG.OGRENME

c. Predictors: (Constant), BELİRSİZLİK, DELEGASYON, MERKEZKAÇLIK, STRA. KAR. VER. TUTUMU, ORG.OGRENME

d. Predictors: (Constant), DELEGASYON, MERKEZKAÇLIK, STRA. KAR. VER. TUTUMU, ORG.OGRENME

e. Dependent Variable: YETKİNLİKLER

Çizelge 5.6' da yer alan Durbin-Watson testi, modelde otokorelasyon olup olmadığının göstergesidir. Çok değişkenli regresyon analizi yönteminin varsayımlarından biri de bağımsız değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı idi. Uygulamada Durbin-Watson testi 1,606 olarak çıkmıştır. Genellikle 1,5-2,5 arasındaki bir Durbin Watson değeri otokorelasyon olmadığını gösterir (Kalaycı, 2009). Bu varsayım doğrulanmış olmaktadır.

Çizelge 5.7 : Varyans analizi tablosu.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,790	7	3,684	32,793	,000[a]
	Residual	10,674	95	,112		
	Total	36,464	102			
2	Regression	25,776	6	4,296	38,588	,000[b]
	Residual	10,688	96	,111		
	Total	36,464	102			
3	Regression	25,739	5	5,148	46,560	,000[c]
	Residual	10,725	97	,111		
	Total	36,464	102			
4	Regression	25,605	4	6,401	57,771	,000[d]
	Residual	10,859	98	,111		
	Total	36,464	102			

a. Predictors: (Constant), BELİRSİZLİK, DELEGASYON, MERKEZKAÇLIK, CÖMERTLİK, STRA.KAR. VER. TUTUMU, BELİRLİLİK, ORG.OGRENME

b. Predictors: (Constant), BELİRSİZLİK, DELEGASYON, MERKEZKAÇLIK , STRA.KAR. VER. TUTUMU, BELİRLİLİK, ORG.OGRENME

c. Predictors: (Constant), BELİRSİZLİK, DELEGASYON, MERKEZKAÇLIK , STRA.KAR. VER. TUTUMU, ORG.OGRENME

d. Predictors: (Constant), DELEGASYON, MERKEZKAÇLIK , STRA.KAR. VER. TUTUMU, ORG.OGRENME

e. Dependent Variable: YETKİNLİKLER

Varyans analizi tablosu, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test edilmesini sağlar (Kalaycı,2009). Tablodaki F değerleri, Sig.= 0,000 değeri %5'den küçük olması nedeniyle yapılan analizin 4 model içinde bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 5.8 : Katsayılar tablosu.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,052	,513		7,899	,000	3,033	5,070					
	ORG.OGRENME	,382	,077	,679	4,941	,000	,229	,536	,808	,452	,274	,163	6,125
	MERKEZKAÇLIK	-,091	,043	-,187	-2,125	,036	-,176	-,006	,494	-,213	-,118	,396	2,525
	BELİRLİLİK	,047	,078	,080	,603	,548	-,108	,202	,741	,062	,033	,177	5,648
	DELEGASYON	-,038	,028	-,084	-1,332	,186	-,094	,018	,091	-,135	-,074	,779	1,283
	STRA.KAR. VER. TUTUMU	,081	,056	,167	1,447	,151	-,030	,193	,677	,147	,080	,232	4,307
	CÖMERTLİK	,035	,098	,039	,357	,722	-,159	,229	,713	,037	,020	,256	3,901
	BELİRSİZLİK	-,064	,071	-,087	-,897	,372	-,205	,077	-,687	-,092	-,050	,330	3,032
2	(Constant)	4,118	,475		8,666	,000	3,175	5,062					
	ORG.OGRENME	,396	,066	,704	6,038	,000	,266	,527	,808	,525	,334	,224	4,457
	MERKEZKAÇLIK	-,094	,042	-,194	-2,256	,026	-,177	-,011	,494	-,224	-,125	,413	2,418
	BELİRLİLİK	,045	,078	,075	,576	,566	-,109	,199	,741	,059	,032	,179	5,602
	DELEGASYON	-,037	,028	-,081	-1,306	,195	-,092	,019	,091	-,132	-,072	,790	1,267
	STRA.KAR. VER. TUTUMU	,090	,050	,184	1,780	,078	-,010	,190	,677	,179	,098	,285	3,510
	BELİRSİZLİK	-,065	,071	-,088	-,917	,361	-,205	,075	-,687	-,093	-,051	,330	3,027

Çizelge 5.8 (devam) : Katsayılar tablosu.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
3	(Constant)	4,242	,422		10,049	,000	3,404	5,080					
	ORG.OGRENME	,415	,057	,738	7,337	,000	,303	,528	,808	,597	,404	,300	3,337
	MERKEZKAÇLIK	-,089	,041	-,184	-2,193	,031	-,170	-,009	,494	-,217	-,121	,430	2,326
	DELEGASYON	-,037	,028	-,082	-1,327	,188	-,092	,018	,091	-,134	-,073	,790	1,266
	STRA.KAR. VER. TUTUMU	,099	,047	,204	2,095	,039	,005	,194	,677	,208	,115	,320	3,127
	BELİRSİZLİK	-,075	,068	-,102	-1,101	,274	-,210	,060	-,687	-,111	-,061	,353	2,835
4	(Constant)	3,820	,177		21,593	,000	3,469	4,171					
	ORG.OGRENME	,445	,050	,791	8,921	,000	,346	,544	,808	,669	,492	,387	2,585
	MERKEZKAÇLIK	-,094	,041	-,194	-2,323	,022	-,175	-,014	,494	-,228	-,128	,435	2,299
	DELEGASYON	-,046	,027	-,101	-1,699	,093	-,099	,008	,091	-,169	-,094	,856	1,168
	STRA. KAR. VER. TUTUMU	,121	,043	,249	2,818	,006	,036	,207	,677	,274	,155	,389	2,572

a. Dependent Variable: YETKİNLİKLER

Çizelge 5.8' de modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmektedir. Parametrelere ait t istatistik değerlerinden modele dahil edilen her bir değişkenin ayrı ayrı (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olup olmadıklarını görmekteyiz. Burada en uygun model olarak 4.model olarak gözükmektedir. Değişkenlerin ayrı ayrı anlamlılıkları incelendiğinde, değişkenlerin en anlamlı olduğu model bu modeldir. Varyans analizi tablosunda bahsedilen F istatistiği modelin bir bütün olarak anlamlılığını test etmek için kullanılırken, t istatistiği değişkenlerin ayrı ayrı anlamlı olup olmadıklarını test etmek amacıyla kullanılır.

5.3.1 Model parametrelerinin yorumu

Tablodan görüleceği gibi sabit terim 3,820 olarak bulunmuştur. Bunun anlamı firmanın diğer değişkenleri sıfır bile olsa firma yetkinliklerinde 3,820 birimlik bir değer elde edilecektir. Bunun anlamı firma hiçbirşey yapmamış olsa bile, firma yetkinlikleri yaklaşık olarak rakipleri ile eşit olacaktır. Organizasyonel öğrenmeye ait parametre değeri ise 0,445'dir. Organizasyonel öğrenme seviyesindeki bir birimlik artış firma yetkinliklerinde 0,445 birimlik artışa neden olacaktır. Yöneticilerin strateji karar verme tutumundaki bir birimlik artış firma yetkinliklerinde 0,121 birimlik artışa neden olmaktadır. Diğer değişkenleri de incelediğimizde, firmanın merkezkaçlık seviyesindeki bir birimlik artışın firma yetkinliklerinde -0,094 birimlik azalışa neden olduğunu görmekteyiz ve delegasyon seviyesindeki bir birimlik artışında firma yetkinliklerinde -0,046 birimlik azalışa neden olduğunu görmekteyiz. Bunun anlamı firmada merkezkaçlık ve delegasyon arttıkça, firma yetkinliklerinde azalış görülecektir.

Tabloda yer alan bir önemli istatistikte, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını gösteren VIF değerleridir ($VIF=1/(1-R^2)$). Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında ilişki yoksa ($R^2=0$) VIF=1 olacaktır. Bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında tam bir ilişki varsa ($R^2=1$) $VIF=\infty$ olacaktır (Kalaycı, 2009).

Çoklu bağlantı problemini saptamada kullanılan diğer bir yöntem, değişkenlerin toleranslarını hesaplamaktır. Tolerans değeri, $T=1-R_i^2$ şeklinde hesaplanmaktadır. Böylece daha küçük tolerans daha büyük VIF değeri demektir.

Bu analizde VIF değerleri düşük olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı yoktur.

Ayrıca tabloda standardized coefficients başlığı altında yer alan Beta, bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir (Betanın işareti dikkate alınmaz). En yükse Beta değerine sahip olan değişken göreli olarak en önemli bağımsız değişkendir. Buradaki bağımsız değişkenlerimizi önem sırasına göre sıralarsak organizasyonel öğrenme, strateji karar verme tutumu, merkezkaçlık ve delegasyon şeklindedir (0,791, 0,249, -0,194, -0,101).

Firma yetkinliklerini yapılan çoklu doğrusal regresyon analizleri sonucu şu şekilde modelleyebiliriz.

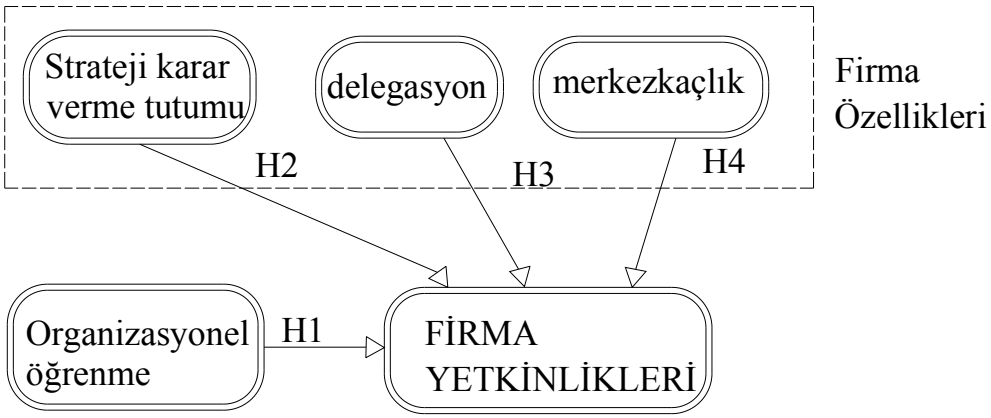
YET.= 3,820 + 0,445 (OÖ) + **0,121** (STK) **- 0,094** (MRK) **- 0,046** (DLG)+ ε **(5.2)**

Çizelge 5,7'deki sonuçlara göre, firma yetkinlikleri ile organizasyonel öğrenme, delegasyon, merkezkaçlık, strateji karar verme tutumu arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur ($F=57,771$; $p<0,001$). Buna göre, çoklu doğrusal regresyon modeli için regresyon katsayılarının sıfıra eşit olduğu şeklindeki H0 hipotezi ($H0:\beta j=0$) reddedilir. Diğer bir anlatımla, modele ilişkin bulunan en az bir regresyon katsayısı sıfırdan farklıdır. Bu durum ise (regrasyon katsayılarının sırdan farklı olması), degişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu sonuçlar, organizasyonel öğrenme, strateji karar verme tutumu, merkezkaçlık ve delegasyon bağımsız değişkenlerinin, firma yetkinlikleri bağımlı değişkeniyle aralarındaki ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Ve oluşturulan bu modelin belirlilik katsayısı ($R^2=0,702$) dikkate alındığında, firma yetkinliğindeki toplam varyansın (değişkenliğin) %70,2'sinin bağımsız değişkenlerden (organizasyonel öğrenme, delegasyon, strateji karar verme tutumu ve merkezkaçlık) kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bir başka deyişle organizasyonel öğrenme, strateji karar verme tutumu, delegasyon ve merkezkaçlık bağımsız değişkenlerinin, firma yetkinlikleri bağımlı değişkenine yönelik çoklu regresyon modelini açıklamaktaki başarısı %70,2'dir.

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde, güçsüz olan bağımsız değişkenler modelden çıkarıldığı için, cömertlik, belirlilik ve çevresel belirsizliğin firma yetkinliklerine etkisi olmadığı sonuca varılmıştır. Bu nedenle H5, H6 ve H7 hipotezleri reddedilmiştir.

Firma yetkinliklerine etki eden bağımsız değişkenler şu şekilde sonuçlanmıştır. Delegasyon, stratejik karar verme tutumu, organizasyonel öğrenme ve merkezkaçlıktır.

İlk başta oluşturduğumuz modeli, yapılan analizlere göre revize edersek aşağıdaki modeli elde etmiş oluruz.



Şekil 5.2 : Araştırma modeli son hali.

Firma yetkinliklerine etki eden en önemli bağımsız değişkenin firmanın organizasyonel öğrenme seviyesi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen modelde çevresel değişkenlerin firma yetkinliklerine etkisi olmadığı, firma özelliklerinden ise delegasyon ve merkezkaçlık seviyesinin firma yetkinliklerine negatif yönde etki yaptığı görülmektedir.

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında firma yetkinlikleri ile çevresel özellikler ve firma özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla şirketlerin çevresel özellikleri (cömertlik ve belirsizlik) ve firma özellikleri (delegasyon, strateji karar verme tutumu, organizasyonel öğrenme seviyesi, belirlilik, merkezkaçlık) ele alınmıştır. Bu amaçla ülkemizde faaliyet gösteren 103 şirket üzerinde araştırma yapılmıştır. Çevresel özelliklere ait veriler, 1996-2008 aralığını kapsamaktadır. Şirketlerin bu zaman dilimindeki çevresel özellikleri göz önüne alınmıştır.

Firma yetkinlikleri ölçülürken firmalara ait çeşitli fonksiyonel yetkinlikler ele alınmış ve bu yetkinliklerin firmanın organizasyonel öğrenme seviyesi, çevresel özellikler ve firma özelliklerinden etkileneceği görüşü temel alınmıştır. Bağımsız değişkenlerden firma yetkinliklerini etkileyen en önemli faktörün organizasyonel öğrenme yeteneği olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda yapılan detaylı araştırmalar, firma yetkinliklerine etki eden en önemli faktörün organizasyonel öğrenme seviyesi olduğu sonucunu doğrulamaktadır.

Yapılan analizler çevresel cömertliğin ve çevresel belirsizliğin firma yetkinliklerine etkisi olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Ancak, literatürde bu görüşü destekleyen herhangi bir araştırma yer almamaktadır. Yönetici davranışlarından, delegasyon, ana yön belirleme, motive etme ve uzun döneme bakma davranışlarının firma yetkinliklerinde pozitif bir etki sağlaması beklenir. Ancak elde edilen modele göre yöneticilerin bu davranışları firma yetkinliklerinde negatif bir sonuca yol açmaktadır. Yani yöneticilerin işleri delege etme seviyesi arttıkça firma yetkinlerinde azalış olacaktır.

Araştırmada elde edilen ilginç bir sonuçta, firmanın merkezkaçlık seviyesi artıkça firma yetkinliklerinde azalış olmasıdır. Bu modele göre firmada kararların üst yönetim tarafından belirlenmesi dolayısıyla tam merkezi bir yapıya sahip olması firma yetkinliklerinde artışa neden olacaktır. Literatür araştırmalarında, firmaların çevresel değişikliklere daha çabuk tepki verebilmesi ve daha çabuk adapte olabilmesi için merkezkaç bir yapıya sahip olması istenir. İlgili konuların ilgili yerlerde karara

bağlanmasının firma yetkinliklerinde pozitif bir etki sağlaması beklenir. Ancak elde edilen modelde firmanın merkezkaçlık seviyesi arttıkça firma yetkinliklerinde azalış görülecektir.

Bu çalışmada elde edilen bazı sonuçların beklenenden farklı çıkmasının sebebi olarak, Türkiye'deki firmaların yönetim ve yönetici yapılarını gösterebiliriz. Ülkemizde faaliyet gösteren firmaların çoğu bir aile şirketi olarak faaliyet göstermektedir. Profesyonel olarak yönetilen şirketlerde, elde edilen sonuçlar farklılıklar gösterebilecektir. Bu çalışmada ele alınan firmalar farklı sektörlerde yer almaktadır. Sektörel olarak bir analiz yapıldığında sektörlere bağlı olarak sonuçlarında farklılık göstermesi beklenir. İleri teknoloji kullanan firmalarda organizasyonel öğrenme seviyesinin firma yetkinliklerine olan etkisi daha fazla olacaktır. Çünkü firmalar gelişen teknolojileri takip edebilmek için, sürekli olarak organizasyonel öğrenme seviyelerini geliştirmek zorundadırlar.

Çevresel belirsizlik arttığında, firmaların sürdürülebilir rekabetçi avantajlarını korumak için organizasyonel öğrenme seviyelerinde artış göstermesi gerekecektir. Güçlü yetkinlikler oluşturan organizasyonlar pazar gücünü artırmak için pozitif stratejik fırsatlardan avantaj sağlayabilmektedirler. Diğer bir deyişle, bu firmalar büyük olasılıkla önemli rekabet avantajı elde edeceklerdir bu da önemli bir pazar gücü üretecektir. Bu organizasyonlar çevreleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olacak ve böylece belirsizlikleri daha fazla azaltacaklardır. Zayıf organizasyonlar güçlü öğrenme yeteneklerinin gelişiminde ve bu öğrenmenin yetkinliklere dönüşümünde daha fazla direnç ile karşılacaklardır. Alternatif olarak, güçlü organizasyonlar en azından bazı zamanlar rekabeti büyük ölçüde yok sayabilirler, deneyimden öğrenme konusuna daha az eğilim duyabilirler. Ancak firmalar sahip oldukları yetkinlikleri sürdürebilir bir avantaj olarak koruma konusunda eksik kalmaktadırlar. Zaman geçtikçe, bu güçlü organizasyonlar öğrenme konusunda daha az yetkin olmakta, yetkinlikleri daha stabil hale gelmekte (az dinamik) ve çevresel değişikliklere ve rakiplerin yetkinliklerine ve stratejik eylemlerine karşı daha zayıf hale gelmektedirler (Levitt & March, 1988). Bu nedenle, öğrenme kapasitesi ve bu öğrenmeyi temel yetkinliklere dönüştürebilme yeteneğini geliştiren bu organizasyonlar öğrenme yeteneklerini aşındırmadan rekabetçi avantaj ve pazar gücü elde etmeyi garanti altına almaları gerekmektedir.

Üst yönetimler, organizasyonel öğrenme seviyesini yükseltmek ve firmanın sahip olduğu temel yetkinlikleri geliştirmek amacıyla organizasyonları dizayn etmelilerdir. Bunu sağlamak kurumsal tutarlılık ile gerçekleşecektir (Dosi, 1988). Bu tutarlılığa ulaşmak için firmanın stratejisini formüle etmesi gerekmekte ve öğrenen organizasyonların ihtiyaçlarını karşılayan yapıyı oluşturması gerekmektedir. Ayrıca, firma yetkinliklerini geliştirmek ve bu yetkinlikleri stratejik büyüme fırsatlarından avantaj elde etmek, firmanın belirsizliğini azaltmak ve yol bağımlılığının olumlu özelliklerinden yararlanabilmek için sistematik bir yaklaşım gerekmektedir. Temel yetkinlikler, buna göre, karmaşık teknolojiler veya hızla değişen pazarlarda rekabet için gerekli üretim becerilerinden çok daha fazlasını yansıtmaktadır. Aslında, temel yetkinlikler rekabetçi avantaj oluşturmak ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmek için firmanın sosyal modellerini, dinamik rutinlerini ve öğrenme yoluyla bilgi tabanlarını sürekli olarak düzenlenmesi için temel sağlamaktadır.

Bu çalışma, ele alınan kriterler farklı şekilde belirlenerek ve daha farklı bir model oluşturularak geliştirilebilir. Çalışmada sektörel olarak bir ayrım yapılmadığı için, şirketlerin sektörel olarak ele alınması ve farklı sektörlere göre farklı modeller oluşturulması yolu ile çalışma ilerletilebilir.

KAYNAKLAR

Andrews, K.R., 1971. The concept of corporate strategy, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.

Ansoff, H.I., 1965. Corporate strategy, McGraw-Hill, New York.

Argyris, C., 1993, On Organisational Learning, Basil Blackwell, Oxford.

Argyris, C. & Schon, D.A., 1978, Organisational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison- Wesley, Reading, MA and Wokingham.

Arrow, K., 1962: "Economic welfare and the allocation of resources to invention", In National Bureau of Economic Research (Ed.) *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Amit, R. & Schoemaker, P.J.H., 1993: "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, **14(1)**, 33-46.

Argyris, C., 1993, On Organisational Learning, Basil Blackwell, Oxford.

Armstrong, A., & Foley, P., 2003: "Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms", *The Learning Organization* , **10**, 74-82.

Badaracco, J., 1991, *The knowledge link,* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Baker, J., Mapes, J., New, C.C. & Szwegczewski, M., 1997: "A hierarchical model of business competence" *Integrated Manufacturing Systems,* **8,** 265-272.

Barney, J.B., 1986a. Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy, *Management Science*, **32**, 1231-1241.

Barney, J.B., 1986b. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage, *Academy of Management Review*, **11**, 656-665.

Barney, J., 1991: "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management,* **17**, 99-120.

Barney, J.B., 1992: "Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis", in *Advances in Strategic Management*, pp. 39-61, Eds. Shrivastava, P., Huff, A. and Dutton, J., JAI Press, Greenwich, Connecticut.

Bartkus, E., & Jurevicius, V., 2007: "Production outsourcing in the international market", *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*(1), 59-68.

Bartlett, C. & Ghoshal, S., 1989: "*Managing across borders: The transnational solutions"*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bhattacharya, A.K. & Gibbons, A.M., 1996: "Strategy formulation: focusing on core competences and processes", *Business Change and Re-engineering,* **3**, 47-55.

Bierly, P, Chakrabarti, A., 1996: "Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal,* **17**, 23–135.

Blum, A. & Ragab, I., 1989: "Developmental stages of neighborhood organizations", in Elliot, J.(Ed.) *Urban Society*, 4th. Ed. Dushkin, Guilford, CT, pp.142-8.

Boguslauskas, V. & Kvedaraviciene, G., 2009: "Difficulties in identifying company's core competence and core process", *Engineering Economics,* **2**, 75-81.

Boisot, M. H., 1995: " *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions, and Culture,* Routledge, London.

Boisot, M., Griffiths, D., & Moles, V., 1997: "The dilemma of competence: differentiation versus integration in the pursuit of learning", in R.Sanchez and A.Heene (eds*), Strategic Learning and Knowledge Management,* Wiley, Chichester, 65-82.

Burdett, J.O., 1993: "Managing in the age of discontinuity", Management Decision, Vol. 31 No. 1, pp. 10-17.

Burgelman, R.A., 1983: "A process model of internal corporate venturing in the major diversified firm", *Administrative Science Quarterly*, **28**, 223-244.

Boston Consulting Group, 1968: "Perspectives on experience". Boston.

Brown, J., & Duguid, P., 1991 "Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science,* **2**, 40-57.

Caves, R.E. & Porter, M.E., 1977, From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, **91**, 241-262.

Chiva, R., Alegra, J. & Lapiedra, R., 2007: "Measuring organizational learning capability among the workforce", *International Journal of Manpower,* **28,** 224-242.

Clark, K., 1989: "What strategy can do for technology", *Harvard Business Review,* **67,** 94-98.

Cleveland, G., Schroeder, R., & Anderson, J., 1989: "A theory of production competence", *Decision Sciences,* **20,** 655-668.

Collis, D.J., 1991: "A resource-based analysis of global competition: the case of bearings industry, *Strategic Management Journal*, **12**, 49-68.

Collis, D.J., 1994. Research note: How valuable are organizational capabilities?, *Strategic Management Journal*, **15**, 143-152.

Coyne, K.P., Hall, S.J. & Clifford, P.G., 1997: "Is your core competence a Mirage", *The McKinsey Quarterly*, **1,** 41-54.

Cotrell, L. 1977: "The competent community", *New Perspectives on the American Community*, Rand Mc Nally, Chicago,IL.

Decarolis, D.M., & Deeds, D.L., 1999: **1**The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry". *Strategic Management Journal*, **20**, 953– 968.

DeGeus A.P., 1988: "Planning as learning", *Harvard Business Review*, (**March–April**); 70– 74.

DiBella, A., Nevis, E., & Gould, J., 1996: "Understanding organizational learning capability", *Journal of Management Study*; **33**, 361 –379.

Dierickx, I. and Cool, K., 1989: "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, **35**, 1504-1511.

Dosi, G., 1988: "Sources, procedures and microeconomic effects of innovation", *Journal of Economic Litareture* **26,** 1120-1170.

Dosi, G., Nelson, R. R. & Winter, S.G., 2000: " The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. Oxford, Oxford University Press.

Dougherty, D., 1992: "A practice-centered model of organizational renewal through product innovation", *Strategic Management Journal,* **13,** 77-92.

Draft, R., & Huber, G., 1987: " How organisations learn: a communication framework", *Research in the Sociology of Organizations*, **5,** 1-36.

Drejer, A., 2000: "Organisational learning and competence development", *The Learning Organization*, **7,** 206-220.

Dreyfus, H. and Dreyfus, S., 1986, Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer, Free Press, New York, NY.

Duening, T. N. & Click R. L., 2005:" Essentials of Business Process Outsourcing", New Jersey: John Wiley & Sons, pp. 40-145.

Durand, T., 1993: "The Dynamics of cognitive technological maps", pp.165-189, in Peter Lorange et al. Editors, *Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-operation*, Oxford: Blackwell.

Dutton, J., Fahey, L., & Narayanan, V., 1983: "Toward understanding strategic issue diagnosis", *Strategic Management Journal,* **4,** 307-323.

Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A., 2000: "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal,* **21,** 1105-1121.

Elias, P. & McKnight A., 2001: "Skill measurement in official statistics: recent developments in the UK and the rest of Europe", *Oxford Economic Papers,* **53,** 508-540.

Eraut, M., 1994: *Developing Professional Knowledge and Competence,* Falmer Press, London.

Fard, H. D., Rostamy, A., & Taghiloo, H., 2009: "How types of organizational cultures contribute in shaping learning organisations", *Singapore Management Review*, **31,** 49-61.

Fiol, C.M.,1991a: "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, **17**, 191-211.

Fiol, C.M.,1991b: "Seeing empty spaces: Towards a more complex understanding of the meaning of power in organizations", *Organization Studies*, **12**, 547-566.

Fiol, C.M. & Lyles, M.A., 1985: "Organizational learning", *Academy of Management Review*, **10**, 803-813.

Gallon, M.R., Stillman, H.M. & Coates, D., 1995: "Putting core competency thinking into practice", *Industrial Research Review*, 20-28.

Gardiner, P., & Whiting, P., 1997: "Success factors in learning organizations: an empirical study", *Industrial and Commercial Training*, **29,** 41-48.

Garvin, D., 1993: "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, July August, 78-91.

Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F., 2008: "Is yours a Learning Organization?", *Harvard Business Review,* March, 109-116.

Ghoshal, S., 1987: "Global Strategy: An Organising Framework", *Strategic Management Journal*, **8**, 425-440.

Gilgeous, V., & Parveen, K., 2001: "Core competency requirements for manufacturing effectiveness", *Integrated Manufacturing Systems,* **12**, 217-227.

Goddard, J., 1997: "The architecture of core competence", *Business Strategy Review*, **8**, 43-52.

Goh, S. C., 1998: "Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks", *Advanced Management Journal*, **63**, 15-22.

Gomez, P. J., Lorente, J. C. & Cabrera, R. V., 2005: "Organizational learning capability: a proposal of measurement", *Journal of Business Research,* **58,** 715-725.

Grant, R.M., 1991: "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, **33**, 114-135.

Grant, R.M., 1996: "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, **7**, 375-387.

Greaver, M. F., 1999: "Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives", New York: AMA publications, 54-190.

Griego, O.V., Geroy, G.D. & Wright, P.C., 2000: "Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective", The Learning Organization, **7**.

Haland, E. & Tjora, A., 2006: "Between asset and process: Developing competence by implementing a learning management system", *Human Relations,* **59**, 993-1016.

Hall, R., 1992: "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, **13**, 135-144.

Hall, R., 1993: "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, **14**, 607-618.

Hall, R., 1997: "Complex systems, complex learning, and competence building", *Strategic Learning and Knowledge Management,* Edited by Ron Sanchez and Aime *Heene,* Chichester: John Wiley & Sons, 19-25.

Hamel, G., 1991: "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, **12**, 83-104.

Hamel, G. & Heene, A., 1994: "Competence Based Competition". New York: John Wiley & Sons.

Hamel, G. and Prahalad, C.K., 1989: "Strategic intent", *Harvard Business Review*, **67**, 63-76.

Hamel, G. & Prahald, C. K., 1991: "Corporate imagination and expeditionary marketing", *Harvard Business Review,* **69**, 81-92.

Hamel, G. & Prahald, C. K., 1994: "Embedding the Core Competence Perspective", *Competing for The Future,* Harvard Business School Press, 243-259.

Harvey, M. & Lusch, R., 1997: "Protecting the core competencies of a company: intangible asset security", *European Management Journal,* **15,** August.

Hayes, R., Wheelwright, S., & Clark, K., 1988: *Dynamic manufacturing*, New York: Free Press.

Hedberg B., 1981**:** "How organizations learn and unlearn". In: Nystrom PC, Starbuck WH, editors. Handbook of organizational design, 1. New York: Oxford Univ. Press, 3– 27.

Hedlund, G. & Nonaka, I., 1993: "Models of knowledge management in the west and Japan", in Lorange, P., Chakravarthy, B., Roos, J. and Van de Ven, A. (Eds), *Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-operation,* Blackwell, Oxford, pp. 117-44.

Helfat, C.E., 1997: "Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D", *Strategic Management Journal,* **18**, 339-360,

Helleloid, D. and Simonin, B., 1994: Organizational learning and a firm's core competence, in *Competence-Based Competition*, pp. 213-240, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.

Henderson, R., & Clark, K., 1990: "Architectural innovation: The reconfiguration of existing product Technologies and the failure of established firms", *Administrative Scince Quarterly,* **35**, 9-35.

Henderson, R., & Cockburn, I., 1994: "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceurical research", *Strategic Management Journal,* **15**, 63-84.

Higgins, J., 1983: Organizational policy and strategic management: text and cases, Chicago, IL: Dryden Press.

Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., & Ireland, R.D., 1994: "A mid range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance, *Journal of Management*, **20**, 297-326.

Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., & Kim, H., 1994: "The effects of international diversification on innovation and performance in product diversified firms, Academy of Management, Dallas, Texas.

Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., & Nixon, R.D., 1993: "A mid range theory of interfunctional integration: Its antecedents and outcomes, *Journal of Engineering and Technology Management*, **5**, 161-185.

Hitt, M.A. & Ireland, R.D., 1985. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance, *Strategic Management Journal*, **6(3)**, 273-293.

Hitt, M.A. & Ireland, R.D., 1986: "Relationships amongst corporate distinctive competence, diversification strategy, corporate structure and performance", *Journal of Management Studies*, **23,** 401-416.

Hubbard, G., Zubac, A., & Johnson, L., 2008: "Linking learning,customer value, and resource investment decisions: developing dynamic capabilites", *Advances in Applied Business Strategy,* **10,** 9-27.

Huber, G., 1989: "Organizational learning: an examination of the contributing processes and a review of literature, *Organizational Learning Conference*, Carnegie-Mellon University.

Huber, G., 1991: "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organization Scince,* **2,** 88-115.

Hult, G.T. & Ferrell, O.C., 1997: "Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement", *Journal of Business Research*, **40**, 97– 111.

Hyland, P, Davison, G. , & Sloan, T. , 2003: "Linking team competences to organizational capacity", *Team Performance Management,* **9,** 97-106.

Iscoe, I. 1974: "Community psychology and the competent community", *American Psychologist,* **29**, 607-13.

Imai, M., 1986. *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York: Random House.

Itami, H., 1987: "Mobilizing invisible assets", Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Jamali, D. & Sidani, Y., 2008: "Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context", *The Learning Organization,* **15,** 58-74.

Jashapara, A., 1993: "The competitive learning organization", *Management Decisions,* **31,** 52-62.

Jones, G.R., & George, J.M., 1998:" The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork", *Academy of Management Review*, **23**, 531 –546.

Kalaycı, Ş., 2009: "*Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* ", Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kersiene, K., & Savaneviciene, A., 2005: "Defining and understanding organization multicultural competence", *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics,* **2,** 45-53.

Khadra, M., & Rawabdeh, I., 2006: "Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies", *The Learning Organization,* **13,** 455-474.

Kim, D.H., 1993: "The link between individual and organizational learning", *Sloan Management Review*, **Fall,** 37– 50.

Kim, J., & Arnold, P. 1992: "Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis ", *International Journal of Operations & Production Management,* **13,** 4-25.

Klavans, Dick, & David L.D., 1996: "Competence building in biotechnology start-ups: The role of scientific discovery, technical development and absorptive capacity", in Heene and Sanchez, editors, *Strategic Learning and Knowledge Management, ,* Chichester: John Wiley & Sons.

Kogut, B. & Kulatilaka, N., 2001: "Capabilities, as real options", *Organization Science,* November-December**,** 744-758.

Kogut, B. & Zander, U., 1992: "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science,* **3,** 383-397.

Kolb, D., 1984, Experimental Learning, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Koloupolus, T., M. & Rollof, T., 2006: "Smartsourcing. Driving innovation and Growth through outsourcing", USA: Platinum Press., 17-161.

Krogh, G., Vicari, S., 1993: "An autopoiesis approach to experimental strategic learning", in Lorange, P., Chakravarthy, B., Roos, J., Van de Ven, A. (Eds),*Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-operation*, Blackwell, London,394-410.

Lado, A.A., Boyd, N.G. & Wright, P., 1992: "A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration", *Journal of Management*, **18**, 77-91.

Lappe, F. & DuBois, P. 1994: The Quickening of America, Jossey-Bass, San Francisco,CA.

Lei, D., Hitt, M. A., & Bettis, R., 1996: "Dynamic core competences through meta learning and strategic context", *Journal of Management,* **22,** 549-569.

Lenehan, M., 1982: "The quality of the instrument", *The Atlantic Monthly,* **250**, 32-58.

Leonard Barton, D., 1992: "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal,* **13**, 111-125.

Levitt, B., & March, J.G., 1988: "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, **14**, 319– 340.

Lieberman, M. B., 1987: "The learning curve, diffusion and competitive strategy", *Strategic Management Journal,* **8**, 441-452.

Liedtka, J., 1999: "Linking competitive advantage with communities of practice', *Journal of Management Inquiry,* **8**, 5-16.

Lippman, S.A., & Rumelt, R.P., 1982: "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, **13**, 418-438.

Lipshitz, R., Popper, M. and Oz, S., 1996: "Building learning organizations: the design and implementation of organizational learning mechanisms", *The Journal of Applied Behavior Science*, **32**, 292-305.

Lowendahl, B., & Haanes, K., 1996: "The unit of activity: A new way to understand competence building and leveraging", in Sanchez and Heene, editors, *Strategic Learning and Knowledge Management,* Chichester: John Wiley & Sons.

Mahoney, J.T. and Pandian J.R., 1992: "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, **13**, 363-380.

Makadok, R., 2001: "Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation", *Strategic Management Journal,* **22,** 387-401.

Malone, T.W., & Crowston, K., 1994: "The interdisciplinary study of co-ordination", *ACM Computing Surveys,* **26,** 87-119.

Maria, R.F., 2003: "Innovation and organizational learning culture in the Malaysian public sector", *Advances in Developing Human Resources*, **5,** 205-214.

Marsick, V.J. & Watkins, K.E., 1993: "Informal and Incidental Learning in the Workplace", Routledge & Kegan Paul, London.

Mayer, R.C., Davis, J.H.,& Schoorman, F.D., 1995:" An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, **20**, 709– 734.

McGill, M.E., & Slocum, J.W., 1993: "Unlearning the organization", Organization Dynamics; 67– 79.

Medoff, P. & Sklar, H. 1994: "Streets of Hope: The Fall and Rise of an Urban Neighborhood, South End, Boston MA.

Meyer, A.D., Tsui, A.S., & Hinings, C.R., 1993: "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal,* **36,** 1175-1195.

Miles, R.E. and Snow, C.C., 1978. Organizational strategy, structure and process, McGraw-Hill, New York.

Miles, R.H., 1982: "Coffin nails and corporate strategies", Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Moore, G., 2002: "Living on the fault line", New York, Harper Collins Publishers.

Nanda, A., 1996: "Resources, capabilities and competencies, in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, pp. 93-120, Eds. Edmondson, A. and Moingeon, B., Sage Pub., London.

Neergaard, C., 1994: "Creating a learning organisation", PhD thesis, Department of Production, Aalborg University.

Nelson, R.R., & Winter, S.G., 1982 "*An Evolutionary Theory of Economic Change,* Cambridge, MA: Belknap.

Nevis, E., DeBella, A. &Gould, J., 1995: "Understanding organizations as learning systems", *Sloan Management Review*, **Winter**, 73-85.

Nicolini, D., & Meznar, M., 1995: "The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field", *Human Relatations*, **48**, 727– 746.

Nonaka, I., 1994: "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science,* **5,** 14-37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H., 1995: "*The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation,* Oxford University Press, New York, NY.

O'Reilly, B., 1993: How execs learn now. *Fortune*, **5 April**, 52-58.

Örtenblad, A., 2004: "The learning organization: towards an integrated model", *The Learning Organization,* **11,** 129-144.

Paloniemi, S., 2006: "Experience, competence and workplace learning", *Journal of Workplace Learning,* **18,** 439-450.

Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T., 1997: " The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development", McGraw-Hill, London.

Penrose, E., 1959:"The theory of growth of the firm", Basil Blackwell, Oxford.

Pentland, B.T., Osborn, C.S., Wyner, G., & Luconi, F., 1999: "Useful descriptions of organisational processes: collecting data for the process handbook ", *MIT Sloan Cambridge,* 1-12.

Peteraf, M.A., 1993: "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, **14**, 179-191.

Petts, N., 1997: "Building growth on core competences-A practical approach", *Long Range Planning*, **30**, 551-561.

Pisano, G.P., 1990: "The R&D boundaries of the firm: An empirical analysis", *Administrative Science Quarterly*, **35**, 153-176.

Polanyi, M., 1962: "Personal knowledge: Towards a post critical philosophy", Routledge & Kegan Paul Ltd, London.

Polanyi, M., 1967: "The tacit dimension", Anchor Books, Garden City, New York.

Porth, S.J., McCall, J. & Bausch, T.A., 1999: "Spiritual themes of the learning organization", Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 3, pp. 211-20.

Porter, M.E., 1985: "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance", The Free Press, New York.

Porter, M.E., 1990. The competitive advantage of nations, The Free Press, New York.

Prahald, C. K., & Bettis, R.A., 1986: "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal,* **7,** 485-501.

Prahald, C. K., & Hamel, G., 1990: "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review,* May-June**,** 79-91.

Prigogine, I., & Stengers, I., 1984. *Order out of chaos*. Toronto: Bantom Books.

Quelin, B., 1996: "Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances", in Ron Sanchez and Aime Heene, editors, *Strategic Learning and Knowledge Management, ,* Chichester: John Wiley & Sons.

Quinn, J., 1985: "Managing innovation: Controlled chaos", *Harvard Business Review,* **63,** 73-84.

Reed, R. & De Fillippi, R.J., 1990: "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *The Academy of Management Review*, **15**, 88-102.

Rosengarten, P., 1995: "Learning organizations and their characteristics: the case of automotive components suppliers in Britain", ECLO Conference, Warwick.

Rumelt, R.P., 1984. Toward a strategic theory of the firm, in *Competitive Strategic Management*, pp.556-570, Eds. Lamb, R., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Sanchez, R., 1996a: "Managing articulated knowledge in competence-based competition", in Heene and Sanchez, editors, *Strategic Learning and Knowledge Management, ,* Chichester: John Wiley & Sons.

Sanchez, R., 1996b: "Strategic product creation: Managing new interactions of technology, markets and organizations, *European Management of Journal*, **14.**

Sanchez, R. & Heene, A., 1996a: "A systems view of the firm in competence based competition", in Dynamics of Competence Based Competition: Theory and Practise in the New Strategic Management, Sanchez, Heene & Howard editors, Oxford: Elsevier.

Sanchez, R. & Heene, A., 1996b: "Competence based strategic management concepts and issues for theory, research and practice", in Heene and Sanchez, editors, *Competence Based Strategic Management, ,* Chichester: John Wiley & Sons.

Sanchez, R. & Heene, A., 1997: "A competence perspective on strategic learning and knowledge management", *Strategic Learning and Knowledge Management,* Edited by Ron Sanchez and Aime *Heene,* Chichester: John Wiley & Sons, 3-15.

Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H., 1996: "Towards the theory and practice of competence based competition". In Sanchez, R. and Heene, A. and Thomas, H. (Ed.) Dynamics of Competence Based Competition. Oxford: Elsevier Press.

Selznick, P., 1957: "Leadership in administration", Harper & Row, New York.

Senge, P.M., 1990, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York, NY.

Shrivastava P., 1983: "A typology of organizational learning systems". *Journal of Management Study*, **20**, 8– 28.

Sivula, P., van den Bosch, F., & Elfring, T., 1996: "Competence building by incorporating clients into the development of a business service firm's knowledge base", in Ron Sanchez and Aime Heene, editors, *Strategic Learning and Knowledge Management, ,* Chichester: John Wiley & Sons.

Slater, S. & Narver, J., 1995: "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing,* **59,** 63-74.

Snow, C.C. & Hrebiniak, L.G., 1980: "Strategy, distinctive competence and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, **25**, 317-336.

Soyer, A., 2007: "Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi", *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.

Spender, J., 2000: "Tacit knowledge in organizations", *The Academy of Management Review,* **25,** 443-446.

Spender, J. & Grant, R., 1996, Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, , *17* (Special Issue: Knowledge and the firm), 5–9.

Stalk, G., 1988: "Time-The next source of competitive advantage", *Harvard Business Review*, **66**, 37-41.

Stalk, G., Evans, P. & Schulman, L.E., 1992: "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, **70(2)**, 57- 69.

Stata R., 1989: "Organizational learning: the key to management innovation", *Sloan Management Review,* (Spring), 63– 74.

Sundberg, L., 2001: "A holistic approach to competence development", *System Research and Behavioral Science,* **18,** 103-114.

Tannenbaum, S., 1997: "Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies", *Human Resource Management*, **36**, 437-52.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997: "Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, **18**, 509-533.

Tushman, M.L. & Anderson, P., 1986:" Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, **31**, 439-465.

Ulrich, D., 1987: "Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners", *Human Resource Planning*, **10**, 169-184.

Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A., 1993:" High-impact learning: building and diffusing learning capability". *Organizational Dynamics*, 52–66.

Ulrich, D. & Lake, D., 1991: "Organizational capability: creating competitive advantage", *Academy of Management Executive*, **5**, 77-92.

Vickery, S., 1991: "Theory of production competence revisited", *Decision Sciences,* **22,** 635-643.

Walsh, J.P., 1995: "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane", *Organization Science,* **6,** 280-321.

Walsh, J.P., & Ungson, G.R., 1991:" Organizational memory", *Academy of Management Review*, **16**, 57 – 91.

Warren, R., 1977: "The good community: what would it be?", in Warren, R. (Ed.), *New Perspectives on the American Community,* 3rd ed, Rand Mc Nally, Chicago, IL.

Watkins, K.E. & Golembiewski, R.T., 1995: "Rethinking organization development for the learning organization", The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3 No. 1, pp. 86-101.

Watkins, K.E. and Marsick, V.J., 1998: "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, Partners for the Learning Organization", Warwick, RI.

Wernerfelt, B., 1984: "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, **5**, 171-180.

Whitehall, M., 1997: "The theory and practice of competence based competition", *Long Range Planning,* **30,** 615-620.

Williams A.P., 2001: "A belief-focused process model of organizational learning.", *Journal of Management Study*, **38**, 67– 85.

Williamson, O. E., 1999: "Strategy Research:Governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal,* **20,** 1087-1108.

Winter, S., 1987: "Knowledge and competence as strategic assets", *The competitive challenge,* 159-184, Cambridge, MA:Ballinger.

Wright, R.W., 1996:"Tangible integration versus intellectual codification skills: A comparison of learning processes in developing logic and memory semi-conductors", in *Strategic Learning and Knowledge Management*, Eds. Sanchez, R. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester.

Yelle, L.E., 1979: "The learning curve: historical review and comprehensive survey", *Decision Science*, **10**, 302– 378.

Zollo, M., & Winter, S. G., 2002: "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science,* **13,** 339-351.

EKLER

FİRMA YETKİNLİKLERİNİN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

FİRMA ADI:
FİRMA ADRESİ:
TARİH:

ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN

ADI SOYADI:
BÖLÜMÜ:
ÜNVANI:
TELEFON:
FAKS:
E-POSTA:

1.Şu andaki firma durumunuzu göz önüne alarak aşağıdaki yetkinlik ve kaynaklarınızı rakiplerinize göre değerlendiriniz (1=Tamamen kötü, 7=Tamamen iyi)

	Tamamen kötü	Kötü	Az kötü	Eşit	Az iyi	Çok iyi	Tamamen iyi
1.1 Genel yönetim yetkinliği (fırsatları görebilmek, etkili karar alma hedef koyma vb.)							
1.2 Üretim yetkinliği (zamanında, kaliteli, ölçek ekonomisine uygun üretim yapabilme vb.)							
1.3 Lojistik yetkinliği (hatasız, zamanında teslimat, iyi envanter yönetimi vb.)							
1.4 Bilgi teknolojileri yetkinliği (uygun bilgi teknolojisi sistemleri kurabilme, işletebilme vs.)							
1.5 Finansman ve muhasebe yönetim yetkinliği (etkin kontrol mekanizmaları kurabilme, finansman planını etkin yaratabilme vb.)							
1.6 İnsan kaynakları yönetim yetkinliği (etkin işe alım, ödül, performans vb. sistemler ile çalışma vb.)							
1.7 Satış ve pazarlama yetkinliği (pazar ihtiyaçlarını belirleyebilme, hedef müşterilere uygun pazarlama yapabilme vb.)							
1.8 Satış sonrası hizmetler yetkinliği							
1.9 Satın alma yetkinliği							
1.10 Arge yetkinliği							
1.11 Teknoloji yönetimi yetkinliği (yeni teknolojilere uyum sağlama, mevcut olanları doğru kullanma)							
1.12 Yenilikçilik yetkinliği (yeni ürünler ortaya koyma, yaratıcılık)							
1.13 Müşteri ihtiyaçlarını anlama yetkinliği							

2.Şu andaki firma durumunuzda aşağıdaki özellikler firmanız için ne kadar geçerlidir. (1=Hiç katılmıyorum, 7=Tamamen katılıyorum)

	Hiç katılmıyorum	Az	Katılmıyorum	Kararsızım	Az katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
2.1 Yöneticiler genellikle önemli kararlara çalışanları dahil ederler							
2.2 Çalışan eğitimi bir yatırımdan çok maliyet olarak değerlendirilir							
2.3 Firma yönetimi yeni çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için her alandaki değişime olumlu bakar.							
2.4 Çalışanların öğrenme yeteneği firmanın başarısında önemli bir faktör olarak algılanır							
2.5 Firmada yenilikçi düşünceler ödüllendirilir.							
2.6 Tüm çalışanların, firmanın hedefleri konusunda bilgisi vardır.							
2.7 Firmanın tüm parçaları (çalışanlar, bölümler, takımlar) firmanın temel hedefine nasıl katkı sağladıklarını bilir.							
2.8 Firmayı oluşturan tüm parçalar birlikte koordineli bir şekilde çalışır.							
2.9 Firma yenilikçiliği iş süreçlerinin iyileştirilmesinde bir süreç olarak görür ve bunu teşvik eder.							
2.10 Firma diğer firmaları ve sektörü izler, faydalı ve ilginç olabileceğini düşündüğü teknikleri ve pratikleri kendine uyarlar.							
2.11 Dış kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları vb.) sağlanan deneyimler ve düşünceler firma için faydalı olarak değerlendirilir.							
2.12 Çalışanların prosedürler ve yöntemler hakkında düşüncelerini belirtmesi ve önerilerde bulunması firma kültürünün bir parçasıdır							

	Hiç katılmıyorum	Az	Katılmıyorum	Kararsızım	Az katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
2.13 Hatalar ve başarısızlıklar firma içerisinde tüm düzeylerde daima tartışılır ve analiz edilir							
2.14 Çalışanlar kendi aralarında firma için faydalı olabilecek yeni fikirler, programlar ve yöntemler hakkında konuşma fırsatına sahiptir.							
2.15 Takım çalışması genel çalışma stilidir.							
2.16 Çalışanlar eski çalışanlar olmasa bile geçmişteki durumlarda öğrenilen bilgileri öğrenmelerini sağlayan enstrümanlar (manueller, veri tabanları, dosyalar vb.) vardır.							

Yukarıda yer alan bu sorular (2.1-2.16) firmanın organizasyonel öğrenme seviyesini ölçmektedir.

2.1-2.5 arasındaki sorular firmadaki yönetimsel bağlılığı ölçmektedir.

2.6-2.8 arasındaki sorular firmadaki sistem perspektifi yaklaşımını ölçmektedir.

2.9-2.12 arasındaki sorular firmadaki açıklık ve denemeye olan yaklaşımı ölçmektedir.

2.13-2.16 arasındaki sorular ise bilgi transferi ve entegrasyonu ölçmektedir.

3. Mevcut firma durumunuzu göz önüne alarak aşağıdaki önermelerden size en uygun olanı seçiniz.

	Tam Merkezi (her şeyi üst yönetim belirler)	Çok merkezi	Az merkezi	Orta	Az merkezkaç	Çok merkezkaç	Tam merkez kaç (ilgili her konu ilgili yerde karara bağlanır)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3.1 Kararlarınız Ne kadar merkezidir.							

	Hiç belirli değildir	Çok az belirlidir	Az belirlidir	Orta düzeyde belirlidir	Çok belirlidir	Çok fazla belirlidir	Tamamen belirlidir
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3.2 Çalışanların ne yapacakları, nasıl yapacakları, neleri başaracakları ne kadar belirlidir.							

Firma yöneticilerinizin davranışlarını aşağıdaki eksende tanımlayan düzey hangisidir.							
3.3 Yönetici davranışları	Delege eder, ana yön belirler, motive eder, uzun döneme bakar						Her detayla uğraşırlar, kontrol esaslıdır, kısa döneme odaklanır.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Firma yöneticilerinizin stratejik karar vermedeki tutumlarını aşağıdaki eksende tanımlayan düzey hangisidir.							
3.4 Strateji karar verme tutumu	Mevcut durumdaki çevre koşullarını ve fırsatları göz önünde bulundurur.						Gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatlar ve seçeneklere odaklanır.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

4. İlk sütunda **belirlenen periyotlarda** sizin firmanız ve sektörünüz için en uygun olanı işaretleyiniz.

Tanımlanmış periyotlarda aşağıdaki ifadeler sektörünüzü ne kadar karakterize eder		Hiç	Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok fazla	Tamamen
4.1 İçinde bulunduğunuz endüstride büyüme ne kadar yüksektir	1996-2001							
	2001-2004							
	2004-2008							
4.2 İçinde bulunduğunuz endüstride talep ne kadar yüksektir	1996-2001							
	2001-2004							
	2004-2008							
4.3 İçinde bulunduğunuz fırsatlar ne kadar fazladır	1996-2001							
	2001-2004							
	2004-2008							

5. İlk sütunda **belirlenen periyotlarda** sizin firmanız ve sektörünüz için en uygun olanı işaretleyiniz.

İçinde bulunduğunuz endüstride aşağıda tanımlanan alanlar ne kadar tahmin edilebilir?		Tamamen belirsiz	Çok az belirli	Az belirli	Orta belirli	Fazla belirli	Çok fazla belirli	Tamamen belirli
5.1 Kullandığınız kaynaklar ve servisler	1996-2001							
	2001-2004							
	2004-2008							
5.2 Ürün pazarları ve talep	1996-2001							
	2001-2004							
	2004-2008							
5.3 Rekabet	1996-2001							
	2001-2004							
	2004-2008							

İçinde bulunduğunuz endüstride aşağıda tanımlanan alanlar ne kadar tahmin edilebilir?		Tamamen belirsiz	Çok az belirli	Az belirli	Orta belirli	Fazla belirli	Çok fazla belirli	Tamamen belirli
5.4 Teknoloji	1996-2001							
	2001-2004							
	2004-2008							
5.5 Politik ve makro ekonomik koşullar	1996-2001							
	2001-2004							
	2004-2008							

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Dursun Çakrak

Doğum Yeri ve Tarihi: Giresun, 1984

Adres: Cennet Mah. Barbaros Cad. Cennet Konakları No:77/F Daire:13

Lisans Üniversite: Yıldız Teknik Üniversitesi, Makine Mühendisliği