T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

DİJİTAL ÇAĞDA İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Özgür IŞIK

DOKTORA TEZİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP

Konya- 2020

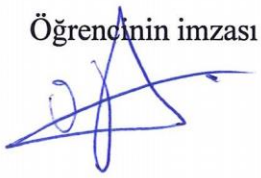
T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Özgür IŞIK	Numarası: 154127001003
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı	
	Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP	
Tezin Adı		Dijital Çağda İşletmelerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi	

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası



ÖNSÖZ

Doktora eğitimim boyunca bilimsel vizyon, destek, teşvik ve yönlendirmelerini esirgemeyen, bilgi birikimleri ve deneyimleri ile bana çok önemli katkılar sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Sayın Adem ÖĞÜT' e, danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Sayın Burcu DOĞANALP'e, tez izleme komitesi sayın üyelerine ve tez savunma jürisi sayın üyelerine teşekkürlerimi sunarım. Bu zorlu süreçte her daim yanımda olan çocuklarımın annesi Gönül hanıma ve sevgili çocuklarım Kıvanç ve Çağan'a minnettarım. Ayrıca, araştırma için veri sağlama hususunda desteklerini gördüğüm otel işletmeleri sayın yöneticileri ve değerli çalışanlarına da teşekkür ederim.

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Özgür IŞIK	Numarası: 154127001003
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı	
	Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP	
Tezin Adı		Dijital Çağda İşletmelerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi	

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini, Konya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır (n=194). Bu çalışmada veriler, Alpay vd.'nin (2008) kurumsallaşma ölçeği, Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Biçkes (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel öğrenme ölçeği ve Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen ve Onağ ve Tepeci (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel yenilikçilik ölçeğini kapsayan bir anket yardımıyla elde edilmiştir. Kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için veriler çoklu regresyon analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, kurumsallaşma boyutlarından tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelliğin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel öğrenme boyutlarından öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, ve örgüt içi bilgi paylaşımının örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Öte yandan örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirliliğin ise örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Son olarak araştırmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanmış, hem otel işletmeleri ve yöneticilerine kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmeye yönelik önerilerde bulunulmuş, hem de gelecekte benzer konularda yapılacak araştırmalara ilişkin birtakım öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Yenilikçilik, Otel İşletmeleri

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Özgür IŞIK	Numarası: 154127001003
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı	
	Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP	
Tezin İngilizce Adı		The Effect of Institutionalization and Organizational Learning on Organizational Innovativeness in Digital Age	

SUMMARY

The aim of this study is to analyze the effects of institutionalization and organizational learning on organizational innovativeness. The sample of the study consists of employees in 4 and 5 star hotel businesses operating in Konya province of Turkey (n = 194). In this study, the following scales were utilized accordingly; institutionalization scale developed by Alpay et al. (2008), organizational learning scale constructed by Calantone et al. (2002) and the organizational innovativeness scale developed by Wang and Ahmned (2004) and adapted to Turkish by Onağ and Tepeci (2016). Data were analyzed with the help of multiple regression analysis to reveal the effects of institutionalization and organizational learning on organizational innovativeness. According to the findings of the study, consistency, transparency and professionalism from the view of institutionalization dimensions have been found to have a positive and significant effect on organizational innovativeness. Furthermore, from the perspective of organizational learning dimensions; commitment to learning, shared vision, and sharing of information within the organization have been found to have a positive and significant impact on organizational innovativeness. On the other hand, open mindedness of organizational learning dimensions has been shown to have a positive but not significant effect on organizational innovativeness. Finally, it was emphasized that the research had some limitations, some recommendations were given for the managers of hotel businesses in terms of institutionalization, organizational learning, and innovativeness; and some suggestions were presented for future researches.

Key Words: Institutionalization, Organizational Learning, Organizational Innovativeness, Hotel Businesses

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ ..... **i**
ÖZET ..... **ii**
SUMMARY ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **iv**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **x**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSALLAŞMA

1.1. DİJİTAL ÇAĞ 3
1.2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE TANIMI 10
1.3. KURUMSALLIK TEORİSİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ 13
1.4. KURUMSALLAŞMANIN AMAÇLARI 15
1.4.1. Meşrulaşma 16
1.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma 17
1.4.3. İstikrar Kazanma 17
1.4.4. İşletme Kaynaklarını Arttırma 17
1.4.5. Uyumlu Olma 18
1.5. KURUMSALLAŞMA ÖGELERİ 18
1.5.1. Sadelik 19
1.5.2. Farklılaşma 19
1.5.3. Esneklik 19
1.5.4. Özerklik 20
1.6. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ 20
1.6.1. Kanunen Tanınma 21
1.6.2.Varlığın Sürekli Kılınması 22
1.6.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu 23

1.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma 24
1.7. KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ 25
1.7.1. İşletme Anayasası 26
1.7.2. Profesyonelleşme 26
1.7.3. Yetki Devri ve Yetkilendirme 26
1.7.4. Örgüt Yapısı 27
1.7.5. Yönetime Katılma 27
1.7.6. Karar Alma Şekli 27
1.7.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması 28
1.8. KURUMSALLAŞMANIN BOYUTLARI 28
1.8.1. Formalleşme 30
1.8.2. Profesyonelleşme 30
1.8.3. Şeffaflık 31
1.8.4. Kültürel Güç 31
1.8.5.Tutarlılık 32
1.9. KURUMSALLAŞMIŞ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ 33
1.10. KURUMSALLAŞMANIN FAYDALARI VE SAKINCALARI 35
1.11. KURUMSALLAŞMA İLE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ 37

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

2.1. ÖĞRENME KAVRAMI VE TANIMI 41
2.2. ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ 43
2.2.1. Tek Döngülü Öğrenme 44
2.2.2. Çift Döngülü Öğrenme 46
2.2.3. Öğrenmeyi Öğrenme Üç Döngülü Öğrenme 51
2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI VE TANIMI 53
2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ 58
2.4.1. Enformasyon Elde Etme 60
2.4.2. Enformasyon Dağıtımı 61
2.4.3. Enformasyonun Yorumlanması 62

2.4.4. Örgütsel Bellek (Enformasyonun Saklanması) 63
2.4.5. Enformasyonun Kullanılması 64
2.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ 64
2.5.1. Bireysel Öğrenme 66
2.5.2. Takım Düzeyinde Öğrenme 68
2.5.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme 70
2.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ KOLAYLAŞTIRAN FAKTÖRLER 71
2.6.1. Paylaşılan Vizyon 72
2.6.2. Örgüt Kültürü 72
2.6.3. Esneklik Sağlayan Strateji 73
2.6.4. Çevre 74
2.6.5. Organizasyon Yapısı 74
2.6.6. Teknoloji 75
2.6.7. Örgütsel Hafıza 75
2.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ ZORLAŞTIRAN FAKTÖRLER 76
2.7.1. Pozisyon ve Kişisel Kimlik 77
2.7.2. Önceden Etkin Olma ve Sorumluluk Alma 77
2.7.3. Düşmanı Dışarıda Arama 77
2.7.4. Olaylara Takılıp Kalma 78
2.7.5. Yavaş Değişimlerin Önemsenmemesi 78
2.7.6. Tecrübeyle Öğrenme Hayali 78
2.7.7. Yönetici Takımları ile İlgili Sorunlar 79
2.8. ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMI 79
2.8.1. Bilen Örgütler 81
2.8.2. Anlayan Örgütler 82
2.8.3. Düşünen Örgütler 82
2.8.4. Öğrenen Örgütler 83
2.9. ÖĞRENEN ÖRGÜT DİSİPLİNLERİ 84
2.9.1. Kişisel Ustalık 85
2.9.2. Zihni Modeller 86
2.9.3. Paylaşılan Vizyon 86
2.9.4. Takım Halinde Öğrenme 87
2.9.5. Sistem Düşüncesi 88

2.10. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGÜT ARASINDAKİ FARKLILIKLAR 89
2.11. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖLÇÜLMESİ 91
2.12. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ 98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

3.1. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK KAVRAMI VE TANIMI 106
3.2. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR 112
3.2.1. Buluş 112
3.2.2. Yaratıcılık 113
3.2.3. Girişimcilik 116
3.2.4. Değişim 117
3.2.5. Teknoloji 118
3.2.6. AR-GE 119
3.3. YENİLİKÇİ ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ 121
3.4. YENİLİKÇİLİĞİN TEMEL AMAÇLARI 123
3.5. YENİLİKÇİLİĞİN ÖNEMİ 125
3.5.1. Yenilikçiliğin Ülke Ekonomisi Açısından Önemi 126
3.5.2. Yenilikçiliğin İşletmeler Açısından Önemi 127
3.6. YENİLİKÇİLİK KAYNAKLARI 131
3.6.1. İçsel Yenilikçilik Kaynakları 132
3.6.1.1. Beklenmeyen Gelişimler 132
3.6.1.2. Uyumsuzluklar 133
3.6.1.3. Süreç Gereklilikleri 135
3.6.1.4. Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler 135
3.6.2. Dışsal Yenilikçilik Kaynakları 136
3.6.2.1. Demografik Değişiklikler 136
3.6.2.2. Algısal Değişmeler 137
3.6.2.3. Yeni Bilgi 137
3.7. YENİLİKÇİLİK SÜRECİ 139
3.7.1. Fikir Üretme ve Geliştirme 140

3.7.2. Fikrin Gerçekleştirilmesi 141
3.7.3. Fikrin Ticarileştirilmesi 142
3.8. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK BOYUTLARI 143
3.8.1. Ürün-Hizmet Yenilikçiliği 145
3.8.2. Süreç Yenilikçiliği 148
3.8.3. Pazarlama Yenilikçiliği 151
3.8.4. Bireysel-Davranışsal Yenilikçilik 151
3.8.5. Stratejik Yenilikçilik 154

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU 157
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI 157
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 157
4.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI 158
4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 158
4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 159
4.6.1. Anket Formunun Oluşturulması 159
4.6.2. Araştırmanın Örneklemi 160
4.6.3. Verilerin Analizi 160
4.7. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİNİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ 161
4.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ 162
4.9. ARAŞTIRMA BULGULARI 163
4.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular 163
4.9.2. Katılımcıların Kurumsallaşma Algılamalarına İlişkin Araştırma Bulguları 164
4.9.3. Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Araştırma Bulguları 169
4.9.4. Örgütsel Yenilikçiliğe İlişkin Araştırma Bulguları 174
4.9.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları 183
4.9.6. Regresyon Analizi Sonuçları 185
SONUÇ 190

KAYNAKÇA 196
EKLER 219
ÖZGEÇMİŞ 224

KISALTMALAR LİSTESİ

AR-GE : Araştırma-Geliştirme

IBM : (International Business Machines) Uluslararası İş Makineleri

İİK : İcra İflas Kanunu

İSO : İstanbul Sanayi Odası

OECD : (Organization for Economic Cooperation and Development) Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı

TTK : Türk Ticaret Kanunu

TÜSİAD : Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.2: Kurumsallaşmanın Boyutları 29
Tablo 2.1: Öğrenme Düzeyleri 65
Tablo 2.2: Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri 71
Tablo 2.3: Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar 90
Tablo 2.4: Örgütsel Öğrenmenin Boyutları 93
Tablo 2.5: Örgütsel Öğrenme Ölçeklerinin Bir Özeti 97
Tablo 3.1: İşletmelerin Yenilikçilik Kaynakları 132
Tablo 3.2: Örgütsel Yenilikçiliğin Boyutları 144
Tablo 4.1:Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 161
Tablo 4.2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ... 163
Tablo 4.3: Kurumsallaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 165
Tablo 4.4:Tutarlılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 165
Tablo 4.5: Şeffaflık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 166
Tablo 4.6: Profesyonellik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 168
Tablo 4.7:Örgütsel Öğrenme ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler . 169
Tablo 4.8:Öğrenmeye Olan Bağlılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .. 170
Tablo 4.9: Paylaşılan Vizyon İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 171
Tablo 4.10: Açık Fikirlilik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 172
Tablo 4.11: Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 173
Tablo 4.12: Örgütsel Yenilikçilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 174
Tablo 4.13: Bireysel-Davranışsal Yenilikçilik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 175
Tablo 4.14: Ürün Yenilikçiliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 177
Tablo 4.15: Süreç Yenilikçiliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 178
Tablo 4.16: Pazarlama Yenilikçiliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .. 180
Tablo 4.17: Stratejik Yenilikçiliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 182
Tablo 4.18: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach's Alpha Değerleri 184

Tablo 4.19: Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 186
Tablo 4.20: Örgütsel Öğrenmenin Alt Boyutlarının Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 187
Tablo 4.21: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar 189

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Endüstri 4.0' ın Tarihsel Gelişimi 8
Şekil 1.2: Kurumsallaşmanın Neden ve Sonuçları 16
Şekil 2.1: Örgütsel Öğrenmede Biliş, Davranış Çerçevesi 43
Şekil 2.2: Tek Döngülü Öğrenme Süreci 46
Şekil 2.3: Çift Döngülü Öğrenme Süreci 49
Şekil 2.4: Tek ve Çift Döngülü Öğrenme 50
Şekil 2.5: Öğrenmeyi Öğrenme 52
Şekil 2.6: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü 55
Şekil 2.7: Örgütsel Öğrenme Süreci 59
Şekil 2.8: Birey, Takım ve Örgüt Düzeyinde Öğrenme 66
Şekil 2.9: Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini 85
Şekil 2.10: Örgütsel Öğrenmeyi Ölçmede Kullanılabilecek Değişkenler Arasındaki İlişki 95
Şekil 2.11: Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki Modeli 101
Şekil 3.1: Yeni Ürün Anlamında Yenilikçilik 109
Şekil 3.2: Yaratıcılığın Üç Bileşeni 115
Şekil 3.3: Fikir Aşamasından Patent Alımına Uzanan Süreç 120
Şekil 3.4: Yenilikçiliğin Katkıları 131
Şekil 3.5: Yenilikçilik Süreci Temel Aşamaları 139
Şekil 3.6: Ürün Yeniliği Etkileşim Ağı 146
Şekil 3.7: Stratejik İnovasyon MIMIC Modeli 155
Şekil 3.8: Stratejik İnovasyonun Boyutları 156
Şekil 4.1: Araştırma Modeli 162

GİRİŞ

Değişimin temel belirleyici duruma geldiği çevresel ortamlarda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve üst düzey bir performans sergileyebilmeleri her şeyden önce çevresel değişimleri algılayabilmelerine ve bir bütün olarak çevresel değişikliklere uygun yenilikler geliştirebilmelerine bağlıdır. Değişim ve gelişimin kesintisiz bir süreç olduğu gerçeği dikkate alındığında; bu değişim ve gelişimleri içselleştirme sürecinde kurumsallaşmanın, örgütsel öğrenmenin ve değişim ve gelişimlere uyumun sağlanması aşamasında ise yenilikçiliğin işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip oldukları görülmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 20). Örgütsel yenilikçilik faaliyetlerinin geliştirilmesi bazı öncüllere bağlıdır. Bu araştırmada bu öncüllerden kurumsallaşma ve örgütsel öğrenme değişkenlerine odaklanılmıştır. Kurumsallaşma, bir işletmenin faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturması olarak tanımlanabilir (Koçel, 2008). Örgütsel öğrenme ise, örgüt üyelerinin hataları bulma ve düzeltme yoluyla iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlama sürecidir (Koçoğlu ve diğ., 2011: 74). Kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin, örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin ortaya konulması, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada ve bu üstünlüklerini sürdürebilmelerinde nelere dikkat etmeleri konusunda önemli bir kaynak olacaktır (Onağ ve Tepeci, 2016). Bu çerçevede "kurumsallaşma ve örgütsel öğrenme örgütsel yenilikçilik üzerinde etkili midir?" sorunsalından hareketle araştırmanın amacı, Konya ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri örnekleminde kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini analiz etmektir. Litreratürde kurumsallaşma ile örgütsel yenilikçilik (İraz ve Eryeşil, 2012; Özkoç ve Kemer, 2017) ve örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilikçilik (Saban vd., 2000; Calantone vd., 2002; Weerawardena vd., 2006; Garcia-Morales vd., 2007; Yeung vd., 2007; Alegre ve Chiva, 2008; Avcı, 2009; Taşçı ve Koç, 2010; Biçkes, 2011; Eren vd., 2013; Demirel ve İskan Kubba, 2014; Pınar ve Arıkan, 2015; Onağ ve Tepeci, 2016; Liao vd., 2017; Bolaji Bello ve Adeoye, 2018) arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlamak mümkündür. Ancak bu üç değişken arasındaki ilişkiyi turizm gibi emek yoğun özellik

gösteren otel işletmeleri örnekleminde ele alan sınırlı sayıda araştırma olmasından dolayı, bu araştırmanın literatürdeki bu boşluğu doldurarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsallaşma, ikinci bölümde örgütsel öğrenme, üçüncü bölümde örgütsel yenilikçilik değişkenleri teorik çerçevede açıklanmış olup, dördüncü bölümde ise, alan araştırması sonucu elde edilen verilerin analizi yoluyla araştırma bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSALLAŞMA

1.1. DİJİTAL ÇAĞ

Günümüze kadar geçen sürede toplumsal değişimin evreleri tarım devrimi ile başlamış, sanayi devrimi ile devam etmiş, 21. yüzyılla birlikte dijital çağın hayatımıza girmesi, örgütlerin çağa uyum sağlayarak değişim ve dönüşümünü zorunlu hale getirmiştir (İnceoğlu, 2014: 61).

Büyük değişim ve dönüşümlerin yaşandığı ve bu değişimlerin çok daha farklı, yeni bilgi, beceri, yöntem ve stratejileri gerektirdiği bir çağda (Bhatt, 2000: 89), teknolojik gelişmelere parelel olarak küreselleşme, her şeyi kuşatarak etkisi altına almakta, yaşanan hızlı değişimler, ekonomik, sosyal ve örgütsel yapıları büyük ölçüde etkilemektedir (Bennour ve Crestani, 2000: 151).

Dijital teknolojilerde yaşanan devrim niteliğindeki değişmeler (iletişim ağları, internet, mikroçipler vb.) bilginin katlanarak büyümesine ve değişimin hızının artmasına yol açmakta, edinilen her yeni bilgi çok geniş alanlarda var olan bilgilerle etkileşim kurarak kümülatif etkiler yaratmakta, böylece değişimin hızı şaşırtıcı düzeylere çıkmaktadır (Hammer, 1997: 85). Dolayısıyla örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri ve gelişmeleri, bilgi teknolojilerini araştırıp geliştirme süreçlerini öğrenme temelleri üzerine inşa etmelerine ve bilgi odaklı esnek yapılara sahip olmalarına bağlıdır (Saylı ve Ağca, 2009).

Dijital çağ, yeni teknolojilerin uygulanmasıyla işgücü piyasası ve küreselleşme sürecinde değişen talepleri arttırmak, üretim piyasalarını ve finansal piyasaları uluslararası boyutlara taşıyarak artan rekabete katkıda bulunmak ve iletişimin hızını arttırmak gibi birçok yapısal değişikliğe sebep olmaktadır (OECD, 2000: 1). Dijital çağda güçlü dijital teknolojilerin gelişimi ve yaygınlaşması tüm

dünyada ekonominin hızını arttırmakla birlikte sosyal dönüşüm de yaratmaktadır. Dijital teknolojileri, bu yeni çağın merkezi dönüşümsel gücü olarak benimseyen örgütler gelişebilme imkanı elde edebileceklerdir (Digital Europe, 2010). Şimşek (1978: 1)'e göre "Teknolojik değişimler, bilimsel buluşlar ve sosyal gelişmelerin çağımızda ulaştığı oran insanlık tarihi boyunca gerçekleşmiş olanlardan daha fazladır".

Dijital çağın beraberinde getirdiği mobil uygulamalar ve yapay zeka gibi modern dijital teknolojiler, örgütlerin ürettikleri ürünleri, sundukları hizmetleri ve iş modellerini destekleyerek müşterilerle daha yakın ilişkiler kurmasını sağlamakta, rekabeti ve kurumsal üretkenliği benzeri görülmemiş bir şekilde artırmaktadır. Örgütler dijital çağın sunduğu teknolojileri kullanarak müşterilerle daha etkin etkileşim kurmakta, endüstri hızla dijital veriye anlam kazandırarak ve örgütün faydasına kullanarak büyümekte, örgütler dijital çağın sunduğu rekabet avantajını elde etmeye çalışmaktadırlar (Fujitsu, 2017). Dijital çağ teknolojilerinin temelini sekiz başlık altında toplamıştır (Alberts ve Papp, 1997: 36):

- Gelişmiş yarı iletkenler,
- Gelişmiş bilgisayarlar,
- Fiberoptikler,
- Hücresel teknoloji,
- Uydu teknolojisi,
- Gelişmiş ağ,
- Gelişmiş insan bilgisayar etkileşimi,
- Dijital taşıma ve dijital gönderim.

Organizasyonlar çağı olarak da adlandırılan bu çağın örgütlerinin piyasa yapısı, rakipler, yönetim stratejileri ve teknoloji dörtgeninin şekillendirdiği rekabet ortamında birincil amaçları üstün müşteri hizmetleri standartlarına ve ileri kurumsal etkinlik seviyesine erişmektir (Öğüt, 1999: 15). Dijital çağ sadece yeni teknolojilerden yararlanmayı değil problemleri yeni yöntemlerle çözmeyi, benzersiz deneyimler yaratmayı ve iş performansını artırmayı kapsamaktadır. Bu çağda örgütsel başarıların

temeli, örgütlerin fiziksel donanımlarından ziyade sistemsel ve zihinsel kapasitelerine dayanmaktadır (Quinn vd., 1998: 183).

Dijital çağda örgütlerin hedefi, entegre olmayan bir bilişim teknolojisi alt yapısına sahip olmak yerine dijitalleşmiş kaynakların yeni gelir, büyüme ve örgüte değer katacak operasyonel sonuçlara dönüştürülmesini sağlamaktır. Başka bir deyişle, dijital çağ yeni iş modelleri geliştirmek, bilgi, örgüt kaynakları ve dijital teknolojileri yeni kombinasyonlarla birleştirmek suretiyle benzersiz müşteri deneyimleri meydana getirmek, yeni ürün ve hizmetler yaratmak, örgüt kaynaklarından daha etkin bir şekilde faydalanmak amacıyla teknolojiyi bu kaynaklara uygulamaktadır. Örgütlerin dijital çağda varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri bazı kilit yeteneklerini geliştirmelerine bağlıdır. Örgütlerin dijital dönüşümünün üç boyutu bulunmaktadır (Özcan, 2017: 3):

Dijital stratejiler: Dijital stratejiyi örgütün kurumsal stratejisi ve stratejik hedefleri ile bütünleştirmek,

Dijital hizmetler: Dijitalleştirilmiş ürün ve hizmetler sunmak ve müşteriye dönük faaliyetlerini yeniden yapılandırmak,

Dijital operasyonel yetenekler: Örgüt içi operasyonları ve işbirliğini dijitalleştirmek.

Dijital çağ, "bilgi çağı, enformasyon çağı, küreselleşme çağı, sanayi ötesi çağ organizasyonları çağı" olarak da isimlendirilmektedir. Dijital çağ, tüm örgütlerde kökten bir dönüşüme yol açmaktadır. Bu hıza yetişemeyen geleneksel örgütler varlığını sürdüremezken, yenilik, değişim ve çağın gereklerine uyum sağlayan örgütler ise kendilerini dönüştürmeye yönelik yeni ve yaratıcı yöntemler geliştirip teknolojiden faydalanarak faaliyet gösterdikleri sektörlerde farklılaşmaktadır. Örgütlerin dijital teknolojiler kullanması küresel ekonomi pazarında üretkenlik artışının, yenilikçiliğin, sürdürülebilir büyümenin ve istihdamın itici gücü haline gelmektedir (Digital Europe, 2010).

Dijital çağ üretim yöntemlerinden, dağıtım kanalları ve müşteri beklentilerine kadar bir örgütün iş yapış süreçlerinde hemen her şeyi değiştirebilme kabiliyetine

sahiptir. Bu sayede dijitalleşen örgütler bilginin üretimi ve işlenmesi, karar alma süreçleri ve yeni pazarlara ulaşma gibi alanlarda büyük kazanımlar elde edebilmektedirler. Bu avantajlar örgüt performansının artırılmasında, örgüt hedeflerine ulaşılmasında ve rekabet üstünlüğü sağlanmasında önemli bir rol oynamakta ve tüm bu gelişmeler örgütleri yeni bir evreye taşımaktadır (Tüsiad, 2016).

Global pazarlarda dijital teknolojilerin olanaklarından faydalanılmasının yalnız başına bir değişim yaratmaya yetmediği, doğru kültür, altyapı, amaçlar ve süreçlerle dijital teknolojilerin yaratıcı uygulamalarının birleştirilerek yeni iş modelleri geliştirilmesi ile bu sürecin başarılı olabileceği anlaşılmaktadır (Tüsiad, 2016).

Bu çağda yaşanan dijital değişim, yeni teknolojilerin kullanılmasıyla müşterilere değer yaratacak iş süreçlerini geliştirmeye ve tüm örgütün yetkinliklerini artıracak yeni iş yapış ve düşünüş biçimlerine geçiş sürecidir. Dijital değişimin örgütlerde etkili olduğu alanlar şöyle sıralanabilir (Tüsiad, 2016):

- Örgütün stratejileri,
- İş modelleri,
- Ürün ve hizmetleri,
- Müşterilere yaşattıkları deneyim,
- Süreçleri,
- Örgütsel yapısı,
- Karar alma mekanizması,
- Kullandığı teknoloji altyapıları ve
- Kurdukları iş birlikleri.

Teknolojinin sunduğu imkanlardan faydalanan ve bu gelişen teknolojinin beraberinde getirdiği değişimi de kabul eden dijital çağ, bilgiye olan ihtiyacı büyük ölçüde artırmış, bilgi ağlarının kullanılmasıyla bilgi üretimini ve sınırsız erişimini sağlamıştır (İnceoğlu, 2014: 65). Bilgi çağının yol açtığı toplumsal ve ekonomik yapının şekillendirdiği dijital dünyayı algılayabilmek hem bireysel hem de toplumsal

açıdan önemli bir değer olarak kabul edilen bilginin değerinin ve niteliğinin kavranmasını bağlıdır (Negroponte, 1995: 17).

Dijital çağın sunduğu bilgi teknolojilerinin örgütlere sundukları imkanlar 3 ana başlık altında toplanabilir (Bensghir, 1996: 46-49):

Endüstri Yapısında Değişme: Bilgi teknolojileri, endüstrinin karlılığını belirleyen beş rekabet edici gücü (satıcıları, tedarikçi kuruluşları, alıcıları, rakipleri ve ikame edilebilen ürünleri) etkileyerek endüstri yapısını değiştirebilmektedir.

Rekabet Üstünlüğü: Bilgi teknolojileri, düşük maliyet liderliği sağlama ve ürün farklılaştırma yoluyla örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

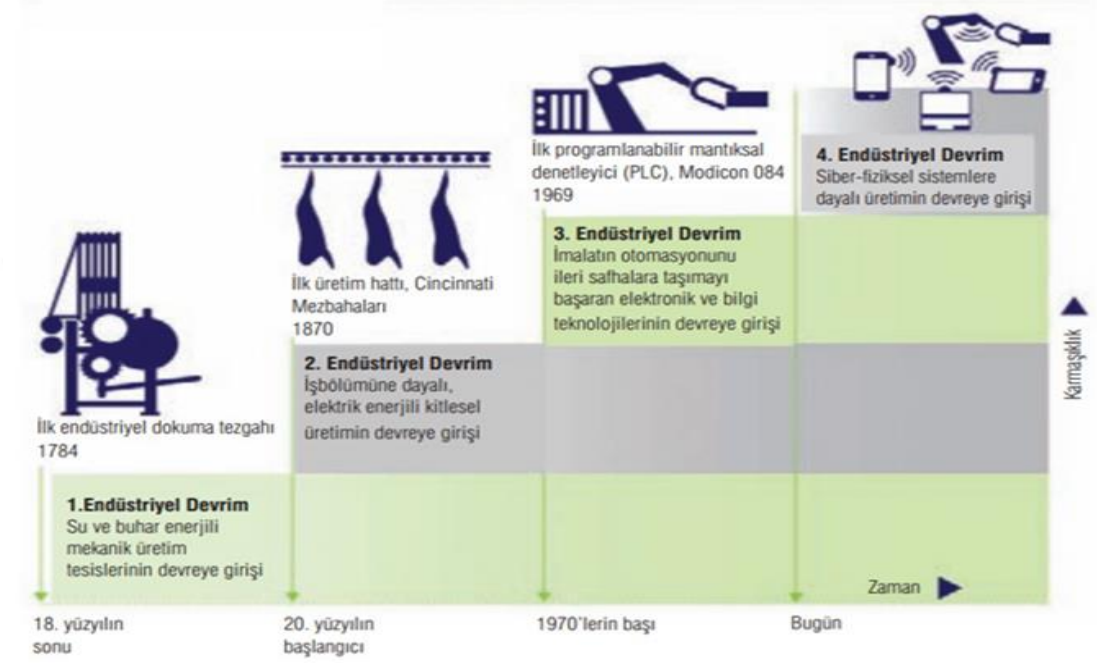
Yeni İş Olanakları: Bilgi teknolojileri, bir yandan bazı iş olanaklarını ortadan kaldırırken, diğer yandan yeni iş olanakları yaratmaktadır.

Dijital çağda organizasyonların bilgiye dayalı hale gelmesi, bilgisayarların ve haberleşme araçlarının gelişmesi ve bütünleşmesi, robot teknolojilerinin üretimde yer alması; örgütsel yapılarda yeniliklerin gerçekleştirilmesine yol açmış, bilgi teknolojileri iş ve örgüt yaşamının çerçevesini değiştirmiş, geniş ve yaygın iletişim ağları örgütlerin global biçimde faaliyet göstermesini kolaylaştırmıştır (Bedük, 2002: 699).

Birinci endüstri devriminin temeli 18. yüzyılda atılmış, bu dönemde buhar gücü ile çalışan makineler ve mekanik sistemler oluşturulmuştur. 20. yüzyıla gelindiğinde elektrik enerjisinin üretim alanına girmesiyle birlikte ikinci endüstri devrimi başlamış olup, profesyonel anlamda seri üretim kavramı ile tanışılmıştır. Aynı yüzyılın ikinci yarısında, yani 1970'lerden itibaren elektronik ve bilgi teknolojilerinin bir arada kullanılmasıyla ilk kez programlanabilir makineler üretimde yer almış, yüksek düzeyde otomasyon içeren üçüncü endüstri devrimi başlamıştır. Son olarak, üçüncü endüstri devrimini, çip kullanımının ve internetin yaygınlaşmasıyla canlı ve cansız nesnelerin iletişime ve etkileşime geçebildiği akıllı sistem üretiminin yapıldığı, şu an içinde bulunduğumuz dördüncü endüstri devrimi takip etmektedir. Endüstri 4.0 ile birlikte geleneksel üretim sistemleri yerine enformasyon sistemleri ile tam entegre fiziksel sistemlerin geçmesi beklenmektedir (Wang vd., 2015: 521).

Aşağıdaki şekilde sanayi devriminden günümüze kadar geçen süreçte endüstriyel iletişimin tarihsel yolculuğu gösterilmektedir.

Şekil 1.1: Endüstri 4.0' ın Tarihsel Gelişimi



Kaynak: (Selek, 2017).

Günümüzde her alanda dijital teknolojilerin kullanılmaya başlanması 4. Sanayi Devrimini ortaya çıkarmıştır. Endüstri 4.0 olarak da adlandırılan bu süreç temel olarak dijital çağın sunduğu teknolojilerle endüstriyi bir araya getirmeyi hedeflemektedir. Üretim ve tüketim arasındaki bağlantıları tamamıyla değişime uğratacak bir yapı içeren endüstri 4.0 bir taraftan tüketicilerin değişen ihtiyaçlarına anlık olarak adapte olan üretim sistemlerinin, diğer taraftan birbirleriyle sürekli iletişim ve koordinasyon içinde olan otomasyon sistemlerinin şekillendirdiği yeni dönemin karakteristik yapısını oluşturmaktadır (Alçın, 2016: 20).

Endüstri 4.0, akıllı fabrikalar kapsamında fiziksel işlemleri siber-fiziksel sistemler ile takip etmeyi, fiziksel dünyanın sanal bir kopyasını yaratmayı ve merkezi

olmayan kararlar almayı hedeflemektedir. Nesnelerin interneti ile siber fiziksel sistemler birbirleriyle ve insanlarla gerçek zamanlı olarak bağlantı kurmak suretiyle işbirliği içinde çalışabileceklerdir. Hizmetlerin interneti ile iç ve çapraz örgütsel hizmetler sunulabilecek ve değer zincirinin kullanıcıları tarafından değerlendirilebilecektir (Selek, 2017).

Endüstri 4.0 (Tüsiad, 2017);

- Dijital dünyadaki gelişmeler ile sanayinin fiziksel unsurlarını bir araya getirmekte,
- İnsanlar, makineler, nesneler ve sistemler arasında dinamik ve eş zamanlı iletişim kurulmasını sağlamakta,
- Tedarikçiden, müşteriye tüm değer zincirinin birbiri ile etkileşimde olduğu akıllı üretim sistemleri meydana getirmekte,
- Müşterilerin özel taleplerini en uygun kaynakların kullanımı yoluyla esnek ve yüksek kalitede üretecek sistemler gelişmesini sağlamaktadır.

Otomasyonun bir üst düzeyine işaret eden endüstri 4.0'ın ayırt edici özelliği üretim süreçlerinde kullanılan bütün makine ve araçların sensörler ve internet vasıtasıyla karşılıklı etkileşim kurarak üretimi eş-anlı düzenlemeleridir. İleri mühendislik ve sistemler arası tam entegrasyonu içeren endüstrinin bu yeni formunda üretim için gerekli veri bulut sistemi içine depolanmakta, böylece zaman ve mekan katılıklarının aşılması öngörülmektedir (Alçın, 2016: 19).

Endüstri 4.0 sayesinde bütün üretim ve değer zinciri en ileri dijital teknolojiler kullanılarak ilk tedarikçiden son kullanıcıya kadar tamamen entegre edilmektedir. Entegrasyonun en önemli özelliği ise, bütün değer zinciri aşamalarının birbirleriyle gerçek zamanlı ve devamlı bir haberleşme içinde bulunması ve böylece akıllı ve kendini uyarlayabilen bir endüstri sürecine ulaşılmış olmasıdır.

Endüstri 4.0'ın getirdiği avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür (Selek, 2017):

- Sistemin takibini ve arızaların teşhisini kolaylaştırır,

- Sistemlere ve bileşenlere öz farkındalık kazandırır,
- Daha yüksek verimlilik sağlar,
- Üretimde esnekliği artırır,
- Maliyeti azaltır,
- Yeni hizmet ve iş modelleri geliştirilmesini sağlar.

Fiziki ve sanal alemi birleştirmeye çalışan endüstri 4.0, ürün-yaşam çemberi içinde değer zincirinde yeni bir örgüt düzeyini göstermektedir. Katı ve merkezi fabrika denetim sistemlerinden yaygın akılcıl sistemlere geçişe, tüketici seçimlerine cevap vermekte güçlük çeken günümüz ürünlerini üreten makineler yerine üreticilerin tüketici ihtiyaçlarına hızla karşılık verebilmek için fabrikaların ve makinelerin otomasyonu kendi başına şekillendirecekleri bir örgüte yönelmektedir (Ramanathan, 2014: 24-28).

1.2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE TANIMI

Genel anlamıyla kurum, toplumda belli bir işlevi yerine getirmek üzere kurulmuş, devlet ya da toplumlar tarafından kanunlar çerçevesinde oluşturulmuş, içinde uyulması gereken kuralların bulunduğu yapılardır (Ozankaya, 1995: 86).

Douglass (2002: 10)'a göre kurumlar toplumların kendi içindeki etkileşimini düzenlemek amacıyla geliştirdiği her türlü sınırlamalardan oluşmaktadır. Kurumlar içinde yaşadığımız toplum tarafından yaygın bir şekilde kabul edilen ve geçerliliği izafi olan uygulama, teknoloji ve kuralların sağlam bir şekilde organize edildiği sosyal birimlerdir (akt.: Parkhe, 2003).

Kurumlar, insanlararası rol ve ilişkileri düzenleme, toplumsal kültürün istikrarını sağlama, sosyal davranışları kolaylaştırma, toplumların sistemli ve ideal düzeydeki beklentilerini karşılama gibi işlevlere sahiptirler (Aydın, 2000:16). Bu açıdan kurum, toplumda organize olmuş, onaylanmış ve yerleşmiş kurallar bütününü ifade etmektedir (Gürol, 2005: 18). Kurumların en belirgin özellikleri varlıklarını sürdürebilmeleri için belirli amaçlara ve kurallara bağlı olmaları, süreklilik

göstermeleri, insanların belirli ihtiyaçlarını karşılamak için eylemde bulunmaları ve toplum içindeki ilişkileri düzenlemeleridir (Aydın, 2000: 14).

Günümüzde işletmeler için vazgeçilmez bir rol oynayan kurumsallaşma kavramı ilk kez 20. yüzyılın sonlarında Amerikalı iktisatçılar tarafından ortaya atılmış, değişen ekonomik koşullara işletmelerin adapte olabilmeleri ve varlıklarını sürekli kılabilmeleri için kurumsallaşma teorileri ileri sürülmeye başlanmıştır (Ataman, 2001: 194).

Çok sayıda unsuru içeren kurumsallaşma kavramı araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınmış ve kurumsallaşmanın farklı tanımları yapılmıştır. "Kurumsallaşmanın belirli bir perspektife sığan bir tanım değil, anlaşılması gereken bir yaklaşım" olmasından dolayı farklı çerçevelerden değerlendirilmesi gerekir (Akat ve Atılgan, 1992:19).

Genel olarak kurumsallaşma, işletmelerin kendileri için önem teşkil eden, gelecekteki yol haritalarını tayin edecek olan belirli prensip ve değerleri saptayarak oluşturdukları hedeflere yönelik yönetilmeleridir (Sağlam, 2007).

Karpuzoğlu (2001b: 72)'na göre kurumsallaşma,"bir firmanın kişilere bağımlı olmaktan daha çok normlara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer firmalardan farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir". Diğer bir ifadeyle, kurumsallaşma örgütün diğer işletmelerden farklı bir şekilde kendine has bir kimlik kazanması, toplumsal ihtiyaçlara uyum sağlayan organizasyonel anlamda duyarlı ve esnek bir karakter oluşumudur (Selznick, 1996: 271).

Ataman (2001: 195)'a göre kurumsallaşma, işletmelerin sağlam bir sistem, profesyonel bir yönetime sahip, çevreye uyum sağlayabilen bir yapıda olan, uzun süre ayakta kalan, kendilerine ait bir kültürü olan sistemi değerlerle birleştirme yeteneğine sahip kamuya ait mekanizmalardır. Kurumsallaşma, işletmelerde kişilerden ziyade tüzel kişiliğin ön plana çıkartılması, kurulacak sistemin modern iş ve işletmecilik anlayışı doğrultusunda olması ve bu sistemin çok çeşitli işletme fonksiyonlarını

yönetebilme becerisine sahip olmasıdır (Taş ve Akdemir, 2005: 1). Diğer bir tanıma göre ise, kurumsallaşma, güçlü ve bağlayıcı prensip ve değerler ve güçlü misyon ve vizyona uygun olarak bir işletmenin yönetilmesi ve işletmedeki herkesin belirlenen amaçlara yönelik hareket etmesinin sağlanmasıdır (Kahveci, 2007: 43).

Kurumsallaşma bir işletmede kurum kültürünün ve kurumsal kimliğin meydana gelmesi, işletmenin aktivitelerinin belirli bir düzen ve prosedür dahilinde, kişiye değil modele dayalı bir sisteme dayanarak yürütülmesi ve böylece işletmenin kendi içinde sürekli bir gelişme sağlaması olarak ifade edilebilir (Yazıcıoğlu, 2008: 43). Başka bir ifadeyle kurumsallaşma, işletmelerde çalışmaların devam edebilmesinin patron, yönetici, kritik personel ve benzeri kişilerin varlığına bağımlı olmadan sağlanabilmesi, işletmelerin kişilerden bağımsız bir sistem oluşturarak süreklilik göstermesidir (Koçel, 2008: 206).

Kurumsallaşmanın en temel felsefesi, bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin bir modele dayandırılmadan belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale gelmesidir. Başka bir deyişle, işletmede belirlenen amaç, ilke ve değerler, yöneticiler dahil tüm işletme çalışanları için öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki tüm işletme çalışanları kendisini bunlara uygun hareket etmek zorunda hisseder. Dolayısıyla kurumsallaşma, işletmelerin, yöneticilerin kişilik ve kararlarından etkilenmeyecek şekilde belirli prensip ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Dilbaz'a göre (2005: 62) ise kurumsallaşma, bir işletmedeki tüm çalışanlar tarafından onaylanan kural ve prensiplerin kendine özgü bir kimliği olan birbiriyle ve çevreleriyle olan ilişkisini devam ettiren bir bütünü oluşturması sürecidir.

Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD)'ne göre "kurumsallaşma, eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda işletmelerin yeniden yapılandırılması ve genel anlamıyla, kurumları yönlendirme ve icraatın başarısını arttırma sürecidir" (Tüsiad, 2002: 49). Değişen ve gelişen dünya ekonomisinde işletmelerin var olabilmeleri, etkinliklerini sürdürebilmeleri ve devamlılığını sağlayabilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Aksi halde

kurumsallaşamayan, yöneticilerden bağımsız hareket edemeyen işletmeler ayakta kalma konusunda güçlükle karşılaşmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2001b: 191).

İşletmeler tarafından kullanılan sistemlerin modern ve dinamik bir yapıda ve bilgi temelli olması, tüm faaliyetler için yeni yönetim uygulamalarını takip etmeleri ve gelişime yönelik düzenlemeler getirmeleri kurumsallaşma olarak tanımlanmaktadır (Uzunçarşılı vd., 2000: 14). Özdevecioğlu (2004: 116-117)'na göre kurumsallaşma en alt kademeden en üst kademeye kadar bütün çalışanların işletmelerin kararlarına katılması, işletmenin değişen çevre şartlarına adapte olması, net bir örgüt yapısı sayesinde otorite ve sorumluluklarını bilmesi, çağdaş yönetim metotları kullanılarak bilgi akış sisteminin kurulması ve tüm birimlerin birbiriyle işbirliği içinde çalışması gibi özellikleri kapsayan bir bütündür.

Kurumsallaşma, bir işletmede yönetim, insan kaynakları, üretim, pazarlama araştırma-geliştirme gibi işletme fonksiyonlarının yanısıra, işletme yapısına, politikasına ve kültürüne egemen olan kişilerden bağımsız, tüzel kişiliğin ön plana çıkarıldığı bir sistemin kurulmasıdır (Dökümbilek, 2010 : 48).

Bir işletme bünyesinde çalışan bireylerin kendilerine has iletişim tarzları, ödül ve ceza verme şekilleri, karar alma, diyalog kurma yöntemleri gibi davranışlarını da kapsayan alışkanlıkların standart hale gelmesi ya da uyulması gereken kurallara dönüşmesi kurumsallaşma olarak adlandırılır (Ulukan, 2005: 31).

Farklı kurumlar ve bireyler tarafından yapılan kurumsallaşma tanımları incelendiğinde, tüm tanımların ortak noktasının kurumsallaşmanın kaliteli, güvenilir mal ve hizmet üretebilen, topluma mal edilebilen, kurallı ve düzenli yapıya sahip ve varlığını uzun zaman korumayı başarabilen işletmeler için önemli ve gerekli bir nitelik olduğu söylenebilir (Akat ve Atılgan, 1992: 17-19).

1.3. KURUMSALLIK TEORİSİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kurumsallık teorilerinin kökeni Philip Selznick tarafından 1948'de geliştirilen "doğal sistem modeline" dayanmaktadır. Bu modele göre "örgütler için en önemli

olan şey, araçlar olarak görülmesine rağmen aslında hayatta kalmalarıdır". Selznick'e göre örgütler, belirli hedefler doğrultusunda kurulmuş teknik araçlar bütünü olmakla kalmayıp aynı zamanda grup etkileşimi sayesinde oluşmuş bir değerler bütünüdür (Selznick, 1996: 271).

1977 yılında Meyer ve Rowan isimli iki araştırmacının "bir mit ve merasim olarak formal yapı" adlı makaleleri ile teoriler "kurumsallık" başlığıyla kabul görmüştür. Meyer ve Rowan'a (1998: 340) göre kurumsallaşma toplumsal süreçlerin ve zorunlulukların kurallara dönüşerek sosyal düşünce ve eylemlerin oluşmasına öncülük etmesidir.

Daha sonraki yıllarda bu teorilere eklenen pek çok yaklaşım ve düşünce arasında DiMaggio ve Powell'ın yeni kurumsallık yaklaşımı öne çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre işletmelerin yalnızca mal ve hizmet üretmekle kalmayıp aynı zamanda faaliyette bulundukları çevre ile etkileşim halinde olarak onun beklentilerine uyma ve ona adapte olma mecburiyetleri bulunmaktadır (Apaydın, 2009: 2).

Bazı teorisyenler işletmelerde kültürel elemanların ve sembollerin öneminden söz ederek kurumsal sistemlerin inceleme gerektiren elemanlar bütünü olduğunu ileri sürerken, diğerleri kurumu aile, din-devlet ekonomi ve eğitimi kapsayan sosyal sistemler olarak tanımlamışlardır. Kurumsallık kuramının başlıca önermeleri şu şekilde ifade edilebilir (Yılmaz, 2007: 4):

- Bazı normsal, bilişsel ve kanuni etkenler örgütsel davranışı kısıtlar,
- Kurumsal çevre, örgütsel yapılardaki benzeşime sebebiyet verir,
- Örgütler kendilerini çevreleyen kurumları yansıtırlar,
- Örgütü kurumsal çevreye benzetmek yöneticinin en önemli rolüdür,
- Kurumsallaşan örgütlerin yaşama şansı yüksektir,
- Örgütsel çevreler kolektif ve birbirine bağlıdır.

Kurum teorileri farklı teorisyenler tarafından farklı açılardan değerlendirilmiştir. Tüm yaklaşımların kesiştiği ortak olgu ise çevrenin örgüt üzerindeki etkisi olmuştur (Gürol, 2005: 62-63).

Kurumsallık teorisi ortaya atıldığı ilk günden itibaren birçok açıdan eleştirilmiştir. Bu eleştiriler şöyle sıralanabilir (Ataman, 2002: 202):

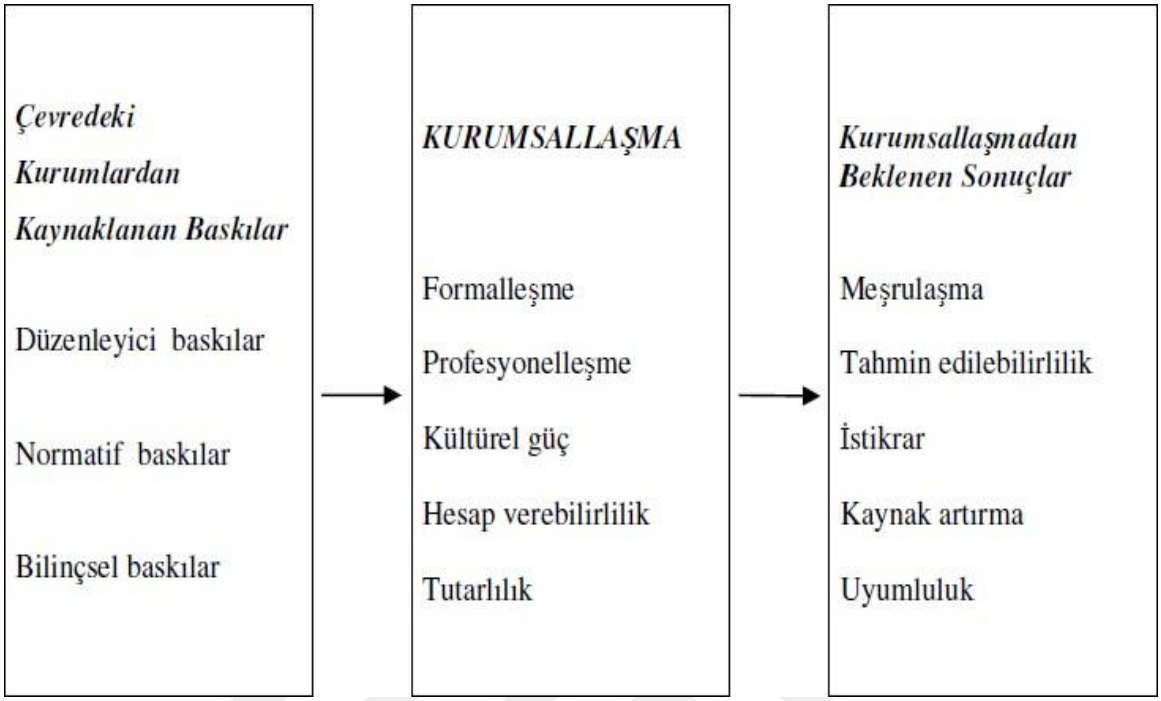
- Kurumsallık teorisi fikirsel olarak dağınıktır ve bütünleyici bir teorik yapıya sahip değildir. Örgütleri rasyonellikten uzak yapılanmaları olarak tanımlamıştır,
- Bazı teorilerin deneysel olarak test edilmesi güçtür,
- Örgütlerin dış çevre bankası'na direnç gösterme ihtimaline analizlerde yer verilmemiştir, geçerliliği ve uygulanabilirliği konusunda sıkıntılar mevcuttur,
- Örgütsel faaliyetlerinin analizini tarafsız bir şekilde yapamamaktadır,
- Örgütün iç yapısı ve işleyişi ile ilgilendiği için kurumsal değişimi açıklamada yetersizdir. Stratejik örgütsel davranış olasılığına fazla önem vermektedir,
- Örgütlerdeki güç ve grup çıkarları ile ilgili örgütsel davranışları gözardı etmiştir.

1.4. KURUMSALLAŞMANIN AMAÇLARI

Kurumsallaşma, örgütlerin sadece içsel bütünlüklerini sağlayıp koruma bakımından değil aynı zamanda değişerek var oldukları ortam ve dış çevre şartlarına adaptasyonu açısından da önem teşkil eden bir olgudur (Ergün vd., 2007: 438). Bu değişim iç baskılardan ya da çevredeki kurumların baskılarından kaynaklanabilir. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ne kadar yüksekse, çevreye ve değişime ayak uydurabilme oranı da bununla paralellik göstererek yükselebilecektir (Bilgin, 2007).

Düzenleyici, normatif ve bilinçsel baskılar nedeniyle kurumsallaşan işletmelerin kurumsallaşma vasıtasıyla ulaşmak istedikleri amaçlardan bazıları meşrulaşma, tahmin edilebilirlik kazanma, istikrara kavuşma, işletme kaynaklarını artırma ve uyumlu olma şeklinde sıralanabilir.

Şekil 1.2: Kurumsallaşmanın Neden ve Sonuçları



Kaynak: (Apaydın, 2007: 45).

1.4.1. Meşrulaşma

Kurumsallaşmanın birincil amacı meşrulaşmadır. Örgütler, toplumlar ve pazar çevresini meydana getiren kurumlar tarafından pazarın işleyişini sağlamak açısından oluşturulan kurallara ve düzenlemelere uygun hareketler ve yapılar geliştirerek bu çevrenin bir parçası haline gelmekte ve böylece diğer kurumlarla etkileşim içinde olmaktadır. Meşrulaşma, örgütün bu norm ve düzenlemelere uyum sağlaması ve örgütün çevresi tarafından kabul edilmesi anlamına gelir (Boons ve Strannegard, 2000: 153-163).

Meşruluk dışsal geçerliliktir. Bu nedenle örgütler toplumsal normlara uygun normlar geliştirerek kurumsallaşabilmektedirler (Zajac ve Westphall, 2004: 433-457). Meşrulaşma işletmelerin daha fazla kaynağa ulaşmasının ve varlığını sürdürmesini sağlamasının yanısıra işletmelerin performansını ve stratejilerini de etkilemektedir (Milne ve Dennis, 2002: 372-397).

1.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma

İşletmelerin kurumsallaşma amaçlarından biri olan tahmin edilebilirlik kazanma, işletme çalışanlarının ve diğer kurumların örgütün eylemlerini ve farklı durumlarda verecekleri tepkileri öngörebilmeleri ve bu eylemlere uygun cevap verebilmeleri anlamına gelmektedir (Feldman, 1984: 47-53). Tahmin edilebilirlik, bir işletmede sonuçların değişken olmamasını dolayısıyla belirsizliğin azalmasını sağlamaktadır.

Böylece işletmelerde planlamalar ve geleceğe yönelik sağlıklı öngörüler daha kolay yapılır. İşletmenin diğer kurumlarla ilişkileri güçlenir, paydaşların kuruma güveni artar, müşterilerin ve yöneticilerin tatmin duygusu artar ve diğer kurumların işletmeye yatırım yapmaları kolaylaşır (Kimberly, 1979: 437-442).

1.4.3. İstikrar Kazanma

İstikrar kazanma, örgütlerin değişen pazar koşullarında varlığını sürdürebilmeleri için örgüt kapasitesini geliştirerek, geçmiş tecrübelerini ve yeteneklerini kullanarak, çok çeşitli müşteriye ulaşarak, değişen ürün talebini karşılayacak esnek, etkili ve uzun vadeli değişimi gerçekleştirmesidir (Scott, 1987: 493-511). İşletmelerin var olan yeteneklerine yeni bilgi ve deneyim eklemeleri istikrar oluşturan bir unsurdur. İstikrar, işletmelerin dinamik olmasını ve gelişmesini sağlayan en önemli faktörlerden biridir (Boynton ve Victor, 1991: 53).

İşletmelerin istikrar kazanmasında formalleşme önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü formalleşme örgütsel öğrenmeye katkı sağlayarak, tecrübe ve bilginin paylaşılması ve başkalarına aktarılması yoluyla işletmelere kararlılık kazandıran bir unsurdur (Kimberly, 1979: 447).

1.4.4. İşletme Kaynaklarını Arttırma

İşletmelerin kurumsallaşmasının bir diğer nedeni de kaynaklarını artırmak istemeleridir. Kaynak bağımlılığı teorisine göre çevre kaynak sağlayan bir unsurdur ve bu nedenle işletmeler dışarıya bağımlıdır (Milne ve Dennis, 2002: 377-397). Hedefi çevreden daha fazla kaynak elde etmek olan işletmeler çevreden gelen taleplere uygun cevaplar verirler. Kaynakları düzenleyen kişi ve kurumlar, meşru, uygun ve tahmin edilebilirliği yüksek olan işletmelere güven duymakta ve bu işletmelere yatırım yapmaktadırlar. Ayrıca bu tür işletmeler kaliteli insan kaynağına daha kolay ulaşmakta ve diğer örgütlerin güvenini kazandıklarından onlarla uzun vadeli ilişkiler kurabilmektediler. Böylece işletmeler kaynaklarını artırmaktadırlar (Ruerkert vd., 1985: 13-25).

1.4.5. Uyumlu Olma

Uyumlu olma, çevrenin değer ve kurallarına tabi olma, kanunlara ve normlara itaat etme, yerleşmiş metodu ya da standartlaşmış etkileşim sistemlerini benimsemeyi ifade etmektedir. Kurumsallaşmanın işletme çalışanlarının eylem ve kararlarını güçlendirip sınırlandırması işletmelere istikrar ve uyum kazandırmaktadır. Uyumlu olma, işletmelerin varlıklarını uzun süre devam ettirebilmeleri için şarttır. Çünkü uyumlu olarak görülen işletmeler yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar gibi kurumların sağladığı kaynaklara daha kolay ulaşabilmektediler. Bununla birlikte uyumlu olarak görülmeyen işletmeler hisse sahiplerinin yatırım yapmak istemeyeceği türden işletmelerdir (McNally, 2002: 179).

1.5. KURUMSALLAŞMA ÖGELERİ

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan temel ögeler sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik olmak üzere 4 ana başlık altında toplanabilir.

1.5.1. Sadelik

Sadelik, işletmelerdeki organizasyonel yapının basit olması, ihtiyaçlar harici her şeyden uzak durma, az zamanda az enerjiyle, daha az insan gücüyle mal ve hizmet üretme anlamına gelmektedir (Dalay, 2002: 454). Sadelik ögesi işletmelerin gerekli olmayan masraflardan kaçınarak çok daha az bir maliyetle yüksek getiriler elde etmelerine katkıda bulunur. Bunun yanısıra, sadelik bürokrasinin minimum düzeye inmesini sağlayarak işletmelerde yönetim tarafından hızlı ve doğru kararlar alınabilmesini kolaylaştırır (Acar, 2014: 49). Başka bir ifadeyle, yalın ve sade bir organizasyon yapısı sayesinde işletmelerde işlerin yapılabilme süresi kısalır, işletmelerin etkinlikleri artar ve karmaşıklığı azalır (Karpuzoğlu, 2004: 75).

1.5.2. Farklılaşma

Özellikle son on yıl içinde önemi gittikçe artan farklılaşma kavramı işletmeleri hem yönetimsel düşünce hem de örgütsel yönden farklılık yaratmaya, örgüt içi yeni düzenler oluşturmaya ve bu sayede rakiplerinden daha nitelikli olmalarına ve organizasyonel yapılarının güçlenmesine katkı sağlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Arieti, 2005:2). İşletmelerin yapısı iç ve dış çevre şartlarına bağlı olarak şekil almaktadır. Hareketli, değişimin hızlı olduğu, belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşma düzeyi artabilir. Bununla birlikte sakin, hareketsiz, belirli bir ortamdaki organizasyonel birimlerin büyük ölçüde farklılaşması gerekmez (Karpuzoğlu, 2004: 75-76)

1.5.3. Esneklik

Esneklik, bir işletmenin kendi bünyesinde ya da faaliyette bulunduğu çevrede yaşanabilecek değişikliklere karşı hassasiyet göstermesi ve bu değişikliklere uyum sağlayabilmek için sahip olduğu esnek yapı ile işletmeye katkıda bulunmasıdır (Ekvall, 2006: 2-3). İşletmelerin piyasadaki fırsatların farkına varıp, bu fırsatları değerlendirerek büyüme sağlamaları; çevresel değişim hızının sürekli artması sonucu meydana gelen, işletmeler açısından tehlike oluşturarak tehditlerin artmasına yol açan

ve işletmelerin gelişmelerini risk altına sokan belirsizlik ortamlarında esnek davranabilmelerine bağlıdır (Çatal, 2010: 342). İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğunun en önemli göstergelerinden biri de o işletmenin davranışlarında esnek olması, kurumsallaşma düzeyinin düşük olmasının göstergesi ise çevreye uyum açısından katı davranış özellikleri göstermesidir.

1.5.4. Özerklik

Özerklik işletmelerin kurumsal bir kimlik kazanarak yapı, süreç, faaliyet ve düzenleme gibi konularda kendilerine özgü niteliklere ve ayırt edici yeterliliklere sahip olmalarıdır (Selznick, 1996: 271). Kurumsallaşmak isteyen işletmelerin çevresinden ve diğer işletmelerden bağımsız bir şekilde hareket ederek yönetim fonksiyonunu gerçekleştirmeleri işletmelerin kurumsal bir kimlik elde etmelerini sağlar. Bu kurumsal kimlik sayesinde işletmeler sahip olmayı hedefledikleri imaja kavuşabilmek amacıyla çalışan, müşteri ve toplum kapsamında uygulayacakları bütün metotlarda özerk bir şekilde hareket etme fırsatı bulurlar (Karpuzoğlu, 2001a: 115-124).

1.6. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Çevresel değişimlere paralel olarak süreklilik gösteren kurumsallaşma süreci kurumların yaşamları devam ettikçe gelişen bir yapıdadır (Zucker vd., 1977: 70). Yeniden bir yapılanma ve değişim süreci olan kurumsallaşma uzun zaman gerektirmektedir. Kurumsallaşma sayesinde işletmeler bugün bulundukları konumu ve gelecekteki pozisyonlarını görebilecek bir altyapıya sahip olabilir. Bu bakımdan kurumsallaşma tüm kamu ve özel kurumlar açısından önem arz etmektedir (Aydemir ve Aytemiz, 2004: 608-620).

Kurumsallaşma sürecinin oluşumu 3 aşamada özetlenebilir (Tolbert ve Zucker, 1994: 17-20):

a) **Alışkanlıkların Yerleşmesi:** Kurumsallaşma öncesi aşamada işletmeler, hızla değişen çevresel şartlarda varlıklarını sürdürebilmek için taklitçi bir eğilim gösterirler. Bu aşamada teknolojik gelişmeler ve yasal düzenlemeler yenilik yapma konusunda işletmelere itici güç olacaktır.
b) **Nesnelleştirme:** İşletmelerde uzlaşmanın arttığı fikir birliğine dayanan uyumun gelişim gösterdiği aşamadır.
c) **Olgunlaşma:** İşletmelerin köklü bir kurum haline geldiği, başka bir ifadeyle işletme boyutlarının derinlik ve genişlik kazandığı, işletmelerin nesiller boyu varlığını devam ettirebilir olmayı sağladığı aşamadır.

Kurumsallaşma süreci dinamik özellikler göstermektedir. Kurumsal bir işletmenin statik bir yapıda olmaması, o işletmenin sağlam işletme niteliklerine sahip olmasını ve çevresine karşı duyarlı olmasını gerektirir (Akat ve Atılgan, 1992: 45). Kurumsallaşma sürecinde işletmelerin sahip olması gereken bir takım unsurlar vardır. Bu unsurlar kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma şeklinde sıralanabilir.

1.6.1. Kanunen Tanınma

Kanunlar tarafından belirlenen örgütsel yapı, işletmelerin serbestçe seçilmiş ya da yasalarca belirtilmiş olan hukuki biçimini oluşturmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde işletmeler yasal koşulları benimseyip bu koşullara uyarak sosyal yaşamın gerektirdiği kuralları kabul ederek bünyelerinde gerekli değişiklikleri yapmak zorundadırlar (Karpuzoğlu, 2004: 47). Resmi kurallar dahilinde kurumsallaşan işletmelerde koordinasyon ve iletişim daha etkin bir şekilde sağlanmakta, herkes tarafından kabul edilen kurallar ve ölçüler denetimi kolaylaştırmakta ve işletmeler yasal biçimde yerleşmiş bir niteliğe kavuşmaktadırlar (Ozankaya, 1995: 86).

Kurumsallaşma işletmelerin yönetsel ve örgütsel yükümlülükleri yerine getirmesini gerektirmektedir. İşletmelerin örgütsel yapıları hukuki yapıcılığın zorlayıcılığından büyük ölçüde etkilenmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin toplumların hayatta kalmasını ve varlığını sürdürmesini sağlayan gelenek, görenek

gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uyma zorunluluğu bulunmaktadır (Ülgen, 1997: 172).

İşletmelerin varlıklarının kabul edilmesi ve hareketlerinin sınırlandırılması Türk Ticaret Kanunu, borçlar hukuku, iş hukuku, icra iflas kanunu gibi kanunlar tarafından yapılmaktadır (Selznick, 1996 : 272).

1.6.2.Varlığın Sürekli Kılınması

İşletmelerin en temel hedefleri uzun dönemde kâr elde etmek, topluma verdikleri hizmet vasıtasıyla sosyal sorumluluk görevini yerine getirmek, varlıklarını sürdürmek ve gelişmektir (Şimşek, 2001: 43). İşletmelerin varlığını sürdürememeleri diğer hedeflerini gerçekleştirme ihtimalini de ortadan kaldıracaktır (Ünsalan ve Şimşekler, 2009: 12-13).

Hızlı değişim gösteren günümüz piyasa ortamı işletmelerin varlığını tehdit eden çok çeşitli risk ve tehlikelerle doludur. İşletmelerin hayatta kalabilmesi ve gelişebilmesi bu piyasa koşullarına ayak uydurmaları ile mümkündür (Okur, 2003: 14). Dolayısıyla sürekliliğe odaklanan, örgütsel ve bireysel hedeflerin koordineli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayarak konumlarını sağlamlaştıran, varlığına tehdit oluşturan faktörleri en aza indirgeyen işletmeler uzun dönemli hedeflere ulaşarak varlıklarını sürdürebilmektediler. Diğer bir deyişle, statik bir yapıdan ziyade dinamik ve esnek bir yapı benimsemek işletmelerin varlıklarının sürekliliğini sağlamaktadır (Özuysal, 2006: 52).

Başka bir ifadeyle, mevcut durağan yapılarını değişime daha hızlı adaptasyon sağlayan bir yapıya dönüştürebilen işletmeler amaçlarını gerçekleştirerek varlıklarını sürekli kılabilirler (Bayer, 2003: 79).

Kurumsallaşan bir örgütte, üyelerin örgütün varlığının sürekliliği üzerine odaklanmaları, güçlü ve zayıf yönlerin farkına varıp önlemler almaları, kısa dönem hedeflerin yanında uzun dönemli hedeflere önem vermeleri gerekmektedir (Duygulu, 1998: 159).

Varlıklarını sürekli kılarak uzun süre faaliyet gösterme konusunda başarılı olan işletmelerin değişiklikler karşısında duyarlı olduğu, sürekli iyileştirmeyi ve potansiyelini geliştirmeyi amaçladığı, tüm işletmeyi kapsayan bir vizyona sahip olduğu ve yenilik üretebildiği gözlenmiştir (Acuner, 2000: 3-5).

1.6.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Kurumsallaşmaya yönelen işletmelerin en temel görevlerinden biri işletmelerin ve bireylerin amaçlarının birbirlerine uyumlu olmasını sağlamaktır. Bu durum işletmeleri bir araç olmaktan çıkarıp işletmelerin kendi başına değer verilen bir niteliğe kavuşmasını, hem çalışanlarının iş doyumlarını hem de misyonunu gerçekleştirmelerini, kısaca, kurumsallaşmasını sağlar.

Örgütler bireyler arası ilişkilerle gelişip olgunlaşırlar. Kendilerine özgü hedeflerini gerçekleştirerek kendi yapılarına uygun bir sistem kurmak ve bu durumu sağlıklı ve devamlı hale getirmek için bireysel/örgütsel amaç ve değer uyumunu dikkate almaları gerekmektedir (Efil, 1987: 188-192). Amaçlarına ulaşmak için bireylerden yararlanan örgütler, çevre koşullarının değişmesi ile birlikte amaçlarını revize ederek uzun ömürlü olmaya çalışırlar (Gibson vd., 1988: 40-41).

Örgütlerin temelini oluşturan bireyler örgütler için vazgeçilmez nitelikteki unsurlardır. Örgütler hem bireylerin kişisel amacının sonucu hem de bu amaçlara ulaşmak adına kullandıkları araç niteliğini taşırlar. Aynı şekilde işletmeler de kuruluş amaçları olan misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmek amacıyla bireylere ihtiyaç duyarlar. Bundan dolayı birey-örgüt etkileşimi ile örgütün gelişip büyümesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Örgütün etkinliğinin artması ancak bu etkileşimin niteliği geliştirildiği takdirde mümkün olabilir (Aydın, 1994: 17).

Bireysel-örgütsel uyum, örgütlerde amacın alt ve üstler tarafından birlikte belirlendiği, görev alanlarının ve hedeflenen sonuçların birlikte kararlaştırıldığı ve bu sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin birlikte incelendiği bir süreçtir. İşletmenin belirli bir bütün olarak bir amaca yönelmesi en üst yönetimin ana hedefleri

belirleyerek işletmenin alt kademelerine kadar alt amaçların oluşturulması şeklinde gerçekleşir (Örmeci, 2005: 15).

Bireysel ve örgütsel amaçların uyuşmadığı işletmeler kurumsallaşmamış olmanın bir sonucu olarak çalışanlar için yalnızca bireysel amaç ve çıkarlarını gerçekleştirme anlamı taşıyan birer araç niteliğinde kalırlar (Pembe, 2004: 34).

Selznick, bir kurumun var olmasının yalnızca formel yapının kurulması ile mümkün olamayacağını, bireyler ve örgütler arasındaki etkileşim ve özdeşleşmenin kurumun varlığının devamlılığı noktasında büyük bir önem taşıdığını ifade etmektedir (Selznick, 1996: 273).

1.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsal kimlikten bahsedilince ilk akla gelen şeyler işletme logosu, amblemi, kullanılan renkler gibi görsel unsurlar olmasına rağmen kurumsal kimlik bu unsurları da kapsayan kurumsal tasarım, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurum felsefesinden oluşmaktadır (Bozkurt, 2004: 111).

Koçel'e göre kurumsal kimlik, bir işletmenin tanınma olgusu ve kendini temsil etme biçimlerinin tümünü içerir. İşletmenin kartviziti, internet sitesi, çalışanların giyinme ve konuşma tarzı gibi davranışları kapsar. Bu çerçevede kurumsal kimlik bir şirketin, bir ürün ve veya hizmetin, kısacası bir markanın adı, amblemi, antetli kağıdı, taşıt araçlarının tasarımı, şirket binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış personellerinin davranış tarzları, şirketin yönetim biçimi, kurumda çalışan yönetici profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı gibi ögeleri kapsayan bir kavramdır (Koçel, 2003: 37).

Kurum kimliğini oluşturan ögeler arasından kurumsal dizayn (imaj, vizyon, misyon), kurumsal davranış ve kurum felsefesi gibi unsurlar bir araya gelerek, birbirlerinden etkilenerek organizasyona özgü bir şekilde kullanıldığında kurumsal kimlik meydana gelmektedir (Okay, 2005: 38-63). Bir işletmenin çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve toplum tarafından tanınırlığını sağlamak amacıyla uyguladığı

bütün metotları bir araya getirerek istediği imaja sahip olabilmesi ve uzun vadede planladığı hedeflerine ulaşabilmesi için bu metotları kullanması o işletmenin kurumsal kimliğini oluşturmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 63). Bu anlamda kurum kimliği örgütün kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı konusunda bilgi veren bir gösterge olmasının yanısıra işletmelerin ürettikleri ürünleri, sundukları hizmetleri, içinde bulundukları ortamı, iletişim tarzlarını ve faaliyetlerini kapsamaktadır (Erdoğmuş, 2007:72-73).

Kurumsallaşma sürecinde işletmelerin ayırt edici bir kimlik kazanmasında örgütlerin yaşı önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni uygulama ve düzenlemeleri kurumda daha kolay yürürlüğe sokabilmeleri bakımından yeni örgütlerin, yeni düzenlemeler yapmaya çalışan fakat yerleşik adet ve alışkanlıklara sahip eski örgütlere nazaran kurumsal kimlik kazanmaları daha kolay olacaktır (Karpuzoğlu, 2004: 95-96). Bir örgüt birbirine benzer ürünler üreten pek çok rakip örgüt arasından sıyrılıp ayırt edilmek, tüketici tarafından hazırlanan bir imaja sahip olmak, kurum içinde çalışanlarla örgüt arasında bütünleşme sağlamak amacıyla kurumsal bir kimliğe ihtiyaç duyar (Okay, 2005: 38).

Bir işletmenin kurumsal kimlik kazanması, işletmenin tanınması, hatırlanması ve toplumla etkileşim kurmasını sağlayan anlamlar bütünü oluşturmasıdır (Hepkon , 2003). Bozkurt'a göre kurumsal kimlik işletmelerin sahip olduğu karakter ve benimsediği değerler sisteminden oluşmaktadır (Bozkurt, 2004: 111). Bu çerçevede kurumsal kimlik, kurumsal iletişim faaliyetlerinin yanı sıra işletmenin kendisi hakkındaki fikirleri, kendisini nasıl gördüğü ve nasıl algıladığını da kapsamaktadır.

1.7. KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ

İşletmelerde tüm fonksiyon ve süreçlerin sistematik bir şekilde yürümesini sağlayan, kişilerden ziyade modele dayalı olan bir sistem olan kurumsallaşmanın varlığından söz edilebilmesi için bir takım ölçütlerin bulunması gerekir. Bu ölçütlerin bilinmesi, doğru biçimde anlaşılıp uygulamaya geçirilmesi kurumsallaşmanın önemli bir göstergesidir. Bu göstergeler İşletme Anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt

yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir (Karavardar, 2011: 161).

1.7.1. İşletme Anayasası

İşletme Anayasası işletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin en başta gelenlerindendir. İşletme Anayasası, işletmenin yapısına uygun, işletme içi ve dışı kişi ve kurumlarla ilişkilerini düzenleyen, işleyişinin sürdürülmesini sağlayan kural ve değerlerin yazıldığı belgedir (Karavardar, 2011: 161). Kurumsallaşma içinde kuralların varlığı ciddi bir önem teşkil etmektedir. İşletme Anayasası'nda işletmenin misyon ve vizyonu, uzun ve kısa vadeli hedefleri, işe ilişkin her türlü kural, ilke ve prensipleri bulunmaktadır. Bu anayasanın varlığı kurumsallaşmanın önemli belirtisidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

1.7.2. Profesyonelleşme

Kurumsallaşma açısından ciddi bir öneme sahip olan profesyonelleşme işletmelerde işlerin o konuda uzmanlaşmış kişiler tarafından yapılması, görev, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasının uzmanlıkların göz önünde bulundurularak yapılması anlamına gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). İşletmelerdeki çalışanların profesyonelleşmesi, işletmede profesyonellerin verimli çalışabileceği bir iklim oluşturulması, işletmelerin profesyonel nitelik kazanmasına olanak tanımaktadır. Böylece işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlaması kolaylaşır (Sundu, 2013: 116-117)

1.7.3. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Güç kullanmak, karar vermek ve başkalarını harekete geçirmek anlamına gelen yetki, bir işletmede hedeflere ulaşmak, işletme misyonunu gerçekleştirmek amacıyla bir işi yaptırmak ya da faaliyete geçirmek adına bu gücün kullanılması anlamına gelmektedir. Örgüt işleyişinin tam olarak sağlanması, tüm çalışanların etkin bir

şekilde çalışması, örgütsel bağların yatay ve dikey bir hiyerarşi ile bağlanması ile mümkündür (Topaloğlu ve Koç, 2005: 108).

1.7.4. Örgüt Yapısı

İşletmelerde bir sistem ve ekip meydana getirilmesi kurumsallaşmanın en temel göstergesidir. Kurumsallaşmış işletmelerde iş tanımları ve analizler tam olarak yerine getirilerek değerler, sistem, ilkeler, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş, belirgin bir şekilde ortaya konmuştur. Dolayısıyla bunlardan taviz verilemez ya da vazgeçilemez (Akat ve Atılgan, 1992).

1.7.5. Yönetime Katılma

İşletmelerin demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışına sahip olmaları kurumsallaştıklarının en belirgin özellikleri arasında sayılmaktadır. Bu tür işletmelerdeki yöneticiler alt kademedekileri örgütün misyon ve hedefleri ile ilgili kararların alınması ve işletme ile ilgili problemlerin çözümü sürecine dahil etmektedirler (Bozkurt, 2009: 62). Bu tür bir yaklaşım sayesinde insan kaynaklarını önemseyen yöneticilerin sayısının artmasıyla işletmede uyumlu bir ortam oluşması sağlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

1.7.6. Karar Alma Şekli

Kurumsallaşmanın en belirgin özelliklerinden biri de işletmelerin karar alma süreçlerindeki tutum ve davranışlarıdır. Günümüzde artan rekabet, değişen ekonomik koşullar ve iş hayatının dinamikleri karar alma sürecini yöneticilik kavramı ile eşdeğer bir anlama getirmiştir. Dolayısıyla, örgütün işleyişi ile ilgili tüm etkinlik ve faaliyetlerde alternatifler arasından hızlı, doğru, planlı ve uzun dönemli stratejik etkiye sahip kararlar almak ve bu kararları başarılı bir şekilde uygulamaya geçirmek kurumsallaşan işletmeler açısından hayati bir önem taşımaktadır (Özgener, 2003: 149).

1.7.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

Teknolojik yeniliklerden maksimum şekilde yararlanarak oluşturulmuş sürekli, çok yönlü ve etkin bir iletişim sistemi bir işletmenin hem çalışanları arasındaki hem de çevresiyle olan iletişimini kolaylaştıracak ve artıracaktır (Alayoğlu, 2003:23). Çünkü işletmelerin başarısı büyük ölçüde iyi bir iletişim ağının kurulması ile sağlanır. Düzenli ve sistemli bir iletişim ağı ve ortamı oluşturan işletmeler çalışanlarıyla bütünleşebilecek, bu da başarıyı beraberinde getirecektir.

1.8. KURUMSALLAŞMANIN BOYUTLARI

Apaydın (2007) kurumsallaşmanın boyutlarını; formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik-şeffaflık, kültürel güç ve tutarlılık şeklinde sınıflandırmış olup bu boyutlar aşağıdaki tabloda tanımlanmış ve temel işlevleri kısaca özetlenmiştir.

Tablo 1.1: Kurumsallaşmanın Boyutları

BOYUTLAR	TANIM	TEMEL İŞLEVLER
Formalleşme	• Yazılı Prosedürlerin Varlığı • İşlerin Prosedürlere Göre Yapılması • Görev, Sorumluluk ve İş Tanımlarının Olması	• İstikrar Kazandırmakta • Kontrolü Sağlamakta • Koordinasyonu Sağlamakta
Profesyonelleşme	• Profesyonel Yöneticilerin İstihdamı • Profesyonel ve Mesleki Örgütlere Üyelik • Profesyonellerin Otonom Olması • Profesyonellerin Mesleki Normlara Bağlılığı	• Uyum Sağlamayı Kolaylaştırmakta • Güvenirlilik Kazandırmakta • Örgüt Kapasitesini Artırmakta
Hesap Verebilirlik – Şeffaflık	• Eylemlerin Çevresel Kurumların Normlarına Uygun Olarak Kaydedilmesi • Saydamlık • EylemlerinİIgili Sektörel ve Mesleki Kurumlarca Onaylanması • Sosyal Sorumluluk	• Meşruluk Kazandırmakta • Güvenirlilik Kazandırmakta
Kültürel Güç	• Etik Kuralların, Normların ve Değerlerin Kabullenilme Düzeyi • Etik Kuralların, Normların ve Değerlerin Yaygın Olması	• Kontrolü Kolaylaştırmakta • Koordinasyonu Kolaylaştırmakta
Tutarlılık	• Verilen Sözün Tutulması • Misyon, Strateji ve Eylemler Arasındaki Uyum • Aynı Sektördeki Benzer İşi Yapan İşletmelere Benzeme • Benzer Durumlarda Benzer Tepkileri Verme	• Güvenirlilik Kazandırmakta • Meşruluk Kazandırmakta

Kaynak: (Apaydın, 2007: 47).

1.8.1. Formalleşme

En kısa anlatımı ile formalleşme bir işletmedeki iş ve kuralların formal dokümanlar aracılığıyla tanımlanması anlamına gelir (Ağdelen ve Erkut, 2008: 47). Başka bir ifadeyle, formalleşen örgütlerde eylemler kurallar, standartlar, prosedürler ve kontratlarla belirlenir, çalışanların görevleri, yetkileri ve yönetimini nasıl yürütüleceği belirlenerek yazılı hale getirilir. İşletme yapıları işletme içi fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde tasarlanır (Wallace, 1995: 228).

Formalleşen işletmelerde eylemler hedef merkezlidir ve eylemlerde belirlilik hakimdir, alt birimler üst birimlerin kontrol ve gözetimindedir, işletme içi koordinasyon kolaylaşmıştır (Hartline vd., 2000: 36).

Formalleşme işletmelere müşteri çeşitliliği ve kaynak artışı sağlar, belirsizlik ve rol çatışmalarını azaltır (Kimberly, 1979: 437). Bu işletmeler diğer işletmelerin iş yapmayı istediği, örnek aldığı ve insan kaynakları açısından tercih edilen işletmelerdir.

1.8.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, bir işletmede gerçekleştirilmesi gereken işleri belirli alanlarda uzman kişilerin yapmaları ve görev, yetki ve sorumlulukların kişilerin uzmanlıklarına göre verilmesi olarak tanımlanabilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). İşletme yönetiminde profesyonellerin yer alması, profesyoneller tarafından çalışanları destekleyecek bir ortamın geliştirilmesi ve işletmenin diğer profesyonel kurumlarla etkileşim halinde bulunmasını ifade etmektedir (Kostova, 1999:312).

Profesyonelleşme sayesinde işletmelerin içinde bulundukları çevreye uyum sağlama süreleri kısalmakta, dolayısıyla işletmeler rekabette oldukları diğer işletmeler karşısında avantaj elde etmektedirler (Ruerkert vd., 1985: 16). Profesyonel çalışanların istihdam edildiği işletmelerin verimlilik oranı yükselmektedir (Cohen ve Kol, 2004: 388). Profesyonel çalıştırılmasının işletmeler açısından oldukça olumlu sonuçları bulunmaktadır. Ayrıca bu durum işletme adaletinin yüksek olarak

algılanmasını sağladığı için çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 78). İşletmelerin profesyonel yöneticiler istihdam etmeleri diğer işletmelerin o işletmeye daha fazla güvenerek iş yapma isteğini artırmaktadır (Staggenborg, 1988: 590).

1.8.3. Şeffaflık

Hesap verebilirlik olarak da ifade edilen şeffaflık işletmelerin faaliyetleri, etkinlikleri, performansı ile ilgili bilgilerin çevresini oluşturan kurum ve kişilere aktarılmasıdır. Ortaya çıkan bu bilgi aktarımının tam, doğru, tarafsız, eşzamanlı ve önyargısız yapılması önem arz etmektedir (Apaydın, 2007: 74). Hesap verebilirlik sayesinde işletmenin performansı, kurumsal yönetimi, paydaşlık yapısı, yönetime ilişkin kural ve sorumluluklar gibi konular net bir şekilde tanımlanarak ilgili kişilerin ve toplumun erişimine açık hale getirilmekte ve böylece şeffaf bir bilgilendirme politikası oluşturulmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009: 175).

İşletmelerin topluma karşı sorumluluğundan doğan hesap verebilirlik yada şeffaflık toplum ve işletme arasında bir sözleşme işlevi görmektedir. Bu sözleşme sayesinde işletmeler toplumun bir parçası haline gelerek toplum tarafından benimsenmektedir (Warren, 2003: 154). Hesap verebilirlik sayesinde işletmeler olumlu bir imaja sahip olabilme imkanı elde edebilecek ve diğer işletmeler üzerinde pozitif bir etki yaratabileceklerdir. Bunun sonucunda ise, hep daha fazla tercih edilen işletmeler haline geleceklerdir. Bununla birlikte, işletme faaliyetlerinin yazılı hale getirilip kayıt altına alınması şeffaflığın oluşturulmasını kolaylaştıracak ve işletme için meşrulaşmayı sağlayacaktır (Karpuzoğlu, 2004: 92).

1.8.4. Kültürel Güç

Güçlü bir kültürel yapı kurumsallaşmayı sağlayan en önemli unsurlardandır. Kültürel güç "örgüt kültürünün kabullenilme düzeyi ve örgütte yaygın olarak paylaşılması" olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2008: 124). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak bir işletmenin çalışanları tarafından kültürü oluşturan

normların, etik kuralların, değer ve ilkelerin kabul edilmesini ve bütün üyeler tarafından paylaşılmasını gerektirmektedir (Apaydın, 2008: 124). Bu durum işletme içinde ortak hedefler belirlenmesini ve bu hedeflere kolay bir şekilde ulaşmasını sağlar. Ayrıca kültür, bilginin kullanılması sürecini ve koordinasyonu da kolaylaştırır. İşletme çalışanlarının kültürel anlamda güçlü bir örgüte karşı bağlılıkları artabilir ve güven duyguları güçlenebilir. İşletmelerde sağlam ve etkili bir kültür yaratılması, çalışan personellerin arzu edilen davranışları sergilemelerini sağlayarak kurumsallaşmaya katkı sağlar.

1.8.5.Tutarlılık

Kurumsallaşmanın en önemli boyutlarından biri olan tutarlılık genel olarak işletmelerin misyon, strateji, hedef ve eylemlerinin birbiriyle bağdaşması, iş süreçleri ve örgüt yapısı arasında uyum sağlanması, yönetimin işletme içinde ve dışında verdiği sözleri tutması, çalışanların niteliklerinin iş süreçlerine uygun olması, ödüllendirme sisteminin tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanması anlamına gelmektedir (Çakır, 2011).

İşletmelerde tutarlılık, dışsal tutarlılık ve içsel tutarlılık olmak üzere iki şekilde görülmektedir. İçsel tutarlılık, işletme bünyesindeki süreçlerle ilgilidir. İşletmelerin benzer şartlarda gelişen olaylara benzer tepkiler vermesidir. Dışsal tutarlılık ise, işletmelerin dış çevreleri ile olan ilişkileri ile ilgilidir. İşletmelerin diğer işletmelere verdiği sözleri tutması, aynı sektördeki diğer işletmelerle birlikte gerçekleştirdiği eylemlerinde yazılı ve yazısız vaatlerinde bulunan benzerliği içermektedir (Dando ve Swift, 2003: 196).

İşletmenin iş yapma yaklaşımlarının tahmin edilebilir olması, değişik birimler arasında koordinasyonun sağlanması, işletmede formalleşmenin gerçekleşmiş olması, tutarlılığın artmasını sağlayan unsurlardandır (Denison, 1990: 155). Tutarlılık işletmelere meşruluk kazandırmakta, tutarlılık arttıkça meşruluk da artmakta ve işletmeler kurumsallaşmaya başlamaktadır. Ayrıca, tutarlılık işletmelerin

kredibilitesini artırmakta ve dolayısıyla algılanan riski ve bilgi maliyetini azaltmaktadır.

İşletmelerdeki tutarsızlık ise işletmenin ürün çekiciliğini azaltmakta, belirsizliğe neden olarak işletmenin marka ve imajına zarar vermektedir. Bunun yanı sıra, müşteri kaybına neden olarak işletme kaynaklarını ve dolayısıyla örgüt kapasitesinin azalmasına yol açarak kurumsallaşmayı güçleştirmektedir. Ayrıca işletmelerde doğru anlamayı, yorumlamayı ve yargılamayı zorlaştırdığından çatışmalara sebep olarak verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir (Kostova, 1999: 312).

1.9. KURUMSALLAŞMIŞ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Küresel rekabetin arttığı günümüzde gerçek anlamda kurumsallaşmadan söz edebilmek için işletmelerin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bu özelliklerin varlığı ya da varlığının büyük oranda benimsenmiş olması durumunda küresel ölçekli bir kurumsallaşmadan bahsedilebilir.

Erdoğmuş'a (2007) göre bir işletmenin kamuya mal olması, bir kurum kültürüne sahip olması, yapısının çevresiyle sürekli iletişime elverişli olması, iş ahlakı ve yasalarına sahip olması onun kurumsallaşması sonucu kazandığı özelliklerdir (Erdoğmuş, 2007: 67-68).

Baraz'a (2006: 126) göre ise kurumsallaşan işletmelerin kişilerden bağımsız bir yapıları bulunmakta, kurucuları ölünce de varlığını sürdürmeye başarabilmekte, yönetimi profesyonel yöneticilerden oluşmakta, vizyon ve misyonunun yer aldığı anayasalar bulunmakta, etkin bir raporlama ve performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Bu işletmeler hissedarlık ve yöneticilik rollerini birbirinden ayırabilirler, yönetim kurullarında bağımsız üye bulundururlar, görev ve yetkileri belirgin standartlara bağlarlar ve birçok ekonomik krizi kolaylıkla atlatabilirler.

Kurumsallaşma sonucu örgütlerin kazandıkları özellikler şöyle sıralanabilir (Atila ve Küskü, 2006: 191-199):

- Örgütlerin birimleri arasında etkin bir iletişim sistemi oluşur.
- Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi kurulur.
- Örgütün vizyon ve misyonu yazılı olarak belirlenmiş olup, bütün çalışanlar tarafından bilinir.
- Örgütler yazılı hale getirilmiş plan ve programlar kapsamında tüm faaliyetlerini gerçekleştirir.
- Çalışanların otorite ve sorumlulukları sahip oldukları başarı/verimlilik ve kabiliyetlerine göre belirlenir.
- Biçimsel bir örgüt yapısı meydana gelir ve bu yapı içerisindeki tüm mevkilerin görev, otorite ve sorumlulukları yazılı biçimde bulunur.
- Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalar mevcuttur ve çalışma biçimleriyle ilgili alınan kararlar bu prosedür ve politikalara çoğunluk itibarıyla uygundur.
- Üst düzey yönetim kadrosu her işlevsel alanda uzman olan kişilerden oluşur.
- Örgütte ödül ve teşvikler objektif ve sistematik kriterler göz önünde bulundurularak verilir.
- Örgüt çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca güvenilen ve beğenilen bir kuruma dönüşür.
- Örgütte etkin bir raporlama sistemi bulunur ve raporlama ilişkileri resmi olarak tanımlanır.

Prosedür, politika, denetim ve kontrol mekanizmasının mevcut olması ve doğru işliyor olması, biçimsel bir organizasyon yapısı ve örgüt imajının oluşturulmuş olması, yazılı misyon ve vizyon ve hedeflerinin varlığı da kurumsallaşmış işletmelerin özellikleri arasında yer almaktadır (Sönmezoğlu, 2013).

1.10. KURUMSALLAŞMANIN FAYDALARI VE SAKINCALARI

İşletmeler için hayati bir önem taşıyan kurumsallaşma, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin gelişmesine, örgüt içi iletişimin, şirketin verimliliğinin ve etkinliğinin artmasına katkıda bulunur. İşletmelerin başarılı olması ile doğrudan ilgisi olmamakla birlikte başarının devamlılığını başka bir ifadeyle işletmenin uzun süreli faaliyette bulunmasını sağlar (Baykal, 2002: 214-218). Kurumsallaşma örgüt içi bilgi akışını sağlayarak birimlerin etkin bir şekilde iletişim kurabilecekleri ve koordineli bir şekilde çalışabilecekleri bir ortam oluşturmaktadır (Hacısalihoğlu, 2007: 36). Başka bir bakış açısından değerlendirildiğinde kurumsallaşmanın yararları şu şekilde sıralanabilir (Uzunçarşılı vd., 2000: 43):

- Kurumsallaşma ile işletmeler topluma ve çevreye karşı olan görev ve sorumluluklarını ifa ederler.
- İşletmelerin uluslararası pazarlara açılmaları kolaylaşır.
- İşletmelerin kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmaları sonucu toplumsal bir fayda sağlamış olurlar.
- İşletmelere profesyonellerle çalışabilme ve böylece daha uzun vadeli planlar yapma imkanı tanır.
- Modern ve ileri teknolojiden haberdar olup faydalanmaları çabuklaşır.
- Kurumsallaşma ile çalışanların örgüte bağlılıklarını artıran bir örgüt kültürü yaratılır.
- Halka açılmanın avantajlarından istifade edilir.
- İşletmeler spekülatif karar ve eylemlerden sakınarak fiyat, maliyet, yatırım gibi konularda daha dengeli kararlar almaya çalışırlar ki bu durum ulusal ekonomiyi olumlu etkiler.
- İyi ve yeni ürünler üreterek müşterileri mutlu ederler.
- Kurumsallaşan işletmeler yurt dışında kazandıkları başarılar sayesinde ülke çıkarlarının gelişmesine katkıda bulunurlar.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından büyük önem teşkil eden kurumsallaşma olgusuna yönelik pek çok eleştiri yapılmaktadır. Kurumsallaşmanın işletmelere getireceği olası sakıncalar şu şekilde sıralanabilir (Baraz, 2006:126):

- Kurumsallaşma maliyeti yüksek bir süreçtir.
- Karar alma periyotları uzayarak verimin düşmesine sebep olur.
- Tekrarlara yol açar, ki bu durumda yeni düşünce tarzlarını ve yenilikçiliği engelleyerek işletmenin girişimcilik yeteneğini azaltır.
- İşletme sahiplerinin kontrolü elinde tutmasını zorlaştırır.
- Çalışanlar sadece kendi işlerine odaklanmaktadırlar, çevresel koşullara hemen reaksiyon verememektedirler.
- Hantal ve bürokratik bir yapının oluşmasına sebep olmaktadır.

Ulukan (2005: 33) işletmelerde kurumsallaşma ile birlikte sistemin yavaşladığını, monoton, tekdüze bir iş ortamının ve dolayısıyla çalışanlar arasında koordinasyon eksikliğinin ortaya çıktığını, işletme sahiplerinin çok yönlü ve kapsamlı düşünmeyi bıraktıklarını ve fazlasıyla fonksiyonel bir yapının meydana geldiğini ifade etmektedir.

Bıçakçı (1990), kurumsallaşmayı işletmelerde sorumluluk duygusunu azaltması, bürokratik bir yapı gerektirmesi, işlerin yürütülmesini ağırlaştırması, kişiler arası ilişkileri ve iletişimi zayıflatması, yaratıcılığı azaltması, işletmenin kendi içinde diplomasi ve politik davranışların gelişmesine sebep olması gibi gerekçeler nedeniyle eleştirmektedir.

Örgütlerin vazgeçilmez unsurları olan bireylerin arka planda kalması, örgütün öne çıkması, yani örgütlerin kişisellikten uzaklaşması, yazılı standart prosedür ve süreçlerin önem kazanması anlamına gelen kurumsallaşma, örgütlerin kurallar içine hapsedilmesine yol açmakta ve bu felsefe kurumsallaşmanın katılığa gidişine sebep olmaktadır. Bu katı yapı ve kurallar bütünü koşulların hızla değiştiği bir ortamda örgütün değişime uyum sağlama süresini uzatmakta ve işletmenin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir (Karpuzoğlu, 2001b: 81-82).

1.11. KURUMSALLAŞMA İLE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütlerin faaliyette bulundukları çevre ile adaptasyon aşamasını ve örgütlerde zaman içinde meydana gelen gelişmeleri kapsayan kurumsallaşmanın süreklilik göstermesi için yönetim ve denetim sistemlerinin yenilikçi uygulamalar tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma örgütsel süreçleri sınırlandırsa bile yenilikçilik sayesinde başarı elde edebilmektedir (Gökçe, 2010). Bu nedenle üst yönetimin kurumsallaşmayı temel alan yenilikçi bir anlayışa sahip olması ve örgüt içinde uygulaması örgütlerin varlığının devamını sağlamada kritik bir önem taşımaktadır. Örneğin kurumsallaşma unsurlarından biri olan profesyonelleşme, örgütün yenilik yaratmasının ve çevreye uyum sağlamasının önünü açmaktadır (Ruekert vd., 1985). Yenilikçilik yeni ürün ve hizmetler geliştirerek çevredeki değişimlere cevap verme yeteneğidir (Peters ve Waterman, 1982). Örgütsel yenilikçilik örgüt tarafından belirlenen yeni fikir ve davranışların örgütün tüm faaliyetlerinde kendini göstermesi ve örgütün her alanına yansımasıdır (Damanpour, 1991: 557). Kurumsallaşma örgütlerin yenilikçi eğilimlerini etkilemek suretiyle performanslarının artmasını sağlar (Yılmaz, 2007). Bununla birlikte, yenilikçilik örgütün benimsediği yeni fikirlerin sistemli bir biçimde geliştirilmesine, yani kurumsallaşmasına zemin hazırlar (Baltalar, 2012). Demek oluyor ki bir yandan örgütlerin kurumsallaşma yönelimlerinin yenilikçiliği teşvik eder nitelikte olması gerekirken, diğer yandan yenilikçiliğin örgütte fonksiyonel ve iş görür hale gelebilmesi için kurumsallaşmaya ihtiyaç vardır.

Günümüzde örgütler kurumsal stratejilerini geliştirirken yenilik unsuruna öncelik vermekte ve yenilikçiliği kurumsallaşma stratejilerinin vazgeçilmez bir parçası olarak görmektedirler (Keskin, 2006: 401). Yenilikçilik, var olan düzende örgütler için bir gereksinim olarak görülmekte ve kurumsal kimliğin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Altun, 2008).

Konuyla ilgili alanyazın taraması neticesinde kurumsallaşma ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı sektörlerde uygulanmış birçok bilimsel araştırmanın varlığı göze çarpmaktadır.

Yılmaz (2007) tarafından işletmelerde kurumsallaşmanın yenilik ve performansa etkisini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmada kurumsallaşma boyutları (özerklik, adapte olabilirlik, karmaşıklık, tutarlılık) ile yenilikçilik ve performans arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Kurumsallaşma düzeyini belirleyen değişkenlerden özerklik, adapte olabilirlik ve tutarlılık ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmada merkezi ve biçimsel örgüt yapısının örgütlerin yenilikçiliklerine etki etmediği örgüt kültürünün ise yenilikçilik üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, bu çalışma kurumsallaşmanın işletmelerin yenilikçiliklerine etki ederek onların performanslarını etkilediğini ortaya koymuştur.

Apaydın (2008) kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkilerini incelediği çalışmasında kurumsallaşma boyutları olarak formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılığı ele almıştır. Çalışmada işletme performansı olarak işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama performansı incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda kurumsallaşma boyutlarından profesyonelleşmenin işlevsel performansı, yenilik ve uyum sağlama performansını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bununla birlikte kurumsallaşma boyutlarından yalnızca tutarlılık ile işletme performansının boyutlarından uyum sağlama ve yenilik boyutu arasında pozitif yönlü fakat zayıf ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Ulusoy vd. (2008) yaptıkları araştırmada kurumsallaşmanın unsurlarından örgüt kültürü, temel örgüt özellikleri, merkezileşme, formalleşme vb. kavramlar yenilikçiliğin belirleyicileri arasında tanımlanmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerdeki yenilikçiliğin en önemli belirleyicilerinden birinin örgüt kültürü olduğu ortaya konulmuştur. Örgüt kültürü kapsamında tanımlanan iletişim, formalleşme, özerklik gibi unsurlar ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bunun aksine kurumsallaşma boyutlarından merkezileşme ile yenilikçilik arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya konmuştur. Yani, merkezileşme derecesi yüksek örgütlerin yenilikçilik yetenekleri düşük çıkmıştır. Araştırma kapsamındaki firmaların % 81'inin resmi ve yazılı prosedürlere sahip olduğu ve bu firmaların diğerlerinden

daha yenilikçi olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, örgütlerde yeni ürün geliştirme konusunda bir prosedürün varlığı da yenilikçilik becerisinin yüksek çıkmasını sağlamıştır.

Demir (2012) kalite yönetim uygulamaları ve kurumsallaşmanın yenilikçilik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yetkilileri üzerinde yaptığı araştırmada, kurumsallaşmanın alt boyutları arasında yer alan kurum kültürü, formalizasyon ve çevreyi yenilikçiliği etkileyen değişkenler olarak belirlemiştir. Oluşturulan model çerçevesinde yapılan analizler sonucunda çevrenin işletmelerin yenilikçilik düzeyleri üzerinde etkili olduğu, ayrıca çevrenin kalite yönetimi uygulamalarını olumlu yönde etkileyerek yenilikçiliği artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, kurum kültürü ve formalizasyon ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İraz ve Eryeşil (2012: 63) tarafından Konya ilinde ayakkabıcılık sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşmanın yenilik ve işletme performansına etkisinin incelendiği araştırmada; kurumsallaşma ve alt boyutları olan özerklik, adapte olabilirlik, karmaşıklık, tutarlılık ile yenilik ve işletme performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Benzer şekilde, işletmelerin yenilik düzeyleri ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca araştırmada kurumsallaşmanın özellikle özerklik boyutunun işletme performansı ve yenilik düzeylerini açıklamada önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özkoç ve Kemer (2017: 574) Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada, kurumsallaşmanın örgütsel yenilik açısından stratejik rolünü tespit etmeyi amaçlamışlardır. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel yenilik ile kurumsallaşma boyutlarından formalleşme ve profesyonelleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit ederken; kurumsallaşmanın nesnellik ve tarafsızlık boyutları ile örgütsel yenilik arasında pozitif ama anlamlı olmayan ilişkiler saptamışlardır. Öte yandan, kurumsallaşma boyutlarından şeffaflık ile örgütsel yenilik arasında negatif ama anlamlı olmayan bir ilişki ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışmada

örgütlerin üst yönetimlerinin yenilikçilik hedeflerini uygulamaya koymadan formalleşmiş ve profesyonelleşmiş bir kurumsal bakış açısıyla hareket etmeleri önerilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

2.1. ÖĞRENME KAVRAMI VE TANIMI

Günümüzde her alanda önemi gittikçe artan değişim, yaratıcılık ve büyüme gibi kavramları da kapsayan öğrenme ile ilgili literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Öğrenme bireyin kendini yeniden yaratması, daha önceden yapamadığı şeyleri yapabilir duruma gelmesi, dünya ile arasındaki ilişkiyi kavrayıp yaşamın üretme sürecine katılmasıdır. Senge'ye göre öğrenme zaten insanın özünde vardır. Yaşamın yaratıcı sürecinin parçası olan kapasitemizin genişlemesini sağlayan öğrenmeye karşı insanın içinde büyük bir istek bulunmaktadır (Senge, 2002: 22).

Driscoll (2012)'a göre öğrenme edinilen tecrübeler ve dünya ile kurulan etkileşim sayesinde yaratılan performans ya da performans potansiyelinin sürekli bir biçimde değişim halinde olmasıdır.

Başka bir tanıma göre öğrenme, insanın sezgisel ve bilişsel kavrayış kazanarak yeni bilgi ve uyarıcıların farkına varması, olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması, bunları davranışları vasıtasıyla çevresine yansıtması demektir (Koçel, 2003: 355).

Bireylerin doğumlarından ölümlerine kadar geçen sürede kavramların algılanması, yetilerin oluşması, davranışların şekillenmesi, bireyin sosyal bir canlı haline gelmesi ve kişiliğinin gelişmesini kapsayan süreç öğrenme olarak tanımlanmaktadır (Biçkes, 2011).

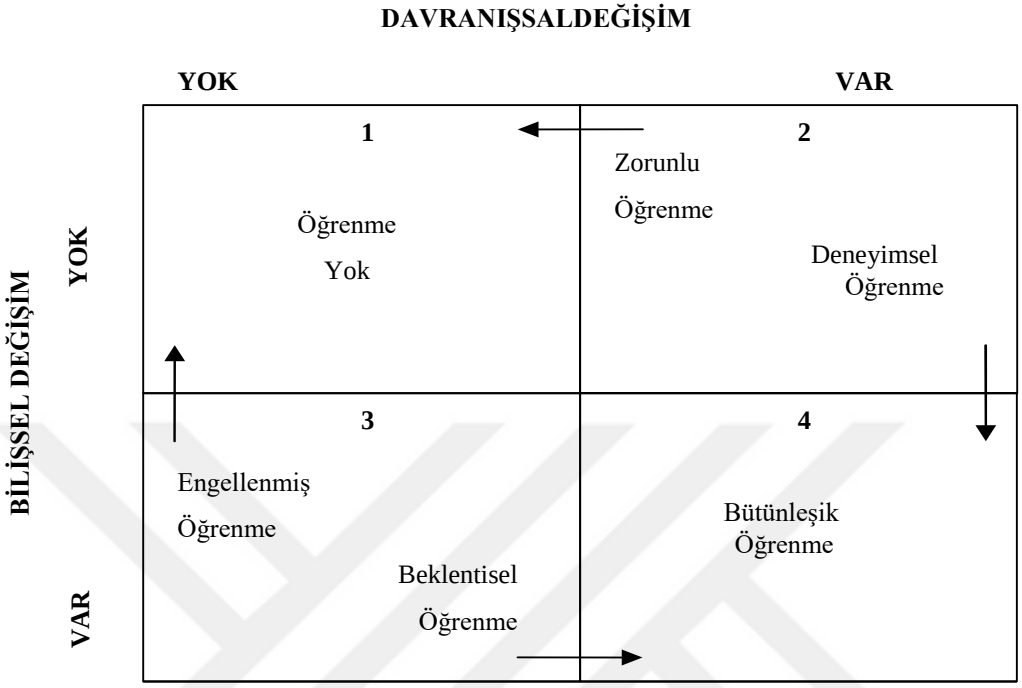
Rowley (1999)'e göre öğrenme bilgi ve becerilerin eğitimler, çalışmalar ve deneyimler sonucu kazanılması sürecidir. Weick (1991) öğrenmeyi, bireyin arzuladığı performans yükselişini elde etmesini sağlayan itici güç olarak tanımlamıştır.

Öğrenmenin var sayılabilmesi için bireylerin önceden bilmediği bir fikri kavramasının, önceden yapamadığı davranışları sergilemesinin yanı sıra geçmişte sahip olduğu bilgi ve davranışları yeni bir perspektifle değerlendirmesi ve yeni bilgi beceri ve davranışları uygulamaya koyması gerekmektedir (Öğütveren, 2000). Akgün vd. (2009: 72)'e göre bireyin düşünme ve sorgulama gibi niteliklerini geliştirme ile ilgili bir süreç olan öğrenme, özellikle bireyin hayatında değişiklikler meydana getirmesi, bu değişiklikleri hayata geçirmesi, bu sayede yeni bilgi beceri ve bakış açısı edinmesi anlamına gelmektedir. Maslow öğrenmenin dört aşamada meydana geleceğini ifade etmektedir. Bunlar, bireyin neyi bilmesi gerektiğini bilmediği bilinçsiz yetersizlik aşaması, neyi bilmediğinin farkına vardığı bilinçli yetersizlik aşaması, ihtiyacı olan seviyede bilgiye sahip olması halinde ulaştığı bilinçli yetersizlik aşaması ve artık sahip olduğu bilgiyi uyguladığı, bilginin alışkanlık ya da refleks halini aldığı bilinçli yeterlilik aşamasıdır (Çam, 2002: 39).

Argyris ve Schön (1978)'e göre öğrenme, öğrenme yeteneği ile dünyaya gelen ve içinde bulunduğu ortama bu yetenek sayesinde adapte olabilen bireylerin dünyayı anlama ve kavrama yetilerini geliştiren ve eksik veya yanlış taraflarının tamamlanması gibi faaliyetleri ortaya çıkaran bir süreçtir. Bartram (1999) öğrenmeyi bireyin iç dünyasına yaptığı yolculuk olarak nitelendirmekte, öğrenmenin statik değil dinamik bir yapıda olduğunu, başkaları tarafından zorla kabul ettirilmeye çalışılan durumlara uymanın öğrenme kapsamının dışında kaldığını ifade etmektedir.

Piaget'e ait bir tanıma göre ise öğrenme kişinin olgunlaşması neticesinde tecrübe kazanması ve bu tecrübelerin mahiyetine bağlı olarak bilişsel faaliyetlerin ortaya çıkması durumudur (Ülgen, 1997: 144-150). Öğrenmeyi bilişsel ve davranışsal boyutlarda değişime yol açan bir kavram olarak ele alan Crossan vd. (1995: 351) bilişsel ve davranışsal öğrenme arasındaki ilişkiyi Şekil 2.1'deki gibi göstermektedirler.

Şekil 2.1: Örgütsel Öğrenmede Biliş, Davranış Çerçevesi



Kaynak: (Crossan vd., 1995: 351).

Bu öğrenme şeklinde, öğrenmeden beklenilen çıktıların kazanılması için öğrenmenin gerek bilişsel gerekse davranışsal boyutları içermesi yani entegre edilmiş bir öğrenmenin meydana gelmesi gerekir.

2.2. ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ

Genel olarak üç öğrenme çeşidinden söz edilebilir. Bunlar (Yıldırım, 2006; Yılmaz, 2008);

1. Tek Döngülü Öğrenme

2. Çift Döngülü Öğrenme

3. Üç Döngülü (öğrenmeyi) Öğrenmedir.

Bu öğrenme çeşitleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1. Tek Döngülü Öğrenme

Düşük düzeyde öğrenme veya uyarlamacı öğrenme, stratejik olmayan öğrenme şeklinde de adlandırılan tek döngülü öğrenme mevcut organizasyon yapısı bünyesinde, mevcut kurallar çerçevesinde gerçekleştirilen öğrenme çeşididir (Fiol ve Lyles, 1985: 807). Örgütün sahip olduğu temel kurallar bütünü bozulmadan yanlışları bularak düzeltme eylemi olarak tanımlanabilen tek döngülü öğrenmede örgüt çalışanları problemleri çözmek amacıyla stratejiler geliştirerek uygulamakta ve davranış değişikliği gerçekleştirmektedirler (Yazıcı, 2001: 109).

Yönetimde sıklıkla faydalanılan problem çözme modeline göre örgütsel dengenin sağlanarak korunması amacıyla örgütteki bireyler içinde bulundukları çevrede gerçekleşen değişimlere yanlışları bulup düzelterek karşılık verirler. Ancak durum sistem düşüncesi ekseninde değerlendirildiği takdirde çözümlerin bazen problemlere yol açtığı ya da aynı problemin tekrar yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu durum Argyris ve Schön (1996: 8) tarafından "tek yönlü" veya "tek etaplı öğrenme" şeklinde isimlendirilmiştir. Tek döngülü öğrenme bir işin çalışan tarafından tamamlanması ve mevcut metotların işte uygulanabilmesi için gereklidir. Tek döngülü öğrenmenin odaklandığı husus mevcut durumun nasıl daha fazla iyileştirilebileceğini öğrenme yönündedir, tek döngülü öğrenme mevcut problemlerin giderilmesine yoğunlaşmakta, problemin nedeni üzerinde durmamaktadır.

Öğrenmenin en basit şekli olan tek döngülü öğrenmenin gerçekleşme aşamaları örgüt çalışanları tarafından geçmiş deneyimleri dikkate alarak çevrelerinde meydana gelen sorunların tespit edilmesi, çözüm stratejileri geliştirerek sorunların çözüme kavuşturulması ve yeni bilgiler kazanmaları, gerekli uyarlamaların yapılması, daha önce belirlenmiş standartlarda olası sapmaların ortadan kaldırılmasını içermektedir. Bununla birlikte, tek döngülü öğrenme mevcut faaliyet ve davranışların altında yatan örgütün kültürel değerleri, inançları ve normları üzerinde herhangi bir değişikliğe yol açmamaktadır (Akgün vd., 2009).

Bu öğrenme çeşidinde sorgulamak ve düşünmek teşvik edilmemekle birlikte yalnızca mevcut meselelerin çözümüne ağırlık verilmektedir (Kıngır ve Mesci, 2007: 75). Rutin ve davranışsal öğrenme çeşidi olan tek döngülü öğrenme organizasyonların hedeflerini gerçekleştirme kapasitesini geliştirmeye yönelik olarak hataların tespit edilerek örgütün temel yaklaşımlarında bir değişiklik yapılmaksızın öğrenmenin gerçekleşmesidir (Öneren, 2008: 167). Örgütsel verimliliği ve etkinliği artırmak için karşılaşılan problemlerde hedeflenen sonuç ile elde edilen sonuç kıyaslaması, arasındaki sapmanın tespit edilmesi ve bu sapmayı gidererek hedeflenen sonuca ulaşma yönündeki çabalar tek döngülü öğrenmeye örnek olarak gösterilebilir (Gizir, 2008: 191).

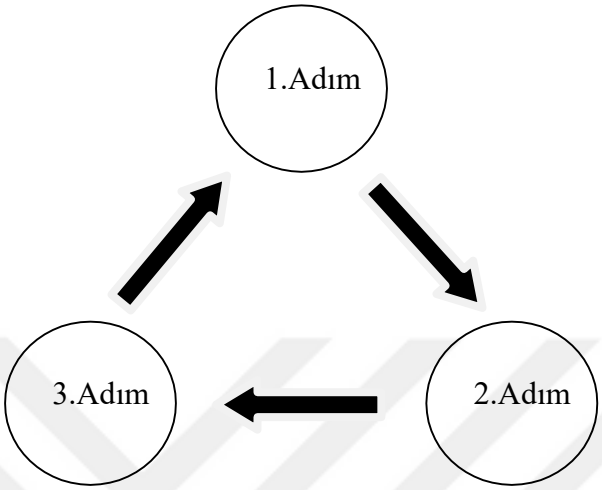
Örgütler kullandıkları teorilerin hatalı olduğunu anladıkları durumlarda davranışlarında değişikliğe giderek ve çevresine uyum sağlayarak hatalarını düzeltmeye çalıştıkları için bu tür öğrenmeye uyum sağlayıcı öğrenme de denilmektedir (Çalık, 2002: 119). Tek döngülü öğrenme kuramında var olan problemlerin çözümlenmesine yoğunlaşıldığından problemleri ortaya çıkaran davranış ve anlayışlar irdelenmemektedir (Argyris ve Schön, 1996).

Fiol ve Lyles (1985: 807) düşük düzeyde olan tek döngülü öğrenmenin eski davranış kalıplarının tekrar edilmesine dayandığını, genellikle kısa dönemli, yüzeysel ve yapı olarak geçici olduğunu ve örgütsel düzenlemeleri içermediğini ifade etmektedir. Tek döngülü öğrenme mevcut hizmet, ürün ve pazarda iyileştirmeler yapmak amacıyla çevresel taleplere karşılık vermeye ve yalnızca sistemin ortaya çıkardığı belirli problemleri çözmeye yoğunlaşmaktadır (Barrett, 1995: 36-49).

Tek döngülü öğrenmede amaç var olan rutin kural, teknoloji ve stratejilerin değiştirilmeden mevcut örgüt yapısı içinde çevre koşullarına etkin bir biçimde karşılık vermektir. Tek döngülü öğrenme bu durumda aşamalı bir şekilde öğrenme, başka bir deyişle örgütün önceden almış olduğu kararların sonuçlarında iyileştirmeler yapma anlamına gelmektedir. Tek döngülü öğrenmeyi çok fazla benimsemiş olan organizasyonların ürün, hizmet ve teknolojilerinde küçük iyileştirmeler yapmaları ve

geçmiş başarılarına dayalı rutin davranışlar geliştirmeleri onların riske girmelerini ve farklı fikirler öne sürmelerinin engellemektedir (McGill vd., 1992: 6).

Şekil 2.2: Tek Döngülü Öğrenme Süreci



1.Adım: Çevreyi algılama, inceleme ve izleme

2. Adım: Bu enformasyonun, işleyiş normlarıyla karşılaştırılması

3. Adım: Uygun hareketin başlatılması

Kaynak: (Gareth Morgan, Images of Organizations, Reprint, England, Sage Publications, 1994, s.88, Aktaran: Yazıcı, 2001: 108).

Tek döngülü öğrenmede örgüt çalışanları çevrelerinde oluşan sorunları tanımlayarak bunları giderebilmek amacıyla gerekli stratejileri geliştirir ve uygularlar. Başka bir ifadeyle, örgüt, çevresine uyum sağlayarak sadece bir davranış değişikliği gerçekleştirmek suretiyle amaçlarına ulaşır (Yazıcı, 2001: 109).

2.2.2. Çift Döngülü Öğrenme

Organizasyonların sahip olduğu karar verme tarzlarını ve standart metotları unutmayı gerektiren çift döngülü öğrenme organizasyonlara yeni problem çözme yetenekleri, yeni rutinler ve yeni bir kültür kazandırmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985: 808). Başka bir deyişle, dünyayı görmede yeni bir bakış açısı geliştirmek anlamına

gelen çift döngülü öğrenme ya da diğer adıyla yaratıcı öğrenme organizasyonların alternatif kuralları, teknolojileri ve amaçları keşfetmesine imkan tanımaktadır (Senge, 1990: 7).

Tek döngülü öğrenmeden daha üstün bir yetenek olarak görülen ve onun ileri bir seviyesi olarak ifade edilen çift döngülü öğrenme tek döngülü öğrenmeden farklı olarak örgütün değer, norm, kural ve inançlarını içermekte, bir geri besleme döngüsünü sürece dahil etmektedir (Akgün vd., 2009: 82). Çift döngülü öğrenme sadece davranışsal değişiklikler ile sınırlı olmayan aynı zamanda bilişsel yapılarda da değişikliğe giden bir süreç olup örgütsel değer ve normların sorgulanmasını, mevcut bilgi yapısının yeniden düzenlenmesini, yeni uygulamalar üzerinde değerlendirmeler yapılarak hataların düzeltilmesini gerektirmektedir.

Çift döngülü öğrenme mevcut süreçleri incelemekle kalmayıp, örgüt kültürünün, politikalarının, stratejisinin ve yapısının düzeltilmesini sağladığı ve yeni standartlar ortaya koyduğu için yüksek düzeyli öğrenme, yeniden yapılandırıcı öğrenme ya da stratejik öğrenme şeklinde de isimlendirilmektedir (Yazıcı, 2001: 110-111). Argyris tarafından ortaya konulan çift döngülü öğrenmede çözümden uzaklaştıran sebepler tespit edilerek eş zamanlı olarak bunların yok edilmesi esastır (Kıngır ve Mesci, 2007). Argyris (2001: 97)'e göre çift döngülü öğrenme yalnızca nesnel olgulara değil bu olguların altında yatan nedenler ile ilgili sorular sormaya da dayanmaktadır. Çift döngülü öğrenmede birinci döngü olayların keşfedilerek bunlara bağlı eylemlerde bulunmak, ikinci döngü ise yeteneklerin geliştirilmesi ve birinci döngünün nasıl neticelendirileceğini bilmektir. Başka bir ifadeyle bu öğrenmenin çift yönlü olmasının nedeni yalnızca örgütsel eylemlerdeki hataları aramakla sınırlı olmayıp aynı zamanda bunu doğuran faktörlerin incelenmesi, o örgütün rutinleşmiş kurallarını ve normlarını ve bilgi tabanını da değiştirerek, birbirine uymayan kurallara çözüm bularak, bunlarla ilgili yapı ve stratejileri yeniden yapılandırarak örgütsel büyüme ve devamlılığı sağlamasıdır (Aydıntan, 2006: 67-68).

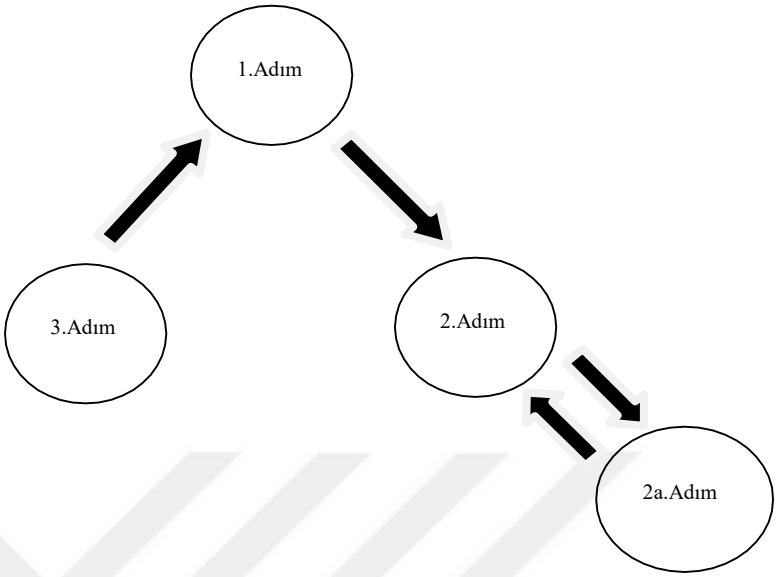
Çift döngülü öğrenme organizasyonların ürün, süreç ve teknolojik yeniliklere daha rahat bir şekilde ayak uydurabilmeleri için gereken temeli oluşturmaktadır (Garcia- Molares, 2007: 529). Çift döngülü öğrenmede hem var olan hataların nasıl

düzeltileceğinin üzerinde durulmakta, hem de bu hataların tekrar gerçekleşmemesi için yapılması gereken değişiklik ve düzenlemelere yoğunlaşılarak mevcut prosedür ve hedefler gözden geçirilmektedir (Dikmen, 1999: 59).

Çift döngülü öğrenme yaklaşımı, yalnızca davranışsal harmonilerle kısıtlı olmayan, daha derinlemesine, bilişsel yapılarda da değişiklik meydana getiren bir süreci kapsamaktadır. Örgütün kendisi ile çevresi arasında kimi zaman, yalnızca basit uyumlardan daha ötesini gerekli kılacak ilişkiler olabilmektedir. Bu gibi durumlarda, değişmez olarak görünen örgüt kuralları ve değerleri sorgulanmalı, yeni öncelikler saptanmalı ve yeni değerlemeler yapılmalıdır. Örgütün değer sistemleri, halihazırdaki bilgi yapısı ve davranış biçimleri yeniden yapılandırılmalıdır. Böylelikle, yeni düşünce ve davranış şekilleri belirecek ve var olan değerler ve kurallar daha eleştirel bir bakış açısıyla ele alınıp, tartışılabilecektir (Yazıcı, 2001: 112).

Çift döngülü öğrenmeyi başaran organizasyonların özellikleri arasında şeffaflık, sistematik düşünce, yaratıcılık, kişisel yetkinlik ve empati yer almaktadır. Böyle organizasyonlarda çalışanlar ve yöneticiler çevresine bütünsel açıdan bakan ve bütünü görebilme yetisine sahip, risk alma ve hata yapmaya açık, içinde bulundukları şartları gerçekçi bir biçimde değerlendirebilen kişilerdir (McGill vd., 1992: 10-16).

Şekil 2.3: Çift Döngülü Öğrenme Süreci



1. Adım: Çevreyi algılama, inceleme ve izleme
2. Adım: Bu enformasyonun, işleyiş normlarıyla karşılaştırılması
2a.Adım: İşleyiş normlarının uygunluğunun sorgulanması
3. Adım: Uygun hareketin başlatılması

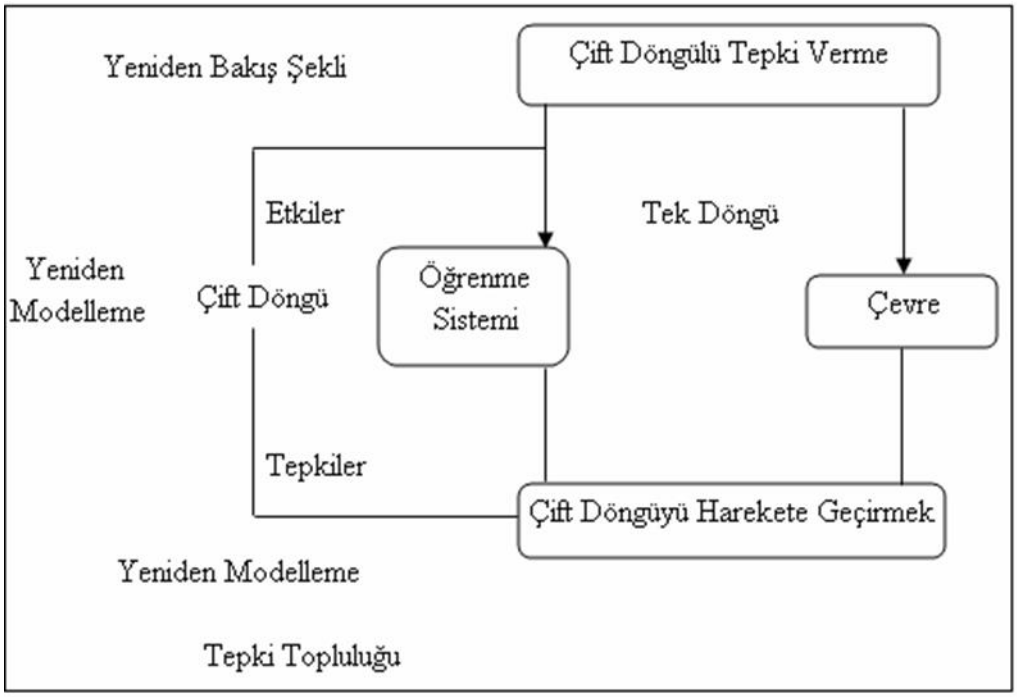
Kaynak: (Gareth Morgan, Images of Organizations, Reprint, England, Sage Publications, 1994: 88; Aktaran: Yazıcı, 2001: 112).

Değişen çevre koşullarına kolaylıkla uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için uzun vadeli bir büyüme sürecinde farklı örgüt tipleri farklı gelişim aşamalarında hem tek döngülü öğrenme hem de çift döngülü öğrenmeye ihtiyaç duyabilmektedir (Liao vd., 2008: 185). Tek döngülü öğrenme problem çözmeye, çift döngülü öğrenme daha fazla öğrenmeye odaklanılmaktadır (Bhatt ve Zaveri, 2002: 299). Çift döngülü öğrenme örgütlerde basit çevresel uyumdan ziyade daha derin ve köklü değişimlerin meydana gelmesine olanak sağlamaktadır (Özgen vd., 2004: 176).

Tek döngülü öğrenme problemleri tanımlama ve çözmeye yönelik düzenlemelere işaret etmekte, çift döngülü öğrenme ise, problemleri yeniden analiz ederek modellemeyi ve yenilikçi çözümler ile var olan davranışların ötesine geçen

yaklaşımları öne çıkarmaktadır (Akgün vd., 2009: 83). Şekil 2.4'te tek döngülü ve çift döngülü öğrenme süreçleri yer almaktadır.

Şekil 2.4: Tek ve Çift Döngülü Öğrenme



Kaynak: (Akgün vd., 2009: 83).

Şekil 2.4'teki tek ve çift döngülü öğrenme süreçlerinde görüldüğü gibi tek döngülü öğrenme ile örgütte meydana gelen yanlışlıkların tespit edilip giderilmesi, mevcut hedefteki politikalarla sağlanırken, çift döngülü öğrenme ile problemler masaya yatırılarak örgütün inanç, değer, amaç ve kültürü yeniden değerlendirilerek, yenilikçi çözümler getirilerek, dinamik bir çevrede örgütün değişen koşullara uyumu sağlayarak varlığını sürdürmesi sağlanmaktadır (Bhatt ve Zaveri, 2002: 299).

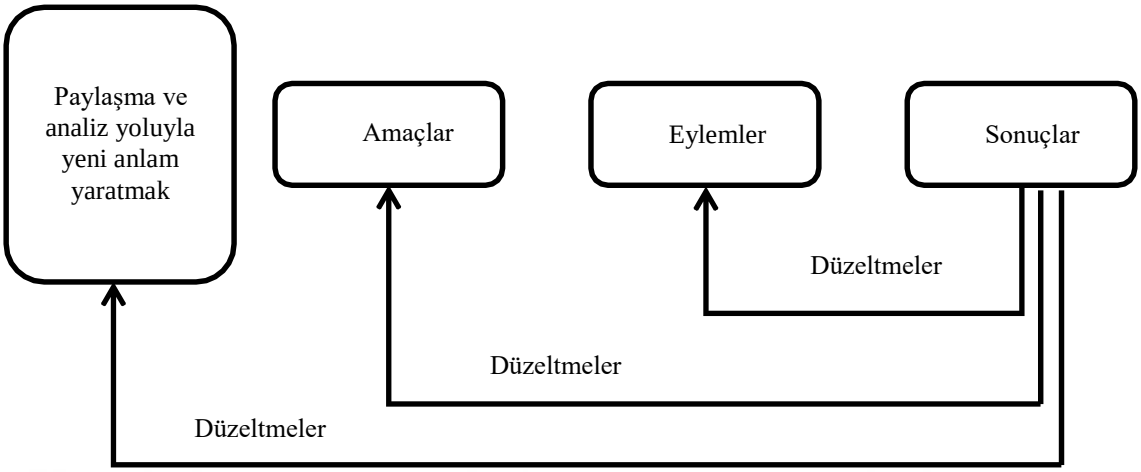
2.2.3. Öğrenmeyi Öğrenme Üç Döngülü Öğrenme

Üç döngülü öğrenme organizasyonların önceki öğrenme başarısızlıklarını değerlendirmeleri, öğrenmeyi geliştiren ve engelleyen faktörleri keşfetmeleri ve öğrenme için yeni stratejiler oluşturmaları başka bir deyişle tek ve çift döngülü öğrenmeyi nasıl gerçekleştirebileceklerini anlamaya yönelik daha derin algılamayı gerektiren bir süreçtir (Argyris ve Schön, 1978: 4). Üç döngülü öğrenme tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeye zemin hazırlayacak yeni öğrenme stratejilerini belirleyerek yeni örgütsel çevre ve yapılanmaları meydana getirmektedir (Akgün vd., 2009: 84).

Öğrenme sürecinin en üst noktasını oluşturan üç döngülü öğrenmenin amacı yalnızca belirli şeyleri öğrenmek değil öğrenme sürecini bir bütün olarak anlayabilmektir. Bir örgütte çalışanlar nasıl ve ne şekilde öğrenilmesi gerektiğini öğrenerek diğerlerine iletebildiği zaman örgüt içinde anlaşmazlıklar ortadan kalkacak, gelişme için ihtiyaç duyulan fırsatlar elde edilebilecek ve içsel ilişkiler ve çevre ile olan ilişkiler daha şeffaf bir şekilde değerlendirilmeye başlanacak, bu da örgütsel yenilik ve değişimlerin kolaylıkla gerçekleşmesini sağlayacaktır (Yazıcı, 2001: 116). Üç döngülü öğrenmenin temelini öğrenme becerisinin geliştirilmesi oluşturmaktadır (Özgen vd., 2004: 176).

Örgütün nasıl öğreneceği, öğrenme kapasitesi ve bu süreci sürdürebilme gücü gibi unsurları bünyesinde barındıran örgütsel öğrenme tek ve çift döngülü öğrenmelerin nasıl gerçekleştirileceğini ve gerçekleştirilen bu öğrenmenin nasıl örgüt hedeflerine uygun bir şekilde kullanılacağını göstermektedir (Kıngır ve Mesci, 2007: 76).

Şekil 2.5: Öğrenmeyi Öğrenme



Kaynak: (Probst ve Büchel, 1997: 36).

Ancak Dodgson (1993: 389)'unda belirttiği gibi bu şekilde öğrenen organizasyon bulmak oldukça güçtür. Örgüt üyelerinin yeni düşünceler üretme gücünü ve yeteneğini ortaya koyan öğrenmeyi öğrenme örgütünün davranış modelleri ve becerileri arasındaki etkileşim sayesinde meydana gelen bir süreçtir. Üç döngülü öğrenmeyi başaran örgütlerde çalışanlar öğrenmenin gerektirdiği şartları ve ortamın niteliklerini de öğrenmiş olurlar (Öğütveren, 2000: 648). Tek döngülü öğrenme örgütte değişim meydana getirirken var olan alışkanlık, kural ve uygulamaları incelemeyen bir süreçken; çift döngülü öğrenme örgütünün neden ve nasıl değişeceğine yönelik süreçtir (Dikmen, 1999: 60).

Sonuç olarak, her düzeyde öğrenmenin kendine has özellikleri ve öğrenmenin gerçekleşmesine sebep olan farklı koşullar bulunduğu için örgüt içinde farklı yer ve zamanlarda uygun düzeyde, uygun koşullarda öğrenmenin gerçekleşmesi örgütün etkinliğinin artmasına katkı sağlayacaktır .

2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI VE TANIMI

Çevresel değişimlerin hız kazandığı, ekonomik dalgalanmaların yaşandığı, rekabetin arttığı, iş dünyasının yenilikçi ve yaratıcı olma zorunluluğu içerisine girdiği günümüzde örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde örgütsel öğrenme önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel öğrenme kavramına ilişkin pek çok farklı tanımlama yapılmıştır.

Örgütsel öğrenme, bir organizasyonda çalışanların aktif katılımıyla örgüt içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesi, ortak değerler, kararlar ve kurallar oluşturularak herkes tarafından paylaşılır hale gelmesidir (Yazıcı, 2001: 90). Huber'e göre örgütsel öğrenme, örgütün potansiyel davranış alanının büyütülmesi anlamına gelen bilgi edinme, yayma, yorumlama ve örgütsel hafızada saklama olarak sınıflara ayrılan bir bilgi işleme sürecidir (Aktaran: Karahan ve Yılmaz, 2010: 155). Dixon'a göre örgütsel öğrenme, öğrenme sürecinin örgütün çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla birey, grup ve örgüt sistemi düzeyinde bilinçli ve etkin bir şekilde uygulanarak örgütün sürekli olarak yenilenmesidir (Aktaran: Yazıcı, 2001: 93).

Başka bir tanıma göre örgütsel öğrenme, çevredeki sürekli değişimlerin oluşturduğu fırsatlar sayesinde örgütlerin zamanla yeni beceri, tutum ve değerler kazanarak bunları yeni bilgi ve davranışlara dönüştürmeleri durumunda gerçekleşir (Hoe, 2007: 213). Diğer bir ifadeyle örgütsel öğrenme, bir organizasyona ait kurallar, gelenekler, teknolojiler gibi bilgilerin değişime uğraması, bu bilgilere yeni bilgiler eklenmesi, dönüştürülmesi ya da azaltılması anlamını taşımaktadır (Schulz, 2002: 415).

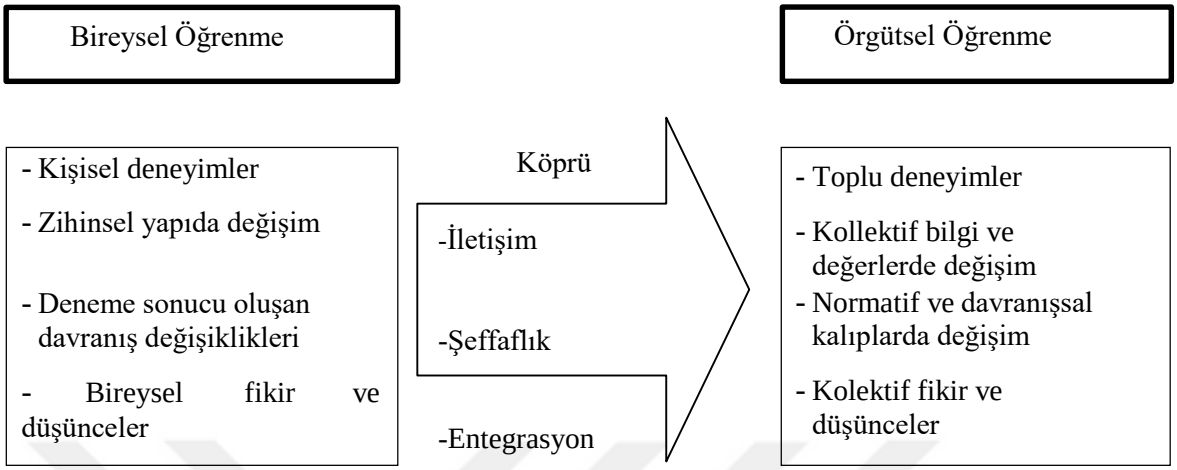
Argyris ve Schön (1978: 20)'e göre hatalar, oluşması beklenen durum ile gerçekleşen durum arasındaki farktır. Bu sebeple organizasyonların öğrenmeleri için gereken nitelik yalnızca oluşan hataların tespit edilmesi değil aynı zamanda örgütlerde düzeltici eylemlerin gerçekleşmesidir.

Tüm örgüt çalışanlarının aktif katılımıyla ortaya çıkan örgütsel öğrenmede esas olan bilginin eğitim veya tecrübe yoluyla elde edilmesi değil kurum içinde değer, davranış ve normların birlikte geliştirilmesidir (Yazıcı, 2001: 89-90). Huber (1991: 126) örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesinin örgütlerin kendi bilgi süreçlerini oluşturup kullanarak potansiyel davranış kalıplarını değiştirmelerine bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

Garvin (1993: 80)'e göre örgütsel öğrenme, örgütlerin doğru bilgiyi elde ederek ve daha iyi düşünmeye başlayarak mevcut davranışlarını değiştirmesi ve iyileştirmesi anlamına gelmektedir. Bireylerin ve takımların öğrendiklerini iş çevresine aktarması sonucu oluşan örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye uzanan bir süreci içermektedir. Bu süreç bilgilerin üretilmesi, yorumlanması ve eylemlerin geliştirilmesi gibi aşamalardan geçmektedir (Baytekin, 2008).

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bir bağ kurulduğu takdirde gerçekleşir. Bu bağın oluşması için gereken yapı taşları çalışanların birbirlerini anlamaları ve ortak bir görüşte birleşmelerini sağlayan iletişim, öğrenme ile elde edilen sonuçların tüm çalışanlar tarafından açık hale getirilmesini kolaylaştıran şeffaflık ve örgüt hafızasının oluşturulması ile ortak değerler yoluyla bütünleştirilmesini sağlayan entegrasyondur (Aktaran: Yazıcı, 2001: 91-93). Şekil 2.6’da bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Şekil 2.6: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü



Kaynak: (Probst ve Büchel, 1997: 21).

Örgütsel öğrenme örgütlerde yeni bilgilerin üretilmesine kolaylık sağlayacak şekilde ortamların yaratıldığı, en yeni teknolojik gelişmelerin takip edilmesi sonucu elde edilen bilgilerin yeni ürün ve hizmetlerde kullanıldığı ve bilginin bir deneyim olduğu kabul edilerek örgütlerin verimliliği için kullanıldığı takdirde gerçekleşmektedir (Doğan, 2010: 10).

Daft ve Weick (1984) örgütsel öğrenmenin bir bilgi üretim süreci olduğunu ifade etmişlerdir. Bu süreç, bir örgütte sebep-sonuç ilişkilerinin var oluşuna ve örgütün içinde bulunduğu çevreyle girdiği iletişime bağlıdır. Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenme sayesinde örgütsel eylemlerin daha iyiye doğru yol aldığını öne sürerek bilginin çoğaltılmasını bilişsel dönüşüm, eylemlerin iyileştirilmesini ise davranışsal dönüşüm şeklinde nitelendirilmişlerdir.

Bilinçli ve etkin bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için şu dört şartın yerine getirilmesi gerekmektedir (Gomez vd., 2005):

- Örgütsel öğrenmenin örgütsel yönetim tarafından teşvik edilmesi, desteklenmesi ve öğrenmeye öncülük ederek tüm çalışanların bu sürece dahil edilmesi,

- Çalışanlar tarafından ortak bir vizyon yaratılması, yükümlülüklerin yerine getirilmesi, örgütte kolektif bir adalet duygusu ve vicdanın bulunması,
- Örgütsel bilgi seviyesinin yükseltilmesi, bireysel olarak elde edilen bilginin transfer ve entegrasyonunun sağlanması,
- Değişimlere uyum sağlama ve ayak uydurmanın ilerisine geçerek örgütsel sistemi derinlemesine inceleyen bir öğrenme seviyesine odaklanarak daha verimli ve yaratıcı seçeneklerin analizinde değişiklik yapılmasıdır.

Örgütsel öğrenme, hem bilinçli olarak hem de bilinçaltında kendiliğinden ögeleri içinde barındırarak bilgiye erişim, bilgi kazanımı ve bilgiyi değerlendirme şeklinde örgütsel hafızanın kontrolünde açığa çıkan örgütsel eylemleri etkileyen bir kavramdır (Robey vd., 2000).

Garvin (1999) örgütsel öğrenmeyi katmanlı olarak kavrayıştan davranış değişikliğine ve performans artışına uzanan üç kısımda değerlendirmiştir. Kavrayış ile ilgili olan ilk kısımda, örgüt çalışanları yeni fikirlere teşvik edilmektedir. İkinci kısım, çalışanların fikirleri benimsemeye başladıkları, davranışlarında değişiklik yaptıkları aşamadır. Son kısım ise, yaşanan davranış değişimleri ile kalitenin arttığı, somut çıktıların ve yüksek performansın elde edildiği kısımdır.

Dodgson (1993: 377) bilgiyi esas alan tanımında örgütsel öğrenmenin bilgiyi yaratan, örgütleyen ve içselleştiren örgütlerin yaşadığı bir süreç olduğunu ifade eder. Örgütsel öğrenmeyi faaliyet ve kültüründe kullanan örgütlerde çalışanların yetenekleri gelişmekte ve örgütsel etkinlikleri artmaktadır. Fiol ve Lyles (1985: 803) örgütsel öğrenmenin beraberinde getirdiği üstün bilgi ve anlayış neticesinde öğrenme faaliyetlerinin geliştiğini ve iyileştiğini belirtmişlerdir.

Örgütsel öğrenmeyi bilginin işlenmesi yönünden bilişsel bir süreç olarak değerlendiren Duncen ve Wies (1979: 75)'e göre örgütsel öğrenme, bir örgütteki çalışanların bilgilerini neden-sonuç ilişkileri ve çevrenin bu ilişkileri üzerindeki etkileri bağlamında geliştirdikleri, örgütün bilgi tabanının değişmesi ve büyümesi anlamına gelen süreçtir. Örgütsel öğrenmeyi bir problem çözme yeteneği olarak gören Steiner (1998: 193), örgütsel öğrenmenin örgüt çalışanları arasındaki iletişim ve

etkileşimi geliştirme ve örgüt içi sorunları başarılı bir şekilde çözüme kavuşturma yeteneği olduğunu ifade etmektedir.

Örgütsel öğrenmeyi bilginin kullanılması süreci olarak değerlendiren Wang ve Ahmed (2003: 8)'e göre örgütün potansiyel kapasitesini artırmasının ve örgütün çevresel değişimleri daha iyi anlayarak çevreyle uyumlu ilişkiler kurmasının yolu bilginin elde edilirek, paylaşılarak ve depolanarak kullanılması süreci olan örgütsel öğrenmeden geçmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel öğrenme, örgütlerin sahibi olduğu kolektif değer ve normların örgütün tümünü içine alan bir sisteme, prosedürlere, davranış kalıplarına ve bilgi kaynaklarına dönüştürülmesi sürecidir (Koçel, 2005: 436).

Öğrenmenin çok boyutlu ve karmaşık bir kavram olduğunu ileri süren Dawes (2003: 3-4)'e göre örgütsel öğrenmenin çekirdeğini yeni görüşler ve anlayışlar kazanma yeteneği oluşturmaktadır. Phang ve vd. (2008: 101)'ne göre örgütsel öğrenme örgütlerin kendi eylemlerini gözlemlemeleri, farklı eylemlerin etkilerini keşfetmek istemeleri, performanslarında artış sağlamak amacıyla eylemlerini değiştirmeyi göze alabilmeleri sonucunda örgüt içinde oluşan bir yönetsel sistemdir. Bir diğer ifadeyle örgütsel öğrenme, yeni bilgilerin örgüt içinde geliştirilerek etkin hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hult vd., 2001: 174). Örgütsel öğrenme, örgütlerin kendi faaliyetlerine yönelik bilgi ve metotlarının bir araya getirilerek organize edilmesini ve çalışanların verimini artırmak amacıyla kullanılmasını içeren bir süreçtir (Dikmen, 1999: 58).

Örgütsel öğrenme siyaset bilimi ve sosyolojiden "güç" yaklaşımlarını, ekonomiden "kaynak kullanımı ve yaratıcılık" teorilerini, işletme ve siyaset biliminden "liderlik bilgi edinme" teorilerini alan disiplinler arası bir yaklaşımdır (Antal ve Dierkes, 2001: 9). Hoe'ye (2007: 213) göre örgütsel öğrenme önce bireylerin öğrenmesi ile gerçekleşmekte, daha sonra diğer çalışanların da erişebileceği hale gelmektedir. Dolayısıyla bireylerin örgütten ayrılmaları durumunda öğrenilenler örgüt içinde kalmaktadır. Hoe (2007: 213) örgütsel öğrenmeyi birçok bilgi sürecinden oluşan bir yetenek olarak tanımlamış, örgütlerde bu yeteneğin ortaya çıkmasının çevresel faktörlerin hızla değişmesine uyum sağlamak isteyen örgütlerin

davranışlarını değiştirmek amacıyla bilgiyi uygulayabilmelerine bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Örgütsel öğrenme örgütlerin hedefleriyle paralel olarak planlı bir şekilde sistematik bir çerçevede değerlendirilerek yönlendirilmesi gereken bir süreçtir. Bu anlamda örgütsel öğrenmenin özellikleri şöyle sıralanabilir (Seymen ve Bolat, 2002: 45):

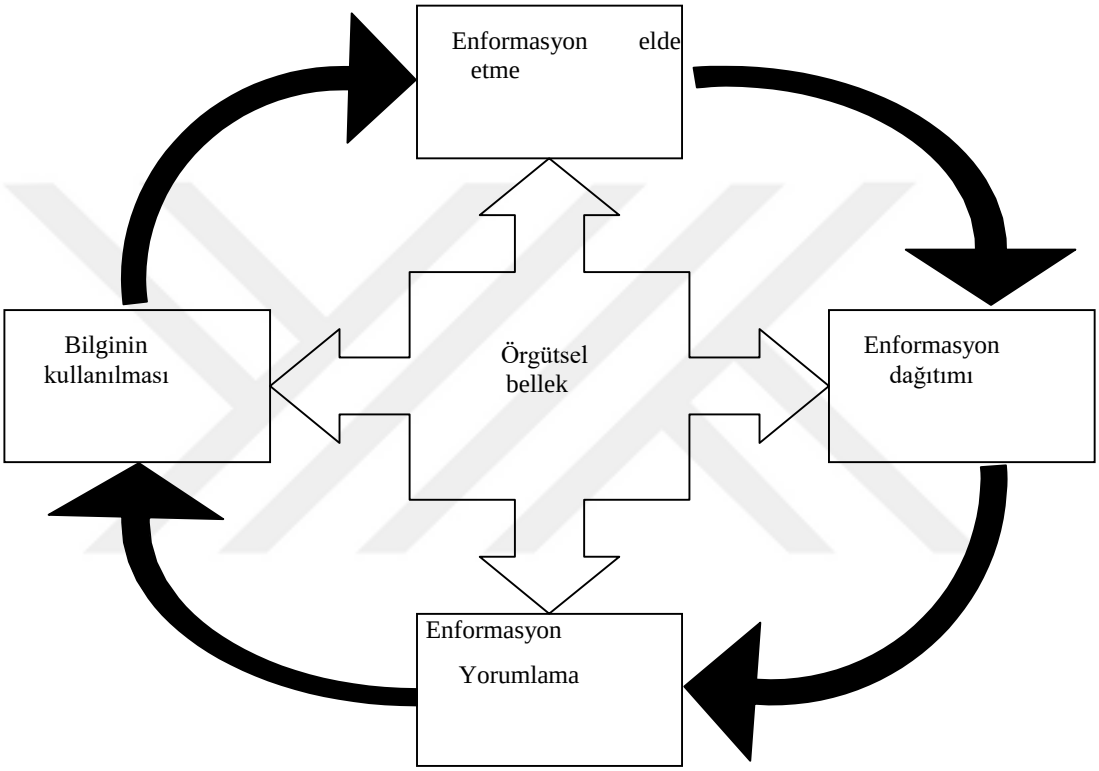
- Örgütsel öğrenme sürekli değişimi esas alan dinamik bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme organizasyondaki bütün çalışanların etkin katılımıyla meydana gelmekte, öğrenen varlıklar olarak bireylere sorumluluk vermektedir.
- Örgütsel öğrenme hem davranışlardaki hem de örgütsel yapıdaki değişimleri kapsamakta, bireysel öğrenmeden toplu öğrenmeye geçiş sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.
- Örgütsel öğrenme örgütlerin etkinliklerinin neticesine bağlı olarak farklı düzeylerde ve hızlarda meydana gelmektedir.
- Örgütsel öğrenme geniş kapsamlı bir örgüt içinden ve çevresinden yeni bilgiler edinme sürecidir.
- Örgütsel öğrenme sayesinde örgütlerin sahip olduğu bilgi ve deneyimler hemen uygulanabilmekte veya örgütsel bellekte saklanabilmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Farklı yaklaşımlara göre farklı aşamalar halinde tanımlanan örgütsel öğrenme sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için sürecin aşamalarının ayrıntılı olarak incelenmesi gerekmektedir. Öğrenmenin bir süreç şeklinde geliştiği ilgili alanyazında genel kabul gören bir konu olmasına rağmen nasıl bir süreç olduğu ya da hangi aşamalardan geçtiği konusunda henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Huber (1991: 90), öğrenme süreci evrelerini enformasyonu kazanma, enformasyon dağıtımı, enformasyonun yorumlanması ve örgütsel hafıza; Dixon (1992: 32), enformasyon elde etme, enformasyonun dağıtımı ve açıklanması, anlam yaratma, örgütsel hafıza ve bilginin kullanımı biçiminde sınıflandırmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme

süreci, Huber (1991) ve Dixon (1992)'ın öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne vurgu yapan modellerinde, örgütsel öğrenme sürecini beş aşamada ele almış olup, bu aşamalar aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Şekil 2.7: Örgütsel Öğrenme Süreci



Kaynak: (Biçkes, 2011: 44).

Şekil 2.7'ye göre örgütsel öğrenme sürecinin aşamaları; enformasyon elde etme, enformasyon dağıtımı, enformasyonun yorumlanması, örgütsel bellek ve bilginin kullanımı olup, bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

2.4.1. Enformasyon Elde Etme

Bilginin çok çeşitli dış kaynaklardan alınması yoluyla ya da örgüt içinde yeni ve farklı fikirlerin yaratılması ve geliştirilmesi ile örgütsel öğrenme sürecinin ilk aşaması olan enformasyon elde etme aşaması başlamaktadır (Çalık, 2005: 118).

Dixon (1999: 97-98)'a göre enformasyon elde etme süreci dışsal veri toplama ve içsel fikirler yaratma şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır. Dışsal verilerin toplanması sürekli bir şekilde müşteriler, tedarikçiler, yeni teknolojik gelişmeler ve ekonomik şartlar gibi çevresel faktörlere ilişkin çeşitli kaynaklardan bilgi edinilmesini; içsel olarak yeni fikirlerin üretilmesi ise örgüt başarı ve başarısızlıklarının değerlendirilip analizini yapma, yeni enformasyon elde edilmesine yönelik deneyleri tasarlama, kendi kendini kontrol eden etkinlikleri oluşturma çabalarını kapsamaktadır. Dışsal bilgi, örgütün çevresindeki değişimlerin sürekli gözlemlenmesi, çalışanların eğitilmesi, pazarın yakından takibi ve rakiplerle yapılan kıyaslamaları kapsamaktadır (Dikmen, 2005: 2). Örgütün temel fonksiyonları ile ilgili olan örgüt içi bilgi ise, örgütün önceden kazanılmış bilgileri, yaşanan dolaysız deneyimleri sorguladıktan sonra başarı ve başarısızlıklarını tahlil ederek ulaştığı bilgidir (Kalkan, 2005: 404).

İç ve dış çevreden elde edilen enformasyon ile örgütün birikim, norm, deneyim ve değerlerinin bir araya getirilmesi sonucu örgüt açısından yeni ve örgüte özgü bir özellik taşıyan örgüt tabanının bir parçası haline gelen bilgiye dönüştürülmesi bilginin yaratılması aşamasını oluşturmaktadır (Yıldırım, 2006: 30). Doğrudan tecrübelerden bilerek ve sistematik bir şekilde gerçekleşen öğrenme, kendiliğinden meydana gelen öğrenme diğer örgütlerin strateji, teknoloji ve yönetimleri ile ilgili öğrenme, çevresel tarama, performans takibi yaparak öğrenme örgütün enformasyon elde etme yolları arasında sayılmaktadır (Huber, 1991: 91-97).

Bilgi yönetiminin temel ögesi ve başlangıç aşaması olan iç kaynaklardan üretilen ya da dış kaynaklardan temin edilen enformasyon örgütlerin daha fazla öğrenmesine katkı sağlamakta, bu durum da örgütlerin başarılı stratejiler

uygulamalarını, ürün ve teknoloji geliştirmelerini kolaylaştırmaktadır (Akgün vd., 2009). Şans eseri bir süreç olmayan enformasyon edinimi boyunca örgütler AR-GE çalışmaları, tüketici araştırmaları, performans değerlemeleri, rakip ürünlerin takip edilmesi ve medya faaliyetleri gibi çok çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadırlar (Inkpen, 1998). Örgütler için her türlü koşulda üstünlüğü olan bir enformasyon elde etme şekli söz konusu olmamakla birlikte, kendi örgütsel hafızalarında kendisinin veya başkalarının tecrübelerinden faydalanarak enformasyon elde eden örgütlere farklı şartlar altında farklı enformasyon yaratma biçimleri yararlı olabilmektedir (Kalkan, 2006 : 25).

2.4.2. Enformasyon Dağıtımı

Enformasyon edinimini bilginin yayıldığı veya paylaşıldığı bilgi dağıtımı aşaması takip etmektedir. Bu aşamada hedef örgüte ait bilgi, davranış, zihinsel harita, norm ve değerleri daha uzun süre koruma altına alma amacıyla bilgilerin paylaşılmasını sağlamaktır (Aslam vd., 2011: 740). Enformasyon dağıtımı hem resmi hem de gayri resmi yollardan yapılabilmektedir (Tippins ve Sohi, 2003: 745-761). Enformasyon dağıtımının etkin, doğru ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi öğrenme sürecinin kapsamlılığının artmasını sağlamakta ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (Huber, 1991: 88-115). Aksi takdirde, bazı örgüt çalışanlarının veya birimlerinin gerekli enformasyona erişemedikleri durumlarda öğrenme fırsatı ortadan kalkarak etkili bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi engellenmektedir (Gödek, 2001: 64). Sözel ve yazılı bilgiler, raporlar, rotasyon programları, eğitim ve öğretim programları, ziyaretler ve standardizasyon programları enformasyonun örgüt çapında dağıtılarak fikirlerin etkinliğinin artmasını sağlayan metotlar arasında sayılabilir (Yazıcı, 2001: 133).

Barrett ve arkadaşlarına (2004) göre örgütlerde yeni bilgilerin yaratılması ve öğrenmenin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan ön şart enformasyonun kişiler, gruplar ve örgütler arasında yayılmasıdır. Örgütsel öğrenmeyi bireysel öğrenmeden farklı kılan nokta enformasyon paylaşımı ve bu enformasyonun ortak bir yorumunun

yapılmasıdır. Örgüt içinde enformasyon etkili bir şekilde paylaşıldığında örgütteki tüm bireyler tarafından bu bilgilerin anlaşılması sağlanacak, dolayısıyla bilginin değeri artacaktır (Slater ve Narver, 1995: 63). Örgütlerin öğrenen örgütlere dönüşmesinde enformasyon dağıtımı önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü fiziksel ve finansal kaynakların aksine entellektüel sermaye olarak adlandırılan bilgi kaynakları kullanıldıkça değer kazanmakta ve yaygın olarak paylaşıldıkça pozitif etkiler yaratmaktadır (Yazıcı, 2001: 115).

2.4.3. Enformasyonun Yorumlanması

Bu aşama enformasyonun içselleştirilip özümsendiği, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimleri sonucu kolektif bir algılamanın ve anlam çıkartmanın gerçekleştiği aşamadır. Enformasyon anlamlandırılması olarak da ifade edilen bu aşama keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir sürece işaret etmektedir (Noney, 1992: 29). Enformasyon yorumlama sürecinde yaratılan farklı düzeydeki bilgiler ve ortaya çıkan farklı yorumlar örgütün potansiyel davranış sahasının genişlemesine ve böylece örgütsel öğrenmede artışın gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır (Huber, 1991:88). Diğer yandan, süreçte örgüt üyelerinin ortak bir yoruma ulaşmaları ve ortak bir anlam çıkarmaları, örgüt üyelerine birlikte hareket etme ve enformasyonu etkin bir şekilde değerlendirme imkanı sunmakta, aynı zamanda gelecekte edinilecek enformasyonun nasıl yorumlanacağını da etkilemektedir (Slater ve Narver, 1995: 63).

Örgütlerde kolektif öğrenmenin başarılabilmesi, mevcut bilginin örgüt üyeleri tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı çıkaracağı şekilde yorumlanmasına bağlıdır. Örgütlerde öğrenmenin gerçekleşebilmesi ve edinilen bilginin yararlı olabilmesi için bilginin paylaşılması yeterli olmaz, bilginin anlamlandırılması da gerekmektedir (Yazıcı, 2001: 127). Daft ve Weick (1984) yorumlamanın enformasyonun anlamlı hale getirildiği aşama olduğunu ifade etmektedir. Örgütte çalışan bireylerin bölümler arasında dolaşımı, bağlantı rolleri, bütünleştirici roller, örgüt yapıları, toplantılarda yüz yüze etkileşim gibi uygulamalar vasıtasıyla örgütlerde enformasyon yorumlamasının gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır (Slater ve Narver, 1995). Enformasyon yorumlanmasında diyalog önemli bir rol oynamaktadır. Örgütteki her

bir çalışanın sahip olduğu anlam yükünü keşfetmeyi sağlayan bir konuşma türü olan diyalog aracılığıyla bireyler arasında karşılıklılık ilişkisine dayanan bir öğrenme stilinin ortaya çıkması muhtemel olmaktadır (Dixon, 1999).

2.4.4. Örgütsel Bellek (Enformasyonun Saklanması)

Örgütsel hafıza en kapsamlı anlamıyla bir örgütte gelecekte kullanılmak maksadıyla saklı tutulan her şeyi ihtiva etmektedir (Huber, 1991: 90). Kişilerin sahip olduğu bilgiler, eski faturaların saklandığı dosyalar, mektup kopyaları, bilgisayarlarda muhafaza edilen veriler, güncel stratejik planlar bir örgütün hafızasında yer alanlar arasındadır (Kim, 1993: 43). Tıpkı bireylerin zaman içinde alışkanlık ve inançlarını geliştirmesi gibi organizasyonlar da dünya görüşlerini değiştirebilmekte, bununla birlikte; organizasyon üye ve liderlerinin değiştikleri durumlarda bile örgütlerin sahip olduğu bilişsel sistem ve bellekler sayesinde örgütlerde belirli davranışlar, norm ve değerler korunmaktadır (Hedberg, 1981: 6).

Örgütsel bellek fonksiyonlarının aktif bir rol oynadığı bu aşamada saklanan enformasyon örgütlerin ileriki zamanlardaki algılama ve karar verme biçimlerini etkileyeceği için, örgütsel belleğin gelişime açık bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Dixon, 1992). Romne ve Dillen (1997) örgütler bilgileri kullanan sistemler olarak ele alındığında bilginin saklanması açısından örgütsel belleğin önemli bir gereksinimi olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel bellek yalnızca örgüt üyelerinin hafızalarından oluşmamakta, aynı zamanda örgüt içinde birçok bireyin birbirini etkilemesi ve örgüt dışındaki yetkin bireylerin desteklemesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Aktaran: Moorman ve Miner, 1997). Örgütsel bellek örgütlerin ihtiyaç duyduğu zaman erişim sağlayacağı ve hedefleri doğrultusunda kullanacağı politikalar, prosedürler, rutinler ve kuralları kapsayan bilgilerin saklandığı bir muhafaza sistemidir (Olivera, 2000; Paoli ve Prencipe, 2003).

Tippins ve Sohi (2003) örgütsel belleği açıklayıcı bellek ve yöntemsel bellek olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Açıklayıcı bellek, örgütün geçmişte yaşadığı deneyimlere dair bilgileri oluşturmakta; politika, prosedür ve kurallara ilişkin bilgiler ise yöntemsel belleği meydana getirmektedir. Örgütsel bellek, örgütlerde

enformasyonun yönetilmesini kolaylaştırmakta, görevlerin koordine edilmesini, örgütünün çevresel değişimlere adaptasyonunu sağlamakta ve örgütsel verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır (Nevo ve Wand, 2005).

2.4.5. Enformasyonun Kullanılması

Bilginin elde edilmesi, paylaşılması, yorumlanması ve örgütsel bellekte muhafaza edilmesi gibi faaliyetler önemli aşamalar olarak ele alınmış olsa da bilgi ancak kullanıldığı ve yeniden değerlendirildiği takdirde örgütlerin öğrenmesine katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla bilginin kullanılması bu süreçte kilit bir rol üstlenmektedir. Örgütlerin bilgiyi yönetme konusunda başarılı olabilmeleri, bilginin etkili bir şekilde kullanılması ve bilgiden ürün, süreç, davranış, politika gibi konularda faydalanılması ile mümkün olmaktadır (Zaim, 2005: 766). Örgütsel öğrenme, bilgilerin kullanılmasıyla, diğer bir deyişle örgütlerde davranış değişimlerinin gerçekleşmesiyle tamamlanan bir süreçtir. Bilgiyi esas alan görüşe göre örgütler bilgiye sahip olmakla değil sahip oldukları bilgiyi kullanmakla rekabet avantajı elde etmektedirler (Alavi ve Leidner, 2001:122). Bilginin taşıdığı potansiyel değer ancak bilgi kullanıldığı ve yeniden değerlendirildiği takdirde gerçek değere dönüştüğü için bilginin kullanılması örgütsel öğrenme sürecinin stratejik olarak en önemli aşamasını oluşturmaktadır (Uzun ve Durna, 2008: 39). Dolayısıyla bilgi üreten, paylaşan, doğru yorumlayan ve bu bilgiyi yeni teknoloji ve ürünlerde kullanan örgütler başarılı olmaktadır. Örgütlerde bilgi kullanımı başlıca üç temel amaca hizmet etmektedir (Sağsan, 2006: 194):

- Örgütün iş süreç ve stratejilerinin tespit etme,
- Örgütteki ürünleri tasarlama ve pazarlama ve
- Örgütte verilen hizmetin çeşitliliğini ve kalitesini artırma.

2.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ

Gerçek anlamda bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi; öncelikle örgütlerin varlığının devamlılığında kilit öneme sahip olan bireysel öğrenmenin, daha sonra bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları takımlar halinde öğrenmenin ve son

olarak takımların bilgilerini ve düşünsel modellerini birleştirmesi sonucu ortaya çıkan örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine bağlıdır. Örgütsel öğrenme düzeylerini açıklamak için davranışsal ve zihinsel değişimleri gösteren dört temel süreçten faydalanılabilir.

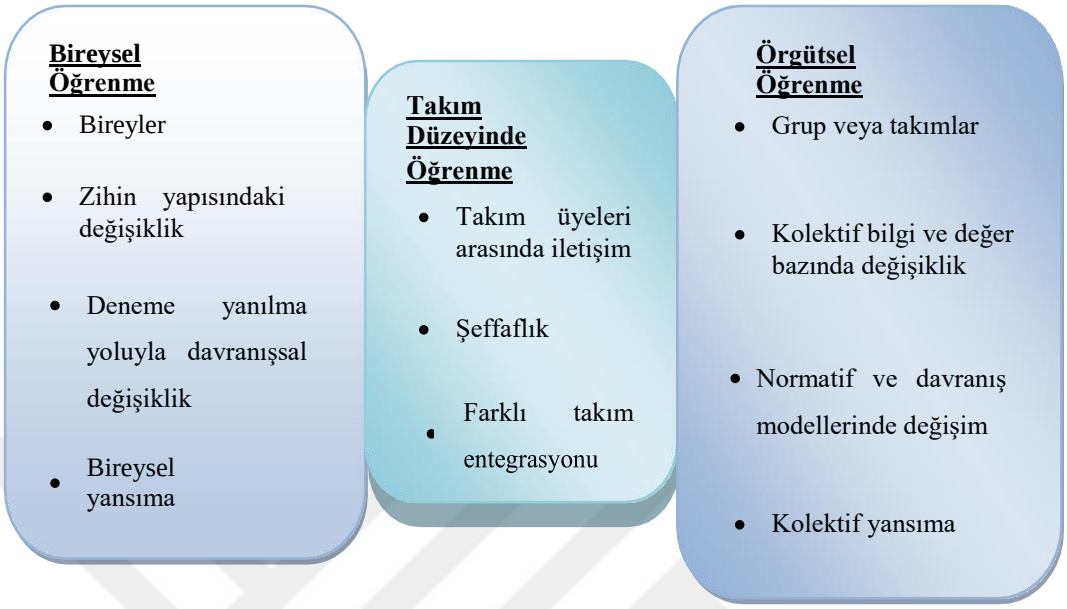
Tablo 2.1: Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme Düzeyleri	Süreçler	Girdiler ve Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
Grup (Takım)	Yorumlama	Dil Bilişsel Harita Tartışma/Diyalog
	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Planlar/rutinler/normlar Teşhis sistemleri Kurallar ve prosedürler

Kaynak: (Crossan vd., 1999: 525).

Öğrenmenin ilk aşamasını oluşturan sezme süreci bireysel düzeyde, bilinçaltında ortaya çıkan, bireyin zihninde kavramsal bir biçimde meydana gelen bir durumdur. Bireysel öğrenmeye ait unsurların açığa çıkarılması ve takım düzeyinde paylaşılması yorumlama sürecinde gerçekleşir. Bütünleştirme ise takım düzeyinde kolektif anlayışı değiştiren süreçtir. En nihayetinde kurumsallaştırma süreci öğrenme olgusunun örgütünün düzenleri, yapıları, alışkanlıkları ve uygulamalarında içselleşmesine olanak tanıyan bir süreç olarak karşımıza çıkar (Biçkes, 2011). Buna göre öğrenme, bireysel, takım halinde ve örgütsel öğrenme şeklinde üç kategoriye ayrılmaktadır.

Şekil 2.8: Birey, Takım ve Örgüt Düzeyinde Öğrenme



Kaynak: (Aslam vd., 2011:742).

2.5.1. Bireysel Öğrenme

Örgütlerin öğrenmesi bilginin çıkış noktası olan bireyler aracılığı ile gerçekleşir. Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi şart koşmamakla birlikte bireysel öğrenme olmaksızın etkin bir örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi mümkün değildir (Garcia ve Morales vd., 2007).

Bireysel düşünme, kişisel deneyimler, bireysel ihtiyaç ve güdüler gibi bireyleri öğrenmeye teşvik eden çeşitli faktörler bireysel düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesinde rol oynamaktadır. Başka bir ifadeyle, bireysel öğrenme bireyin bilişsel yapısında değişikliklere yol açmaktadır (Avcı vd., 2010).

Bireysel öğrenme vasıtasıyla iç ve dış çevre arasında örgütün çevresel değişimlere ayak uydurmasını sağlamak amacıyla bireyler tarafından oluşturulan bağ örgütlerin varlığını sürdürmelerine katkıda bulunmaktadır (Molina ve Callahan, 2009: 392). Örgütlerin temel yapı taşlarını oluşturan bireylerin öğrendikleri bilgiyi örgüte

aktarmaları örgütsel öğrenmenin önemli bir adımını oluşturmaktadır. Bununla beraber, bu bilginin bir anlam ifade etmesi için tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılması, anlamlandırılması ve yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin gerek şartı olmakla beraber yeter şartı niteliğini taşımamaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel öğrenme bireylerin teker teker öğrendiklerinin toplamına eşit değildir (Fiol ve Lyles, 1985: 804).

Kolb vd., (1984: 31) bireysel öğrenmeyi bireylerin yaşadıkları tecrübeler neticesinde bilginin yaratılması ve bu bilginin tekrar hatırlanarak ve değerlendirilerek uygulanması süreci olarak tanımlamaktadır. Kolb'a gore bireysel öğrenme dört adımda gerçekleşen bir süreçtir:

- **Somut tecrübe,** bireylerin çevreyi hissederek algıladığı aşamadır.
- **Yansıtıcı gözlem,** izleyerek ve gözlemleyerek öğrenmedir.
- **Soyut kavramlaştırma,** düşünerek öğrenme biçimidir.
- **Aktif deneyim,** yaparak, yaşayarak öğrenme aşamasıdır.

Bireyin düşünme ve sorgulama becerilerini geliştirmeye yönelik olan bireysel öğrenme, bireyin yaşamında meydana gelen değişimlere ilişkin farkındalığının artmasını ve bu değişimlere ayak uydurmasını sağlayan bir süreçtir (Akgün vd., 2009: 72). Örgütsel öğrenme bireyden başlayıp örgüte doğru devam eden bir süreçtir (Özdevecioğlu, 2003: 25).

Örgütlerin en küçük parçası olan bireylerin öğrenmeleri kişisel tutum ve davranışlarında değişime yol açmakta ve böylece örgütlerin öğrenen örgütlere dönüşümü sağlanmaktadır (Wang ve Ahmed, 2003: 9).

Bireysel öğrenme kişisel çalışma, gözlem ve deneyler vasıtasıyla bireylerin tutum, değer ve davranışlarında değişim meydana gelmesidir. Örgütsel öğrenme ancak öğrenen bireyler sayesinde gerçekleşir. Başarılı öğrenen organizasyonların yaratılması, bireysel öğrenmenin örgütün gelişimi için ortam oluşturması ve örgütü geleceğin belirsizliklerine karşı hazırlaması sayesinde mümkün olmaktadır (Yazıcı, 2001: 79).

Argyris ve Schön'e göre örgütsel öğrenme sürecinde aktif bir rol üstlenen bireyler örgütte bir ajan gibi çalışarak hata kaynaklarını belirler, hataların düzeltilmesi için yeni stratejiler geliştirirler, geliştirdikleri bu stratejileri yeniden değerlendirerek kullanıma sunarlar. Bu hata düzeltme döngüsü sonucu öğrenme gerçekleşir. Bununla birlikte gerçek bir örgütsel öğrenmenin meydana gelmesi bireylerin bu süreçte gerçekleştirdikleri faaliyetlerin örgütsel bellekte saklanması ve kodlanarak bireylerin kullanımına sunulmasına bağlıdır. Aksi takdirde yalnızca bireylerin öğrenmesi mümkün olacak fakat örgütsel öğrenme gerçekleşmeyecektir (Aktaran: Yazıcı, 2001: 83).

2.5.2. Takım Düzeyinde Öğrenme

Ortak bir amaç için bir araya gelmiş, çeşitli değer, görüş ve duyguları paylaşan insan topluluğuna takım adı verilmektedir. Takımların en önemli özellikleri eyleme dönük, pozitif bir karaktere sahip olmaları, oluşturdukları sinerji sayesinde bir dinamizm ortaya çıkarmalarıdır (Töremen ve Pekince, 2011: 391).

Takım düzeyinde öğrenme ise bireylerin tek tek birbirinden bağımsız olarak öğrenmesinden ziyade diğer bireylerle etkileşim kurarak, işbirliği yaparak, faaliyetlere katılarak, güçlü bir iletişim kurarak gerçekleştirdikleri sosyal bir süreçtir. Takım düzeyinde öğrenmenin geliştirilmesi ve kolaylaştırılmasını sağlayan faktörler arasında tüm bireyler tarafından kabul edilen ortak bir amaç, vizyon ve kültür, öğrenmek için itici güç oluşturan bir ödül sistemi, etkin diyaloglar, takım içi ve takımlar arası sürekli etkileşim yer almaktadır (Avcı vd., 2010: 98).

Takım düzeyinde öğrenmenin üç ana boyutu bulunmaktadır. Birinci boyut, karmaşık sorunların çözümü için bir düşünme sistemine ihtiyacın olmasıdır. Bu boyutta takımlar topluca düşünmenin bireysel düşünmeden çok daha faydalı olacağını idrak etmelidir. İkinci boyut, yenilikçi ve eşgüdümlü eylem ihtiyacıdır. Bu boyutta takımlar hareket birliğine ve ortak amaç oluşumuna imkan tanımalıdır. Üçüncü boyut ise, takımların diğer takımlar üzerindeki etkisidir. Öğrenen bir takım diğer takımlara

destek olarak örgüt genelinde takım halinde öğrenmenin artmasına katkıda bulunabilir (Senge, 2002: 257).

Probst ve Büchel (1997) takım düzeyinde öğrenmenin bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasındaki boşluğu kapatan bir köprü ve bireylerin düşüncelerini paylaşmaya hazır oldukları takdirde gerçekleşebilecek bir faaliyet olduğunu ifade etmişlerdir. Takım düzeyinde öğrenmenin üç koşulu bulunmaktadır. Bunlardan ilki iletişimdir. Örgüt içinde bilginin açık hale gelebilmesi takım üyeleri arasında kurulacak etkili iletişime bağlıdır. İkinci koşul ise şeffaflıktır. Örgütte edinilen bilgi anlaşılır ve açık olduğu sürece bireyler açık bir geri bildirim yapabilirler. Üçüncü koşul da iletişim ve şeffaflık sayesinde oluşmuş entegrasyondur. Bu koşul örgütsel öğrenmenin daha geniş kapsamda gerçekleşmesini sağlar.

Takım düzeyinde öğrenme sadece organizasyona katkıda bulunmakla kalmaz aynı zamanda ortak zihinsel model ve tecrübeleri bir araya getirerek örgütsel bilgi deposunun gelişmesine ve bireysel gelişmeye yardımcı olur (Aslam, 2011: 741-742). Takım düzeyinde öğrenme örgüt üyelerinin kazandıkları içgörüleri eyleme dönüştürmesini, geliştirdikleri yetenekleri diğer takımlara aktarmasını, örgütün bütününü kapsayan bir öğrenme standardının oluşmasını sağlar (Senge, 2002: 257).

Özarallı (2005: 108) takım düzeyinde öğrenmenin ortak çalışma ruhunu ve takımların etkin bir şekilde faaliyet göstermeleri için ihtiyaç duydukları bir arada çalışma becerilerini kapsadığını, bu yönüyle bireysel öğrenmeden nispeten daha etkili bir öğrenme süreci olduğunu ifade etmektedir. Takım düzeyinde öğrenme takımların insiyatif göstermeleri, kendi performanslarının sorumluluğunu üstlenmeleri, takım içinde etkin iletişim kurmaları, takım halinde elde edilen olumlu sonuçların ödüllendirilmesi ve takımların söz sahibi olmaları gibi unsurların üzerine kurulmuştur. Takım düzeyinde öğrenme örgütteki bireyler arasında işbirliği, diyalog, müzakere gibi unsurları teşvik ederek örgüt düzeyinde öğrenmenin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

2.5.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme

Örgüt düzeyinde öğrenme, takım düzeyinde edinilen ortak anlayış ve değerlerin tüm örgüt üyelerinin kolaylıkla ulaşabileceği ortak bir bilgi sistemi haline gelmesi, örgütünün tamamına yayılarak örgütün ortak veritabanına dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Marsick ve Watkins, 2003: 135-136).

Örgüt düzeyinde öğrenme bir futbol takımına veya bir orkestraya benzetilebilir. Bir müzik eserinin başarıyla sergilenmesi ya da bir futbol müsabakasının kazanılması bireylerin tek başlarına gösterdikleri çabalarla değil, tüm takım üyelerinin birlikte gösterdikleri uyum sonucu sağlanır. Dolayısıyla takım içi çalışmalar örgütsel düzeyde öğrenme sürecinde etkin bir rol oynamaktadır (Arslantaş, 2005: 16).

Bireysel düzeyde, takım düzeyinde ve örgütsel düzeyde öğrenme farklı şekillerde birbirlerinin gelişimine katkıda bulunan süreçlerdir. Bireyler, takımlar ve örgütler bilgiyi paylaşarak yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Böylece öğrenme düzeyini artırabilirler (Blazevic ve Lievens, 2004: 376). Örgütsel düzeyde öğrenme örgüt ve çevresini sürekli olarak daha iyiye ve ileriye götüren, değişimini sağlayan, geliştiren ve sonu olmayan çok aşamalı bir süreçtir (Doğan, 2010: 8). Bireysel, takım (grup) ve örgüt düzeyinde öğrenmenin özellikleri aşağıda Tablo 2.2'de özetlenmiştir.

Tablo 2.2: Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri

Bireysel Düzeyde Öğrenme	Grup Düzeyinde Öğrenme	Örgütsel Düzeyde Öğrenme
Kişilerin sorumluluk üstlenebilmeleri için öğrenme ve gelişimlerini devam ettirmek,	Toplam fayda için grup üyelerinin her birinin yeteneklerinden yararlanmak,	Örgütün çevresel adaptasyonu için tutarlı ve esnek bir planlama süreci oluşturmak,
Bireylerin kişisel öğrenme planları çerçevesinde kendi işleri için gerekli olan öğrenme gereksinimlerini karşılamak,	Kolektif bir paylaşım ya da yaklaşım için öğrenme sıklığını artırmak,	Tüm paydaşların katılımını sağlamak için gerekli sistemi oluşturmak ve en iyi uygulamalardan yararlanmak,
Bireysel öğrenme tarzlarına göre öğrenme imkanlarını değerlendirmek,	Grup üyelerinin her birinin bireysel öğrenme amaçlarını geliştirmek,	Örgüt içi bilgi akışını organize etmek ve kontrol altına almak,
Kişisel kabiliyetlerin elde edilmesi amacıyla görüş alışverişinde bulunmak,	Öğrenme paylaşımı ve ortak çıkarların yaratılmasında karşı grupları teşvik etmek,	Olanakları değerlendirmek ve iyi bir mali gelir sağlamak adına stratejik ortaklığı geliştirmek,
Öğrenme sürecinde diğer bireylerden yararlanmak.	Grupların öğrenme sürecinde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak.	Bilgi akışı ve öğrenmeyi özendirici yapıyı oluşturmak.

Kaynak: (Teare Richard E., (1998), "Developing A Curriculum For Organizational Learning" Journal Of Workplace Learning, 10(2):97'den Aktaran, (Demirel, 2008: 4).

2.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ KOLAYLAŞTIRAN FAKTÖRLER

Örgütsel öğrenme sürecini hızlandırmak, öğrenmeyi kolaylaştırmak ve uzun vadede kalıcı hale getirmek için gereken unsurlara sahip olan örgütler diğer örgütlere kıyasla daha başarılı olurlar. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Paylaşılan vizyon,
- Örgüt kültürü,
- Esneklik sağlayan strateji,
- Çevre,
- Örgüt yapısı,
- Teknoloji,
- Örgütsel bellek.

2.6.1. Paylaşılan Vizyon

Geleceğe yönelik ideal bir görüntü anlamına gelen vizyon, organizasyonlarda çalışanların karşılıklı etkileşiminden doğmaktadır. Ortak bir duygu ve fikir birliği çerçevesinde tüm çalışanların katkı sağlaması ile gerçekleşen vizyon sayesinde çalışanlar başkalarının istekleri doğrultusunda değil paylaşılan bir amaç için öğrenmektedirler. Böylece bireysel amaçlar ve örgütsel amaçlar arasında denge kurulmuş olur (Yazıcı, 2001: 130). Başka bir ifade ile paylaşılan vizyon bireysel vizyonu paylaşılan vizyona çevirme disiplinidir (Küçükoğlu, 2005: 166).

Organizasyonlarda bireylerin sahip olduğu kendini gerçekleştirme güdüsü ile paylaşılan bir örgütsel vizyon birleştirildiğinde öğrenen organizasyon ruhu meydana çıkmaktadır. Eğer organizasyonlarda paylaşılan bir vizyon mevcut değilse öğrenme yalnızca kriz dönemlerinde gerçekleşir ve krizin bitmesi ile birlikte öğrenmede durur (Bakan ve Karayılan, 2011: 393).

Vizyonun paylaşılması, vizyonla ifade edilen değerlerin organizasyon hedeflerine, strateji ve politikalarına, yönetim yaklaşımları ve ücret sistemlerine aktarılması anlamına gelmektedir (Yazıcı, 2001: 130).

2.6.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü bir örgütte çalışanların neleri yapmaları gerektiği ve nasıl davranmaları gerektiği hakkında çalışanların duygu ve önsezi kazanmalarını, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlar.

Öğrenmeyi teşvik eden bir kültüre sahip örgütler deneyime açık, risk alan, başarısızlıkları kabul ederek, onlardan yararlanarak öğrenen örgütlerdir. Bu örgütlerdeki örgüt kültüründe tüm çalışanlar, yöneticiler, müşteriler ve tedarikçiler öğrenme ve gelişme fırsatlarının örgütte mevcut olduğunu hissedenlerdir (Akdemir ve Çukacı, 2005: 1177-1178). Organizasyonlarda ortak inanç, norm, değer alışkanlık ve tutumların kabul edilerek tüm üyeler tarafından paylaşılması o örgütün kültürünü

oluşturur (Erdoğan, 1987: 153-154). Dolayısıyla her örgüt davranış ve dünya görüşüne etki eden kendine özgü bir kültüre sahiptir. Öğrenmenin tabiatı da öğrenmenin meydana geldiği örgütün kültürünün etkisi altında kalmaktadır. Örgüt kültürü bir slogan olmaktan ziyade örgüt faaliyetleri ile bütünleştiğinde örgüte katkı sağlayabilir.

Sürekli yeni bilgiler edinen ve bu sayede ilerleme kaydederek rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan öğrenen örgütlerin bunu başarabilmesi örgütlerde radikal davranış değişikliklerine imkan tanıyan bir anlayış gerektirir. Örgütlerin sahip olduğu kendilerine özgü kültürleri bu anlayışın belirleyicisi ve yaratıcısı konumundadır. Örgüt kültürünün etkileri böylece örgütün tüm unsurlarına, faaliyetlerine ve işleyişine yansımaktadır (Pınar, 1999: 37).

Örgüt kültürü bireylerin örgütün ortak amacı ve vizyonu için çabalarını birleştirip çalışmalarını sağlar. Örgüt kültürü öğrenmeye verilen önemin çalışanlara aktarılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü sayesinde öğrenme bir değer haline getirilir ve örgüt üyelerinin bu değere bağlılığı sağlanır (İstar, 2006: 27). Örgüt kültürü, örgütleri norm veya değer kalıbına sokarak örgütsel öğrenmeyi doğrudan etkilemekte, aynı şekilde örgütsel öğrenme de örgüt kültürünün şekil almasına, yeni inanç ve ideolojilerin benimsenmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme ve örgüt kültürü iç içe geçmiş iki olgu olarak örgütlerin faaliyetlerini yansıtmaktadır (Yılmaz, 2008: 106).

2.6.3. Esneklik Sağlayan Strateji

Strateji örgütün ilerleyeceği yönün ve hedeflerinin saptanması, örgütün içinde bulunduğu çevre ile olan ilişkilerinin incelenerek örgüt için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi, örgütün yeniden organize edilerek örgüt için gerekli kaynakların tahsis edilmesidir. Strateji belirsiz, değişken ve riskli bir çevrede varlığını devam ettirmeye çalışan bir örgütün yön ve istikrar kazanmasına katkıda bulunmaktadır. Yanlış bir stratejiye sahip olan veya belli bir stratejisi olmayan örgütlerin başarılı olması zordur (Dinçer, 1992: 7).

Örgütlerin izlediği strateji, örgütlerin öğrenme kapasitesini belirleyerek hedeflerini uygulamaları için gerekli faaliyetlerin tespitini sağlar. Strateji aynı zamanda örgütün çevreyi anlama ve yorumlama yetisini geliştirerek ona farklı düşünme ve karar verme alternatifleri sunar (Yazıcı, 2001: 107). Örgütün benimsemiş olduğu stratejinin örgütsel öğrenme üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Strateji, örgütün yürütmekte olduğu etkinlikleri yönlendirerek örgütsel öğrenmenin şekillenmesini sağlamaktadır (Yılmaz, 2008: 107).

2.6.4. Çevre

Örgütün faaliyette bulunduğu iç ve dış çevrenin statik, yalın, karmaşık ya da dinamik olmasının örgütün öğrenme potansiyeli üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bir örgütün çevresi, örgüttekilerin uyum sağlama yeteneğinden daha hızlı bir şekilde değişiyorsa örgütlerin öğrenmesi güçleşir. Çevresi uyum sağlama yeteneğinden hızlı değişen örgütlerin öğrenmesi güçleşir. Bunun tersi söz konusu olduğunda, yani statik bir çevrede faaliyet gösteren bir örgütün öğrenme ihtimali azalacaktır. Örgütlerin çevresinden öğrenmesi mümkün olamayacağından böyle bir durumda öğrenmenin gerçekleşmesi için bu iki uç arasında sağlanacak gerilime gereksinim duyulacaktır. Dinamik çevre örgütlere kendini rakipleriyle ölçme şansı sunarak yeni öğrenme fırsatlarının oluşmasını sağlamaktadır.

Çevrede ortaya çıkan koşullara ayak uydurmaya çalışan çevre ile sürekli etkileşim halinde olan ve çevreden kendine gelen geri bildirimlere cevap vererek değişikliklere uyum sağlamaya çalışan bir örgüt için çevre örgütsel öğrenmeyi etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz, 2008: 114).

2.6.5. Organizasyon Yapısı

Örgütün yapısı öğrenme süreçlerini tespit etme konusunda kritik bir önem arz etmektedir. Organik, daha merkezkaç yapılarda olan örgütler esnek davranış ve düşünme biçimlerine önem verilen, duruma göre otoritenin bireyler tarafından

kullanıldığı, informal örgütlerdir. Mekanik, öğrenmeye daha kapalı, geçmiş davranışların tekrarına yönelik davranışlarda bulunan, merkezi örgütler ise esnek olmayan, sınırları belirgin, formal örgütlerdir (Spicer ve Smith, 2006: 140). Örgüt yapıları mekanik olmayan, katılımcı, kararların görüş birliğiyle alındığı, bireylerin eylemlerinin sınırlandırılmadığı, onları özgür düşünmeye teşvik eder nitelikte olduğu takdirde örgütsel öğrenme daha etkili olmaktadır. Bunu gerçekleştirmede en önemli görev örgüt liderlerine düşmektedir (Koç, 2006: 63).

Bir örgütün sahip olduğu örgütsel öğrenme anlayışının örgütün yapısı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Öğrenen bir örgütün yapısı bireylerin gelişmesinin önünü açan, örgütün değişimlere karşı esnek olmasını sağlayan niteliktedir. Dolayısıyla örgütün öğrenen örgüt olma özelliği o örgütün öğrenmeye açık esnek bir yapıya sahip olup olmaması ile yakından ilişkilidir (Yılmaz, 2008: 109).

2.6.6. Teknoloji

Teknoloji, günümüzde öneminin artmasıyla birlikte örgütlerin iş yapma biçimlerini, yapılarını değiştirmiş öğrenme ve bilgi paylaşımı olanaklarını da artırmıştır. Teknoloji sayesinde iletişim kolaylaşmış, bilginin aktarılmasında yaşanan sorunlar ortadan kalkmış ve yeni bilgi üretimi artmıştır (Yazıcı, 2001: 137).

Bilgisayarlar, multimedya sistemleri ve enformasyon teknolojileri gibi çağın getirdiği birçok yenilik örgütsel öğrenmeye önemli katkılar sağlamaktadır. Örgütlerde enformasyon teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılması çalışanların istedikleri bilgilere ulaşmalarını hızlandırmakta, yeni bilgilerin paylaşımını kolaylaştırmakta ve birimler arası engelleri ortadan kaldırmaktadır (Koç, 2006 : 64).

2.6.7. Örgütsel Hafıza

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerden biri olan örgütsel hafıza, örgütü organik yaşayan bir sistem olarak nitelendiren anlayışın getirdiği bir kavramdır (Çam, 2002: 47). Örgütsel hafıza sayısal olarak veri ve resimler bilgi olarak da tecrübeler,

kıssalar, ciddi olaylar, hikayeler, stratejik kavramlar hakkındaki detaylardan meydana gelmekte ve örgütün bunları depolama, sonradan kullanma ve gerektiğinde yenilerini öğrenebilmesi için unutabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Töremen, 2001: 59). Örgütsel öğrenmenin temelinde örgütsel hafıza yer aldığından örgütsel hafızanın korunması ve geliştirilmesi, öğrenen organizasyonların yaratılması ile mümkün olur. Örgütlerin öğrenmeleri ve gelişmeleri için tecrübelerini ve birikimlerini hafızalarına almaları şarttır.

Bireylerin olduğu gibi örgütlerin de hafızaları vardır ve nasıl bireyler kişiliklerini, alışkanlıklarını geliştiriyorlarsa örgütler de dünyaya bakışlarını, ideolojilerini zaman içinde değiştirmektedirler. Örgütsel hafıza, örgüte ait belirli davranışların, düşünce kalıplarının ve değerlerin eski ve yeni tüm çalışanlar tarafından paylaşılması için saklanmasını sağlar. Örgütsel hafıza sayesinde bireyler yaşadıkları tecrübelerden elde ettikleri sonuçları, öğrendiklerini, örgüt kültürünü, çalışma yöntemlerini diğer bireylere aktarır ve böylece bu bilgilerin zamanla unutulmasının önüne geçilmiş olur (Yazıcı, 2001: 139).

2.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ ZORLAŞTIRAN FAKTÖRLER

Öğrenmeyi zorlaştıran engellerin tespit edilerek bunları gidermeye yönelik tedbirlerin alınmasının örgütsel öğrenme ortamının oluşturulmasında, başarılı bir öğrenen örgüt yaratılması ve devamlılığının sağlanmasında önemli bir rolü vardır (Fedayi, 1998: 1237). Senge'ye göre öğrenmeyi iyileştirmek adına ilk yapılması gereken şey öğrenmeyi engelleyen faktörlerin saptanmasıdır. Bu faktörler 7 başlık altında toplanabilir:

- Pozisyon ve kişisel kimlik,
- Önceden etkin olma ve sorumluluk alma,
- Düşmanı dışarıda arama,
- Olaylara takılıp kalma,
- Yavaş değişimlerin önemsenmemesi,
- Tecrübeyle öğrenme hayali,

- Yönetici takımları ile ilgili sorunlar.

2.7.1. Pozisyon ve Kişisel Kimlik

Örgütlerde işi ile kendi kimliğini özdeşleştiren çalışanlar işleri ile kendi kimliklerini karıştırmakta, kendi pozisyonlarına çok daha fazla yoğunlaşarak kendilerine öğretilen iş dışında başka bir iş yapamaz hale gelmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar kendi günlük işlerine odaklanarak ortak çalışma, tüm pozisyonların birlikte iş görmesi ile ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaktadırlar. Bu durum çalışanların pozisyonlarının sınırının sorumluluklarını belirlediğini düşünmelerinden ortaya çıkmaktadır (Öneren, 2008: 174).

2.7.2. Önceden Etkin Olma ve Sorumluluk Alma

Son dönemlerde yaygınlaşan önceden etkin olma anlayışı tepkisel olmanın örtülü hali olarak uygulanan yanlış bir yaklaşımdır. Gerçekte önceden etkin olma durumu örgütlerde zorluklarla karşılaşıldığında çalışanların sorumluluk üstlenerek zorluklar büyümeden baş edebilmeleri, kendi sorunlarını çözerken sorumluluklarını irdelemeleri ve eleştiri yapabilmeleridir (Yazıcı, 2001: 142; Öneren, 2008: 174).

2.7.3. Düşmanı Dışarıda Arama

Düşmanı dışarıda arama anlayışı dünyaya sistemsiz bakmanın bir yan ürünüdür (Senge, 2004: 29). Örgütlerde tüm çalışanların bir sorun olduğunun farkında olmasına karşın sorunu kabul etmemek, sorunu ortaya çıkaracak cesareti gösterememek örgütlerin en ciddi hastalıklarından biridir (Kalder, 2000: 15). Örgütlerde mevcut sorunların görmezden gelinmesi, sorumluluğunun bir başkasına, başka bir birime ya da örgüt dışına yüklenmesi öğrenmeyi zorlaştıran engellerdendir. Düşmanın sürekli dışarıda aranması, çalışanların kendilerini değerlendirmeleri, çözüm bulmaları, gelişme sağlamaları gibi konularda elde edecekleri fırsatları kaçırmalarına sebep olur. Sorunların kaynağını kendilerinde arayan örgütler

kendilerini değerlendirebilme ve eleştirebilme fırsatı bularak örgütsel öğrenme sürecini geliştirmiş olurlar (Yazıcı, 2001: 142; Öneren, 2008: 174).

2.7.4. Olaylara Takılıp Kalma

Örgütlerin olaylar üzerinde çok fazla yoğunlaşmaları olayların arkasında yatan sebepleri görmelerini engellemektedir. Günümüzde örgütler için tehdit oluşturan ani olaylar değil, yavaş ve kademeli süreçlerden gelen olaylardır. Örgütlerde bireylerin düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır bastığı takdirde üretici öğrenmenin sürdürülmesi mümkün değildir.

2.7.5. Yavaş Değişimlerin Önemsenmemesi

"Haşlanmış kurbağa" hikayesine benzer bir durum örgütlerde de yaşanmaktadır. Örgüt çalışanları çevrelerindeki ani değişimleri farkedip onlara tepki verirken yavaş yavaş oluşan değişimlerin yaratacağı etkiler zamana yayıldığı ve sonuçları yavaş ortaya çıktığı için yavaş değişimleri algılamakta zorluk çekerler. Yavaş seyreden olayların etkileri de en az ani tehditler kadar yıkıcı olduğundan çalışanların her iki değişimi de öğrenmeleri gerekmektedir (Yazıcı, 2001: 143; Öneren, 2008: 175).

2.7.6. Tecrübeyle Öğrenme Hayali

Örgütlerin sadece tecrübelerden öğrenmiş olma yanılgısı taşımaları, böylece sistemin diğer unsurlarındaki gelişmeleri atlamaları, sorunların gerçek sebeplerini anlayamamaları örgütsel öğrenmenin önünde bir engel oluşturmaktadır. Örgütlerde kazanılan tecrübeler neticelerini kısa dönemde gösterdiğinde öğrenme gerçekleşmiş olur. Bununla birlikte sonuçları yıllara yayılan ve sistemin tümünde etkili olan olaylarda sadece tecrübeyle öğrenmek yetersiz kalacaktır (Senge, 2004: 33).

2.7.7. Yönetici Takımları ile İlgili Sorunlar

Örgütün farklı işlevleri ve uzmanlık alanlarını temsil eden yöneticilerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan yönetici takımları tutarlı bir birlik oluşturmaya çalışsalar da bu imaj genellikle yüzeyseldir ve gerçekten de kendi içlerinde bir uyum ve birlikten bahsetmek pek mümkün değildir. Örgütlerde sorunlar çıktığında veya herhangi bir kriz anında bu takımların etkinlikleri ortadan kalkmakta, yöneticiler arasındaki bu uyumlu görüntü bozulmaktadır. Gerçekte her yönetici kendi etki ve kontrol alanını üstü kapalı bir şekilde ön plana çıkarma çabasındadır. Söz konusu yöneticiler sorunları kabul etmeme veya görmezden gelme, bilgi paylaşımına yanaşmama, yeni bilginin üretimini engelleme, benzer olaylardan ders çıkaramama, suçu başka yerde arama ve geçmişteki başarıların arkasına sığınma gibi tutumlar takınarak örgütlerdeki öğrenme ortamını bozmaktadırlar (Öneren, 2008: 175).

2.8. ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMI

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları birçok noktada birbirleriyle kesiştikleri ve birbirlerini tamamladıkları için bu iki kavram arasında çok keskin hatlarla bir sınır çizmek tam olarak mümkün değildir. Yaşanan kavram kargaşası bu kavramların zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmasına sebep olmaktadır. Bu durumda öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme arasındaki ayrımı yapmadan önce öğrenen örgüt kavramının tanımı yapmanın gereği ortaya çıkmaktadır.

Öğrenen örgüt değişimlere kolayca adapte olabilen, öğrenmeyi teşvik ederek büyüyen, geçmişte yapılan yanlışlardan ve yaşanan tecrübelerden öğrenerek kendini yenilemeyi başaran, çevresi ile etkileşim kurabilen, dinamik ve esnek organizasyonlardır (Karahan ve Yılmaz, 2010: 148-149). Öğrenen örgüt, üyelerinin bilgi üretme, elde etme ve yayma konusunda yetenekli ve uzman olduğu örgütlerdir (Garvin vd., 2008: 110).

Başka bir tanıma göre öğrenen örgüt, örgütün hedeflerine ulaşmak için kapasitesini sürekli arttıran, takım halinde öğrenmeyi öğrenen bireylerden oluşan,

yenilikçi düşünme stillerini teşvik eden örgüttür (Buck, 2004: 8). Öğrenen örgüt sürekli gelişmeyi ve ürün ve hizmet kalitesini yükseltmeyi, örgütün performansını artırmayı sağlayacak yeni yöntemler geliştirmeyi hedefleyen üyelerinin birbirlerine öğrenme, büyüme ve yardımlaşma konularında bağlı olduğu bir yönetim felsefesidir (Erdoğmuş, 1991 : 19).

Öğrenen örgüt yeni bir örgüt türünü değil bir yönetim uygulamasını ifade etmekte olup, bu uygulama vasıtasıyla tüm örgüt üyeleri yeni fikirler yaratmak, yeni eylem tarzları ve ürünler geliştirmek için çevreden, geçmiş deneyimlerden ve araştırma sonuçlarından yararlanmakta ve böylelikle örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır (Koçel, 2003: 436).

Çam'a göre (2002: 113) öğrenen örgüt, kendi eylemlerini analiz etme, eleştirme, sorgulama yeteneğine sahip olan ve bu sorgulamanın sonucuna göre de yeni strateji ve taktikler geliştirerek, uygulamaya koyarak kendini yenilemeyi amaçlayan dinamik örgüttür.

Duncan ve Wies'e göre öğrenen örgüt, çalışanlara göre oluşturulmuş ortak bir öğrenme ortamında elde ettiği bilgileri paylaşarak, kendisinin ve çevresinin bilinçli olarak değişmesini sağlayan örgüttür (Aktaran: Collie ve Alton, 2004: 124). Öğrenen örgütlerde öncelikle bireyler öğrenmeyi öğrenir, daha sonra öğrenme becerisi bireysel düzeyden kolektif öğrenme düzeyine çıkar. Böylece örgütler hem değişimlere ayak uydururlar, hem de yeni bilgi ve yeniliklerin yaratılmasına zemin hazırlamış olurlar (Atak ve Atik, 2007: 64).

Farklı bir tanıma göre öğrenen örgüt, içinde bulunduğu zaman ve mekanda olanların bilincinde olan, tüm yetenek ve potansiyelini kullanarak ve kapasitesini artırarak hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan, ortak bir vizyonu paylaşan, birlikte öğrenmenin öneminin bilincinde olan, yeniliklere açık bireylerin oluşturduğu örgütlerdir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 52).

Günümüzde hızla gelişen ve değişen teknoloji, acımasız rekabet ve küreselleşme ile birlikte hız kazanan bilgideki değişim örgütlerin pazarda

kalabilmeleri ve rekabette başarılı olabilmeleri için öğrenen örgütlere dönüşmelerini zorunlu hale getirmektedir (Öneren, 2008: 165). Öğrenen örgütler teknolojiyle güçlendirilmiş personel ve gelişmiş öğrenme yöntemleri ile kendi dönüşümünü gerçekleştiren, böylece çevresine uyum sağlayan başarılı örgütlerdir (Tuna ve Çakırer, 2008: 259). Garvin'e göre öğrenen organizasyonların temelini 3 yapıtaşı oluşturmaktadır. Bunlar:

- Öğrenmeyi teşvik edici ortam,
- Uygulanabilir öğrenme süreçleri,
- Öğrenmeye katkı sağlayan liderlik davranışıdır.

Örgütler öğrenen örgüt şeklini alana kadar bilen, anlayan, düşünen ve sonuçta öğrenen örgütler şeklinde bir gelişim göstermektedir.

2.8.1. Bilen Örgütler

En eski örgüt modelidir. Bilen örgütler iç ve dış çevrede vuku bulan değişime karşılık olarak doğan, büyük çaplı yenilikler yapmayan mevcut ürün ve hizmetlerine ilaveler yapan örgütlerdir (Özgener, 2003). Bilen örgütlere insan faktörünü arka planda tutma, komuta birliği, sorumluluk, iş bölümü gibi klasik yönetim anlayışında görülen yaklaşımlar zemin teşkil etmektedir (Kıngır ve Mesci, 2007: 68).

Pazarın yapısının sabit olduğu, değişikliklerin gerçekleşmediği sürece varlığını devam ettirmeyi başaran bilen örgütlerdeki sıkı denetim, baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçınma isteği örgütsel öğrenmeyi engelleyen unsurlardır (Dikmen, 1999: 63). Bilen örgütler klasik yönetim yaklaşımı çerçevesinde mekanik örgütlenme anlayışının gereklerine göre şekillenmekte, dolayısıyla böyle örgütlerin üyeleri bireysel öğrenme becerilerini geliştirmeksizin kendilerini tatmin etmekte, yani bir işte makine gibi çalışmaktadırlar (Çam, 2002: 61-62). Başka bir ifadeyle otoriter ve ilkel bir yapıya sahip olan bilen örgütlerde insana önem verilmeyip her şeyin kurallar kapsamında yapıldığı, her şeyin en iyisinin örgüt tarafından bilindiği görüşü hakim olduğundan örgütsel öğrenme süreci azalan bir seyir izlemektedir (Bakan, 2011: 398-399).

Bilen örgütlerde rasyonelliğe ve etkinliğe çok önem verilmektedir. Bilen örgütler kapalı bir örgüt yapısına sahip oldukları için çevresel değişimlere duyarlılık gösterememekte, yalnızca kendi doğrularından ve tecrübelerinden yola çıkarak örgütsel düzenlemeler yapmaktadırlar. Bilen örgütler öğrenmelerini gerektirecek bir durum ortaya çıkmadığı sürece başarılarını devam ettirebilirler (Yazıcı, 2001: 149-150).

2.8.2. Anlayan Örgütler

Bilen örgütlerin bir üst aşamasını oluşturan anlayan örgütler neo-klasik yaklaşımı benimsemektedir. Anlayan örgütler önceden mevcut olan tek bir en iyi anlayışı ile hareket etmekten ziyade, olaylara, durumlara, kişisel fikir ve değer yargılarına bağlı olarak farklı iyilerin olabileceğini kabul eden bir anlayışla yaklaşmaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007: 68).

Anlayan örgütlerin bilen örgütlerden farkı çalışanları yalnızca üretimin devamlılığı için ihtiyaç duyulan bir unsur olarak görmekten öte insan olarak ön plana çıkartması, örgüt kültürünü oluşturarak çalışanlarda örgütsel bağlılık algısını yaratmasıdır (Çam, 2002: 63).

Anlayan örgütlerde oluşturulan örgüt kültürü ile örgütün önem verdiği temel değerlerin önemi vurgulanmakta, bu değerlerin yazılı kurallar ve denetim mekanizmaları kadar etkili olduğuna inanılmaktadır (Çam, 2002: 63). Dolayısıyla anlayan örgütlerin temel felsefesini, örgüt değerlerinin tüm üyeler tarafından anlaşılarak uygulanmasını sağlamak oluşturmaktadır (Yazıcı, 2001: 150).

2.8.3. Düşünen Örgütler

Düşünen örgütler, örgütlerin aksayan ve problem çıkaran yönlerini tespit eden, inceleyerek analizini yapan, düzelten, gelecekte tekrar ortaya çıkabilecek problemlere karşı önlem alan ve buna uygun stratejiler ve metotlar geliştiren örgütlerdir (Akgün vd., 2009: 102).

Düşünen örgütler sorunların yalnızca tespiti, teşhisi ve kısa sürede hızlı bir şekilde çözümü üzerinde durmakta, karşılaşılan engellerin ortadan kaldırılması ile faaliyetlerine devam edeceğini düşünmekte, sorunu doğuran asıl sebep gözardı edilmekte ve gerekli radikal değişiklikler hedeflenmemektedir. Oysa önemli olan soruna temel teşkil eden nedenlerin belirlenerek çözüm getirilmeye çalışılmasıdır (Yazıcı, 2001: 150). Düşünen örgütlerin temel felsefesi "bozulduğunda çabucak düzelt ama sebepleri ile ilgilenme" fikrine dayanmaktadır (Yazıcı, 2001: 150).

2.8.4. Öğrenen Örgütler

Öğrenme vasıtasıyla kendini devamlı olarak geliştiren ve her zaman bir önceki günden daha iyi ve başarılı olmaya çalışan bireylerden oluşan örgütlerdir. Öğrenen organizasyonlar, kendini eleştirme yeteneğine sahip olan, değerlerini sorgulayabilen ve bu sorgulamalar sonucu geliştirdiği yeni strateji ve taktikleri uygulayarak hedeflerine ulaşmaya çalışan dinamik organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonlarda bireyler hedeflenen yeni düşünce tarzlarını benimsemekte, yeteneklerini geliştirmekte ve birlikte öğrenmenin gerçekleşmesi için çalışmaktadırlar. Öğrenen örgütler çalışanlarını öğrenmeye teşvik eden, öğrendikleri bilgileri uygulayabilecekleri ortamlar yaratan, bilginin tüm örgüte yayılmasını sağlayan, böylece grup halinde öğrenmenin yolunu açarak çalışanların yenilik üretme potansiyellerini ortaya çıkaran ve bilgiyi yöneten esnek örgütlerdir.

Öğrenen örgüt, örgütün temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alan, bilgi ile sıkı ilişki içinde olan, kendilerini sürekli yenileyebilen, rakiplerinden daha hızlı ve iyi öğrendikleri için onlara karşı rekabet avantajına sahip olan, bireylerin örgüt kararlarında aktif bir şekilde katılımın sağlandığı, yeni fikirleri destekleyen ortamların yaratıldığı, bilgi paylaşımının teşvik edildiği bir örgüttür (Öneren, 2008: 167-168). Deneyime dayalı öğrenmenin ve yeni projelerin desteklendiği, elde edilen verilerin yararlı bilgiler haline getirilerek kullanıldığı öğrenen organizasyonları diğer organizasyonlardan ayıran özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Braham, 1998:9):

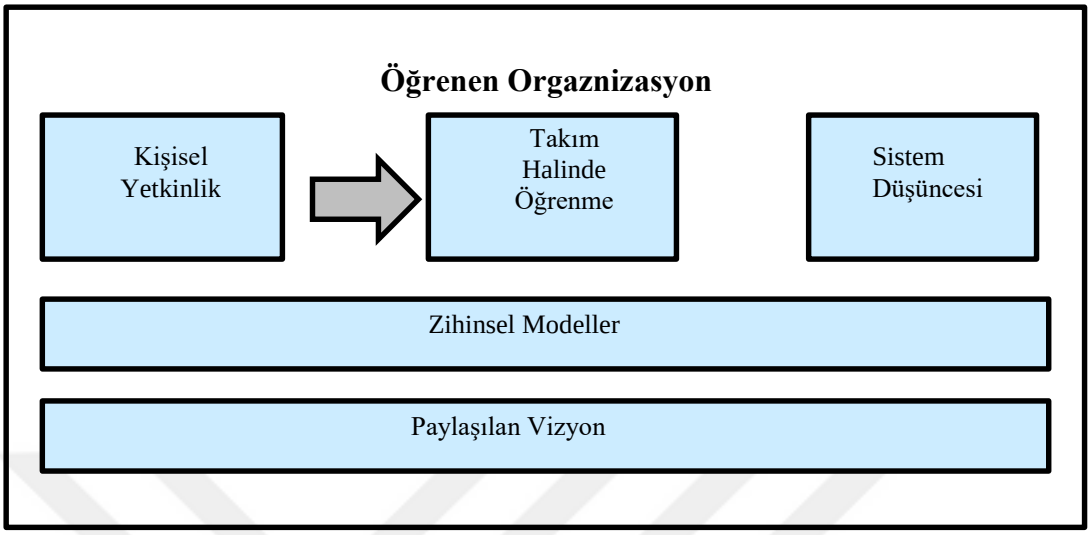
- Tüm örgütsel faaliyetlere öğrenme dahil edilmiştir. Öğrenme örgüt eylemlerine sonradan ilave edilen bir unsur olmaktan ziyade eylemlerin bir parçası konumundadır.
- Öğrenme anlık gelişen bir durumu değil uzun bir süreci kapsar.
- Tüm örgütsel ilişkilerin temelini işbirliği oluşturur.
- Örgüt üyeleri bir yandan kendilerini geliştirirken, diğer yandan da örgütün değişiminin gerçekleşmesine katkıda bulunurlar.
- Yaratıcı ve yenilikçi bir bakış hakimdir.
- Öğrenen örgütler kendilerinden öğrenme ve kendilerini yenilikler konusunda eğitme yeteneklerine sahiptir.
- Öğrenen örgüt üyesi olmak keyifli ve heyecan vericidir.
- Sistematik olarak veri toplama, problem analizi yapma, hataları düzeltme ve yorumlama becerisine sahiptir.
- Geçmişte yaşanılan başarılı ya da başarısız her tecrübe incelenerek ulaşılan sonuçlardan yararlanılır.

2.9. ÖĞRENEN ÖRGÜT DİSİPLİNLERİ

Senge (2002: 13) öğrenen örgütleri geleneksel örgütlerden ayıran, öğrenen örgütlerin vizyonunun yaratılmasında önemli bir rol oynayan, bir örgütün öğrenen örgüte dönüşmesini sağlayan 5 temel disiplin üzerinde durmaktadır. Bu disiplinler şu şekilde sıralanabilir:

- Kişisel Ustalık,
- Zihni Modeller,
- Paylaşılan Vizyon,
- Takım Halinde Öğrenme,
- Sistem Düşüncesi.

Şekil 2.9: Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini



Kaynak: (Karabulut, 2010).

2.9.1. Kişisel Ustalık

Senge (2002: 16)'in öğrenme disiplinlerinden ilki olan kişisel ustalık kişisel görme ufkuna netlik kazandırarak düşüncelerini derinleştirme, enerji üzerinde yoğunlaşma, sabrı güçlendirme ve gerçekliği yansız olarak görme disiplini şeklinde tanımlanmaktadır.

Kişisel ustalık seviyesi yüksek olan bireyler işine tutkuyla bağlı, daha çok sorumluluk üstlenebilen, diğerlerine nazaran daha hızlı öğrenen yapıda oldukları için örgütler çalışanlarının kişisel anlamda gelişimini teşvik etmektedir. Çünkü bunun örgütü daha da güçlendireceği görüşü hakimdir. Senge kişisel ustalığı, hayatı boyunca kendini geliştirme üzerine yoğunlaşmış, kendini öğrenmeye vermiş usta zanaatkarların özelliklerine benzeterek yüksek kişisel ustalığa sahip olan bireylerin önemli hususlarda becerilerini geliştirerek sonuca ulaşmayı başardıklarını ifade etmektedir. Bireysel öğrenmenin önemini vurgulamakta olan bu disiplin, örgütlerin temel taşı niteliğindedir (Çakır ve Yükseltürk, 2010: 503).

Kendini sorgulamak suretiyle kendini sürekli geliştiren bireyler kapalı varsayımlarının ve değer yargılarının farkına vararak zihni modellerini değiştirip geliştirmeye çalışırlar. Kişisel ustalık, bireyin yalnızca öz farkındalık kazanmakla kalmayıp diğer bireylerin varlığını da kabul etmesini gerektirir. Çeşitli görüş ve bakış açıları bireyin sahip olduğu varsayımların değerlendirmesini yaparken eleştirel ve tarafsız olmasını sağlayan etmenlerdir (Boyacı, 2007: 14).

2.9.2. Zihni Modeller

Zihni modeller bireylerin zihinlerine iyice işlemiş, kök salmış önermeler, genel çıkarımlar, resimler ve imajlar şeklinde hem bireyin dünyayı nasıl gördüğünü etkilemekte, hem de nasıl harekete geçtiğini belirlemektedir. Zihinsel modeller disiplini bireylerin bu kalıplardan ve varsayımlardan uzaklaşmaları sağlamaktadır (Senge, 2001: 205). Zihinsel modelleri yönetme disiplini dünyanın işleyiş biçimi ile ilgili düşünme yollarını açığa çıkararak, kontrol edip düzelterek organizasyonların oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Bir organizasyonda yeni becerilerin edinilmesi ve bu becerilerin günlük hayatta kullanılmasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin yapılması organizasyonun zihinsel modellerle çalışma kapasitesini geliştirecektir (Senge, 2001: 205).

Argyris zihinsel modellerin bireylerin hayatları boyunca verdikleri kararlar üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Örgütlerinin var oluş sebebi bireylerin tek başına ulaşamadıkları hedefleri gerçekleştirebilmeleri amacıyla ortaklaşa bir yol izlemektir. Bu nedenle zihni modeller örgüt içinde öğrenmeyi teşvik edici, destekleyici, artırıcı bir şekilde kullanıldığı takdirde örgütü olumlu yönde etkileyebilecektir (Aktaran: Kıngır ve Mesci, 2007: 72).

2.9.3. Paylaşılan Vizyon

Uzak görüşlülük, geniş görüşlülük anlamına gelen vizyon, örgütsel açıdan bakıldığında örgütün geleceğinin şekillendirilmesi, uzun vadede gerçekleştirmeyi istediği hedefleri, örgütün gelecekteki pozisyonu, kısaca örgütün geleceğe ilişkin

resmini ifade etmektedir. Paylaşılan vizyon en basit ifadeyle "örgütte ne yapmak istiyoruz?" sorusunun cevabıdır.

Kişilerin kafalarında canlandırdıkları resim ve imgelerin kişisel vizyonları oluşturması gibi, paylaşılan vizyon da örgüt çalışanlarının kafalarında taşıdıkları resimlerdir. Bu resimlerin örgüt çalışanları arasında sinerji ve bir ortaklık duygusu yaratması, öğrenme için gerekli olan odaklaşmayı ve enerjiyi temin etmesi bakımından öğrenen örgütler için büyük önem taşımaktadır (Senge, 2001: 227).

Örgütlerde paylaşılan vizyonun varlığı, o örgütün "onların örgütünden" " bizim örgütümüze" dönüşmesi demektir. Paylaşılan vizyon ayrıca örgüt çalışanlarını risk alma ve yeni buluşlar deneme konusunda cesaretlendirmektedir (Senge, 2001: 227-234).

Paylaşılan vizyon örgütsel öğrenmede dikkat, istek ve enerji yaratır, örgütlerde ortak bir hedef belirlenmesini ve etkin katılımla belirlenen bu hedefe daha kolay ulaşılmasını sağlar, örgütlere stratejik düşünme ve planlama konusunda yol gösterir (Marquardt ve Reynolds, 1994: 112).

2.9.4. Takım Halinde Öğrenme

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan problemler çalışanların bireysel olarak çözebilecekleri boyutların çok ötesine geçmiştir. Bu karmaşık sistemlerde ortaya çıkan problemlerin çözülebilmesi ancak bilgili insanların bir araya gelerek takımların ortak zekasını oluşturmalarına bağlıdır (Yazıcı, 2001: 163). Takımların yarattığı sinerjik etki sayesinde ortak zeka düzeyi bireysel zeka düzeyinin üzerine çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi örgütlerdeki takımların öğrenmesi ile mümkün olabilmektedir (Senge, 2002: 257).

Takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki karmaşık sorunlar üstünde düşünme ihtiyacıdır. Yani, takımlar birlikte düşünmenin bireysel düşünmeden daha faydalı olabileceğini öğrenmelidir. İkinci boyut yenilikçi, koordineli eyleme duyulan gereksinimdir. Bu boyutta takımlar ortak bir amaç

çerçevesinde birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekilde davranmaya inanmalıdır. Üçüncü boyut, takımların diğer takımlar üzerindeki etkisidir. Öğrenen bir takım diğer takımları teşvik ederek gelişmelerine yardımcı olmalıdır (Senge, 2002: 257).

Takım düzeyinde öğrenmede diyalog önemli bir yer teşkil etmektedir. Takım içinde ve takımlar arası kurulacak diyalog sayesinde bireyler kafalarındaki bütün varsayımları askıya alırlar ve birlikte düşünme eylemine geçerler. Böylece takım içinde öğrenmeye engel olan yönler tespit edilip ortaya çıkarılır. Bu da bireysel olarak ulaşılamayan noktalara birlikte ulaşılmasını sağlayarak öğrenmeyi hızlandırır (Senge, 2002: 257).

2.9.5. Sistem Düşüncesi

Öğrenen örgütlerin en temel unsurlarından olan sistem düşüncesi olayları ve olaylar arasındaki ilişkileri bir bütün halinde ele alma yeteneği olup, aynı zamanda diğer disiplinler arasında da bütünleşme sağlayan bir araçtır (Kıngır ve Mesci, 2007: 74). Sistem düşüncesi, birbirinden ayrı ve bağımsız gibi görünen olayların aralarındaki sebep-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarır. Böylece olayların bir bütün olarak daha anlaşılır biçimde görünmesine imkan tanır ve bunların etkili bir biçimde nasıl değiştirileceğinin kavranmasını sağlar (Senge, 2002: 15).

Senge (2001: 20), beşinci disiplin olan sistem düşüncesinin diğer disiplinleri birbirleriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir kuram ve pratik bütünü olarak birleştiren, güçlendiren ve böylece bütünün parçalarının toplamından daha fazla olduğunu gösteren bir disiplin olduğunu ifade etmektedir.

Sistem düşüncesi bir bütünü meydana getiren parçaların birbirleriyle entegrasyonunu sağlamaktadır. Başka bir ifade ile, sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplinidir ve bu disiplinin özü karşılıklı ilişkiler ve değişim süreçlerinin kavranmasıdır. Sistem düşüncesinde olaylar doğrusal bir şekilde değil bir döngü halinde birbirini etkilemektedir (Senge, 2001: 84).

Öğrenen örgütlerin yönetsel özelliklerinden bir tanesi olan sistem düşüncesi sayesinde sistemin tüm alt unsurları ve bağlantıları arasındaki ilişkiler bir bütün olarak ele alınarak örgüt etkinliğinin artması sağlanmaktadır. Sistem düşüncesinin hayata geçirilmesi, örgütlerin sahip olduğu bilgi ve imkanların çalışanlar tarafından paylaşılması ve uygun stratejilerle bütünleştirilmesi öğrenmenin temelini oluşturmaktadır (Kökel, 1999: 33-64).

2.10. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGÜT ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Pratikte örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt genellikle birbirinin yerine kullanılmasına rağmen teoride çoğu kez bu iki kavram arasında bir kargaşa yaşandığı görülmektedir. Örgütsel öğrenme bireyler, takımlar ve örgütler gibi analiz düzeylerini ifade etmekte, öğrenen örgüt bu düzeyler arasındaki etkileşim anlamına gelmektedir (Hoe, 2007: 214).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütleri iki şekilde birbirinden ayırt etmek mümkündür. Birincisi, örgütsel öğrenme, örgütlerde yer alan belirli faaliyet ve süreçleri tanımlamak için kullanılan bir kavram iken, öğrenen örgüt bir örgüt türünü ifade etmektedir. İkincisi, örgütsel öğrenme herhangi bir çaba gerektirmeden de mümkün olabilirken, öğrenen örgüt çaba gerektiren ve birtakım sistematik uğraşlar sonucunda ulaşılan noktadır (Örtenblad, 2001: 126). Öğrenen örgüt, öğrenme eyleminin gerçekleşmesi için gerekli olan örgütsel yapıyı ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme ise, bir öğrenen örgüt yaratmak için ihtiyaç duyulan kriterler ve örgütte devam ettirilen etkinliklerdir (Seymen ve Bolat, 2002: 125).

Örgütsel öğrenme var olan çabaları ya da gerçekleri göz önüne koyan bir süreci, öğrenen örgüt bu sürecin sonunda arzulanan durumu, yani "ideali" temsil etmektedir (Tsang, 1997: 81). Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt arasındaki ayrım aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 2.3: Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	ÖĞRENEN ÖRGÜT
İçerik niteliği	
Süreçler	Örgütsel biçim
Kural koyuculuk miktarı	
Tanımlayıcı	Normatif
Doğal olarak var	Faaliyet gereklidir
Yansız	Tercih edilebilir
Gerekli	Gerekli değil
Elde edilebilir	Ulaşılmaz
Bilinirlik	Bilinemezlik
Hedef kitle	
Akademisyenler	Uygulayıcılar ve danışmanlar

Kaynak: (Örtenblad, 2001: 128).

Örgütsel öğrenme örgütlerin öğrenen örgüte dönüşümünü sağlayan bir süreçtir. Fakat örgütsel öğrenme sürecini yaşayan her örgüt öğrenen örgüt değildir. Öğrenme, örgütlerin doğal bir ihtiyacıdır ve kendiliğinden de gerçekleşebilir. Örgütlerin öğrenen örgüt olabilmeleri, öğrenmeyi yapısal ve kültürel özelliklerle teşvik etmelerine ve bilinçli bir şekilde gayret göstermelerine bağlıdır. Örgütsel öğrenme öğrenmenin geçirdiği aşamaları tanımlarken, öğrenen örgüt bu öğrenme neticesinde ulaşılan hedef veya meydana gelen yapı olarak görülmektedir (Koçel, 2005: 434).

Sun ve Scott (2003: 204)'a göre örgütsel öğrenme örgüt içinde devam eden bir öğrenme süreci olup, örgüt çalışanlarının nasıl öğrendiği sorusuna odaklanmaktadır. Öğrenen örgüt ise örgütün arzu edilen bir konuma gelmesini sağlayan öğrenme faaliyetinin gerçekleştiği yerdir.

Jensen ve Rasmussen (2004: 478) tarafından yapılan bir araştırmada öğrenen örgütün makro düzeyde değişimler gösteren bir örgütsel yapı olduğu, örgütsel öğrenmenin ise insanların birbirleriyle etkileşim kurmak suretiyle bir bilgi düzeyinden diğerine geçmesi anlamına geldiği ileri sürülmektedir.

Tsang'a (1997: 75) göre öğrenen örgütler örgütsel öğrenmeyi en etkili şekilde gerçekleştiren, kendi kendine öğrenebilen örgütlerdir. Örgütsel öğrenme, bireylerin veya takımların bilgi elde ederek paylaştığı, dağıttığı ve örgütsel bellekte saklandığı süreçtir. Örtenblad'a (2001: 127) göre örgütsel öğrenme elde edilebilir, bilinir bir olgu olmasına rağmen öğrenen örgüt, içinde bulunulan durumda hiç kimsenin öğrenen örgüt olup olmadığını bilemediği ulaşılamaz bir konumdur.

Tepeci ve Koçak (2005: 379) örgütsel öğrenmeyi örgütte bulunan öğrenme ile ilgili faaliyetler olarak ifade ederken, öğrenen örgütlerin öğrenmeyi başarılı bir şekilde devam ettiren, edinilen yeni bilgileri davranışa dönüştürebilen örgütler olduklarını, bu nedenle örgütsel öğrenmenin öğrenen örgütler içinde yer alan bir etkinlik olduğunu açıklamaktadır. Williams (2001: 68), öğrenmenin doğası ve süreci açıklanmak istendiğinde örgütsel öğrenmeden söz edilebileceğini, organizasyonunu başarıya götüren özellikler anlatılmaya çalışıldığında ise öğrenen organizasyondan bahsedilebileceğini ileri sürmektedir.

2.11. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖLÇÜLMESİ VE BOYUTLARI

Örgütsel öğrenmenin ölçülmesi örgütsel öğrenmenin çok dinamik, karmaşık, çok yönlü, çok boyutlu ve geniş kapsamlı bir konu olmasından ve örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde uygun veri elde etmenin güç ve maliyetli bir süreç olmasından dolayı oldukça zordur (Mazutis ve Slawinski, 2008: 451). Bununla birlikte örgütsel öğrenme ile ilgili geçerli, güvenilir ve etkin ölçüm araçlarının geliştirilmesi hem modern örgütler hakkında bir çok önemli sorunun cevaplanmasına katkı sağlayacak, hem de teoriden pratiğe geçişi kolaylaştıracaktır.

"Ölçmediğiniz şeyi yönetemezsiniz" sloganı örgütsel öğrenmeyi sadece teorik bir kavram olmaktan çıkarıp ölçülebilir bir hale getirme gayretlerini hızlandırmıştır (Garvin, 1993: 89). Ancak örgütsel öğrenmeyi tüm yönleriyle ölçebilen, herkes tarafından kabul edilmiş bir ölçek olmadığından genellikle örgütsel öğrenmenin bir bütün halinde değil belirli bir yönünün ele alındığı çalışmalar yapılarak ilgili yönünü ölçen ölçekler geliştirilmiştir. Öğrenen organizasyonların kurularak öğrenmenin yönetilmesinde ölçülebilir ve iyileştirilebilir bir görüngü olarak kabul edilen örgütsel öğrenmenin nasıl ve ne derece başarıldığının ölçülmesinin önemli bir rolü vardır (Benoit ve Mackenzie, 1994: 26). Örgütsel öğrenmenin ölçülmesine yönelik olarak geliştirilmiş ölçekler Tablo 2.4'te özetlenmiştir.

Tablo 2.4: Örgütsel Öğrenmenin Ölçekleri

Yazar(lar)	**Öğrenmenin Ölçekleri**
Goh and Richards (1997)	1. Misyon ve amaçların açıklığı 2. Lidere bağlılık ve güçlendirme 3. Deneyim ve ödüllendirme 4. Bilgi transferi 5. Takım çalışması ve problem çözme
Ellis, Caridi, Lipshitz et al., (1999)	1. Öğrenme odaklılık 2. Hesap verebilirlik 3. Geçerli bilgi 4. Şeffaflık
Bontis, Crossan and Hulland (2002)	1. Bireysel düzeyde öğrenme 2. Grup düzeyinde öğrenme 3. Örgütsel düzeyde öğrenme 4. İleriye doğru öğrenme akışı 5. Geriye doğru öğrenme akışı
Calantone, Cavusgil and Zhao (2002)	1. Öğrenmeye olan bağlılık 2. Paylaşılan vizyon 3. Açık fikirlilik 4. Örgüt içi bilgi paylaşımı
Yang, Watkins and Marsick (2004)	1. Sürekli öğrenme 2. Sorgulama ve diyalog 3. Takım halinde öğrenme 4. Bütünleşik sistem 5. Personel güçlendirme 6. Sistem düşüncesi 7. Stratejik liderlik
Jerez-Gomez, Cespedes-Lorento and Valle-Cabrera (2005)	1. Yönetsel bağlılık 2. Sistem bakış açısı 3. Açıklık ve deneyim 4. Bilgi transferi ve entegrasyon
Alegre and Chiva (2008)	1. Deneyim 2. Risk üstlenebilme 3. Çevresel uyum(etkileşim) 4. Diyalog 5. Kararlara katılım
Nafukho, Graham and Muyia (2009)	1. Kültür, liderlik, sistem ve yapı 2. Ödüllendirme 3. İletişim 4. Takım çalışması 5. Değerlendirme
Sanchez, Vijande and Gutierrez (2011)	1. Bilgi edinme 2. Bilginin paylaşımı 3. Bilginin yorumlanması 4. Örgütsel bellek

Kaynak: (Biçkes, 2011: 67).

Örgütsel öğrenme konusunda alanyazında yer alan birçok çalışma kuramsal nitelikte olup, görgül nitelikteki oldukça az sayıdaki çalışma örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme çeşitleri, örgütsel öğrenme seviyeleri, örgütsel öğrenme

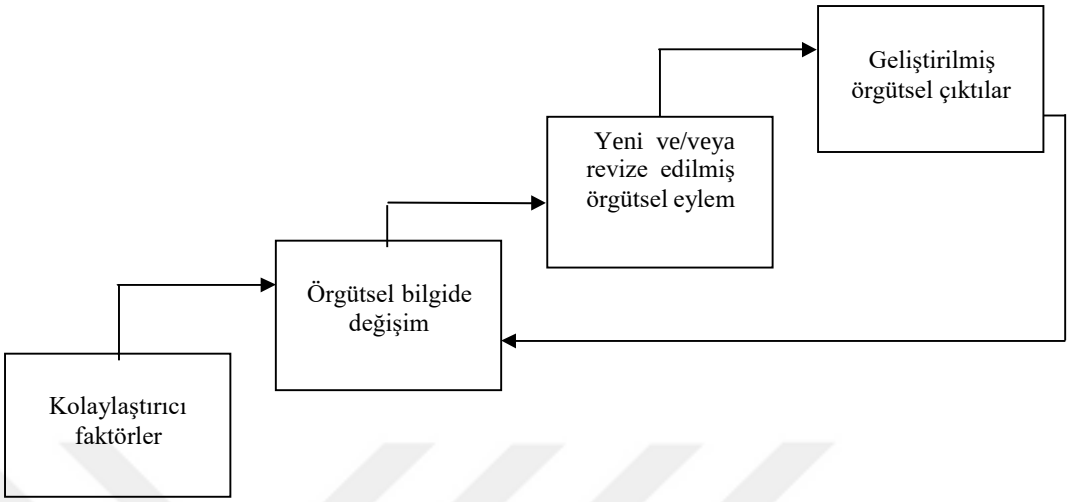
kapasitesi gibi farklı yönlere odaklanmıştır. Organizasyonlarda örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde geleneksel ölçüm yöntemleri arasında sayılan öğrenme eğrilerinden yararlanılmaktadır. Ancak bu yöntem sonuç odaklı olduğu, rekabet üstünlüğünü sağlayabilecek birçok unsuru gözardı ettiği, öğrenme kaynakları ve öğrenmenin geçtiği aşamalar ile ilgili bilgi vermediği gerekçeleriyle yetersiz kalmıştır.

Robey ve arkadaşları örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde iki temel yaklaşımdan yararlanılabileceğini belirtmektedir. Örgütsel eylemlerin sonuçlarının ölçülmesi şeklinde olan ilk yaklaşımın en geçerli uygulamaları öğrenme eğrileri ile kendisini göstermektedir. Öğrenme aşamasının ölçülmesi şeklindeki ikinci yaklaşım zaman içinde gerçekleşecek faaliyetlerin takibi sonucunda gerçekleşmektedir. Bu durumda öğrenme sürecini meydana getiren bileşenler örgütte aynı zamanda gerçekleşen diğer süreçlerden ayrılarak tespit edilmelidir. Bununla birlikte, bu iki temel yaklaşımın karması niteliğindeki öğrenmenin sonuç ve süreçlerinin birleştirilerek yapılacak bir ölçüm en iyi yaklaşımdır (Robey vd., 2000: 131-133).

Lahteemaki ve arkadaşları (2001: 113) ise örgütsel öğrenmenin ölçümünde kullanılabilecek üç farklı yaklaşım olduğunu ileri sürmektedirler. Bu yaklaşımlardan ilki olan süreç yaklaşımının temel araştırma soruları "Öğrenme nasıl gerçekleşir? Öğrenme süreci ile ilgili bilinmesi gerekenler nelerdir?" şeklindedir. İkinci yaklaşım ise öğrenen aktör yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda "Öğrenen kimdir? Organizasyonun kendisi mi yoksa organizasyon adına birey mi öğrenmektedir?" sorularına cevap aranmaktadır. Bahsedilen üçüncü yaklaşım olan uygun öğrenme koşulları yaklaşımının yanıt aradığı temel araştırma soruları ise "Hangi örgütsel etkenlerin öğrenme üzerinde etkisi vardır? Öğrenen organizasyonların bileşenleri nelerdir?" şeklinde ifade edilebilir.

Örgütsel öğrenmenin ölçülmesi ile ilgili geniş kapsamlı açıklamalar yapan Dixon'a göre bir örgütte öğrenmenin ölçülmesi dört temel değişken aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu değişkenler ve bu değişkenler arasındaki bağlantı Şekil 2.11'de görülmektedir.

Şekil 2.10: Örgütsel Öğrenmeyi Ölçmede Kullanılabilecek Değişkenler Arasındaki İlişki



Kaynak: **(**Dixon, 1999: 157).

Dixon'a (1999: 158) göre örgütsel öğrenmeyi ölçen birçok ölçek aslında kolaylaştırıcı faktörleri de ölçmektedir. Bu ölçekler çoğunlukla iletişim veya işletme süreçleri ile ilgili konuları içermekle birlikte, temelde örgüt çalışanlarının öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerin organizasyonda ne düzeyde yürürlükte olduğu ile ilgili algılamalarını ölçmeye çalışmaktadır. Burada kolaylaştırıcı faktörler ne kadar çok yürürlükte olursa öğrenmenin de o kadar yoğun gerçekleşeceği şeklinde bir varsayım mevcuttur. Fakat kolaylaştırıcı faktörler olmaksızın örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebileceği de unutulmamalıdır.

Örgütsel öğrenmenin ölçülmesi bilgideki değişim üzerinden gerçekleştiğinde öğrenmenin tanımı sahip olunan bilgideki değişiklik şeklinde yapılarak, belirli bir zaman aralığında çalışanların bilgi seviyelerindeki değişim saptanmaya çalışılmaktadır. Bu bakış açısı ile yapılacak ölçümlerde kullanılacak en doğru yöntem bireysel ya da grup olarak yapılan mülakatlardır (Dixon, 1999: 158). Örgütsel öğrenmenin yeni ve farklı örgütsel eylemler üzerinden ölçülmesi halinde kazanılan yeni bilginin örgütsel eylemlerde değişimlere sebep olacağı varsayımından yola çıkarak yeni ve farklı örgütsel eylemlerin gerçekleşip gerçekleşmediği tespit edilmeye çalışılmaktadır. Zamana bağlı olarak gerçekleşen örgütsel eylemlerdeki değişimler

gözlemlenebilir değişkenlerdir. Dolayısıyla bu tür ölçümlerde gözlem yönteminden faydalanılabileceğinden bahsedilmektedir (Dixon, 1999: 159).

Finansal göstergeler anlamında örgütsel çıktılar ile ilgili verilerin bir araya getirilmesi ve ölçümü nispeten basit olduğundan örgütsel öğrenmenin ölçülmesinin örgütsel çıktılar üzerinden gerçekleştirilmesi diğer yaklaşımlar arasındaki en kolay yöntemdir. Bununla birlikte, dengeli bir ölçüm yapabilmek için finansal olmayan göstergelerde dikkate alınmalıdır. Burada mevcut olan varsayım yeni bilginin yeni bir örgütsel eyleme, yeni örgütsel eyleminde iyileştirilmiş örgütsel çıktılara götüreceği yönündedir. Bu bakış açısı ile yapılacak ölçümlerde Kaplan ve Norton'un geliştirdiği dengeli puan kartı metodundan faydalanılması önerilmektedir.

Örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde yararlanılan bu farklı yaklaşımlara paralel olarak örgütsel öğrenmenin ölçülebilmesi için geliştirilmiş ölçeklerde de farklılıklar mevcuttur. Tablo 2.5'te örgütsel öğrenmeyi ölçmek amacıyla geliştirilen ölçeklerin bir özeti sunulmuştur.

Tablo 2.5: Örgütsel Öğrenme Ölçeklerinin Bir Özeti

Yazar(lar)	Ölçek Adı, Önerme Sayısı ve Örneklem Hacmi	Amaç	Kavramsal Temel
Goh and Richards (1997)	Örgütsel Öğrenme Ölçeği (21 önerme): 4 farklı organizasyonda çalışan 632 kişi	Kapasite	Öğrenen örgüt
Hult and Ferrell (1997)	Örgütsel Öğrenme Kapasite Ölçeği (23 önerme): 179 SBUs + 167 SBUs	Kapasite	Öğrenen örgüt
Hurley and Hult (1998)	Öğrenme ve Gelişim Ölçeği (4 önerme): 56 farklı organizasyonda çalışan 9.648 kişi	Kapasite	Bireysel öğrenme
Bontis, Crossan and Hulland (2002)	Stratejik Öğrenim Değerlendirme Haritası (23 önerme): 32 farklı örgütte çalışan 480 Kişi	Süreç	Crossan et al. 1999: 4I Modeli
Calantone, Cavusgil and Zhao (2002)	Öğrenme Odaklılık Ölçeği (17 önerme): 417 teknoloji şirketinin Ar-Ge müdürleri	Süreç	Öğrenen örgüt
Templeton, Levis and Synder (2002)	Örgütsel Öğrenme Yapı Ölçeği (31 önerme): 119 farklı örgüt	Süreç	Huber 1991
Tippins and Sohi (2003)	Örgütsel Öğrenme Ölçeği (29 önerme): 271 farklı örgüt	Süreç	Slater and Narver 1995; Huber 1991.
Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente and Valle-Cabrera (2005)	Örgütsel Öğrenme Ölçeği (16 önerme): Kimya endüstrisinde faaliyet gösteren 111 İspanyol firması	Kapasite	Öğrenen örgüt
Chiva and Alegre (2009)	Örgütsel Öğrenme Kapasite Ölçeği (14 önerme): Seramik endüstrisinde faaliyet gösteren 8 firma ve 157 çalışan	Kapasite	Örgütsel öğrenme
Limpibunterng and Johri (2009)	Örgütsel Öğrenme Kapasite Ölçeği (34 önerme): İletişim sektöründe çalışan 417 kişi	Kapasite	Örgütsel öğrenme

Kaynak: (Biçkes, 2011: 70).

Bu araştırmada örgütsel öğrenme, Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Biçkes (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı olmak üzere 4 boyuttan oluşmakta ve aşağıda açıklanmıştır.

Öğrenmeye Olan Bağlılık; örgütlerin öğrenme kültürünün gelişmesine etki eden, öğrenmeye karşı tutumunu belirleyen temel değeri ifade etmektedir. Öğrenme değerine bağlılığı olan bir şirket, faaliyetlerinin neden ve etkilerini anlamaya çalışır. Bu tür şirketler, öğrenmeyi hayatta kalmak için çok önemli bir yatırım olarak görürler. Öğrenmeye az değer verilen bir örgüt ortamında, öğrenme daha düşük düzeyde olacaktır (Naktiyok ve Timuroğlu, 2008: 171-173).

Paylaşılan Vizyon; örgütsel öğrenmede, öğrenme için gerekli odaklanmayı ve enerjiyi sağlama açısından, hayati önem taşımaktadır. Başkalarına uymayı öğrenmek, vizyon olmadan mümkün olsa da, öğrenme ancak insanların kendileri için derinden

önem taşıyan bir şeyi başarma için çaba göstermeleri halinde mümkündür. Öğrenme için fikirler soyut ve anlamsız göründüğünde, insanlar ancak başarı isteklerini hareketlendirecek bir vizyonla heyecanı yakalamaktadır (İbicioğlu ve Avcı, 2005: 160).

Açık Fikirlilik; eleştirel bir biçimde rutin eylemlerin değerlendirilmesi ve yeni fikirlerin kabul edilmesindeki istek şeklinde tanımlanır. İşletmelerin günümüz hızla değişen pazarları ve teknolojileri karşısında bu değişimlerle mücadele edebilmeleri adına açık görüşlü olmaları gerekmektedir. Açık fikirlilik bildiklerini unutmayla başlar. İşletmeler proaktif olarak mevcut rutinlerini, inançlarını ve varsayımlarını sorgularken, bildiklerini unutmanın ilk evresini yaşıyorlardır. Bildiklerini unutmak da örgütsel değişimin merkezidir ve açık fikirlilik, bilinçsiz gayretlerin açığa çıkması için gerekli olabilecek bir örgütsel değerdir (Çiftçi, Hırlak ve Doğan, 2018: 232).

Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı; organizasyonel düzeyde değer yaratmak ve sorun çözmek için yeniden düzenlenebilen, bireysel bilgiyi organizasyonel bilgiye dönüştüren mekanizmaları sağlamakta ve transfer edilmiş ya da paylaşılmış bilgiler, faaliyetler ve kararlar için bir rehber ya da model olmaktadır. Bilgi paylaşımın amacı, organizasyonel öğrenmeden işbirlikçi problem çözmeye kadar uzanmaktır. Bu amaçlar, bilginin açıklanmasını ya da yorumlanmasını ve ortak bir ilgiyi, ihtiyacı ve girişimi paylaşan bireylerin oluşturduğu uygulayıcı topluluk aracılığı ile bilginin paylaşılmasını ve dolayısıyla da akışını kolaylaştırmayı sağlamaktadır (Altındiş ve Ağca, 2011: 46-47).

2.12. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ

Örgütlerin yeni ve farklı fikirler yaratmaları, bu fikirleri geliştirmeleri, bu bağlamdaki yeteneklerini ortaya çıkarmaları öğrenme sayesinde gerçekleşmektedir. Bu yetenekler doğrultusunda örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayan faktör yenilikçiliktir. Bununla birlikte yenilikçiliğe dönüştürülemeyen öğrenme örgütlerin büyümesini sağlayamamaktadır (Er-ming ve Han, 2008).

Rekabet ortamında varlığını sürdürmeye çalışan örgütler mevcut bilgilerine yenilerini ekleyerek ve bu bilgilerin devamlı bir şekilde örgüt içine yayılmasını

sağlayarak yenilikçiliğin gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadırlar (Jimenez ve Valle, 2011: 410).

Calantone vd. (2002) örgütlerin öğrenme vasıtasıyla yenilikçilik kapasitelerini üç şekilde artırabileceklerini ifade etmişlerdir. İlk olarak, öğrenen örgütlerin en son teknolojiyi yenilikçilik sürecinde kullanma imkânına sahip olmaları büyük buluşlar yaparak yeni pazarlar yaratma fırsatını yakalıyabilmelerini sağlayacaktır. İkinci olarak, örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması müşteri istek ve beklentilerini öngörebilmelerini sağlayacak ve böylece ortaya çıkan pazar fırsatlarını daha açık bir şekilde görebilecek ve değerlendirebileceklerdir. Üçüncü olarak ise, örgütlerin yüksek öğrenme düzeyine sahip olmaları rakiplerinin başarı ve başarısızlıklarından çok şey öğrenmelerini sağlayacak ve onların zayıf ve güçlü yönlerini belirleyebileceklerdir.

Örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasındaki ilişki ile ilgili alanyazın incelendiğinde yenilikçiliğin öncüllerinden birinin örgütsel öğrenme olduğunu vurgulayan birçok araştırma olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak örgütsel öğrenmenin yenilikçiliğin kaynağını teşkil eden yeni fikirlerin yaratılmasına temel oluşturduğunu ve yaratıcılığı teşvik ettiği için yenilikçilik sürecinin önemli bir unsuru olduğu söylenebilir (Meeus vd., 2001: 407). Ayrıca, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik sürecindeki görevi bilgi yönetimini destekleme ve yaratıcılığı geliştirme şeklindedir (Avcı, 2009: 127).

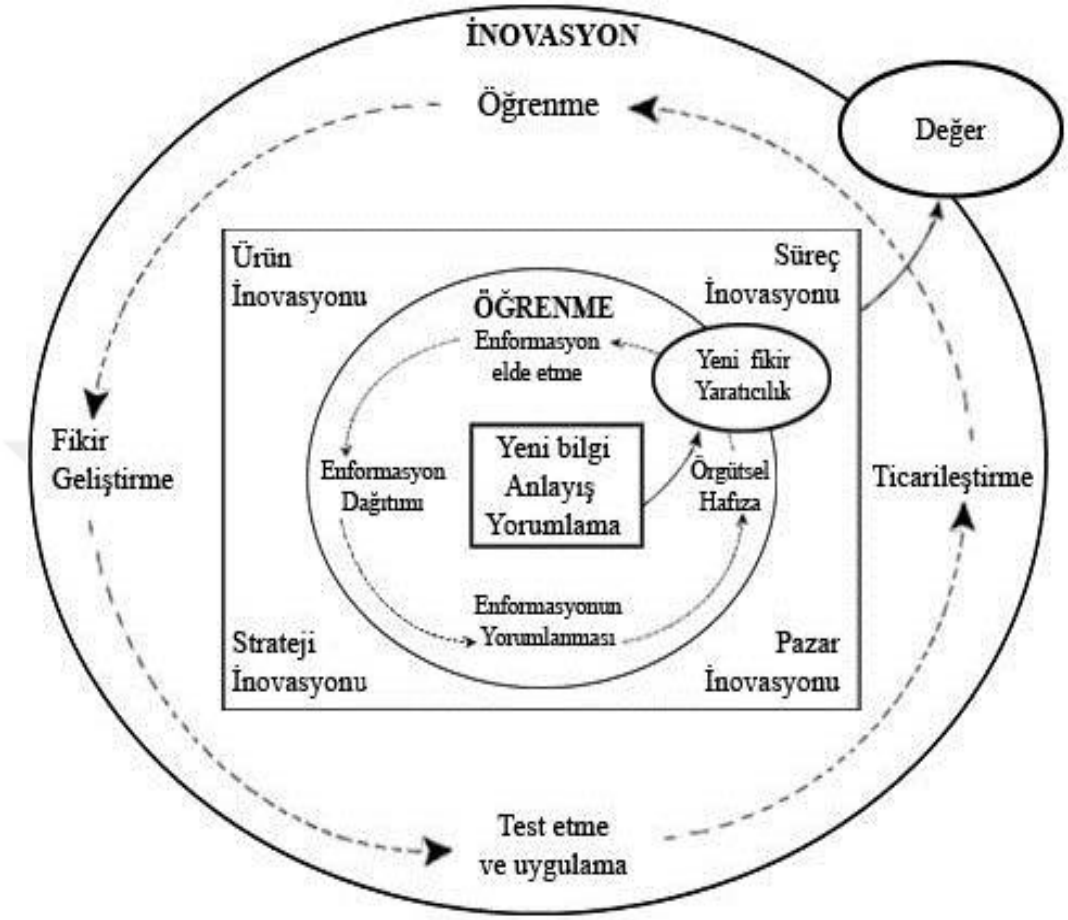
Yenilikçiliğin temelinde bireysel, takım halinde ve örgütsel düzeyde öğrenme ile meydana getirilen yeni bilgiler bulunmaktadır (Luecke, 2008: 37). Dolayısıyla yenilikçilik örgütlerdeki mevcut bilgi ve yaratılacak olan yeni bilgiler arasında gerçekleştirilecek kombinasyonun bir sonucudur (Morden, 2007: 418).

Örgütsel öğrenme hem yeni bilgi ve fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak hem de bu bilgi ve fikirleri uygulama becerisi olan yaratıcılığı geliştirmek suretiyle yenilikçiliğin gerçekleşmesine imkan vermektedir. Hurley ve Hult (1998: 45) bireysel öğrenme neticesinde davranışlarda değişimler meydana gelmesinden yola çıkarak örgütsel öğrenme sonucunda da yenilikçiliğin ortaya çıkacağını belirtmişlerdir.

Schumpeter (1934) yenilikçiliği varolan bilginin yeni kombinasyonları ve örgütsel öğrenme şeklinde tanımlamıştır. Kogut ve Zander (2002) ise yenilikçiliğin yalnızca var olan bilginin değil üretilen bilginin de kombinasyonları olduğunu vurgulamıştır. Lam (2004: 31) yenilikçiliğin bir örgütsel öğrenme ve bilgi yaratma süreci olduğunu ifade etmiştir. Buradan hareketle bilgi ve öğrenmenin yenilikçiliğin iki önemli mekanizması olduğu söylenebilir.

Örgütsel öğrenme süreci enformasyon elde etme olarak ifade edilen bireysel öğrenme ile başlamakta, bireysel öğrenme sayesinde elde edilen bilginin gruplara dağıtımı yapılmakta ve bilginin grup içinde yorumlanması ile grup anlayışının oluşması sağlanmaktadır. Grup düzeyinde oluşan anlayışın örgütün tümüne yayılması ve örgütün veri tabanına işlenmesi neticesinde örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme, örgütlerde yeni fikirlerin üretimini ve yaratıcılık yeteneğinin gelişimini sağlamaktadır. Öğrenme ve öğrenmenin sonuçlarından biri olan yeni fikirler, yenilikçilik sürecinin ilk iki aşamasını meydana getirmektedir. Buradan yola çıkarak, örgütsel öğrenme ile yenilikçiliğin bazı alanlarda iç içe geçmiş süreçler olduğu söylenebilir. Geliştirilen yeni fikirler, yaratıcılık yeteneği vasıtasıyla test etme ve uygulama aşamasından geçerek çeşitli buluşlara (yeniliklere) dönüştürülmektedir. Son aşamada yeniliklerin ticarileştirilmesi sonucu yenilikçilik gerçekleştirilmektedir (Biçkes, 2011: 27). Örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi ele alan bu açıklamalar şekil 3.9'da gösterilmiştir.

Şekil 2.11: Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki Modeli



Kaynak: (Biçkes, 2011: 27).

Yenilikçilik ile ilgili yerli ve yabancı literatür son zamanlarda örgütsel öğrenmeye ilişkin araştırmaların katkısıyla genişlemiş ve çeşitlenmiştir. Yapılan araştırmaların birçoğunda örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmalardan bazılarının bulguları aşağıda özetlenmiştir.

Saban vd. (2000) örgütsel öğrenmenin yeni ürün geliştirme sürecine etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada Ohio, Pensilvanya ve Batı Virginia'daki firmalara anket uygulamışlardır. Anket tekniği ile toplanan verilerin analizleri sonucunda yaratıcı öğrenmenin yeni ürün geliştirme sürecini pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur. Çalışma yeni ürün geliştirme performansını yükseltmek isteyen

firmaların örgütsel öğrenme sürecini analiz ederek istenen davranışlara yönelik öğrenme şekilleri geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Calantone vd. (2002)'nin gerçekleştirmiş oldukları çalışmada öğrenme eğiliminin firma yenilikçiliği ve firma performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmada öğrenme eğilimini öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. Çalışmada toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda öğrenme eğiliminin firma yenilikçiliği üzerinde doğrudan etkili olduğu ve buna bağlı olarak yeni ürün geliştirmede pozitif öğrenme ortamının firmalara yarar sağladığı saptanmıştır.

Weerawardena vd. (2006) örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Avustralya'daki tarım, madencilik, elektronik, kimya ve hizmet gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren 252 firma üzerinde araştırma yapmışlardır. Örgütsel öğrenme boyutlarından pazar odaklı öğrenme, içsel odaklı öğrenme ve ilişki odaklı öğrenmenin ele alındığı çalışmada yapılan analizler sonucunda öğrenme düzeyleri yükseldikçe firmaların yenilikçilik düzeylerinde yükselme görülmüştür.

Garcia-Morales vd. (2007)'nin örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilik ve örgütsel öğrenme ile yeniliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalarında bu üç değişken arasında oldukça yüksek düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda örgütsel öğrenmenin yaratıcılığı desteklediğini, yeni bilgi ve düşüncelerin oluşmasını olumlu yönde etkilediğini, fikirlerin uygulanma seviyesinin yükselmesinin sağlayarak yeniliği başlattığını vurgulamışlardır.

Yeung vd. (2007) örgütsel öğrenme, yenilik ve örgüt performansı arasındaki ilişkileri inceleyerek örgütsel öğrenmenin nasıl oluştuğunu ve örgütsel performansa nasıl etkilediğini bulmayı hedefledikleri çalışmalarında kavramsal bir model geliştirerek bu modeli nitel bir araştırma ile test etmişlerdir. Araştırma neticesinde örgütsel öğrenmenin yenilik üzerindeki etkisinin firmanın örgütsel çevresinde bağlı olduğu saptanmış, düşük teknolojiye sahip ya da düşük maliyet liderliği stratejisi

izleyen firmaların örgütsel öğrenmenin sonucu olarak yenilikten faydalanamadıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Alegre ve Chiva (2008) İtalyan ve İspanyol seramik endüstrisinde faaliyet gösteren 182 firmaya anket uygulayarak örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansı üzerindeki etkisini belirlemeyi hedeflemişlerdir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin deneme, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar alma olmak üzere 5 boyutta ele alındığı çalışmada ürün yeniliği performansı ise yeniliğin etkinliği ve etkililiği olarak 2 boyutlu olarak incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel öğrenme yeteneği ve ürün yeniliği performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş, ayrıca araştırma kapsamında yer alan büyüklük, konum gibi kontrol değişkenlerinin ürün yeniliği performansını etkilemediği görülmüştür.

Avcı (2009: 133), öğrenme yöneliminin yenilik performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, Muğla ilindeki mermer işletmelerinde yaptığı ampirik incelemede; öğrenme yöneliminin boyutlarından öğrenmeye olan kararlılık, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımının yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Bunun karşın, öğrenme yöneliminin boyutlarından paylaşılan vizyonun yenilik performansı üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Taşçı ve Koç (2010) örgütsel öğrenme ile işletmelerin performans ve yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda 2006-2007 yıllarında işlem gören 65 üretim firmasının tepe yöneticileri üzerinde bir anket çalışması yapmıştır. Araştırmacılar yaptıkları analizler neticesinde örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Biçkes (2011) örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2009 yılı üretimden satış rakamları baz alınarak belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu örnekleminde anket uygulamıştır. Çalışmada yenilikçilik türlerinden ürün,

süreç, strateji ve pazar yenilikçilikleri ele alınmıştır. Elde edilen bulgular örgütsel öğrenmenin sıralanan yenilikçilik türleri ve bir bütün olarak yenilikçilik üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Eren vd. (2013) örgütsel öğrenme, yenilik performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı hedefledikleri çalışmalarında Türkiye'nin farklı illerindeki KOBİ'lerin patronları veya yöneticilerine anket uygulamışlardır. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda örgütsel öğrenmenin yenilik performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Yenilik performansının aracı değişken olarak kabul edildiği araştırma modeli örgütsel öğrenmenin işletme performansı üzerindeki etkisinin yenilik performansı aracılığıyla daha anlamlı hale geldiğini saptamıştır.

Demirel ve İskan Kubba (2014: 148-149) örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, otomotiv sektöründe yaptıkları bir araştırmada; örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, örgütsel öğrenme boyutlarından bireysel düzeyde örgütsel öğrenme, grup düzeyinde örgütsel öğrenme ve organizasyon düzeyinde örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Pınar ve Arıkan (2015: 65) tekstil sektöründe yaptığı bir araştırmada; örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yeniliğin her bir boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla beraber, örgütsel yenilik boyutlarındaki değişimi anlamlı bir şekilde açıklayan örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarının (yönetimsel bağlılık, sistem bakış açısı, açıklık ve deneyleme, bilgi transferi ve entegrasyon) her bir örgütsel yenilik boyutu (ürün yeniliği, süreç yeniliği, yönetimsel yenilik ve pazarlama yeniliği) için farklılaştığı gözlenmiştir.

Onağ ve Tepeci (2016: 50) örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ve örgütsel öğrenme kabiliyeti ile örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün ve işletme performansları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmalarda yaptıkları araştırmada; örgütsel

öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığı ile yeni ürün ve işletme performansı üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik ve yeni ürün performansı üzerinde; örgütsel yenilikçiliğin yeni ürün ve işletme performansı üzerinde ve yeni ürün performansının işletme performansı üzerinde etkileri belirlenmiştir.

Liao vd. (2017: 597) tarafından Tayvan'ın finans ve bilgi teknolojisi endüstrilerinde liderlik, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkilerin irdelendiği araştırmada; örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin, liderlik ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Öte yandan, endüstri değişkeninin liderlik, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolü oynamadığı ortaya konmuştur.

Bolaji Bello ve Adeoye (2018: 25) Nijerya'nın Lagos şehrinde faaliyet gösteren imalat firmalarında yaptıkları araştırmada; örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte, örgütsel yenilik ile örgütsel performans arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

3.1. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK KAVRAMI VE TANIMI

Günümüz dünyasında değişim, gelişim, farklılaşma ve yaratıcılığın en önemli teşvik edici güçlerinden olan yenilikçilik, örgütler ve toplumlar arası rekabet avantajına sahip olabilmek amacıyla kullanılan sağlıklı ve sürekli bir alan niteliğindedir. Bu alanı değerlendirme konusunda başarılı olan örgütler daha fazla güçlenerek büyüyeceklerdir (Kelley ve Littman, 2007: 16). Değişime direnerek yenilik yapmayan örgütler ise zayıflayacak, küçülecek ve belki de varlıklarını sürdüremeyeceklerdir.

Yenilikçilik uzun vadede verimlilik, kalite ve esnekliğin ön koşulu olarak görülen ve örgütlerin başarısının alt yapısını oluşturan en önemli temel taşlardan biridir. 1950'li ve 1960'lı yıllarda verimlilik çağı, 1970 ve 1980'lerde kalite çağı, 1990'larda esneklik çağının yaşandığı, içinde bulunduğumuz yıllarda ise yeni teknolojilerden mal ve hizmet üretiminde giderek artan bir şekilde faydalanıldığı yenilik çağının yaşanmakta olduğu söylenebilir (Janszen, 2000: 3). Önceki yıllarda yenilikçilik az sayıda işletmenin gerçekleştirmeyi başardığı bir lüks durumundayken, günümüz işletmeleri için bir ihtiyaç halini almıştır.

En basit tanımıyla yenilikçilik, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir (Elçi, 2007: 2). Yenilikçilik olgusu, 20. yüzyılın en ünlü ekonomistlerinden birisi olan Joseph Schumpeter tarafından ekonomi alanı için yapılan tanımlama ile gündeme taşınmış ve hem araştırmacılar hem de iş dünyasında bu kavram oldukça ilgi görmüştür. Aynı zamanda bu konu ile ilgili de pek çok araştırma yapılmıştır. Shumpeter yoğun rekabet koşullarından dolayı yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya girmesi sonucu eski ürün ve hizmetlerin ayakta kalmayı başaramayarak piyasadan silinmesi sürecini yaratıcı yıkım olarak tanımlamış ve yenilikçilik yeteneği olmayan işletmelerin de benzer bir sonla karşılaşacaklarını,

dolayısıyla yenilikçiliğin ekonomik kalkınmanın temel koşullarından biri olduğunu ifade etmiştir (Aktaran: Özdemir ve Demirci, 2010: 342).

Yenilikçilik, değişen çevre ve rekabet koşulları içinde varlığını sürdürmeye çalışan sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çevreye hızlı geribildirim vermesini ve karlı bir şekilde büyümesini sağlayan en önemli stratejilerden biri olmakla beraber önde gelen birçok işletmenin temel özellikleri arasında yenilikçilik yer almaktadır. Ayrıca örgütlerin başarılı ve kalıcı olabilmesinde yenilikçilik kapasiteleri önemli bir rol oynamaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 303).

Hem bir süreci hem de bir sonucu ifade eden yenilikçilik, süreç olarak bir fikrin bir ürün ya da hizmete dönüştürülmesi anlamına gelirken, bu dönüştürme süreci neticesinde meydana gelen pazarlanabilir yeni veya geliştirilmiş bir mal hizmet ya da yöntem olarak da tanımlanmaktadır (Aksoy, 2003: 17).

Örgüt düzeyindeki yenilikçiliğin mal ve hizmetlerle ilgili yenilik alanları şu şekilde sıralanabilir (Ağca ve Kurt, 2007: 93-94):

- Dünyada yeni bir ürün
- Pazarda yeni bir ürün
- Örgütün üretim hattında yeni bir ürün
- Yeni bir ürün hattı
- Geliştirilmiş ürün
- Var olan ürüne yeni kullanım alanları yaratma
- Var olan ürünün pozisyonunu tekrar belirleme

Yenilikçilik örgütün yeterliliklerini ve kapasitesini artırarak başarısına katkıda bulunan stratejik bir çabadır (Özmen vd., 2010: 528). Yenilikçilik örgütlerin karşılaştıkları sorunlara çözüm üretmesini, fırsatları değerlendirmesini, çevresel değişimler sonucu ortaya çıkan tehditlerden korunmasını sağlayan, yöneticileri alınacak kararlarda yönlendiren örgütsel bir kaynaktır (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997).

Kamaruddeen vd., (2009: 103) tarafından yapılan kapsamlı bir tanıma göre; yenilikçilik, örgüt içinde öğrenme süreci devam ederken örgüt dışında müşterilerini

tatmin ederek rekabetçiliğin sürdürüldüğü interaktif ve sistemli bir şekilde sorunu giderme ve yeni bir ürün, hizmet, piyasa, teknoloji veya yönetimi kabullenme sürecidir.

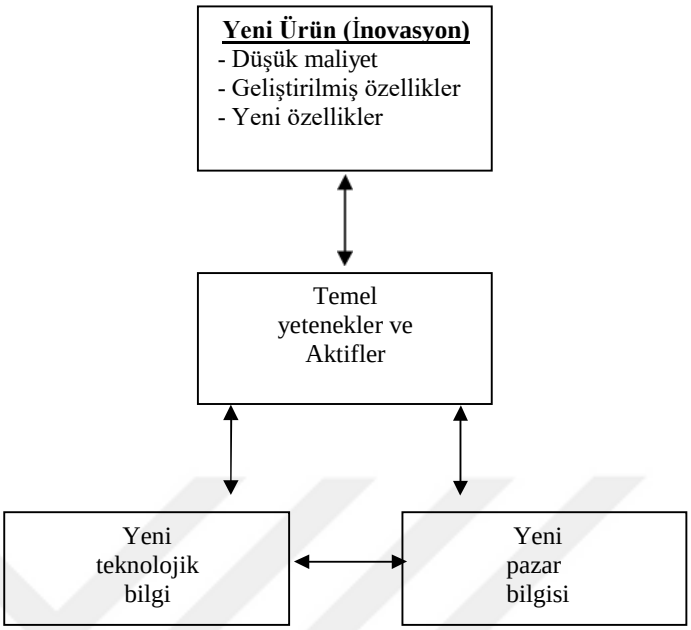
Lumpkin ve Dess (2001: 431) yenilikçiliği örgütlerin yaratıcılık ve deneyselliği teşvik ederek yeni mal ve hizmet sunması, araştırma ve geliştirmeyi destekleyerek yeni süreçler oluşturması ve teknolojide lider olma konularındaki istekliliği olarak tanımlamaktadır. Örgütsel yenilikçilik örgütlerin yeni bir şey deneme arzusu ile başlayan yeni bir ürün, hizmet veya teknoloji geliştirmek için kararlılık göstermeleri ile devam eden bir süreci kapsamaktadır.

Diğer bir tanıma göre ise yenilikçilik, örgütün yaratıcılığını kullanmasıyla mevcut ürün, hizmet, teknoloji veya süreçlerini geliştirebilme ve var olan kaynaklarından tam olarak faydalanabilme kapasitesidir (Gebert vd., 2003).

Global ekonominin gerekleri ve küresel rekabet ortamı, örgütlerin yenilikleri yakından takip ederek, kendilerine uygun bir biçimde uygulamasını veya kendi bünyesinde yenilik yaratmayı zorunlu kılmıştır (Güleş ve Bülbül, 2004: 115). Yenilikçilik ulusal ekonomiler ve örgütler açısından önem arz ettiği kadar toplum açısından da oldukça önem arz etmektedir. Yenilikçilik, ekonomik büyümenin devam ettirilebilmesinde ulusal ve bölgesel ekonomiler için, toplumsal kalkınma ve refah düzeyinin yükseltilmesinde toplumlar için, rekabette üstünlük sağlanabilmesinde örgütler ve devletler için kilit unsur konumundadır (Uzkurt, 2008: 269-270).

Yenilikçilik kavramını yeni ürün ile eş anlamlı olarak kullanan Afuah (2009: 5)'a göre yenilikçiliği, müşterilerin beklentilerine uygun yeni bir mal veya hizmet sunmak için yeni teknolojik bilgilerin ve pazar bilgisinin kullanılma süreci şeklinde tanımlamaktadır. Bu aşamalar Şekil 3.1'de görülmektedir.

Şekil 3.1: Yeni Ürün Anlamında Yenilikçilik



Kaynak: (Afuah, 2009: 5).

Schumpeter tarafından yapılan geniş kapsamlı bir tanıma göre yenilikçilik faaliyetleri aşağıdaki unsurları içermektedir (Aktaran: Weimar, 2004):

- Yeni ürün yaratılması veya varolan üründe niteliksel değişimler yapılması,
- Yeni sektörel süreçler geliştirilmesi,
- Yeni pazarlarda faaliyet gösterilmeye başlanması,
- Hammadde ve diğer girdiler ile ilgili yeni tedarik kanallarının bulunması,
- Endüstriyel yapılanmada değişikliklerin gerçekleştirilmesi.

OECD (2005: 50) tarafından yayınlanan Oslo kılavuzunda yenilikçilik yeni ya da büyük oranda gelişimi sağlanmış bir ürün, süreç, pazarlama veya örgütsel yöntemin örgütün iş yapma metotlarından, işyeri yapılanmasında veya çevresi ile olan ilişkilerinde uygulanmaya başlanması şeklinde ifade edilmektedir. TÜSİAD (2003: 23) yenilikçiliği, bilim ve teknolojinin ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürülmesi süreci şeklinde ele almıştır.

Schermerhorn (1989: 520) yenilikçiliği örgütün sıradan faaliyet rutininin bir parçası olarak yeni fikirler yaratarak, bu fikirleri kullanılabilir uygulamalara dönüştürme etkinliği şeklinde tanımlamıştır. Bu uygulamalar yeni ve iyileştirilmiş mal ve hizmetlerin yaratılması anlamına gelen ürün yenilikçiliği ve bir şeyleri gerçekleştirmenin daha iyi bir yolunun, yönteminin bulunması şeklindeki süreç yenilikçiliğini kapsamaktadır. Bu bağlamda yenilikçiliğin yenilik= icat+uygulama şeklinde formüle edilmesi mümkündür (Aksoy, 2003).

Kavlakoğlu (2006: 167)'na göre yenilikçilik daha önceden var olmayan bir şeyin yaratılması veya bilinen bir şeyin farklı bir alanda kullanılarak yenilik yaratılmasıdır. Yenilikçilik yeni bir fikir ortaya atarak yeni bir değer yaratılması, başka bir ifade ile yeni bir fikrin yeni bir ürün, hizmet, metot veya teknoloji gibi ticari bir değeri olan yeni bir olguya dönüştürülmesi sürecidir. Yenilikçiliğin vazgeçilmez bir unsur olduğunu fark eden ülkeler yenilikçiliğe yönelik politikalar üretmekte ve yeniliğikçiliği teşvik etmektedirler (Erdil vd., 2003: 22).

Yenilikçilik bütünsel olarak algılanması gereken bir faaliyettir. Yenilikçiliğin sadece Ar-Ge çalışmalarını içerdiği düşünülürse yaratılan ürün kullanıcı ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalabilir. Yenilikçilik yalnızca müşteri isteklerine yanıt vermek şeklinde düşünüldüğünde müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını ön görerek rekabet üstünlüğünü sağlama fırsatı kaçırılabilir. Yenilikçiliğin sadece teknolojik gelişmeleri kapsadığının düşünülmesi kullanıcıların ihtiyaçlarına uygun olmayan ürünlerin ortaya çıkmasına yol açabilir. Yenilikçiliğin sadece örgüt içi faaliyetler şeklinde algılanması, örgüt dışından gelecek iyi fikirlerden faydalanılmasının önünü kapayabilir. Yenilikçiliğin yalnızca örgüt dışından hizmet alımı şeklinde gerçekleştirilmesi durumunda ise şirket için öğrenme ortamı oluşmaz ve yenilikçilik yeteneklerinin ortaya çıkması engellenebilir (Elçi, 2007: 22).

Yenilikçilik, örgütlerin ulusal ve uluslararası alanda rekabet üstünlüğü elde etmesini, verimliliklerini artırmasını, ekonomik yönden büyüme ve gelişme göstermesini ve böylelikle refah ve hayat kalitesinin yükselmesini sağlayan en önemli faktörlerden biridir. OECD son çeyrek yüzyılda gelişmiş ülkelerde ekonomik anlamda

büyümeye yenilikçiliğin %50'den fazla katkısı olduğunu tespit etmiştir (Soyak, 2008: 2).

Certo (2000: 519)'ya göre yenilikçilik örgütlerde yeni teknik ve metotların kullanılması ve geliştirilmesi sonucu yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması ve çalışma koşullarını iyileştirici fikirlerin uygulamaya konmasıdır. Jones (2001: 404) yenilikçiliği hizmet ve endüstri işletmelerinde yeni ürün üretme, üretim ve işletme sistemlerinde yeni gelişmeler yapma şeklinde tanımlanmaktadır. Yenilikçiliği girişimciliğin bir aracı olarak gören Drucker'e göre yenilikçilik örgüt çalışanlarının sahip oldukları bilgi ve becerileri daha etkili ve verimli hale getirmelerine imkan sağlayan faydalı bilgidir (Clegg vd., 2005). McDonald (2002: 14), yenilikçiliği örgütlerin yeni ürün, süreç, hizmet ve teknolojileri rakiplerinden daha önce geliştirme ve pazara sunma arzusu ve becerisi olarak tanımlamaktadır.

Girişimciliğin bir fonksiyonu olarak yenilikçilik, girişimcinin yeni kaynaklar oluşturması veya varolan kaynaklardan faydalanma potansiyelini arttırması sonucu refah üretmesidir (Drucker, 1998). Yenilikçilik önceden mevcut olmayan bir şey üretmek, yapılmayanı yapmak ve bu yenilikleri pazara başarılı bir şekilde kabul ettirerek rekabet gücü, ciro ve kar artışı sağlamaktır (Kırım, 2007b: 5).

Yenilikçilik tek başına sürdürülen basit bir yenilenme değil, bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin tüm süreçlerini kapsayan, bir fikrin pazarlanabilir, somut bir ürüne dönüşmesini sağlayan, yeniliğin kuramsal aşamasından başlayarak yeni ürünü de kapsayan bir süreçtir (Yamaç, 2001: 6). Başka bir ifade ile yenilikçilik, bilimsel araştırmadan buluşa, ürün geliştirmeye ve pazara sunmaya kadar yeni bir ürün veya üretim süreci oluşturmadaki tüm teknik, endüstriyel ve ticari aşamalar bütününden oluşmaktadır. Yenilikçilik aynı zamanda teknolojik değişimin bir parçası olarak da işlev görmektedir (Aslan, 2002: 330).

Yaratıcı bir fikri yarar sağlayacak ve piyasada kendine yer bulabilecek bir ürüne çevirme, yaratıcılık, farklılaşma, test etme ve temelli değişimler yapma süreci olan yenilikçilik, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran önemli unsur ve örgütsel etkinlik ve başarının en önde gelen göstergelerindendir (Coulter, 2003: 11).

Uzkurt (2008: 19) yenilikçilik kavramını, yalnızca bir faaliyetten oluşmayan, alt süreçlerin birbirleri ile olan etkileşimi neticesinde meydana gelen bir süreç olarak tanımlamıştır. Yenilikçilik yalnızca yeni görüşler ortaya atma, icat yapma ve pazar geliştirme süreçlerini içeren değil, tüm bunların bir araya gelmesi sayesinde ortaya çıkan bir süreçtir.

Pazarlama açısından yenilikçilik, pazarın gereksinim ve beklentilerini göz önünde bulundurarak yeni ürünlerin kazanabilmesi ve yeni ürün geliştirme süreçlerine; yönetim açısından yenilikçilik, yeni fikirlerin yaratılmasını teşvik etmek amacıyla örgütün içi kaynaklarının yönetilmesine; teknolojik açıdan ise yeni ürün geliştirmek için teknolojik değişim ve keşiflerin uygulanmasına dayanmaktadır (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2004: 518).

3.2. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Yenilikçilik olgusu bilhassa uygulama aşamasında kendisi ile ilişkili diğer kavramları da beraberinde getirmekte ve bu kavramlar çoğu zaman yenilikçilik kavramıyla karışmakta, kimi zamanda eş zamanlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla yanlış ve eksik anlaşılmalara yol açabilmektedir. Bu kavramların ayrıca ele alınması karışıklıkların önlenmesi ve yenilikçiliğin daha iyi anlaşılması bakımından faydalı olacaktır. Bu çerçevede icat, yaratıcılık, girişimcilik, değişim, teknoloji ve araştırma-geliştirme kavramları incelenecektir.

3.2.1. Buluş

Genel itibariyle bir araştırma eyleminin sonucunda ortaya çıkan buluş kavramı, sözcük anlamı olarak bilinen bilgilerden yola çıkarak daha önce bilinmeyen yeni bir bulguya erişme ya da metot geliştirme şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Buluş, yeni bir düşüncenin ya da bilginin ortaya konması, yenilikçilik ise yeni bilginin kullanılabilir bir ürün veya hizmete dönüştürülmesi demektir. Yenilikçiliğin

buluştan daha geniş kapsamlı bir kavram olduğunu ifade eden Schumpeter, buluşun yeni bir ürün ya da üretim sürecine dönüştüğü takdirde ekonomik değer taşıdığını, bu çerçevede ekonomik ilerleme bakımından önem arz eden unsurun yenilikçilik olduğunu belirtmiştir (İraz, 2005: 80-81).

Buluş önceden var olmayan bir olgunun meydana getirilmesini, yeni bilgi ve fikirlerin üretilmesini ifade ederken, yenilikçilik ise mevcut icatların yeni ya da geliştirilmiş ürün, süreç veya sistem üretmek için bütünleştirilmesi, faydalı hale getirilmesi ve ticarileştirilmesi sürecini ifade etmektedir (Jain vd., 2010: 34).

Grant (2005: 330)'a göre buluş yeni bilgi geliştirmek veya varolan bilgiden yeni bileşimler elde etmek amacıyla yeni ürün ve süreçler yaratmak, yenilikçilik ise yeni üretim yöntemleri kullanılarak yeni mal veya hizmet üretmek ve pazarlamak suretiyle buluşu ilk kez ticarileştirmektir. Örneğin, dikiş makinesini Elias Howe icat etmiş olmasına rağmen buluşunu ticarileştirmemiş yani yenilikçiliğe dönüştürmemiştir. Ancak daha sonra Singer kendisinden önce icat edilen bu aygıtı geliştirerek ticari bir ürün haline getirmiştir Bu yüzden ürünün patent hakkını elde etmiş, Howe değil Singer adı dünyada bilinmiş ve yayılmıştır (Elçi, 2006: 17).

Yenilikçilik, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün veya sürecin düşünce veya konsept düzeyini belirten buluşun pratiğe dönüştürülmesi veya kullanılmaya başlanması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla buluş yaratıcı bir olayı yenilikçilik ise yaratıcı bir süreci işaret etmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004). Örneğin ampul bir buluştur. Bununla beraber floresan, led ve halojen ampuller birer yenilikçilik örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık ve yenilikçilik iç içe geçmiş kavramlar olmasına rağmen bu iki kavramı birbirinden ayıran belirgin farklılıklar mevcuttur. Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması süreci olarak tanımlanırken, yenilikçilik bu yaratıcı fikirlerin başarılı bir biçimde ortaya konulmasıdır. Damanpour (1983: 23), yaratıcılığın yeni fikirler

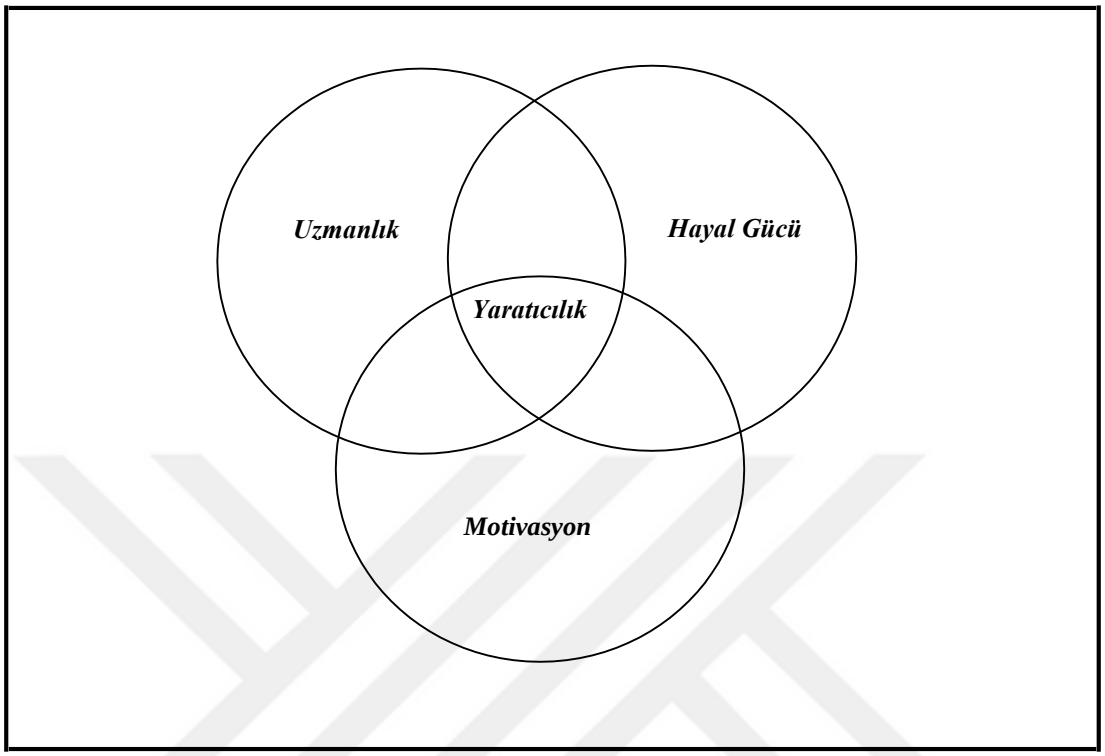
üretmek ile ilgili olduğunu, yenilikçiliğin ise yeni bir fikrin kabul edilmesine dayandığını belirtmektedir.

Örgütler açısından bakıldığında yaratıcılık örgütlerde kalite artışı sağlayabilmek amacıyla yeni fikirlerin sunulmasını, yenilikçilik de bu fikirlerin harekete geçirilmesini kapsamaktadır. Günümüzde örgütsel yaşamın önemli bir unsuru olan yaratıcılık örgütlerin kendilerini sürekli olarak değiştirmesini ve yenilemesini sağlamakta, çalışanların yeni ve etkili yol ve yöntemleri geliştirmesinde örgüte katkıda bulunmaktadır. Örgütler yaratıcı düşünce vasıtasıyla ürünlerinde yenilik yapabilmektedir. Dolayısıyla yaratıcılık, müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, yeni ürün geliştirilmesi ve mevcut ürünlerin değiştirilmesi gibi birçok durumda örgüt başarısını büyük oranda etkilemektedir (Phong-inwong ve Ussahawanitchakit, 2011: 89).

Yenilikçilik, yaratıcı fikirlerin örgüte faydası olacak biçimde uygulanabilir hale getirilmesi olarak ifade edildiğinde yaratıcılık daha çok bireysel, yenilikçilik ise örgütsel bir süreç olarak düşünülebilir (Vande Ven ve Angle, 1989:12; Sternberg ve Lubart, 1999: 3). Bunun sebebi yaratıcılığın hayal gücü, motivasyon ve uzmanlık gibi özelliklerle bağıntılı olması yenilikçiliğin ise ekip çalışması, kolektif düşünme ve örgütsel düzeydeki eylem ve görevleri içermesidir.

Yaratıcılık var olan problemlere ya da algoritmik (değişmez kuralların belirlediği) olandan ziyade keşfe dayalı işlere yeni, uygun, kullanışlı doğru veya faydalı yanıtlar verebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Kapu ve Baştürk, 2009: 526). Yaratıcılığın üç önemli bileşeni şekil 3.2'de gösterilmektedir.

Şekil 3.2: Yaratıcılığın Üç Bileşeni



Kaynak: (Luecke, 2008: 100).

Yenilikçiliğin doğrudan veya dolaylı yoldan diğerlerini etkileyerek kazandığı sosyal özellik yenilikçiliği yaratıcılıktan kesin sınırlarla ayırmaktadır. Yeniliği ortaya koyan ile yenilikten etkilenmiş kişiler arasında karşılıklı bir etkilenme söz konusudur. Yenilikçilik bireyler arasında oluşan sosyal bir süreci yansıtırken, yaratıcılık bireyin içinde var olan zihinsel bir süreci yansıtmaktadır. Dahası, yenilikçilik yaratıcılıktan faydalanarak ticari bir değer yaratmayı işaret ederken, her yaratıcılığın yenilik meydana getirmeyeceği hakikati de bu iki kavram arasındaki farkı göstermektedir.

Yaratıcılık ve yenilikçiliğin birbirinin devamını sağladığı, yaratıcılığın yenilikçiliğin bireysel şartı olduğu onaylanacak olursa, organizasyonların başarılı yenilik çalışmaları için kreatif bir örgütsel ortam yaratması gerekmektedir. Örgütlerde yaratıcılığı geliştiren stratejiler şöyle sıralanabilir (Uzkurt, 2008: 29):

- Yeni fikirler yaratılmasını teşvik etme,

- Yaratıcılık yeteneği kazandırmaya yönelik eğitimler verme,
- Yaratıcılık becerisine sahip bireyleri istihdam etme,
- Örgüt yapısını, kültürünü ve iklimini yaratıcılığa uygun hale getirme.

Levitt yaratıcılığın yeni şeyler üzerinde kafa yormak, yenilikçiliğin ise yeni şeyler gerçekleştirmek olduğunu belirtmiştir (Aktaran: Gerber, 1997: 124). Yaratıcılık mevcut bilgiler arasında bağıntı kurabilme, yeni ilişkiler ortaya çıkarabilme, yeni tecrübeler, fikirler ve ürünler meydana getirebilme becerisidir (Hsiao ve Chou 2004: 424).

Clark ve James (1999: 311) yaratıcılığın alışılmışın dışında, yeni ve faydalı fikirler üretme ve bu fikirleri detaylandırma süreci olduğunu ifade etmişlerdir. Yaratıcılık yeni fikirler ortaya koyma veyahut halihazırdaki fikirlere farklı bir perspektif kazandırma yeteneğinin kullanılması sonucu ortaya yeni bir şey çıkaran bir süreçtir. Bu süreç yeni bir fikir, yeni bir nesne, yeni bir tarz ya da eski unsurların farklı bir düzenlemesi şeklinde karşımıza çıkabilir (Roquette, 1994: 224).

3.2.3. Girişimcilik

Günümüzde tüm dünyada meydana gelen ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler girişimciliğe olan ilgiyi artırmış, girişimcilik ülkelerin ekonomik kalkınma, istihdam, sosyal gelişim gibi stratejileri arasında temel bir öge olarak yer edinmeye başlamıştır (Erdoğmuş, 2007: 17).

Girişimcilik yeni bir işe başlama, iş sahibi olma, iş geliştirme ve büyütmeyi içeren bir süreçtir (Soysal, 2010: 87). Brenkert (2009: 450) girişimciliği yeni bir örgüt kurmak veya mevcut bir örgütte değer yaratmak için fırsatların keşfedilmesi ve geliştirilmesi süreci şeklinde tanımlamaktadır.

Girişimcilik yeni ya da var olan bir pazara yeni ya da var olan bir ürün veya hizmet ile girmeyi işaret ederken, yenilikçilik geliştirilen yeni ürün, süreç ve hizmetlerin ticari forma dönüştürülmesidir (Nasution vd., 2011: 338). Girişimciler yeni kaynaklar yaratarak veya varolan kaynakların kullanım potansiyelini arttırarak yenilikçiliğin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Başarılı girişimciler yenilikçiliği

sistematik olarak uygulamaktadır (Drucker, 2002). Schumpeter yeni ürün ve hizmet üreterek, yeni süreçler geliştirerek, yeni yurt dışı pazarları yaratarak ya da yeni bir örgüt yapısı oluşturarak eskinin yerine yeniyi yerleştiren, sürekli bir yenilikçilik prosesi içinde eskiyi bırakıp yeni ve eski yöntemlerle yıkıcı yaratıcılık yapan, mevcut iktisadi düzenini bozan dinamik girişimcilerin ekonomik büyümenin en önemli aktörü olduğunu ifade etmektedir (Aktaran: Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 6)

Yeni fikir ve projelerin girişimcilik olmaksızın yenilikçiliğe dönüşmesi ve rekabet üstünlüğü elde etmesi mümkün değildir. Yenilikçilik girişimcilikle bir araya geldiği takdirde ekonomik değer yaratır. Soysal (2010: 87)'a göre yenilikçiliği esas alan bir girişimcilik, bir fikir ya da buluşun piyasaya sunulması veya piyasada bulunan ürün ya da hizmetin dizayn, fiyat ve kalite gibi özelliklerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi suretiyle yeniden pazara sunulması süreçlerini kapsamaktadır. Fırsat girişimciliği ise, kar artışı sağlayacak alanlara yatırım yapılmasını ve potansiyel fırsatların değerlendirilmesini içermektedir.

3.2.4. Değişim

Çağımızda küreselleşen ve gittikçe karmaşıklaşan ekonomik ortamda değişim örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelmiştir. Örgütler, içinde bulundukları ortamda oluşan değişimlere uyum sağlayabilmek amacıyla kendi yapısal değişimlerini gerçekleştirmektedirler. Bu bağlamda çoğu zaman yenilikçilik ile değişim kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Değişim planlanmış ya da planlanmamış şekilde herhangi bir sistem, süreç veya ortamın bir durumdan başka bir duruma dönüşmesinin sağlanmasıdır (Sağlam, 1982: 29). Buradan yola çıkarak yenilikçiliği bir değişim süreci olarak tanımlamak ve tüm örgütsel yeniliklerin değişimi içerdiğini söylemek mümkündür. Fakat her türlü değişme yenilik niteliğinde olmamakla beraber, değişim, özgün ve değişiklik yarattığı yapının hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmasını sağladığı takdirde yenilik sayılabilir (Robey, 1991: 421).

Örgütsel anlamda amaçlanan, planlı bir değişimdir ve bu değişim yaratıcılık, yenilikçilik, gelişme ve büyüme gibi unsurları kapsar. Örgütsel değişim örgütlerin

yeni rakipler ve teknolojik gelişmeler karşısında yeniden yapılanmalarını, iç ve dış çevreden gelebilecek tehlikeleri engelleyerek çevrelerindeki değişimlere uyum sağlamaları için gerekli hazırlıkları yapmalarını sağlar (İnançoğlu, 2002: 147-148).

Örgütlerde değişimi gündeme getiren faktörler arasında rekabet, müşteri beklentileri, teknoloji ve yeni düzenlemeler yer almaktadır (Hussey, 1998: 10-11). Örgütsel değişim örgütünün çeşitli alt sistem ve unsurları ile bunlar arasındaki ilişkilerde oluşabilecek değişiklikleri ifade etmektedir. Sonuç olarak, yenilikçilik ve değişim arasındaki ilişki incelendiğinde değişimin yenilikçilikten daha geniş kapsamlı bir süreç olduğu gözlenmektedir (Tokmak, 2008).

3.2.5. Teknoloji

OECD'ye göre teknoloji, ürün ve hizmetlerin üretimi, geliştirilmesi veya kullanımına yönelik direkt olarak uygulanabilen bilimsel ve ampirik bilgiyi içermektedir. Teknolojik yenilikçilik ise yeni ürün, hizmet ve süreçlerin pazara ilk kez sürülmesi ya da pazarda bulunan ürün, hizmet ve süreçlerde gerçekleştirilen kayda değer değişimleri kapsamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 127).

Yenilikçilikle ilintili diğer kavramların aksine teknoloji, yenilikçiliği zorunlu hale getirmektedir. Yeni teknolojiler edinerek, bu teknolojileri uygulayan örgütlerin daha sonra örgütsel boyutta yenilikler yapması gerekmektedir. Teknolojik değişimlerin gerçekleşmesi örgütlerin yapısal ve fiziksel donanımlarında yaptıkları yeniliklere bağlıdır. Örgütler hızlı teknolojik değişimler neticesinde ortaya çıkan bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde karmaşık sosyoekonomik ve yoğun rekabet ortamında büyüme ve gelişme kaydedebileceklerdir. Bununla beraber teknoloji örgütlerde gerçekleşen faaliyetler, örgüt yapısı, ürün ve hizmet üretiminde izlenen metotlar üzerinde önemli bir etkisi olan örgütlerde verimliliği artırarak örgütsel yenilikçiliğin oluşmasını sağlayan unsurdur (Öğüt, 2001: 170).

En genel tanımıyla teknoloji, ticari bir değer elde etmeye yönelik gerçekleştirilen bilimsel uygulamalar şeklinde ifade edilebilir. Diğer bir tanıma göre, teknoloji insanların üretim faaliyetlerinde bulunurken veya çevresini değiştirmeye

çalışırken kullandığı yol, yöntem ve teknikleri kapsamaktadır (İnceler Sarıhan, 1998: 18).

Ettlie (2000: 5), teknolojinin ürün ve hizmet üretiminde veya geliştirilmesinde kullanılan bilgi, insan, malzeme ve donanımdan oluştuğunu belirtmektedir. Örgütler zarar etmeyi göze alıp teknolojik gelişmeyi yenilikçiliğe dönüştürdükleri zaman teknolojik gelişme ekonomik olarak bir anlam ifade etmektedir (Kibritçioğlu, 1998: 4).

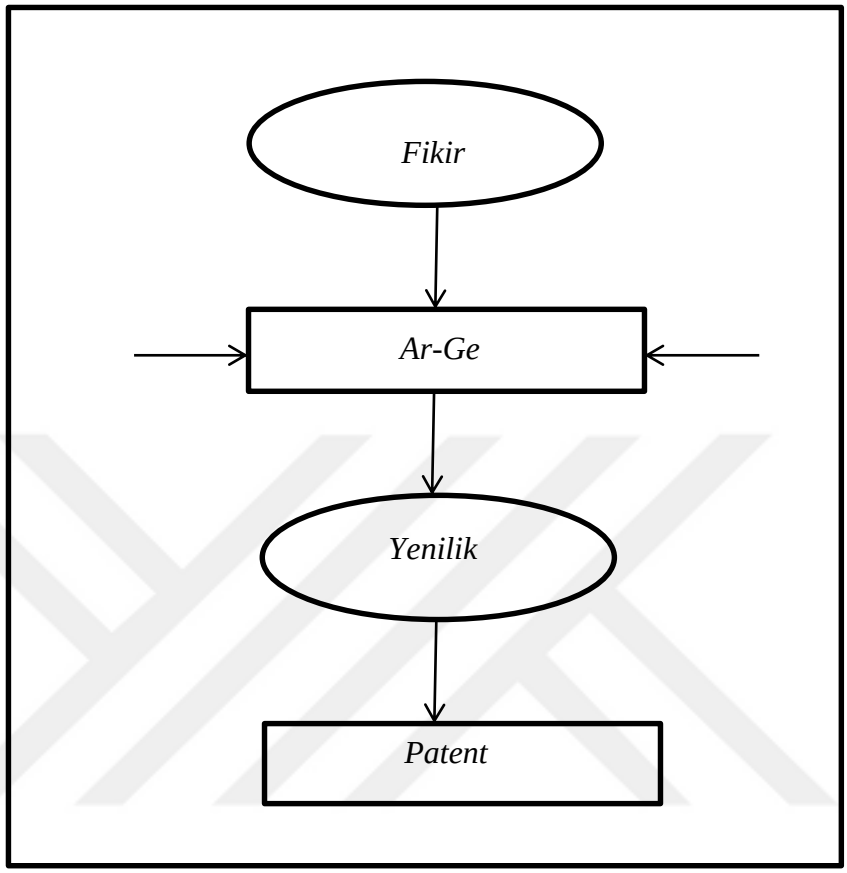
3.2.6. AR-GE

Araştırma önceden bilinmeyen bir bilgiyi bulmak ve elverişli şartlarda kullanmak amacıyla gerçekleştirilen sistematik ve teknolojik faaliyetleri kapsamakta, geliştirme ise, eldeki bilgi ve teknolojinin düzenlenmesi yoluyla daha kullanışlı bir forma girmesi faaliyetlerini içermektedir. Bir bütün olarak ele alındığında ise Ar-Ge yeni ürün üretilmesini veya varolan ürünlerin geliştirilmesini hedefleyen sistemli ve yaratıcı çalışmalar bütünü olarak tanımlanabilir.

Öğüt vd. (2007: 416), Ar-Ge'yi yeni bir ürün üretilmesini, ürünün kalitesinin veya standardının iyileştirilmesini, maliyetlerin düşmesini ve standartların yükselmesini sağlayan yeni yöntemlerin kullanılması, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi ve yeni teknolojinin ülke şartlarına uyumlu hale getirilmesi için bilimsel esaslara uygun bir şekilde gerçekleştirilen ve her bir adımı belirtilmiş araştırmalar bütünü olarak tanımlamaktadır.

Bir taraftan Ar-Ge'nin yenilikçilik için zaruri etkinliklerden biri olduğu kabul edilirken, diğer yandan yenilikçiliğin de Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olduğu söylenebilir. Bu bağlamda yenilikçilik Ar-Ge ile patent arasındaki süreci temsil etmektedir (Öğüt vd., 2007: 415; Zerenler vd., 2007: 662). Yeni bir fikrin yaratılmasından patent alımına kadar geçen süreç aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 3.3: Fikir Aşamasından Patent Alımına Uzanan Süreç



Kaynak: (Öğüt ve diğ., 2007: 415).

Yenilikçilik yeni bir fikrin oluşturulması ile başlar. Bu fikir üzerinde gerekli Ar-Ge çalışmalarının yapılması sonucu somut bir ürün, süreç veya hizmete dönüşür. Yapılan birkaç test ve iyileştirmelerden sonra patent alımı aşamasına geçilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta üretilen her ürünün pazarda tutunması mümkün olmadığından geliştirilecek olan ürünün müşterilerin istek ve beklentilerine uygun olarak dizayn edilmesinin gerekliliğidir. Bu bağlamda, Ar-Ge faaliyetleri için teknolojik donanım ve insan kaynakları gibi belli bir altyapıya ihtiyaç duyulması ve bu faaliyetleri gerçekleştirmenin belli bir maliyet gerektirmesi örgütler tarafından unutulmaması gereken noktalardandır. Öte yandan, Ar-Ge yapanların girişimci

niteliğinden mahrum olması durumunda Ar-Ge çalışmaları yenilikle neticelenmeyebilir (Elçi, 2006: 20; Zerenler vd., 2007: 662).

Bilgi birikiminin artmasını sağlayan, bu birikimden yeni uygulamalar ve buluşlar dizayn etme sürecinde faydalanan, sistematik bir temele dayanan yaratıcı çalışmaların oluşturduğu Ar-Ge, yeni ürünler, üretim metotları, bilgiler ve süreçlerin yaratılmasında etkin bir rol oynamaktadır (Işık ve Kılınç 2011: 17). Ar-Ge örgütlerin verimlilik ve karlılık düzeylerini etkileyen, rekabet gücü yüksek ürünlerin üretilmesine katkıda bulunan, gelişmiş ülke ekonomilerindeki yaparak öğrenme veya tasarım gibi yeni teknolojilerin meydana gelmesini sağlayan bir faktördür (Guellec ve Pottelsberghe, 2001: 105).

Kavak (2009: 619) Ar-Ge'yi, örgütlerde bilim ve teknolojinin gelişmesine katkıda bulunacak yeni bilgiler edinme veya mevcut bilgiler vasıtasıyla yeni ürün, malzeme veya araçlar üretme, yeni sistem, süreç ve hizmetler yaratma veya varolanları iyileştirme maksadıyla gerçekleştirilen düzenli çalışmalar bütünü olarak tanımlamaktadır.

3.3. YENİLİKÇİ ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

OECD'nin hazırlamış olduğu OSLO kılavuzunda belirtilen örgüt düzeyinde yenilikçiliğin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yenilikçilik, sonuçlarının ne olacağı önceden kestirilemeyen bir süreçtir. Yenilikçilik belirsizlik taşıdığından yeni bir üretim sürecinin pazarlama veya metodun uygulanmasında ihtiyaç duyulan zamanı ve kaynağın miktarını ve bunların başarısının derecesini, yaratıcı etkileri ve bu etkilerin doğuracağı sonuçları önceden tahmin edebilmek çok mümkün değildir.
- Yenilikçiliğin başarı sağlaması için finansal açıdan uyumlu olduğu örgütlerde gerçekleştirilmesi gerekir.
- Yenilikçilik taklit ve benzeri yollarla yenilik gerçekleştiren örgütten diğer örgütlere yayılmaktadır.

- Yenilikçilik hem yeni bir bilgiden faydalanmayı ya da eldeki bilginin yeni kullanımını hem de bütün hepsinin birleşimini kapsamaktadır.
- Yenilikçilik maliyet ve talep eğrilerinde, kar grafiklerinde pozitif değişiklikler yapmayı, rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedir.

Yenilikçiliğin süreklilik ve bütünsellik olmak üzere iki temel özelliğinden söz etmek mümkündür. Süreklilik olarak, gelişen teknoloji, değişen müşteri beklentileri, bilgi ve teknolojiye erişim kolaylığı karşısında örgütlerin tek bir yenilikçilik ile varlığını sürdüremeyeceğini, dolayısıyla yenilikçiliğin süreklilik gösteren bir faaliyet olduğunu, bütünsellik ise, yenilikçiliğin tüm örgütsel faaliyetlerle bütünlük göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır (Elçi, 2007: 22).

Öğrenme kapasitesini sürekli geliştiren, yeni bilgiler yaratan, yetenekli ve yaratıcı örgütler olarak tanımlanan yenilikçi örgütlerin başlıca özellikleri şöyledir (Walters, 2001: 9):

- Yenilikçilik tepe yönetimi tarafından desteklenmektedir,
- Yenilikçiliğe öncülük eden ve yenilikçiliği teşvik eden çalışanlar ödüllendirilmektedir,
- Yenilikçilik kaynaklarına ihtiyaç duyulan yatırımlar yapılmaktadır,
- İşgücü çeşitliliği önem taşımaktadır,
- Örgütsel merak söz konusudur,
- Bürokratik bir yapı bulunmamaktadır,
- Örgüt çalışanları yeni fikirler geliştirme konusunda cesaretlendirilmektedir.

Yenilikçi örgütlerin özellikleri Higgins (1995) tarafından 7S modeline göre şu başlıklar altında özetlenmiştir:

Strateji (Strategy): Yenilikçiliğe dayanan bir strateji geliştirme.
Yapı (Structure): Yenilikçilik yaratmak için mevcut kaynak ve imkanların birlikte kullanıldığı bir yapı oluşturma.
Sistem (System): Çevresel değişimlerden haberdar olan ve örgütü bu değişimlere adapte eden bir "Bilgi Yönetim Sistemi" kurma.

Personel (Staff): Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını ve geliştirilmesini destekleyen bir fiziksel alt yapı oluşturma.

Paylaşılan Vizyon (Shared Vision): Yenilikçi davranışları teşvik eden bir örgüt kültürü yaratma.

Yetenek (Skill): Yeni ve yaratıcı fikirlerin ve yeni ürünlerin ortaya çıkmasına fırsat veren proaktif bir yaklaşım sergileme.

Stil (Style): Lider, yönetici ve çalışanların kabullendiği davranış tarzını oluşturma.

Yenilikçi örgütlerin özellikleri stratejik yetenekler ve örgütsel yetenekler olmak üzere iki kategoride sınıflandırılabilir. Stratejik yetenekler, uzun dönemli bakış açısı, teknolojik ve ekonomik bilgi kazanma, işleme ve özümseme, pazar trendlerini tahmin etme yeteneğini içermekte; örgütsel yetenekler ise, insan kaynaklarına yatırım yapma, farklı birimler arasında işbirliği sağlama, değişim süreçlerine örgütün tümünü dahil etme ve risk alma konusunda ustalaşma yeteneğini kapsamaktadır (OECD, 2005: 15). Yenilikçi örgütler sürekli dış çevre ile etkileşim kuran, çevresindeki değişimlerden hem etkilenen hem de çevresini etkileme potansiyeli olan stabil, otoriter ve bürokratik örgüt yapılarına karşı çıkma eğiliminde olan esnek ve dinamik örgütlerdir (Durna, 2002: 253).

3.4. YENİLİKÇİLİĞİN TEMEL AMAÇLARI

Hızlı teknolojik gelişmelerin meydana geldiği ve sürekli ekonomik belirsizliklerin yaşandığı küreselleşen dünyada yenilikçilik herkes tarafından arzu edilen gerek makro gerekse mikro açıdan çeşitli alanları direkt olarak etkileyen öncelikli bir öge halini almıştır.

Örgütlerin yenilik yapma amaçları arasında teknolojik ilerleme sağlamak, yeni ürünler yaratmak, varolan üretim çizgisini muhafaza etmek, lisanslar elde etmek, ortaklık anlaşmaları yapmak, yeni girişimlerde bulunmak ve yeni girişim alanlarını genişletmek yer almaktadır (Budak, 1998).

Yenilikçilik, müşterilerin örgütün sunduğu ürünleri beğenmemesi ya da eksik bulması sonucu müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek amacıyla yapılmaktadır (Durna, 2002: 115). Örgütlerin yeni ürün geliştirerek yenilikçilik yapma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Pazardan daha fazla pay almak,
- Tüketicilerin istek ve taleplerine cevap vermek,
- Kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamak,
- Rakiplerinden daha üstün olmak veya elindeki pazarı onlara kaptırmamak,
- Modası geçen ürünlerin yerine teknolojik ve fiziksel açıdan yenilerini üretmek.

Örgütlerin piyasayı belirleyen ve yönlendiren lider örgütlere dönüşmesi; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tespit ederek, bu gereksinimleri karşılayacak yenilikler sunmaları sayesinde mümkün olabilmektedir. Bu anlayış ve çerçevede yenilikçiliğin temel amaçları şu şekilde özetlenebilir (OECD, 2005).

- Ürün çeşitliliğini artırmak,
- Çevre dostu ürünler üretmek,
- Pazar payını korumak,
- Pazar payını artırmak,
- Yeni pazarlara açılmak,
- Ürün esnekliğini artırmak,
- Üretim maliyetlerini düşürmek,
- Ürün kalitesini yükseltmek,
- Çalışma şartlarını iyileştirmek,
- Çevreye verilen zararları azaltmak.

Drucker (1998: 13) örgütlerin yenilikçilik yapma nedenlerini işletme içi ve işletme dışı nedenler şeklinde iki gruba ayırmıştır.

1. İşletme İçi Nedenler: İşletme içi yenilikçilik nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Pazarda yenilikçi bir örgüt olarak bilinmek ve bu durumu daim kılmak,

- Geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak,
- Kar artışı sağlamak,
- Daha fazla yenilikçilik gerçekleştirilmesini sağlayacak, yaratıcılığa uygun örgütsel ortamlar meydana getirmek,
- Kabiliyetli ve hevesli işgörenleri örgüte çekebilmek ve bu işgörenlerin örgütte kalmasını sağlamak,
- Çalışanların moralini yüksek tutmak, işlerinden zevk almalarını sağlamak ve onları motive ederek işlerine anlam kazandırmalarına fırsat vermek.
- Ürün kalitesini geliştirerek pazarda özel bir konuma sahip olmak ve maliyetleri düşürerek üretkenliği artırmak (Kaufman ve Tödtling, 2002).

2. İşletme Dışı Nedenler: İşletme dışı nedenler, pazarla ilgili ve sosyal nedenler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Pazarla ilgili nedenler örgütlerin pazarda öncülük eden lider örgüt olma ve bu durumu koruma, rakipleri karşısında teknik açıdan üstünlük sağlama, pazarda bir ürünün tek satıcısı olma isteğine dayanmaktadır. Sosyal nedenler arasında ise, değişiklik isteyen müşterilerin gereksinimlerini karşılama, kamu kurumları huzurunda örgütün toplumsal yararlarını ispat etme ve kamuoyu nezdinde pozitif bir imaj yaratma yer almaktadır.

3.5. YENİLİKÇİLİĞİN ÖNEMİ

Yaşadığımız yüzyılda dijital teknolojideki ilerlemelerin yanında örgüt kuramı alanında bürokratik düzenlerin farklılaşması ile eşgüdümün dikeyden yataya geçişi neticesinde dinamik bir değişme süreci yaşanmaya başlamıştır (Pohlmann vd., 2005: 2). Bu dinamikliğe bağlı bir şekilde yenilikçiliğe verilen önem de artmıştır.

Yenilikçilik, örgütlerin gelişmesine katkı sağlayan bir süreç olmakla beraber bireyler ve toplumlar için de büyük bir öneme sahip olan sosyal bir sorumluluktur. Uygulanan başarılı bir yenilikçilik politikası hem bölgesel hem de ülke çapında bir kalkınmanın sağlanmasını, işsizliğin azalmasını, yeni girişimcilik faaliyetlerinin artmasını mümkün kılabilir.

Yenilikçiliğin ülke ekonomisi için önemi ve örgütler için önemi olmak üzere iki türlü öneminden söz etmek mümkündür.

3.5.1. Yenilikçiliğin Ülke Ekonomisi Açısından Önemi

Güçlü bir ülke ekonomisi, sürdürülebilir büyüme, sosyal kalkınma, artan refah düzeyi ve rekabet gücü yenilikçiliğin ülkelere sağladığı faydalar arasında yer almaktadır. Yenilikçilik sayesinde yeni istihdam alanlarının yaratılması, insan kaynaklarının kalitesinin yükseltilmesi, uluslararası pazardan alınan payın artırılması sonucu ihracatın artması sağlanmakta, ekonomik verimlilik ve karlılık ve rekabet avantajına sahip örgütlerin sayısında artış elde edilmesi ile ülkeler uluslararası alanda rekabet üstünlüğü kazanmaktadır (Uzkurt, 2008: 10-11).

Diğer yandan ülkenin dışa bağımlılığının azalması ve ekonomisinin güçlenmesi de yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi, yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması ve çeşitlendirilmesi, yeni hammadde ve enerji kaynaklarının ortaya çıkarılması ile mümkün olacaktır (Uzkurt, 2008: 11).

Sürdürülebilir ekonomik büyüme ve istihdam artışının arkasındaki itici güç olan yenilikçilik, bütün sektörler için esas devinimlerden biri haline dönüşmüştür. Bu bağlamda yenilikçilik, ekonomik yapılardaki değişim, farklılaşma ve ilerlemenin ana bileşeni konumundadır. Bir ülkedeki refah ve hayat standardının artması, rekabet gücünün artışına bağlıdır. Rekabet gücü artışı ise üretkenliği artırmakla mümkün olmaktadır. Üretkenliğin artmasını sağlayan en önemli faktör de yenilikçiliktir. Dolayısıyla yenilikçilik ülkelerin kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesinin, bu ürün ve hizmetler vasıtasıyla ekonomik ve toplumsal değer yaratılmasının, kısaca ülkenin ekonomik gelişme ve yüksek hayat standartlarına kavuşmasının anahtarıdır (Elçi, 2006: 31).

Yenilikçiliğin öneminin farkına varan ve yenilikçiliği yaygınlaştıran bir toplumda bilgi birikimi artmakta, bu sayede piyasaların gelişimi teşvik edilmekte, daha yüksek seviyede verimlilik ve daha düşük seviyede maliyet sağlanmaktadır. Bunların sonucunun ise uzun dönemde refah artışı, yükselen kar ve istihdam

kapasiteleri ve yüksek yaşam standartlarına yansıdığı gözlenmektedir (TÜSİAD, 2006: 23).

1950'li yıllarda yenilikçilikten söz edildiğinde büyük ölçüde teknolojik değişimler akla gelmekteydi. Çünkü teknolojik değişim, büyüme ve gelişmenin en temel dinamiklerinden biriydi. Günümüzde ise yenilikçilik denildiğinde yalnızca teknolojik gelişmeler değil, yeni pazar yaratmadan yeni enerji kaynakları üretmeye kadar diğer pek çok alandaki değişimi kapsayan bir süreç kastedilmektedir. Yenilikçiliğin ülkeler açısından özellikle şu üç alana katkı sağlaması sebebiyle önemli olduğu düşünülmektedir (Uzkurt, 2008: 9-10):

- Ekonomik kalkınmanın sürdürülebilir olması,
- Sosyal gelişim ve refah seviyesinin artırılması,
- Rekabette üstünlük elde edilmesi.

OECD'nin yaptığı bir çalışmaya göre yenilikçilik oranının yüksek olduğu ülkelerde yeni istihdam alanları açılarak işsizlik oranlarının düştüğü, ayrıca yenilikçiliğe bağlı büyümenin gelir eşitsizliğini azalttığı ve kalifiye olmayan işçilere de istihdam olanağı yarattığı tespit edilmiştir.

Günümüzde yenilikçilik, verimlilik artışı sağladığı, iletişim ve hizmet gibi alanların ilerlemesini hızlandırdığı, sosyal ve beşeri ilerlemenin gerçekleşmesine katkıda bulunduğu, kaynak kullanımının etkinliğini arttırdığı için ülkelerin gelişimi açısından önemli bir rol oynamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004).

3.5.2. Yenilikçiliğin İşletmeler Açısından Önemi

Günümüzde teknik ve bilimsel buluşlar yeni ürünlerin pazara daha çabuk bir şekilde sunulması, ürünlerin daha ekonomik metotlarla piyasaya dağıtılması, ekonomik usullerin yaygın hale gelmesi ve örgütlerde yenilikçiliğe daha çok önem verilmesini sağlamaktadır (Ünver, 2009: 179). Ayrıca, yoğun küresel rekabetin hakim olduğu, hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı, pazar koşullarının belirsiz ve karmaşık bir hal aldığı bir ortamda örgütlerin büyümeleri, etkili olmaları, hatta

varlıklarını sürdürmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları için yenilikçiliğe ihtiyaçları vardır (Naktiyok, 2007: 214).

Yenilikçilik, örgütlerin pazardaki değişimlere adapte olarak müşteri bağlılığı yaratan güçlü bir pazar odağı geliştirmelerine imkan sağlaması açısından çok önemlidir (Hornsby vd., 2002: 254-256).

Başarılı bir şekilde gerçekleştirilen yenilikçilik, maliyetlerin düşmesini sağlamakta, üretim sürecini kısaltmakta, performans ve verimliliği artırmaktadır. Ve böylece hem dolaylı olarak hem de doğrudan örgütlerin karlılığının artışına katkıda bulunarak uzun dönemde örgütlere büyük faydalar sağlamakta, piyasalara hareketlilik kazandırmakta ve girişimciler için büyüme imkanları yaratmaktadır.

Yenilikçilik tüm ekonomik faaliyetlerin özünü oluşturmak suretiyle bütün sektörlerdeki örgütlerin ticari taleplerle bilinçli tüketicilerin gereksinimlerini karşılamalarını ve global rekabet ortamında ön sıralarda kalabilmelerini sağlamaktadır (Pilat, 2002: 55).

Yenilikçilik örgütlerin mevcut teknolojilere kıyasla daha riskli ve yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirmeleri ve uygulamaları sonucu bulundukları pazar ortamında devrim yapmalarını ve ekonomik durumlarını iyileştirmelerini sağlamaktadır (Gökçek, 2007: 48). Kırım, örgütlere farklılaşma fırsatı tanıyan ve onlara daha önceden var olmayan yeni pazarların ortaya çıkmasını sağlayan tek unsurun yenilikçilik olduğunu vurgulamaktadır (Kırım, 2007a: 10).

Yenilikçiliğin örgütler için önemini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Uzkurt, 2008 : 38):

- Rekabet üstünlüğü elde etme,
- Maliyetleri düşürme,
- Verimliliği artırma,
- Pazar payını artırma,
- Değer artışı sağlama,
- Hammadde kullanımında etkinlik sağlama,

- Kaliteyi artırma,
- Bilgiyi ekonomik bir değere dönüştürme,
- Yeni pazarlar yaratma,
- Müşteri tatminini sağlama,
- Yeni pazarlara kolayca girilmesini sağlama,
- Üretim, arz zinciri ve pazarlamada esneklik sağlama,
- Ürün ve hizmetlerin üretim sürelerini kısaltma,
- Çalışma şartlarını iyileştirme,
- Müşteri tedarikçi ve aracılar arasındaki iletişimi geliştirme,
- Bilgi paylaşımına olanak tanıma.

Yenilikçilik yönetsel ve işe yönelik yeni fikir ve uygulamaların geliştirilmesini teşvik eden bir ortam yaratarak örgütte yapısal ve küresel değişimlerin meydana gelmesine dayanak teşkil etmektedir (Armbruster, 2008: 645). Örneğin, yenilikçilik sayesinde örgütlerin esneklik, teslimat süresi, müşteri ilişkileri ve verimlilik gibi ögeleri üzerinde dikkate değer gelişmeler kaydedilerek örgütsel performansa pozitif yönde katkı sağlanmakta ve bu şekilde yenilikçilik rekabet avantajının kaynağını oluşturmaktadır (Mentor, 2009: 9).

Maliyetlerin yanı sıra pazar beklentilerini karşılama hızı, ürünlerin kullanım sürelerindeki azalmalar, mal ve hizmet kalitesi, dizaynı, yeni ve nitelikli ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon prototipleri rekabet avantajının belirleyicisi olmakta ve tüm bu etkenler örgütlerde yenilikçiliği gerekli kılmaktadır (Elçi, 2006: 27).

Günümüzde global ekonominin normları bir örgütün rekabete dayalı pazar koşullarına ayak uydurarak varlığını sürdürebilmesi için yenilikçiliği yakından takip etmek suretiyle örgüte uygun bir şekilde adapte etmeyi ya da örgütün yenilikçiliği bizzat kendisinin gerçekleştirmesini zorunlu hale getirmiştir (Güleş ve Bülbül, 2004: 115).

Yenilikçiliğin geliştirilmesi, bireylere yapılan yatırımın bilgi temelli bir ekonomiye geçişi hızlandırması sebebiyle önemli bir yer tutmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Avrupa Komitesi tarafından belirlenen ve ülkemiz için de yol gösterici niteliğinde olan 5 öncelikli hedef şu şekilde sıralanmaktadır (www.tusiad.org, 2008):

- Aşırı düzenlemeler bürokrasi ve iş yapma maliyetlerinin azaltılmasıyla yenilikçiliğin oluşumuna katkı sağlayacak bir yasal altyapının meydana getirilmesi,
- Yenilikçi örgütlerin kurulmasının ve gelişmesinin teşvik edilmesi,
- Örgütlerin, yatırımcıların, araştırmacıların ve eğitim kurumlarının birbirleriyle iletişim ve etkileşim kurabilecekleri ortamların yaratılması,
- Kamuoyunu bilinçlendirerek yenilikçiliğe açık bir toplum oluşturulması,
- Ulusal düzeydeki yenilikçilik politikalarında tutarlılık sağlanması.

Örgütler arasında yaşanan şiddetli rekabet, teknolojik ilerlemeler, sosyokültürel gelişmeler, yeni ekonomik yönelimler örgütlerin yenilikçiliğe verdikleri önemi artıran faktörlerdir. Bu bakımdan yenilikçilik ekonomilerde rekabet çevresinin yaratılmasında, yeni pazarların ortaya çıkmasında, hızlı teknolojik değişimlere uyum sağlanmasında ve yaşam standardının yükselmesinde kritik bir öneme sahiptir (Barışık, 2001: 47). Yenilikçiliğin sağladığı yararlar sadece işletmelerle sınırlı olmayıp rekabete, müşterilere ve topluma da olumlu katkılar sunmaktadır. Bu katkılar Şekil 3.4'te özetlenmiştir.

Şekil 3.4: Yenilikçiliğin Katkıları



Kaynak: (Davis and Moe 1997: 338).

3.6. YENİLİKÇİLİK KAYNAKLARI

Yoğun rekabetin, hızlı teknolojik değişimlerin ve sosyo-kültürel gelişmelerin yaşandığı günümüzde yenilikçiliğin örgütler için önemi gittikçe artmaktadır. Yenilikçiliğin 21. yüzyılda ekonomilerde rekabet üstünlüğünü, yeni pazarların yaratılmasını, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmeyi ve yaşam standardının iyileştirmesini sağlayabilmesi için fırsatların bilinçli ve amaca uygun bir şekilde değerlendirilmesi, belli kaynaklar tarafından harekete geçirilerek başlatılması gerekmektedir.

Drucker (1993: 30) yenilikçiliğin yedi kaynağı olduğunu belirtmiş ve bunları içsel yenilik kaynakları ve dışsal yenilik kaynakları olmak üzere iki grupta ele almıştır. İçsel yenilik kaynakları örgütün veya işkolunun içinde meydana gelirken, dışsal yenilik kaynakları örgüt ya da işkolu dışında oluşmaktadır.

Tablo 3.1: İşletmelerin Yenilikçilik Kaynakları

İçsel Yenilik Kaynakları	Dışsal Yenilik Kaynakları
Beklenmeyen gelişmeler	Demografik değişmeler
Uyumsuzluklar	Algısal değişmeler
Süreç Gereklikleri	Yeni bilgi
Sektör ve pazar yapısındaki değişmeler	

Kaynak: (Drucker, 1993:20).

3.6.1. İçsel Yenilikçilik Kaynakları

Drucker (1993: 30) yenilikçilik fırsatlarının işletme veya sektör içindeki değişimlerden kaynaklandığını ifade ederek bu içsel yenilikçilik kaynaklarını beklenmeyen gelişimler, uyumsuzluklar, süreç gereklilikleri ve sektör ve pazar yapısındaki değişmeler olmak üzere dört alt kategoriye ayırmaktadır.

3.6.1.1. Beklenmeyen Gelişimler

Beklenmedik gelişimler kolay ve basit yenilik kaynakları olup örgüt içinde veya örgütün faaliyet gösterdiği sektörde ortaya çıkan, önceden bilinmeyen başarı ve başarısızlıklar veya örgüt dışı olaylardan oluşmaktadır. Beklenmedik başarılar belirtileri iyi tanımlandığı ve kazanılabilecek fırsatlar önceden fark edildiği takdirde girişimciler için önemli yenilik fırsatları sunmaktadır. Aynı şekilde beklenmeyen başarısızlıklar da örgütlerin deneyim kazanmasını sağlayarak sonraki dönemlerdeki başarıların en önemli kaynağı haline gelebilirler. Buna örnek olarak küresel terörün güvenlik sektöründeki yenilikler için kaynak olması gösterilebilir.

Beklenmeyen oluşumların iyi takip edilerek, gerekli önlemler alınarak ve analizler yapılarak fırsata çevrilmesi örgütler için oldukça önemli bir konudur. Örneğin 2000'li yıllarda Türkiye'de yaşanan ekonomik kriz sonucu Simit Sarayları ortaya çıkmıştır (Altun, 2007). Beklenmedik başarılarda yenilikçilik fırsatlarının risk düzeyleri düşük ve değerlendirilmesi çok daha kolaydır. Fakat başarısızlıklar nadiren bir fırsatın belirtisi olarak görülür.

Drucker (2006: 70-71) başarılı bir yenilikçilik için en iyi kaynak potansiyelinin beklenmedik başarı ve başarısızlıklar olduğunu ifade etmektedir. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak; Ford motor firmasının 1957'de geliştirdiği Edsel adındaki yeni otomobil modeli geniş çaplı araştırmalar sonucu dikkatli bir şekilde tasarlanmasından sonra eksiksiz bir ürün olarak pazara sunulmuş, fakat piyasaya çıkar çıkmaz tam bir başarısızlıkla karşılaşmıştır. Bunun üzerine yaptığı yeni bir araştırma ile piyasada farklı bir "yaşam stilinin" mevcudiyetini keşfeden Ford yönetimi dış çevrede meydana gelen bu değişime uyum sağlayabilmek için Thunderbird modelini üretmiş, bu marka ile ABD otomobil tarihinde büyük bir başarıya imza atılmıştır.

Diğer bir örnek ise 1930'lu yıllarda IBM tarafından geliştirilen ilk modern hesap makinesidir. IBM'in bankalar için tasarlamış olduğu bu hesap makinesinin bankalar tarafından ilgi görmemesi ve o dönemde ciddi kaynaklara sahip kütüphanelerden talep gelmesi IBM'i sektörde öncü konuma getiren beklenmeyen bir gelişmedir.

Bağımlılığa yol açmayan ilk narkotik olan Novokain'den kol bacak kesilmesi gibi operasyonlarda faydalanılması düşünülürken ürünün diş hekimleri tarafından kabul görmesi beklenmeyen gelişmelere verilebilecek bir başka örnektir.

3.6.1.2. Uyumsuzluklar

Drucker (2007) uyumsuzluğu gerçekleşen ile olması gereken durum arasındaki bağdaşmazlık, aykırılık şeklinde tarif etmektedir. Uyumsuzluk güçlükle farkına varılan, hatta bazen hiç farkına varılmayan önceden oluşmuş veya her an oluşabilecek bir değişimin belirtisidir. Endüstride, pazarda ve örgütsel süreçlerde kendini gösteren uyumsuzluk neticesinde ortaya çıkan hatalar yenilik için bir fırsat oluşturabilir.

Beklentilerle gerçek arasında bir uyumsuzluğun olması yeni fikirlerin oluşmasını kolaylaştıracak yenilikçilik için uygun bir ortamın yaratılmasını sağlayacaktır. Uyumsuzlukların ortaya çıkabileceği alanlar şu şekilde sıralanabilir (Drucker, 2007: 51-52):

Belli bir sektörünün ekonomik gerçekleri arasındaki uyumsuzluklar: Herhangi bir ürün ve hizmete olan talep arttığı sürece ekonomik performansının da devamlı olarak iyileştirilmesi gerekmektedir. Talebin aralıksız olarak artış gösterdiği bir faaliyet alanında karlılık kolayca sağlanabilmektedir. Böyle bir sektörde karlılığı yakalayamamak ekonomik gerçekler arasındaki bir uyumsuzluğa işaret etmektedir.

Belli bir sektörün gerçek durumu ile o sektöre ilişkin algılanan durum arasındaki uyumsuzluklar: Bir yönetimin içinde bulunduğu sektördeki gerçek durumu yanlış algılaması ve yanlış varsayımlardan yola çıkarak hatalı girişimlerde bulunması sonucu bu tür uyumsuzluklar meydana gelmektedir. Böylece yönetimlerin netice elde edilemeyecek alanlara odaklanması, gerçek durumu kavrayarak bu durumdan faydalanmasını bilen yenilikçilere imkan yaratmaktadır.

Belli bir sektörün çabaları ile müşterilerin değer ve beklentileri arasında ortaya çıkan olumsuzluklar: Çok yaygın bir şekilde görülen bu uyumsuzluklar üreticilerin ve tedarikçilerin, müşterinin gerçekten satın aldığı hangi şeyin yanlış olduğunu değerlendirdiklerinde; kendileri için anlam taşıyan şeyin sıklıkla beklentileri birbirine benzemeyen müşteriler için de bir anlam taşıdığını varsaydıklarında ortaya çıkmaktadır.

Belli bir sürecinin ritmi ya da mantığını kapsayan uyumsuzluklar: Bu uyumsuzluklar belli bir süreçteki bir eksiklik ile ilgilidir. Örneğin bir ürünün müşteri tarafından nasıl kullanılabileceğine ilişkin bir eksikliği gideren bir buluş bu uyumsuzluğa örnek gösterilebilir.

3.6.1.3. S
üreç Gereklilikleri

Kullanımda olan sürecin ortaya yeni çıkan ihtiyaçlara yanıt vermemesi, geliştirilmesinin veya değiştirilmesinin gerekmesi örgüt için bir yenilikçilik fırsatı yaratmaktadır. Süreç gereklilikleri var olan süreçteki zayıf veya eksik bir bağlantıya işaret etmektedir. Süreç yenilikleri bu bağlantıları güçlendirip yeni bilgiler çerçevesinde eski süreci yeniden tasarlayarak süreci daha iyi hale getirebilir. Süreç yenilikçilikleri diğer yenilikçilik kaynaklarından farklı olarak iç ve dış çevredeki olaylarla değil sürecin bir gereği olarak meydana gelmektedir (İraz, 2005: 95). Drucker süreç gerekliliklerinden kaynaklanan yenilikçiliği, gerçekleştirilecek işten hareketle mevcut süreci mükemmel hale getirmek şeklinde tarif etmektedir.

Örneğin, teknolojik ilerlemelerin beraberinde getirdiği imkanlar ve hizmet sunum sürecinin gerekleri finans sektöründe ATM ve internet bankacılığının kullanılmaya başlanmasını sağlamıştır. Bu yenilikçilikler hem banka personelinin yükünü hafifletmiş, hem de müşteri memnuniyetini ve bankaların verimlilik ve karlılık düzeylerini artırmıştır (Gessinger, 2009: 15).

3.6.1.4. Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler

Belli bir sektörün hızlı büyümesi, pazardaki boşluklar, rakiplerdeki değişim, teknolojik gelişmeler, müşteri tercih, beğeni ve değerlerindeki değişmeler, sektör ve pazar yapısındaki değişmelere işaret eden göstergelerdir. Bu göstergeler yenilikçilik için büyük fırsatlar sunabilir. 1970'li yıllarda benzin fiyatlarının yükselmesi, tüketici tercihlerini değiştirmiş bu değişim Japonların ABD oto pazarına küçük ve yakıt tasarruflu arabalarla girmesini sağlamıştır.

Bu yenilikçilik fırsatlarını gören örgütler sektördeki boşlukları, sürekli değişimleri iyi gözlemlemek ve analiz etmek suretiyle değerlendirebilirler. Sektörde aktif olan işletme sayısı çok değilse sektör yapısındaki değişimlerden kaynaklanan

yenilikçilikler meydana çıkacaktır. Bilindiği üzere sektör ve pazarlar statik değil, oldukça hareketli ve değişken yapılara sahiptir.

3.6.2. Dışsal Yenilikçilik Kaynakları

Drucker yenilikçilik fırsatlarını işletme veya sektör dışındaki değişikliklere bağlamakta ve bu dışsal yenilikçilik kaynaklarını demografik değişiklikler, algısal değişiklikler ve yeni bilgi şeklinde sıralamaktadır.

3.6.2.1. Demografik Değişiklikler

Demografi toplumlardaki nüfus yapısı ile ilgilenmekte, mevcut nüfusun ülkeler ve bölgelere göre dağılımını, yaş, cinsiyet, evlilik, eğitim ve gelir durumu, ölüm, doğum, göç hareketi gibi çeşitli sosyal ve ekonomik yönlerini incelemektedir. Demografik değişmeler, belli bir bölgede veya pazardaki, nüfustaki, yaş profilindeki, işsizlik durumundaki, eğitim durumundaki, gelir düzeyindeki değişmeleri kapsamaktadır.

Demografik değişmeler hangi ürünün, ne zaman, nasıl ve kim tarafından satın alınacağı hakkında önemli bilgiler vermektedir. Dolayısıyla demografik bilgiler geleceğe yönelik tahminlerin yapılmasını ve belirsizliklerin azaltılmasını sağlayarak örgütlerin ileride yapacakları faaliyetleri planlamasına ve buna uygun stratejiler geliştirmesine imkan sağlar.

Demografik yapıdaki değişmelerin ortaya çıkardığı fırsatlar düşük risk ve yüksek kar potansiyeline sahip olduğundan bu değişmeler yenilikçilik fırsatlarının dış kaynakları arasında en güvenilir olanıdır. Örneğin, kırsal kesimden şehirlere göçün en yoğun olduğu yerlerde ortaya çıkan ulaşım ve taşıma problemleri, raylı sistem ve metro gibi yeni ulaşım türlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Benzer şekilde, boşanmaların artması küçük konutların inşa edilmesine ve küçük beyaz eşyaların üretilmesine neden olacaktır.

Nüfus hareketlerini takip eden ve bundan yararlananlar büyük fırsatlar yakalayabilirler. Örneğin 1970'li yıllarda doğum oranlarının düşmesi ve eğitimde bir patlama olması sonucu mavi yakalı işçilerin sayısının azalacağını fark eden Japonlar harekete geçerek robot biliminde ön plana çıkmışlardır.

3.6.2.2. Algısal Değişmeler

Algı, çevreden gelen uyarıları toplama, düzenleme, anlama ve değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin içinde bulundukları toplumun değer yargılarından, tutumlarından ve inançlarından etkilenmesi sonucu algılarını değiştirmeleri yenilikçilik fırsatlarının doğmasına neden olmakta ve bu fırsatlardan yararlanabilen yenilikçiler başarı sağlayabilmektedirler. Bireyler algılarını çeşitli kaynakların etkisi ile değiştirebilmektedirler. Günümüzde müzik, spor ve kitle iletişim araçlarının bireylerin algılamaları üzerinde büyük etkileri bulunmakta ve bireylerin yaşam tarzını büyük oranda değiştirmektedir.

Bunun yanı sıra çeşitli promosyon çalışmaları, fikir liderlerinin görüşleri, reklamlar ve çevresel değişimler bireysel algıları değiştirebilmektedir. Yenilikçilik odaklı girişimciler tüketicilerin sürekli değişen algılarını fark ederek buna uygun yenilikler yapma fırsatını değerlendirmektedirler. Örneğin, toplumun sağlıklı beslenme eğitiminin artması ve sağlık konusunda korku duymaya başlaması girişimciler için birçok yenilikçilik fırsatı yaratmıştır. Organik ürünlere talep artmış, sağlık üzerine dergiler yayınlanmaya, TV programları yapılmaya ve spor kulüpleri açılmaya başlamıştır. Toplumun inanç, tutum ve değerlerinin sürekli değiştiği göz önünde bulundurulursa bu yenilikçilik kaynağının hiç bitmeyeceği sonucuna ulaşılabilir.

3.6.2.3. Yeni Bilgi

Yeni bilgilerin ortaya çıkması yenilikçilik fırsatlarını doğurmaktadır. Keyes (2006: 68), yeni bilginin yenilikçiliğin geleneksel kaynağı olduğunu ifade etmektedir. Günümüzde yenilikçilikten bahsedildiğinde akla ilk gelen ürünlerin çoğunun kaynağı

yeni bilgidir. İlk araba, ilk bilgisayar, ilk baskı makinesi gibi tüm ilkler yeni bilgi sayesinde gerçekleştirilen yenilikçiliklerdir.

Bilginin ortaya çıkışı ile uygulanmaya aktarılması arasında geçen zamanın uzun olmasından dolayı bilgi temelli yenilikçilikler daha uzun yaşam çevrimlerine sahiptir. Bilginin uygulanmasından sonra ürün veya hizmete dönüştürülerek piyasaya sunulması daha uzun zaman alabilmektedir (Drucker, 2002: 9).

İşletmelerin bilgiye ve bilgi teknolojilerine yatırım yapmaları, pazarda rakip işletmelerle rekabet etme güçlerini artırmaktadır. Bununla beraber, bilgiye dayalı yenilikçilikler, harcanan zaman, öngörülebilirlikler, başarısızlık oranı, girişimciye yüklediği sorumluluklar bakımından diğer bütün yenilikçiliklerden farklılık göstermektedir.

Bilgiye dayalı yenilikçiliklerin uygulama ve ilerleme fırsatı sadece ticari hale dönüşmesiyle muhtemel olacağından pazara bağımlılığı diğer yenilikçilik türlerine göre daha fazladır. Dolayısıyla böyle yenilikçiliklerin tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılaması ve yeni fayda yaratması gerekmekte, üreticilerin de insan ihtiyaçlarını dikkatli tespit etmeleri ve fayda analizlerini iyi yapmaları gerekmektedir (Drucker, 2002: 1-9). Ayrıca pazarlama, yönetim, finans ve üretim planlarının sistemli bir biçimde yapılması risk oranını büyük ölçüde azaltacak ve yapılan yeniliğin pazarlanabilir olma özelliğini artıracaktır (Durna, 2002 :60).

Yenilikçiliklerin, özellikle radikal yenilikçilerin gerçekleşmesine yeni bilgiler zemin oluşturmaktadır (Luecke, 2008: 37). Bu nedenle yenilikçiliğin kilit kaynaklarından birisi çevreden kazanılan bilgi vasıtasıyla öğrenmedir (Weerawardena, 2003: 409). Dolayısıyla işletmelerde yenilikçiliğin oluşabilmesi temel zemin hazırlayacak olan bilginin alt yapı unsuru olarak varlığını gerektirmektedir.

3.7. YENİLİKÇİLİK SÜRECİ

Yenilikçilik kullanışlı, karlı, yapıcı ve çözüm üretici bir süreçtir. Fakat yenilikçilik sürecinde yaratılan icatların tümü kullanıcılar için değer ifade etmemektedir. Dolayısıyla yenilikçilik olarak adlandırılmamaktadır. Bir fikrin kullanılabilir olup olmadığını anlayabilmek için fikrin somut veya soyut bir varlık halini alması ve kullanıcıya sunulması gerekmektedir. Dolayısıyla yeni bir fikrin yaratılması ile niteliksel açıdan kullanıcılar için bir anlam ifade eden bir forma dönüşmesi arasında geçen süreç yenilikçilik süreci olarak isimlendirilmektedir (Frambach ve Schillewaert, 2002: 164).

Karmaşık bir süreç olan yenilikçilik her zaman başarıyla sonuçlanmayabilir. Sürecin doğru bir şekilde başlatılarak yürütülmesi yenilikçilik ve başarı elde etmek açısından önem taşımaktadır. Hızlı çevresel değişimler ve şiddetli rekabet sonucu yenilikçilik süreci basit faaliyetlerden daha karmaşık uygulamalara geçmekte ve süreç örgütlere ve sektörlere göre değişiklik göstermektedir. Yenilikçilik süreci üç safhada gerçekleşir (Sattler, 2011: 12):

- Fikir üretme ve geliştirme,
- Fikrin gerçekleştirilmesi,
- Fikrin ticarileştirilmesi.

Aşağıda Şekil 3.5'te yenilikçilik süreci şekilsel olarak ifade edilmiştir.

Şekil 3.5: Yenilikçilik Süreci Temel Aşamaları



Kaynak: (Sattler, 2011: 12).

3.7.1. Fikir Üretme ve Geliştirme

Fikirlerin üretilmesi aşaması farklı açılardan durum incelemesi yapılarak yeni fırsat ve problemlerin ortaya çıkarılması, analiz edilmesi ve hayal edilmesi ile gerçekleşmektedir. Bu aşamada fikirler mevcut teknolojik imkanların elde edilmesi sonucunda veya pazarda oluşan talep sebebiyle şekillenmektedir (Sattler, 2011: 12). Buna bir sağlık kurumunun yeni çıkan bir teknolojiye yatırım yapması neticesinde yeni fikirlerin ortaya çıkması ya da hastaların isteklerini karşılamak için yeni fikirler üretilmesi örnek verilebilir (Endsley, 2010: 6). Bu aşamada örgütler başarı ile hizmet ve ürün yenilikçiliği için pazardan ve teknolojik olanaklardan gelen işaretleri iyi değerlendirerek ve mevcut örgütsel yapıya ayak uyduracak stratejileri tespit ederek, fikirlerin fizibilitesini tamamlayıp optimal risk barındıran ve uygun olan fikri seçmelidirler (Uzkurt, 2008: 104).

Fırsatların yakalanması şeklinde ifade edilebilecek olan fikir üretme aşaması müşteri ihtiyaçlarının iyi belirlenmesini gerektirir. Özellikle müşteri talep ve beklentileri ile örgütün sunduğu ürün ve hizmet arasında bir fark varsa yenilikçilik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Pazardaki fırsatların fark edilmesi ve ortaya yeni fikirlerin çıkmasının ardından bu fikirlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi için örgütlerin bir takım sorulara cevap vermeleri gerekmektedir (Luecke, 2008: 15):

- Bu işe yarayacak bir fikir mi?
- Örgütün bu fikri uygulayacak teknik bilgisi var mı?
- Bu müşteriler için değer ifade eden bir fikir mi?
- Bu örgüt stratejisi paralelinde bir fikir mi?
- Maliyet bakımından anlamlı bir faydası var mı?

Yenilikçiliğin temelini yeni fikirler oluşturmaktadır. Yenilikçiliğe rehberlik eden fikirler örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklardan beyin fırtınası, özel amaçlı ekip çalışmaları, problem çözme metotları, erken dönem prototip çalışmaları ve ihtiyaç listelemesi gibi teknikler kullanılarak elde edilmektedir. İçsel kaynakları çalışanlar, Ar-Ge birimleri, deneyimler; dışsal kaynakları ise müşteriler, rakipler, distribütörler, çok uluslu lisans sağlayan örgütler, yasal ve mesleki kuruluşlar, aracılar danışmanlar,

laboratuvarlar, üniversiteler gibi araştırma kuruluşları oluşturmaktadır (Salter ve Gann, 2001: 3).

Örgütün üst yönetimi ödüllendirme, yenilikçi bir ortam yaratma, yaratıcı düşünme yeteneğine sahip çalışanları işe alma, değişik fikirler arasında etkileşim kurma ve yenilikçiliği teşvik etme gibi yöntemleri kullanarak yeni fikirlerin yaratılmasına zemin hazırlamaktadır (Luecke, 2008: 51). Yeni fikirlerin oluşturulması ve etkin bir şekilde yönetilmesi dört safhada meydana gelen bir süreci içermektedir (Flynn vd., 2003: 429):

- Stratejik hedeflerin, fikir yaratma yöntemlerinin ve ölçüm araçlarının tanımlandığı stratejik yönlendirme safhası,
- Örgütün dış çevresindeki süreçleri özümseyerek kendi iç süreçlerine adapte etmesini ifade eden çevresel tarama safhası,
- Örgütün sahip olduğu kaynak ve imkânlarla çevresel değişimlerden maksimum oranda nasıl faydalanabileceğinin tespit edildiği fırsatların belirlenmesi safhası,
- Yenilikçiliğe kaynaklık eden fikirlerin olgunlaştırıldığı fikir yaratma safhası.

3.7.2. Fikrin Gerçekleştirilmesi

Bu aşama, yeniliğin teknolojik açıdan olası olup olmadığının, olası ise niteliklerinin neler olduğunun netleştirildiği (Tidd vd., 2005: 91) ve hedef kitledeki potansiyel ekonomik başarının değerlendirilmesinin yapıldığı aşamadır (Sattler, 2011: 12).

Fikrin gerçekleştirilmesi aşamasında öncelikle kuramsal seviyede yer alan yenilikçi bir fikir ve plan teorik kılıftan sıyrılıp fiziksel bir ürün ya da süreç formuna kavuşmaktadır (McDaniel, 2000: 279). Bu safhada fikrin yeni bir teknolojik ürün veya süreç şeklini alacak potansiyelinin bulunup bulunmadığı laboratuar ortamında araştırılmakta, ürün az miktarda üretilerek, hizmetse pilot uygulamalar yapılarak test edilmektedir (İraz, 2005: 118). Bu test süreci ürünle ilgili düzeltmelerin, iyileştirmelerin veya geliştirmelerin yapılabilmesine fırsat vermektedir.

Yenilikçiliğin gerçek potansiyelinin incelendiği bu aşamada örgüt yenilikçi fikrin teknik ve ticari olarak uygulanabilir bir ürüne dönüşüp dönüşmeyeceğine karar vermek için prototip geliştirerek bu prototipleri titiz laboratuvar testlerine ve müşteri testlerine tabi tutar. Geliştirilen yeniliğin örgüt içinde çeşitli testler (Alfa testi) gerçekleştirilerek farklı uygulamalarda nasıl performans gösterdiğine bakılarak elde edilen bilgilerle gerekli düzeltmeler yapılır. Daha sonra prototipi kullanacak ve deneyimlerini paylaşacak, görüşleri alınacak müşteri grubuna yapılacak olan Beta testine geçilir. Bu test sayesinde geliştirilen yeniliğe kullanıcı bakış açısı ile son hali verilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 185-186). Son olarak, yapılan pazar testleri neticesinde istenilen başarıyı gösteren yenilikler ticari amaçlı üretilerek pazara sunma aşamasına geçilir.

3.7.3. Fikrin Ticarileştirilmesi

Yeniliğin üretimi, hedef kitleye tanıtımı ve sunumunu kapsayan son aşamada yenilik ticari bir forma kavuşturulmaktadır (Sattler, 2011: 12). Ticarileştirme yeni bir ürün veya üretim yönteminin pazara sunulmasıdır. Geliştirilen yeniliğin ticarileşmesinin başarılı olabilmesinde ürün ya da hizmetin doğru fiyat-performans kombinasyonunun, tasarımının, pazara tanıtılacağı zamanın, sunulacağı yerin ve hedef müşteri kitlesinin büyük önemi vardır. Birçok yeniliğin bu aşamada başarısızlığa uğradığı görülmektedir. Örneğin, Microsoft tarafından 2007 yılında piyasaya sunulan Windows Vista yazılımı ürünün tam anlamıyla hazır olmadan piyasaya sunulması nedeniyle istenilen başarıyı elde edememiştir. Yine Segway'in Ginger adlı ürünü hedef kitleye yönelik bir fiyat stratejisi belirlenememesinden dolayı firmanın öngördüğü satış rakamlarına ulaşamamıştır.

Ürünün ticari olarak pazara sunulmasına karar verildiği bu aşamada ürünün sunduğu değeri gösterecek ve aksettirecek bir pazarlama karması geliştirilmekte ve burada ürün için markalama çalışmaları yapılmakta, satış ve dağıtım kanalları oluşturulmakta, ürün tanıtım segmentleri seçilmekte, tüketicinin algılamasını kolaylaştıran mesajlar hazırlanmakta ve etkin bir pazar pozisyonlaması yapılmaktadır (Kelley ve Littman, 2007: 108). Bir pazar bölümüne rakiplere kıyasla daha üstün

özellikleri olan bir ürün ya da daha düşük fiyatlı bir ürün verilmediği takdirde rakiplerden sonra pazara girmek firmanın aleyhine bir durum oluşturmaktadır (Betz, 2003: 112).

Yenilikçiliğin ticarileştirilmesi aşamasında ürünün tutundurulması için firmalar önemli harcamalar ve yatırımlar yapmakta, dolayısıyla büyük maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

3.8. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK BOYUTLARI

Örgütsel yenilikçilik en basit tanımıyla örgütün bütüncül yenilikçi kabiliyetidir. Daha kapsamlı bir tanıma göre örgütsel yenilikçilik, yenilikçi faaliyet ve süreçler ile uyumlu stratejiler arasında bağlantı kurmak suretiyle yeni ürünlerin pazara sunulmasını veya yeni pazarlar yaratılmasını sağlayan örgütsel yetenek olarak ifade edilmektedir (Wang ve Ahmed, 2004: 304). Örgütlerin yenilikçilik gerçekleştirmelerindeki amaç yeni fikirleri hayata geçirmek, müşteriler için ek bir değer yaratmak, ürün ve hizmette, iş süreçlerinde, yönetim ve pazarlama sistemlerinde yeni bir değer oluşturmaktır. Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri gösterdikleri yenilikçi performansa bağlı olduğu için örgütsel yenilikçilik kavramı uzun zamandır araştırmacıların üzerinde çalıştığı bir konu olmuştur. Ancak örgütsel yenilikçilik konusunda yapılan çalışmalarda genellikle yenilikçilik dar bir perspektiften ele alınmakta, yenilikçilik kapsamındaki tüm boyutlar üzerinde durulmamaktadır. Bu durum mevcut alanyazında bir karmaşaya yol açmakta, çalışmalar arasında karşılaştırma yapmayı zorlaştırmakta ve örgütsel yenilikçilik olgusunun tam manada neyi anlatmak istediğine yönelik bir görüş birliği sağlanamamasına yol açmaktadır.

Wang ve Ahmed (2004: 304-305) literatürde yer alan bu çelişki ve karmaşıklığı önleyebilmek için yapılan yenilikçilik tanımlarından yola çıkarak holistik bir örgütsel yenilikçilik anlayışı geliştirmiştir. Son yıllarda yapılan çalışmalar bu kavramdan yola çıkarak örgütleri bir bütün olarak ele almakta, örgütlerin ürün yenilikçiliğinin yanında süreç, pazar ve örgütsel strateji ve davranışlarda da

yenilikçiliğe önem vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Wang ve Ahmed yenilikçiliği bütüncül bir açıdan değerlendirdikleri çalışmalarında ürün, süreç, pazarlama, bireysel-davranışsal ve stratejik yenilikçilik olmak üzere örgütsel yenilikçiliği 5 alt boyutta ele almışlardır.

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi alanına göre yenilikçilik boyutları örgütsel yenilikçilik başlığı altında incelenecek, bu bağlamda literatürde adı geçen diğer boyutlara nazaran daha fazla araştırılmış olan ürün-hizmet yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçilikten bahsedilecektir.

Tablo 3.2: Örgütsel Yenilikçiliğin Boyutları

Yazar	Ürün-Hizmet	Pazar	Süreç	Davranışsal	Stratejik
Schumpeter (1939)	X	X	X		
Miller ve Friesen (1983)	X		X	X	X
Capon ve diğ. (1992)		X			X
Avlonitis ve diğ. (1994)	X		X	X	X
Hurley ve Hult (1998)				X	
Rainey (1999)				X	X
Lyon ve diğ. (2000)	X		X		
North ve Smallbone(2000)	X	X	X	X	

Kaynak: (Wang ve Ahmed, 2004: 304).

3.8.1. Ürün-Hizmet Yenilikçiliği

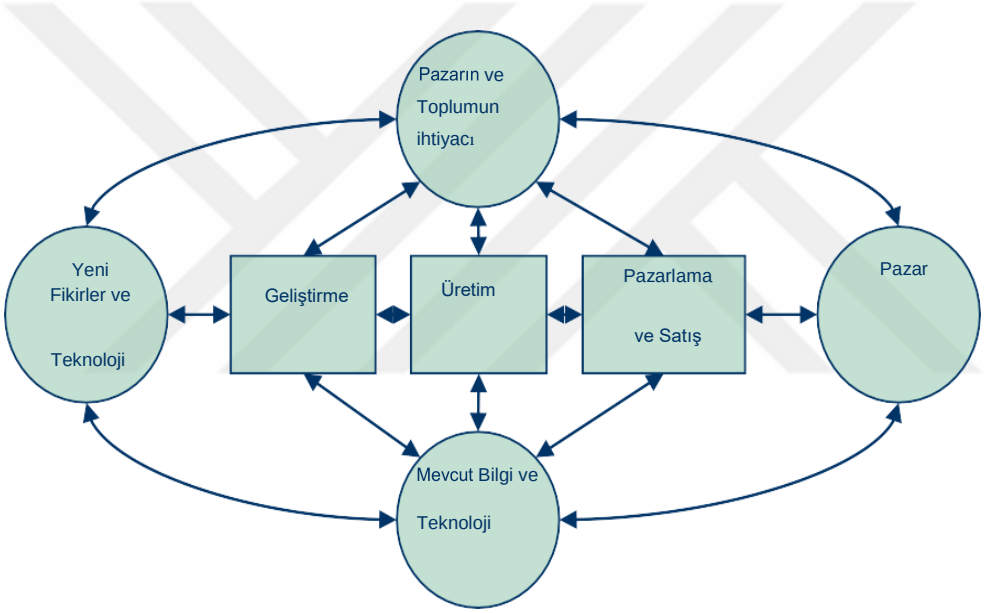
Ürün yenilikçiliği en basit tanımıyla örgüt tarafından bir ürün veya hizmette değişiklik yapılmasıdır. Diğer bir tanıma göre, ürün ve hizmet yenilikçiliği ekonomik ve toplumsal değer oluşturmak amacıyla ürün ve hizmetlerde yapılan farklılık ve yenilikleri kapsamaktadır (Elçi, 2006: 3). OSLO kılavuzunda bulunan tanıma göre ürün yenilikçiliği, varolan vasıfları veya tahmin edilen kullanımlarına göre yeni ya da teknik özelliklerinde, bileşen ve malzemelerde, yazılımda kullanıcıya büyük ölçüde iyileştirilmiş, geliştirilmiş ya da farklılaştırılmış bir mal ve hizmetin üretilmesidir. "Ürün" terimi hem mal hem de hizmetleri ihtiva etmektedir (Oslo kılavuzu, 2005: 52).

Ürün ve hizmet yenilikçiliği bilinen bir ürüne önemli ve yeni bir işlev eklenmesi ya da üründe küçük değişiklikler yapılması, performans özelliklerinin artırılması yoluyla değer yaratma şeklinde gerçekleşebileceği gibi, şu an mevcut olmayan, daha önceden üretilmemiş bir ürün veya hizmetin piyasaya sürülmesi biçiminde de gerçekleşebilmektedir. Buna örnek olarak otomobil ve cep telefonu üreten şirketlerin ürünlerinde yaptıkları küçük farklılıklar gösterilebilir. Mevcut ürünlerde yapılan değişiklik ve farklılıklar ürünün değerini artırmakta, rakip ürünlere göre rekabet üstünlüğü yaratmakta ve şirket için yeni pazar çevresi oluşturmaktadır (Uzkurt, 2008: 40).

Ürün yenilikçiliği müşteri ve firma perspektifi olmak üzere iki bakış açısını kapsamaktadır. Ürün yenilikçiliğinin gerçekleşebilmesi öncelikle firmanın yeni ürünlerini ticari hale getirebilme yeteneğine bağlıdır. Ayrıca ürün yenilikçiliği müşterilerin bu ürünleri yenilikçi olarak algılaması ile mümkün olabilmektedir. Ürün yenilikçiliğinin gerçekleşmesinde müşterilerin yeni ürünü kullanışlı ve faydalı görme düzeyleri kritik bir rol oynamaktadır (Andrews ve Smith, 1996). Daneels ve Kleinschmidth (2001) yenilikçiliği iki perspektiften ele almışlardır. Yeni ürününün özellikleri, kabul edilme riski ve toplumsal davranış kalıplarının değişim düzeyi gibi nitelikler tüketici bakış açısından; çevresel yatkınlık, şirket ile proje arasındaki uyum, ürünün teknoloji ve pazarlama ile ilgili yönleri de müşteri perspektifinden değerlendirmişlerdir.

Ürün yenilikleri yaparken temel amaç mevcut ürünlerde çok kapsamlı ve büyük yenilikler yapmaktan ziyade tüketicilere önemli kolaylıklar sağlayacak, tüketicilerin ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayacak alternatif ürünlere oranla bir fark yaratacak yenilikler yapmaktır (Uzkurt, 2008: 41). Üretilen yeni ürünler vasıtasıyla yeni pazar ve tüketicilerin kazanılması, var olan ürünlerde farklılaştırmaya gidilerek tüketicilerin memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi hedeflenmektedir (Wan vd., 2005: 262).

Şekil 3.6: Ürün Yeniliği Etkileşim Ağı



Kaynak: **(**http://people.sabanciuniv.edu/ertekg/sebil/inovasyon/Inovasyon.ppt Erişim Tarihi: 26.03.2019).

Müşteri ve pazar taleplerinin değişmesi ve artması, teknolojinin hızla gelişmesi örgütlerde ürün yenilikçiliğinin yapılmasını gerekli kılmaktadır (Hadjimanolis, 1999: 561). Dolayısıyla, örgütler mevcut pazar paylarını korumak, geliştirmek ve karlılıklarını artırmak için ürün yenilikleri yapmaktadırlar.

Hizmet yenilikçiliği, ürün yenilikçiliğinin hizmet sunan işletmelerdeki karşılığını ifade etmektedir. Hizmet yenilikçiliği, sağlanma biçimlerinde yapılan

iyileştirmeleri, (örneğin; hız, etkinlik vb. açısından) var olan hizmetlere yeni işlev ve nitelikler eklenmesini veyahut tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sunulmasını kapsamaktadır (OECD, 2006: 52). Tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmetlerin tanımlanması, sürdürülebilir hizmet yenilikçiliğinde kilit bir rol oynamaktadır (Bettencourt ve Brown, 2013: 277-278). Doğru hizmet yenilikçiliği, hizmet çözümlerinin müşteri odaklı olmasında, yöneticilerin "müşteriler ne istiyor?" sorusuna cevap bularak müşteri şartlarına göre yenilikçi davranışlar belirlemesinde yatmaktadır.

Hizmet sektöründeki yenilikçilik imalat sektöründen farklı olup, yeni ve büyük ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, yeni teknolojilerden faydalanılması ile hizmetin sunum ve dağıtım kanalındaki yenilik ve farklılık hizmet yenilikçiliğini ortaya çıkarmaktadır (Elçi, 2007: 7).

Ürün yenilikçiliği örnekleri aşağıda sıralanmaktadır (https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Presentation.pdf) :

Mallar:

- Kişisel mali işlemleri tarif eden ve takip eden hile-önleyici yazılım programları,
- Dizüstü bilgisayarlarda özümlenmiş kablosuz ağ kurma sistemleri,
- Yeni fonksiyonel özelliklere sahip gıda ürünleri (kandaki kolesterol seviyesini azaltan margarin, yeni kültür türleri kullanılarak üretilen yoğurtlar, vb.),
- Enerji tüketimini azami ölçüde azaltan ürünler (enerji tasarruflu buzdolapları,vb.),
- Çevresel ölçütleri yerine getirmek için ürünlerde meydana getirilen büyük değişiklikler,
- Programlanabilir ısısavarlar veya termostatlar,
- Cep telefonu kameraları,
- Mühim seviyede iyileştirilmiş tesirleri bulunan yeni ilaçlar,

- Girdilerde, geliştirilmiş özelliklere sahip malzemelerle (nefes alabilen tekstil ürünleri, hafif fakat güçlü kompozitler, çevreyle dost plastikler, vb.) yapılan değişiklikler.

Hizmetler:

- Kiralık araçların adrese teslim, adresten iade sistemi gibi müşterilerin mal ve hizmetlere ulaşmasını büyük oranda kolaylaştıran yenilikçi hizmetler,
- Aylık belli bir fiyattan müşterilerin sınırlı sayıda DVD'yi online olarak sipariş verebildiği, posta vasıtasıyla adrese teslim ve önceden yollanmış bir zarf ile iade tarzında işleyen DVD abonelik hizmeti,
- Genişbantlı internet aracılığıyla video siparişi,
- İnternet üzerinden bankacılık veya fatura ödeme sistemleri gibi online hizmetler,
- Sabit bir oran tavanı olan değişken faizli krediler gibi yeni kredi çeşitleri.

Ürün yeniliği niteliği taşımayan durumlar şöyle sıralanabilir:

- Geniş kapsamlı olmayan değişimler veya düzeltmeler,
- Rutinleşmiş geliştirmeler (upgrade),
- Düzenli sezonsal değişimler (kıyafet modelleri gibi),
- Başka tüketiciler için üretilen ürünlerle karşılaştırıldığında büyük ölçüde ayırt edici nitelikler taşımayan, sadece bir tüketiciye yönelik yapılan uyarlamalar,
- Bir ürün veya hizmetin fonksiyonunu, tahmin edilen kullanımını ya da teknik özelliklerinde faklılık yaratmayan dizayn değişimleri,
- Başka işletmelerden tedarik edilen ürün ve hizmetlerin tekrar satışa sunulması.

3.8.2. Süreç Yenilikçiliği

Süreç herhangi bir işin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan araştırmalar toplamına verilen isimdir. Ürün dizaynından başlayarak son kalite kontrolüne kadar şirket içinde gerçekleşen her eylem süreci oluşturmaktadır. Hammer ve Champy süreç

kavramını girdinin alınması, işlenmesi ve tüketici için bir değer yaratarak bir çıktı haline dönüşmesini kapsayan faaliyetler şeklinde tanımlamaktadır (Hammer ve Champy, 1994: 32). Bu açıdan süreç yenilikçiliği işletmenin mal ve hizmet üretimini gerçekleştirme ve tüketiciye sunma tarzının yenilenmesi veya daha hızlı, daha ekonomik veya daha kaliteli olma şeklinde geliştirilmesi olarak açıklanabilir (Bessant vd., 1995).

OSLO kılavuzunda süreç yenilikçiliği, üretim ve dağıtım yöntemindeki yeni ya da önemli ölçüde iyileştirmeleri barındıran yenilikler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yenilikler kullanılan malzeme, sistem, teknik, metot ve ekipmanlarda yapılan önemli değişiklikleri kapsamaktadır (OSLO, 2005: 9). Bir otomobil imalat bandında yapılan etkililiği artırıcı değişim ve dönüşümler veya bir sigorta şirketinin büro belgeleri, düzen biçimi ve yazımlarında yaptığı yenilikler süreç yenilikçiliği örnekleridir (Tidd vd., 2005: 10).

Süreç yenilikçilikleri, müşteriler tarafından direkt olarak algılanması zor olan yenilikçiliklerdir. Bununla birlikte süreç yenilikçiliklerinin ürün ve hizmetin kalitesini artırması, üretim maliyetlerini azaltarak firmanın bunu fiyatlara yansıtması, müşterilerin süreç yeniliklerini algılamalarını sağlamaktadır. Yapılan süreç yenilikçilikleri önceki süreçlere nazaran belirgin bir üstünlük sağladığı takdirde firmanın piyasa payını artırarak firmanın büyümesine katkıda bulunmaktadır.

Wang ve Ahmed (2004: 305) süreç yenilikçiliklerini yeni üretim metotları, yeni yönetimsel yaklaşımlar ve yeni teknolojilerden faydalanmak suretiyle üretim ve yönetim süreçlerini geliştirme şeklinde tanımlamışlardır.

Süreç yenilikçiliği tedarik, depolama, siparişleri yerine getirme, yeni ürün tasarlama, müşteri hizmetleri satın alma, stok yönetimi, teslimat gibi faaliyetlerin tamamının yeni metotlar kullanılarak yapılmasını ve bu şekilde maliyetlerin sistem dışına çıkarılmasını sağlayarak verimliliğin üst noktalara çıkarılmasını amaçlayan tüm yenilikçi uygulamaları içine almaktadır. Bu faaliyetlerin yeni yöntemlerden faydalanılarak yapılması günümüz dünyasında etkinlikleriyle ünlü bütün gelişmiş şirketlerin temelini oluşturan en temel unsurdur.

Süreç Yenilikçiliği Örnekleri şu şekilde sıralanabilir (https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Presentation.pdf) :

Üretim:

- Otomatik paketleme,
- Bilgisayar destekli ürün geliştirme,
- Baskı süreçlerinin dijital ortama aktarılması,
- Üretim kalite kontrolü için bilgisayarlı teçhizat,
- Üretim takibi için iyileştirilmiş test etme teçhizatı.

Teslimat ve operasyonlar:

- Mal ve stok kaydı için taşınabilir tarayıcılar/bilgisayarlar,
- Malzemeleri tedarik süresince takip etmek amacıyla barkodlama,
- Pasif radyo frekans teşhis (RFID) çiplerinin kullanımı,
- Ulaştırma teçhizatı için GPS izleme sistemleri,
- İdeal teslimat güzergâhlarını belirlemek amaçlı yazılım,
- Elektronik takas sistemlerinin kullanımı,
- Otomatik sesli-yanıt sisteminin kullanımı,
- Elektronik bilet kesme sisteminin kullanımı,
- Arz akışlarını iyileştirmek üzere dizayn edilmiş yeni yazılım araçları,
- Yeni veya azami ölçüde iyileştirilmiş bilgisayar ağları.

Süreç Yenilikçiliği niteliği taşımayan durumlar şöyle sıralanabilir:

- Geniş kapsamlı olmayan değişimler ya da düzeltmeler,
- Mevcut kullanımları bulunanlara çok benzer imalat veya lojistik sistemleri eklenmesiyle üretim veya hizmet kapasitelerinde bir yükselme.

3.8.3. Pazarlama Yenilikçiliği

Pazarlama yenilikçiliği ürün ve hizmetlerin tasarlanması, paketlenmesi sınıflandırılması, fiyatlandırılması veya promosyonu konularında dikkate değer değişimlerin yaratılmasını sağlayan yeni pazarlama metotlarının uygulanmasıdır. Pazarlama yenilikçiliğinin amacı firmanın satışlarını artırmak, müşteri gereksinimlerini daha iyi karşılamak, yeni pazarlara açılmak ya da bir ürünü pazarda farklı bir biçimde konumlandırmaktır. Yeni pazarlama yöntemleri gerek yeni gerekse var olan ürünler için firma tarafından geliştirilebilir veya başka bir firmanın geliştirmiş olduğu yöntemi örgüte uyarlayabilir (OECD, 2005: 53).

Kotler tarafından pazarlamanın 4P'si diye adlandırılan ürün (product), fiyat (price), konumlandırma (place), tanıtım (promotion) pazarlamanın 4 kritik stratejik ögesinin her birinde gerçekleşecek yenilikler pazarlama yenilikçiliği olarak değerlendirilebilir (Kotler, 1988).

Pazarlama yenilikçiliğinin gerçekleştirilmesinde fiyat tespit stratejisi, pazar araştırması, pazarın bölümlere ayrılması, özendirme reklamları, dağıtım kanalları ve pazar bilgi sistemlerinden faydalanılmaktadır (Lin vd., 2010: 114).

Pazar yenilikçiliği için keşfetme, geliştirme ve dağıtım şeklinde üç safha izlenmelidir. Keşfetme safhasında hedef pazardaki problemler detaylıca tespit edilmekte ve bu problemlere getirilebilecek çözüm önerileri belirlenmektedir. Geliştirme safhasında, bilinen sorunların giderilmesine yönelik çözüm yolları ve araçlar geliştirilmektedir. Dağıtım safhasında ise dağıtımın, istikrarlı bir şekilde sürdürülmesinin sağlanması gerekmektedir (Henriksen ve Skou, 2005).

3.8.4. Bireysel-Davranışsal Yenilikçilik

Davranışsal yenilikçilik genel olarak "örgütünün yenilikçilik uygulamalarına katkı sağlayacak uzun süreli davranışsal değişiklikler" şeklinde tanımlanabilir.

Davranışsal yenilikçilik bireysel, takım ve yönetim yenilikçiliği şeklinde üç farklı seviyede gerçekleşmektedir (Wang ve Ahmed, 2004: 305).

Bireysel Yenilikçilik: Bireysel yenilikçilik bireylerin yenilik yapma isteği ve bunu fiilen gerçekleştirme eğilimi olarak tanımlanabilir. Hirschman (1980: 283-295) bireysel yenilikçiliği "kişisel olarak yenilikleri keşfetme isteği" olarak ifade etmektedir.

Bireysel yenilikçiliği etkileyen faktörler dört grupta değerlendirilebilir. Bunlar hedef kitlelere model teşkil ederek koordineli olarak onları peşinden sürükleyen kişileri tanımlayan **fikir önderliği**, yenilikçi bireyleri yöneticilerden ayıran ve alınan kararları önemli kılan **risk alma**, bireysel farklılaşmayı teşvik ederek yeni deneyimlere karşı cesurca hareket etmeyi kapsayan **deneyime açıklık,** firma ve çalışanların değişime karşı sergiledikleri çekingen davranışları açıklayan **değişime direnç** faktörleridir (Kılıçer vd., 2010).

Takım Yenilikçiliği: Takım yenilikçiliği, takımların değişime karşı adaptasyon yeteneğini ifade etmektedir. Takımı yenilikçiliği bireylerin tek başlarına gerçekleştirdikleri yenilikçilerin toplamından ziyade grup dinamiklerine bağlı olarak oluşturulmuş sinerji ile ilgilidir.

Yönetim Yenilikçiliği: Hamel (2006: 75) yönetim yenilikçiliğini bir organizasyonun klasik yönetim uygulamaları, süreç, ilkeler ve alışılagelmiş geleneksel örgütsel kalıplarından uzaklaşarak bu konularda önemli ölçüde değişikliğe gitmesi ya da yöneticilerin icra ettikleri işi nasıl yapacakları konusunda değişiklik yapmaları şeklinde tanımlamaktadır.

Yönetim yenilikçiliği ayrıca örgütsel yapı ve rollerde değer yaratan değişimleri de içermektedir. Yönetim yenilikçiliği işletmenin çevresini oluşturan bütün paydaşlarla arasındaki ilişkilerin devam ettirilmesi ve sağlamlaştırılması bakımından kritik bir katalizör işlevi gören bir yaklaşım biçimidir (Lynch, 2007: 2-10).

Yönetim yenilikçiliğini oluşturan bileşenler şöyle sıralanabilir (Hamel ve Bren, 2007: 9):

- Yenilikçiliğe herkesin katılımını sağlamak,
- Yönetim sistemlerini bireylerin yeni yeteneklerini işlerinde kullanmayı isteyecekleri biçimde yeniden oluşturarak herkesin en iyiyi verdiği bir işletme meydana getirmek,
- Yönetimin yaratıcı şekilde düşünmesini önleyen inançlarını elimine eden bir proses yaratmak,
- Yeni yaklaşım tarzlarının ortaya çıkmasını sağlayan yeni yönetim prensipleri oluşturmak,
- Sıradışı ve etkili yönetim uygulamaları olan kurumların deneyimlerinden faydalanmak,
- Yenilikçilik merkezli faaliyet gösteren sistematik bir yenilikçilik politikası izleyen bir örgüt yapısına sahip olmak,
- Büyük meydan okumalar karşısında cesaretli, azimli ve tutkulu olmak.

Hamel (2006: 80) bilimsel yönetim, maliyet muhasebesi, sermaye bütçelemesi, marka yönetimi, lider yetiştirme, birimlere ayrılma, ticari araştırma laboratuarları, yerinden yönetim, stratejik analiz, proje yönetimi, işletmeler arası iş birliği, çalışan destekli problem çözme gibi yönetim yenilikçiliklerinin "modern yönetim anlayışını" biçimlendirdiğini ifade etmektedir.

Yönetim yenilikçiliği yönetimin değişime eğilimli olması, işleri yeni yöntemlerle yapma konusunda kararlılık göstermesi ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasında istekli davranmasıdır (Rainey, 1999).

Davranışsal yenilikçilik örgütlerde yenilikçi bir örgüt kültürünün yaratılmasına katkı sağlamakta ve yenilikçi kültürün katalizör etki yaptığı çalışmalar için temel unsurlardan birini oluşturmaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 305). Örgüt içinde yeniliklerin başlatılması için bireyler tarafından verilen teklif ve önerilerin sıklığı, bu teklif ve öneriler karşısında yöneticilerin takındıkları tutumlar, yeniliklerin benimsenerek uygulanması ile ilgili yönetimin algı ve yaklaşımları, örgütünün

rakipleri tarafından yapılan bir yenilik karşısında gösterdiği tepki ve izlediği yol ve davranışlar yenilikçiliğin kendini yansıttığı alanlardandır.

3.8.5. Stratejik Yenilikçilik

Stratejik yenilikçilik pazarda bir boşluk veya fırsat yakalanarak bu pazar alanının yeni büyük bir pazara dönüştürülmesi ile gerçekleştirilmektedir (Wang ve Ahmed, 2004: 35). Stratejik yenilikçilik örgütler için değer yaratacak yeni stratejilerin geliştirilmesine öncülük etmektir (Afuah, 2009: 16). Benzer bir tanıma göre stratejik yenilikçilik, müşteriler ve örgüt için değer yaratmak suretiyle örgütün iş stratejisinin değiştirilmesidir (Johnston ve Bate, 2013: 4).

Hamel (1998: 8)'in yapmış olduğu tanıma göre stratejik yenilikçilik, müşteriler için yeni değer katma, rakipleri hazırlıksız yakalama, hisse sahiplerine yeni varlıklar kazandırma metotlarını yeniden değerleme yeteneğidir.

Stratejik yenilikçilik değişen kurallara ve rekabet ortamına uyum sağlamak için örgütlerin iş modellerini yeniden kavramlaştırması ve var olan pazarlarının yeniden şekillendirmesidir (Schlegelmilch vd., 2003: 117-118).

Stratejik yenilikçilik değer zinciri dizayn etme, müşteri değerini kavramlaştırma ve muhtemel müşterileri belirleme biçimindeki üç alanın en az birinde yeni uygulamalar geliştirilmesidir (Vijay ve Trimble, 2004: 69). Stratejik yenilikçilik yenilikçi faaliyetler ile uyumlu yeni pazar oluşturmak, yenilik kaynaklarını yönlendirmek ve iş stratejisi oluşturmak için örgütlerin sarf ettiği çabalardan oluşmaktadır.

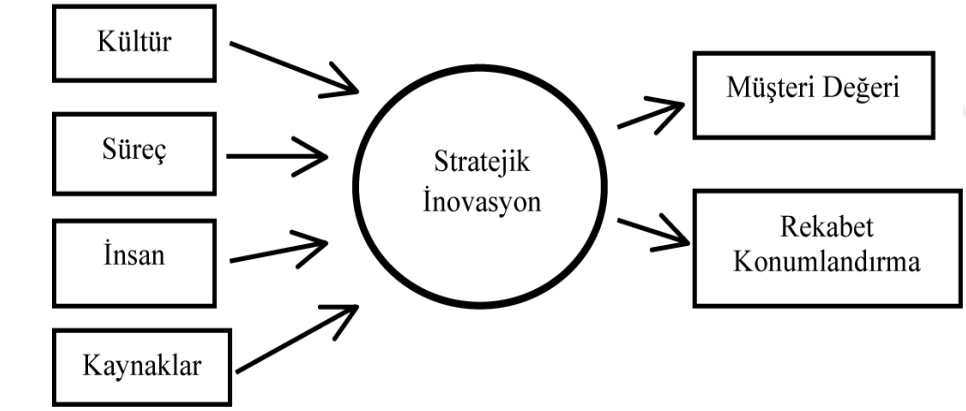
Yapılan tanımlardan hareketle stratejik yenilikçiliğin "yeni iş modelleri", "yeni pazarlar", "müşteri ve örgütler için değer yaratma" olmak üzere 3 sonucu olduğu söylenebilir.

Stratejik yenilikçiliğin üç ana ögesi vardır. İlki, örgütlerdeki üst düzey yöneticilerin başarı sağlamak amacıyla bugünü ve geleceği içeren stratejik düşünceye

ihtiyaç duymaları, ikincisi yenilikçilik ve etkinliğin yaratıcı fikir üretme ve analitik düşünme gibi çeşitli örgüt niteliklerini gerektirmesi, üçüncüsü ise günümüz rekabetinin rekabet kurallarına göre şekil alan iş modellerine kıyasla daha az ürün ya da teknoloji bazlı olmasıdır (Drejer, 2006: 144).

Schlegelmilch ve arkadaşları (2003: 119-127) stratejik yenilikçilik ile ilgili bir model oluşturmuşlardır. Joreskog ve Goldenberg (1975)'in "Çoklu Gösterge ve Çoklu Nedensellik Modeli (Multiple Indicators – Multiple Causes Model – MIMIC Model)" ne dayanan modelde stratejik yenilikçiliğin gelişimine katkı sağlayan dört anahtar etken (kültür, süreç, insan ve kaynakları) ile stratejik yenilikçiliğin iki sonucu (müşteri değeri ve rekabet konumlandırması) gösterilmektedir.

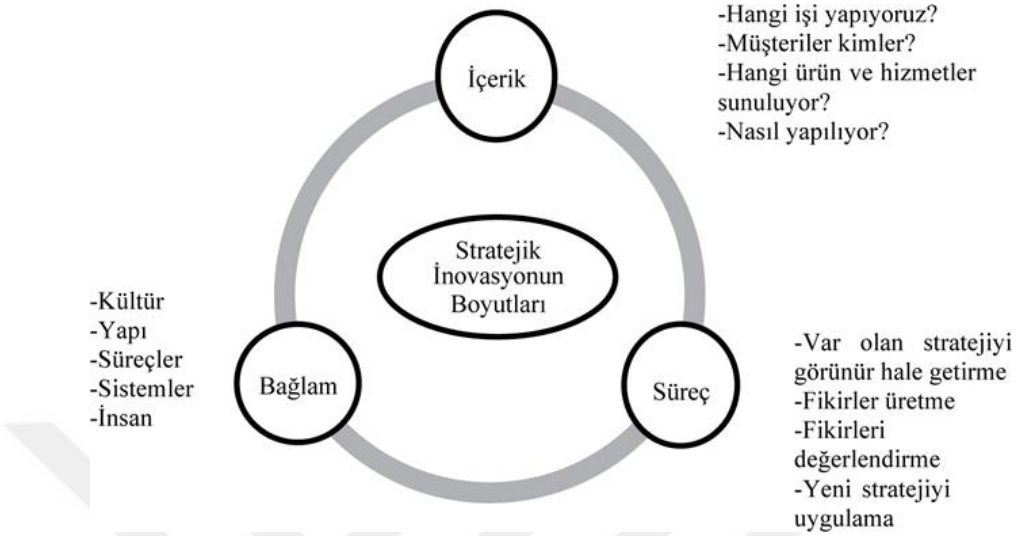
Şekil 3.7: Stratejik İnovasyon MIMIC Modeli



Kaynak: (Schlegelmilch vd., 2003: 127).

Stratejik yenilikçilik yardımıyla, rekabet ortamındaki oyununun yeni kuralları kararlaştırılmakta ve böylece örgütler yeni bir stratejik konum kazanarak farklılaşmaktadır. Yeni piyasalar, yeni iş modelleri ya da yeni değerler oluşturmakla ortaya çıkacak olan bu farklılaşma neticesinde örgütler finansal güç ve başarı, yüksek hisse senedi değeri ve kar elde ederek rekabet avantajı kazanmaktadır. Bu farklılaşmada stratejik yenilikçiliğin boyutları kritik bir rol oynamaktadır (Sniukas, 2007: 96). Şekil 3.8'de stratejik yenilikçiliğin boyutları gösterilmektedir.

Şekil 3.8: Stratejik İnovasyonun Boyutları



Kaynak: (Sniukas, 2007:96).

Stratejik yenilikçiliğin alt boyutlarından olan içerik boyutu, örgütün faaliyet gösterdiği iş alanı, müşteri grubu, sunduğu ürün ve hizmetler, işlerini yürütme şekli ile ilgilidir. Süreç boyutunda amaç mevcut stratejiyi açığa çıkarmak, yeni fikirler yaratmak, değerlendirmek ve stratejiyi uygulamaktır. Bağlam boyutu örgütün kültürü, yapısı, süreçleri, sistemleri ve insan kaynağı üzerinde durmaktadır (Sniukas, 2007: 96).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu; kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin Konya ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri örnekleminde belirlenmesidir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini otel işletmeleri örnekleminde analiz etmektir.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Tüketicilerin daha bilinçli hale gelmesi, tüketici hakları ile ilgili yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmelere paralel olarak iletişimin daha etkin hale gelmesi gibi gelişmelerden dolayı işletmelerin arasındaki rekabet de her geçen gün artmaktadır. Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin uzun vadede varlığını devam ettirebilmesi, ortalamanın üzerinde bir gelir edebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için çevresel değişimleri takip ederek yenilikçi faaliyetlerde bulunması kaçınılmaz hale gelmiştir. İşletmelerin yenilikçilik faaliyetleri üzerinde etkili olabilecek farklı faktörlerden söz edilebilir. Ancak bu araştırmada bu faktörlerden örgütsel faaliyetlerin kişilerden ziyade hesap verilebilirlik, şeffaflık, tutarlılık ve profesyonellik gibi belirli süreçlere dayandığı *kurumsallaşma* ve

geçmişteki faaliyetlerden gerekli derslerin alınarak gelecekte de aynı hataları yapmamak üzere elde edilen bilgilerin tüm örgütsel kademeler ile paylaşımı, paylaşılan vizyon, açıkfikirlilik ve sürekli öğrenme bakış açısını kapsayan *örgütsel öğrenme* değişkenlerine odaklanılmıştır. Yazında kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini otel işletmeleri örnekleminde inceleyen sınırlı sayıda araştırma olması nedeniyle, bu araştırmanın yazındaki bu boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- Anketi dolduran katılımcıların, soruları doğru bir şekilde cevapladıkları,
- Araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde profesyonel bir yönetim anlayışının olduğu,
- Seçilen örneklemin anakütleyi temsil ettiği,
- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve sorunun çözümüne uygun olduğu ve
- Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin araştırmanın amacına uygun teknikler olduğu.

4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, Konya ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otel işletmelerinde belirli zaman aralığında gerçekleştirildiği için, ayrıca katılımcıların algılamalarına dayanması nedeniyle bir takım sınırlılıklar taşımaktadır. Bu sınırlılıklar;

- Araştırma, Konya ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

- Anket sorularının içeriği nedeniyle çalışanlar ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma, örgütsel yenilikçiliğin öncüllerinden kurumsallaşma ve örgütsel öğrenme bağımsız değişkenleri ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma 2019 yılı yaz sezonunda yapıldığından araştırmanın zaman açısından da sınırlılığa sahip olduğunu belirtmek gereklidir.

4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi kapsamında anket formunun oluşturulması, örneklem ve veri analiz yöntemleri başlıklarına yer verilmiştir.

4.6.1. Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket dört kısımdan oluşmaktadır.

Anketin birinci kısımında, kurumsallaşma düzeyini ölçmek amacıyla Alpay vd., (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; tutarlılık (6 ifade), şeffaflık (5 ifade) ve profesyonellik (7 ifade) olmak üzere, toplam 18 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır. 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*).

Anketin ikinci kısımında örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek amacıyla Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Biçkes (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek yer almaktadır. Bu ölçek; öğrenmeye olan bağlılık (4 ifade), paylaşılan vizyon (4 ifade), açık fikirlilik (4 ifade) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (5 ifade) olmak üzere 4 boyut, toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*) ölçek kullanılmıştır.

Üçüncü kısımda ise ise örgütsel yenilikçiliği ölçmek amacıyla Wang ve Ahmned (2004) tarafından geliştirilen ve Onağ ve Tepeci (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanımıştır. Bu ölçek; bireysel-davranışsal yenilikçilik (4 ifade), ürün yenilikçiliği (4 ifade), süreç yenilikçiliği (4 ifade), pazarlama yenilikçiliği (4 ifade) ve stratejik yenilikçilik (4 ifade) olmak üzere 5 boyut ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*).

Dördüncü kısımda ise; çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim düzeyi, turizm mesleki eğitim alma durumu, çalışılan otelin yıldızı, çalışanların çalışma süresi, oteldeki konumu ve çalışılan departman ile ilgili demografik sorular yer almaktadır.

4.6.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenini Konya ilindeki turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır.

Yapılan görüşmeler neticesinde araştırmanın yapıldığı dönemde söz konusu otel işletmelerinde çalışan sayısının yaklaşık 380 olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle dağıtılan anket sayısı 380 olup, geri dönen ve analizlere dâhil edilen anket sayısı 194'tür. Anakütlenin 380 olduğu bir araştırmada örneklem hacminin en az 191 olması gerektiği hesaplanmıştır (Ural ve Kılıç, 2005: 43). Bu nedenle, 194 anketin yeterli olduğu ifade edilebilir.

4.6.3. Verilerin Analizi

Veriler, SPSS 21.0 istatistiksel paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

4.7. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİNİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Bu araştırmada, geçerliliği test etmek amacıyla, alanında uzman kişilerin görüşü alınarak içerik geçerliliği uygulanmıştır (Baş, 2001: 188). Güvenilirliğin hesaplanması bağlamında ise Cronbach's Alpha katsayısı yöntemi dikkate alınmıştır.

Ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.1'de sunulmuştur.

Tablo 4.1:Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

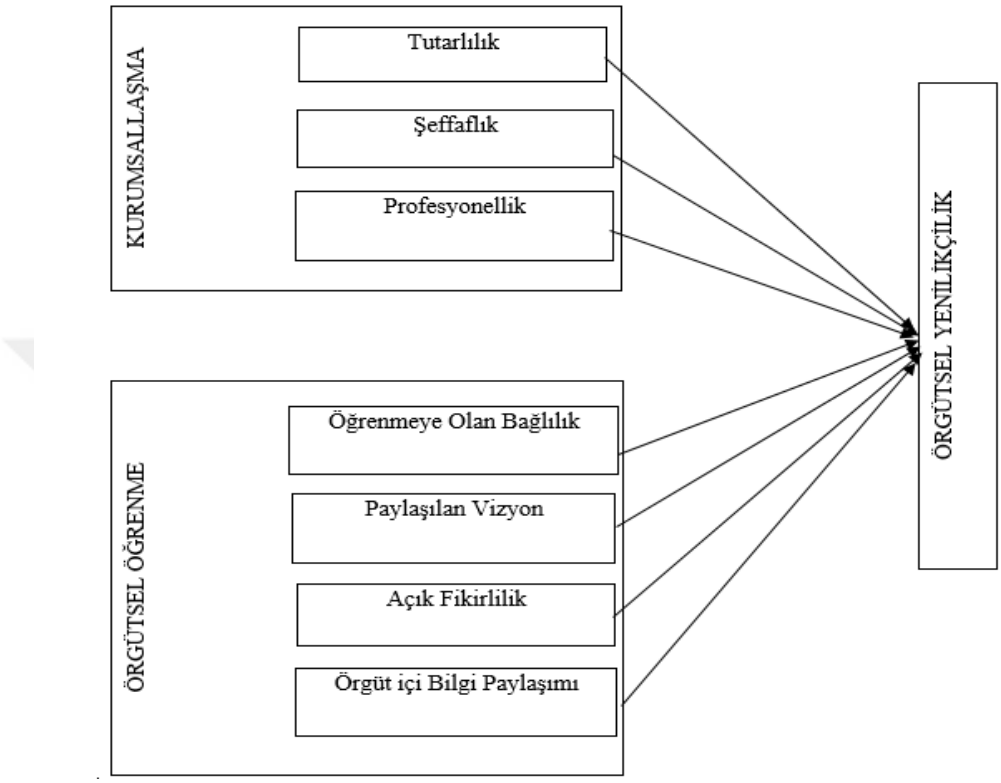
Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Kurumsallaşma	**18**	**0.95**
Tutarlılık	6	0.91
Şeffaflık	5	0.86
Profesyonellik	7	0.90
Örgütsel Öğrenme	**17**	**0.94**
Öğrenmeye Olan Bağlılık	4	0.90
Paylaşılan Vizyon	4	0.86
Açık Fikirlilik	4	0.85
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	5	0.83
Örgütsel Yenilikçilik	**20**	**0.93**
Bireysel-Davranışsal Yenilikçilik	4	0.85
Ürün Yenilikçiliği	4	0.74
Süreç Yenilikçiliği	4	0.84
Pazarlama Yenilikçiliği	4	0.78
Stratejik Yenilikçilik	4	0.77

Tablo-4.1'e göre, ölçeklerin Cronbach Alpha katsayılarının 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir.

4.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma modeli Şekil 4.1'deki gibi kurulmuştur.

Şekil 4.1: Araştırma Modeli



Hipotez 1: Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Kurumsallaşmanın profesyonellik boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Örgütsel öğrenmenin öğrenmeye olan bağlılık boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5: Örgütsel öğrenmenin paylaşılan vizyon boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 6: Örgütsel öğrenmenin açık fikirlilik boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 7: Örgütsel öğrenmenin örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

4.9. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma neticesinde elde edilen; katılımcıların demografik özellikleri, korelasyon ve regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

4.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri aşağıda Tablo 4.2' de verilmektedir.

Tablo 4.2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler	F	%	Demografik Özellikler	f	%
Cinsiyet			**Medeni Durum**		
Erkek	113	58.2	Evli	109	56.2
Kadın	81	41.8	Bekâr	85	43.8
Yaş			**Eğitim Düzeyi**		
18-22 arası	16	8.2	İlköğretim	22	11.3
23-27 yaş arası	54	27.8	Lise	61	31.4
28-32 yaş arası	54	27.8	Meslek Yüksekokulu	43	22.2
33-37 yaş arası	36	18.6	Fakülte	59	30.4
38-42 yaş arası	32	16.5	Yüksek Lisans / Doktora	9	4.7
43 ve daha fazla	2	1.1			
			Otelin Yıldızı		
Turizm Meslek Eğitimi			4 Yıldızlı	50	25.8
Evet	85	43.8	5 Yıldızlı	144	74.2
Hayır	109	56.2			
			Çalışmakta Olduğunuz Departman		
Oteldeki Çalışma süresi					
1 yıldan az	48	24.7	Önbüro	30	15.5
1-3 yıl	67	34.5	Yiyecek İçecek	30	15.5
4-6 yıl	41	21.1	Kat Hizmetleri	40	20.6
7-9 yıl	23	12.0	Muhasebe	26	13.4
10 yıl ve üzeri	15	7.7	Satış Pazarlama	29	14.9
			İnsan Kaynakları	9	4.6
Oteldeki Konum			Teknik Servis	13	6.7
Departman Müdürü	25	12.9	Güvenlik	6	3.1
Şef	48	24.7	Diğer	11	5.7
İşgören		52.6			
Diğer	102	9.8			
	19				

n= 194

Bu araştırmada veriler, Konya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlardan elde edilmiştir. Tablo-4.2' deki çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde; araştırmaya katılım gösterenlerin %58,2'si erkek iken %41,8'i kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmaya dâhil olan çalışanların %56,2'si evlilerden, %43,8'i bekârlardan meydana gelmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna bakıldığında %11,3 ilköğretim mezunu, %31,4 lise mezunu, %22,2 meslek yüksekokulu mezunu, %30,4 fakülte mezunu ve %4,7 yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanlar yaş aralığı dağılımı açısından incelendiğinde; %8,2'sinin 18-22 yaş arası, %27,8'inin 23-27 yaş arası, %27,8'inin 28-32 yaş arası, %18,6'sının 33-37 yaş arası, %16,5'inin 38-42 yaş arası ve %1,1'inin ise 43 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Çalışanların turizm meslek eğitimine sahip olma durumu incelendiğinde %43,8'inin turizm meslek eğitimi aldığı, %56,2'sinin ise turizm meslek eğitimi almadığı gözlenmektedir. Ayrıca araştırmaya katılım gösteren çalışanların %25,8'i 4 yıldızlı otelde çalışırken, %74,2'si ise 5 yıldızlı otelde çalışmaktadır. Çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde; katılımcıların %24,7'sinin 1 yıldan az, %34,5'inin 1-3 yıl arası, %21,1'inin 4-6 yıl arası, %12'sinin 7-9 yıl arası ve son olarak %7,7'sinin ise 10 yıl ve üzerinde bir süre ile çalıştığı saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların bulundukları konum irdelendiğinde; %12,9'unun departman müdürü, %24,7'sinin şef, %52,6'sının işgören ve %9,8'inin diğer konumlarda görev aldığı görülmektedir. Son olarak araştırmaya katılım gösterenlerin çalışmakta oldukları departmanlara bakıldığında; %15,5'inin önbüro, %15,5'inin yiyecek-içecek, %20,6'sının kat hizmetleri, %13,4'ünün muhasebe, %14,9'unun satış pazarlama, %4,6'sının insan kaynakları, %6,7'sinin teknik servis, %3,1'inin güvenlik ve %5,7'sinin ise diğer departmanlarda olduğu görülmektedir.

4.9.2. Katılımcıların Kurumsallaşma Algılamalarına İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında anketi cevaplayan katılımcıların, kurumsallaşma ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.3: Kurumsallaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kurumsallaşma	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Tutarlılık	0,83	3,27
Şeffaflık	0,76	3,39
Profesyonellik	0,71	3,51
Kurumsallaşma	0,67	3,40

Katılımcıların çalıştıkları otellerin kurumsallaşma düzeyine ilişkin algılamaları ile ilgili aritmetik ortalamalar incelendiğinde; birinci sırada 3.51 ortalama ile profesyonellik, ikinci sırada 3.39 ortalama ile şeffaflık ve üçüncü sırada 3.27 ortalama ile tutarlılık boyutunun yer aldığı görülmektedir.

Tutarlılık ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4:Tutarlılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"TUTARLILIK" İFADELERİ	%	Katılmıyorum %	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum %	Katılıyorum %	Kesinlikle Katılıyorum %	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
Çalıştığım otelde personel seçimi işin gereklerine göre yapılır.	4.1	15.5	22.7	50.0	7.7	0.98	3.42
Çalıştığım otelde personel seçiminde objektif kriterler kullanılır.	4.2	12.0	31.9	45.5	6.4	0.93	3.38
Çalıştığım otelde herkese tutarlı değerlendirme kriterleri uygulanır.	5.3	14.4	28.2	44.7	7.4	0.99	3.35
Çalıştığım otelde personel değerlemede herkese adil davranılır.	4.6	14.4	30.9	43.8	6.3	0.96	3.32
Çalıştığım otelde herkesin çalışması adil değerlendirilir.	6.2	18.6	28.9	40.2	6.1	1.02	3.22
Çalıştığım otelde her çalışan adil ücretlendirilir.	10.8	22.2	28.9	34.0	4.1	1.08	2.98

(**n**= 194), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4.4'teki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, tutarlılık ifadeleri içerisinde ilk sırada "Çalıştığım otelde personel seçimi işin gereklerine göre yapılır" (3.42), son sırada ise "Çalıştığım otelde her çalışan adil ücretlendirilir" (2.98) ifadelerinin yer aldığı tespit edilmiştir.

Şeffaflık boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4.5: Şeffaflık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"ŞEFFAFLIK" İFADELERİ		Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
İç denetimde, otel sahiplerinin yanı sıra bölüm yöneticileri ve uzmanlar da değerlendirme sürecinde yer alırlar.	2.6	9.8	23.3	54.9	9.4	0.89	3.59
Çalıştığım otelde uzun vadeli planlar yapmak için, herkesin bilgilendirildiği bir ortam vardır.	3.6	13.0	28.5	47.7	7.2	0.93	3.42
Çalıştığım otelde bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin faaliyetlerini tehdit etmez.	4.2	16.2	34.0	33.0	12.6	1.03	3.34
Çalıştığım otelde herkesin eşit söz hakkına sahip olduğu verimli toplantılar düzenlenir.	4.7	13.2	36.3	37.9	7.9	0.96	3.31
Çalıştığım otelde çalışanlar örgütsel hedefleri açıkça bilirler.	3.7	16.8	31.6	41.1	6.8	0.95	3.31

(**n**= 194), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Şeffaflık boyutuna yönelik algılamalar ile ilgili ortalamalara bakıldığında, en yüksek ortalama 3.59 ile "İç denetimde, otel sahiplerinin yanı sıra bölüm yöneticileri ve uzmanlar da değerlendirme sürecinde yer alırlar" ifadesinde görülmektedir. En

düşük ortalama ise 3.31 ile "Çalıştığım otelde çalışanlar örgütsel hedefleri açıkça bilirler" ifadesinde görülmektedir.

Profesyonellik boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.6'da yer almaktadır.

Tablo 4.6: Profesyonellik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"PROFESYONELLİK" İFADELERİ		Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Çalıştığım otelde her iş için iş tanımı yapılmıştır.	3.6	7.7	25.3	54.6	8.8	0.89	3.57
Çalıştığım otelde toplantılarda tartışılan her konu daima kaydedilir.	3.1	10.8	22.2	54.1	9.8	0.92	3.56
Çalıştığım otelde karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır.	2.6	9.8	24.9	55.4	7.3	0.87	3.55
Çalıştığım otelde toplantılar daha önceden belirlenmiş bir çalışma takvimi ile gerçekleştirilir.	2.6	9.4	30.9	47.6	9.5	0.89	3.52
Çalıştığım otelde kurumsal süreçler hakkında belirgin, yazılı kurallar vardır.	3.6	10.3	27.3	49.5	9.3	0.93	3.51
Çalıştığım otelde sahipliğin gelecek nesile aktarılması ile ilgili bir plan vardır.	3.6	10.9	26.0	54.2	5.3	0.89	3.46
Çalıştığım otelde üst yöneticiler için gelişim planları vardır.	3.1	11.4	30.6	48.7	6.2	0.89	3.44

(**n**= 194), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4.6'daki profesyonellik ifadelerine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında; ilk sırada "Çalıştığım otelde her iş için iş tanımı yapılmıştır" ifadesi (3.57), son sırada ise "Çalıştığım otelde üst yöneticiler için gelişim planları vardır" ifadesi (3.44) yer almaktadır.

4.9.3. Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırmada anketi cevaplayan katılımcıların, örgütsel öğrenmenin alt boyutları olan öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımına ilişkin değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 4.7'de yer almaktadır.

Tablo 4.7:Örgütsel Öğrenme ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Öğrenme	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Öğrenmeye Olan Bağlılık	0,81	3,25
Paylaşılan Vizyon	0,76	3,35
Açık Fikirlilik	0,77	3,37
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	0,77	3,33
Örgütsel Öğrenme	0,68	3,32

Örgütsel öğrenmenin alt boyutları açısından aritmetik ortalama sıralamalarına bakıldığında; açık fikirlilik (3.37), paylaşılan vizyon (3.35), örgüt içi bilgi paylaşımı (3.33) ve öğrenmeye olan bağlılığın ise (3.25) aritmetik ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.

Öğrenmeye olan bağlılık ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8:Öğrenmeye Olan Bağlılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"ÖĞRENMEYE OLAN BAĞLILIK" İFADELERİ		Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Çalıştığım otelde öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	5.2	9.3	39.4	39.9	6.2	0.92	3.33
Çalıştığım otelin gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.	5.2	9.8	39.6	39.7	5.7	0.91	3.31
Çalıştığım otelde çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.	6.2	13.9	33.5	41.8	4.6	0.97	3.25
Çalıştığım otelin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir.	4.7	19.7	38.3	34.2	3.1	0.92	3.11

(**n**= 194), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4.8'deki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, öğrenmeye olan bağlılıkta en yüksek ortalama 3.33 ile "Çalıştığım otelde öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir" ifadesinde gözlenmektedir. En düşük ortalama 3.11 ile "Çalıştığım otelin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir" ifadesinde gözlenmektedir.

Paylaşılan vizyon boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.9'da sunulmuştur.

Tablo 4.9: Paylaşılan Vizyon İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"PAYLAŞILAN VİZYON" İFADELERİ		Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Tüm çalışanlar otelin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.	4.1	9.3	40.7	37.7	8.2	0.91	3.37
Çalıştığım otelde çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.	3.1	13.4	33.0	45.9	4.6	0.88	3.36
Çalıştığım otelin vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	3.6	9.9	41.2	38.5	6.8	0.89	3.35
Çalışanlarımız kendilerini otelin geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.	4.1	13.0	36.3	37.8	8.8	0.96	3.34

(**n**= 194), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Paylaşılan vizyon boyutundaki ifadelere bakıldığında 3.37 ortalama ile ilk sırada "Tüm çalışanlar otelin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir" ifadesi son sırada ise 3.34 ortalama ile "Çalışanlarımız kendilerini otelin geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler" ifadesinin yer aldığı belirlenmiştir.

Açık fikirlilik boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.10'da görülmektedir.

Tablo 4.10: Açık Fikirlilik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"AÇIK FİKİRLİLİK" İFADELERİ		Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.	5.2	10.3	30.9	45.9	7.7	0.96	3.41
Otel çalışanları olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	4.7	9.4	34.9	44.3	6.7	0.92	3.39
Otel çalışanları olarak piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	4.1	13.0	30.6	46.6	5.7	0.93	3.37
Otel çalışanları olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.	3.1	14.7	37.2	38.2	6.8	0.91	3.31

(**n**= 194), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Yukarıdaki tabloda açık fikirlilik ile ilgili ifadelerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde, birinci sırada "Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız" (3.41) ifadesi, son sırada ise 3.31 ortalama ile "Otel çalışanları olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız" ifadesinin yer aldığı görülmektedir.

Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.11'de sunulmuştur.

Tablo 4.11: Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"ÖRGÜT İÇİ BİLGİ PAYLAŞIMI" İFADELERİ		Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Otel çalışanları olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşırız.	3.6	10.4	34.4	43.8	7.8	0.91	3.42
Otel yönetimi bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgular.	3.6	15.0	31.6	38.3	11.5	0.99	3.39
Çalıştığım otel, otel faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.	3.6	14.1	32.6	44.0	5.7	0.92	3.34
Otel yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	5.2	11.5	34.8	42.2	6.3	0.94	3.33
Biz deneyimlerimizi paylaşmak için **ÇOK AZ** çaba harcarız.	9.3	20.7	27.5	30.6	11.9	1.16	3.15

(**n**= 194), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Örgüt içi bilgi paylaşımı ile ilgili ifadelere bakıldığında; en yüksek ortalama 3.42 ile "Otel çalışanları olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşırız" ifadesinde, en düşük ortalama ise 3.15 ile "Biz deneyimlerimizi paylaşmak için **ÇOK AZ** çaba harcarız" ifadesinde görülmektedir.

4.9.4. Örgütsel Yenilikçiliğe İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırmada anketi cevaplayan katılımcıların, örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan bireysel-davranışsal yenilikçilik, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği ve stratejik yenilikçiliğe ilişkin değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri aşağıda Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12: Örgütsel Yenilikçilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Yenilikçilik	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Bireysel-Davranışsal Yenilikçilik	0.75	3.25
Ürün Yenilikçiliği	0.72	3.27
Süreç Yenilikçiliği	0.77	3.36
Pazarlama Yenilikçiliği	0.72	3.40
Stratejik Yenilikçilik	0.78	3.31
Örgütsel Yenilikçilik	0.61	3.32

Araştırmaya dâhil olan otel işletmelerine ilişkin örgütsel yenilikçilik düzeylerine bakıldığında, pazarlama yenilikçiliği düzeyinin (3.40), süreç yenilikçiliği düzeyinin (3.36), stratejik yenilikçilik düzeyinin (3.31),ürün yenilikçiliği düzeyinin (3.27) ve bireysel-davranışsal yenilikçilik düzeyinin ise (3.25) olduğu tespit edilmiştir.

Bireysel-davranışsal yenilikçilik boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13: Bireysel-Davranışsal Yenilikçilik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"BİREYSEL-DAVRANIŞSAL YENİLİKÇİLİK" İFADELERİ		Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Çalışanların yenilikçi ve farklı yollarla düşünmeleri ve davranmaları desteklenir.	2.6	15.3	33.2	43.6	5.3	0.89	3.34
İşleri yapmada yeni yöntemler deneriz ve alışılmadık, yeni çözümler bulmaya çalışırız.	1.0	17.1	35.8	41.5	4.6	0.85	3.32
Çalıştığım otelde işleri farklı yollarla yapan çalışanlara müsamaha gösterilir.	3.6	17.0	39.2	34.5	5.7	0.92	3.22
İşleri yapmanın yeni yollarını aradığımızda yöneticilerimizden büyük destek görürüz.	7.3	17.6	33.7	37.8	3.6	0.99	3.13

(**n**= 194), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Yukarıdaki tabloda bireysel-davranışsal yenilikçilik ile ilgili ifadelerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde birinci sırada “Çalışanların yenilikçi ve farklı yollarla düşünmeleri ve davranmaları desteklenir.” (3.34), son sırada ise 3.13 ortalama ile “İşleri yapmanın yeni yollarını aradığımızda yöneticilerimizden büyük destek görürüz.” ifadesinin yer aldığı görülmektedir.

Ürün yenilikçiliği boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.14’de yer almaktadır.

Tablo 4.14: Ürün Yenilikçiliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"ÜRÜN YENİLİKÇİLİĞİ" İFADELERİ		Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimizin gözünde çok yenilikçi olarak değerlendirilmektedir.	2.0	6.9	28.4	43.6	19.1	0.90	3.31
Rakiplerimizle kıyaslandığında otelimiz son beş yılda piyasaya daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	2.0	7.4	30.5	45.8	14.3	0.99	3.31
Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada otelimiz rakiplerinden önce hareket eder.	3.9	9.4	25.6	43.3	17.8	0.96	3.26
Rakiplerimize kıyasla, otelimizin sunduğu yeni ürün ve hizmetlerin başarısı düşüktür.	2.9	9.9	29.4	43.6	14.2	1.00	3.19

(**n**= 194), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Ürün yenilikçiliği ile ilgili ifadelere bakıldığında; en yüksek ortalama 3.31 ile "Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimizin gözünde çok yenilikçi olarak değerlendirilmektedir." ifadesinde, en düşük ortalama ise 3.19 ile "Rakiplerimize

kıyasla, otelimizin sunduğu yeni ürün ve hizmetlerin başarısı düşüktür" ifadesinde görülmektedir.

Süreç yenilikçiliği boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.15'te sunulmuştur.

Tablo 4.15: Süreç Yenilikçiliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"SÜREÇ YENİLİKÇİLİĞİ" İFADELERİ		Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Bir problemi alışılagelmiş yöntemlerle çözemediğimizde, kolaylıkla yeni metotlar oluştururuz.	2.6	13.5	32.3	43.8	7.8	0.91	3.41
Çalıştığım otelde iş süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.	4.6	14.4	26.8	47.4	6.8	0.97	3.37
Mal ve hizmet üretim metotlarını rakiplerimizden çok daha hızlı değiştirmekteyiz.	3.6	16.1	32.1	40.4	7.8	0.96	3.33
Son 5 yılda, otelimizde birçok yeni yönetsel yaklaşım (Ör.TKY, Altı Sigma, Proje Yönetimi) oluşturuldu.	4.1	14.0	35.8	37.8	8.3	0.96	3.32

(**n**= 194), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Süreç yenilikçiliği ile ilgili ifadelere bakıldığında birinci sırada “Bir problemi alışılagelmiş yöntemlerle çözemediğimizde, kolaylıkla yeni metotlar oluştururuz” (3.41), son sırada ise 3.32 ortalama ile “Son 5 yılda, otelimizde birçok yeni yönetsel yaklaşım (Ör.TKY, Altı Sigma, Proje Yönetimi) oluşturuldu” ifadesi yer almaktadır.

Pazarlama yenilikçiliği boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16: Pazarlama Yenilikçiliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"PAZARLAMA YENİLİKÇİLİĞİ" İFADELERİ		Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Şu anda piyasaya sunduğumuz ürün ve hizmetler önceden sunduğumuz ürün ve hizmetlerimizin neredeyse aynısıdır.	5.2	12.4	24.7	49.0	8.7	0.99	3.44
Çalıştığım otelde geliştirilen yeni ürün ve hizmetler sıklıkla bizi pazarda yeni rakiplerle karşı karşıya getirmektedir.	3.1	14.4	29.4	45.9	7.2	0.93	3.40
Çalıştığım otelde ürün ve hizmetlerimizin pazarlamasında en son kullandığımız yöntemler rakiplerimizin yöntemlerine göre çok daha yenilikçidir.	2.6	9.9	39.6	41.6	6.3	0.85	3.39
Çalıştığım otel, piyasaya sunduğu yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanmaktadır.	3.1	17.1	25.9	47.2	6.7	0.95	3.37

(**n**= 194), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Pazarlama yenilikçiliği ile ilgili ifadelerin aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; birinci sırada “Şu anda piyasaya sunduğumuz ürün ve hizmetler önceden sunduğumuz ürün ve hizmetlerimizin neredeyse aynısıdır” (3.44) ifadesi, son sırada ise 3.37 ortalama ile “Çalıştığım otel, piyasaya sunduğu yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanmaktadır” ifadesi yer almaktadır.

Stratejik yenilikçilik boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.17’de sunulmuştur.

Tablo 4.17: Stratejik Yenilikçiliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

"STRATEJİK YENİLİKÇİLİK" İFADELERİ		Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**		
Üst yöneticiler, oteldeki problemleri çözmek için alışılmadık ve yenilikçi yöntemleri kullanan çalışanlardan faydalanırlar.	5.2	17.1	19.2	52.3	6.2	1.01	3.37
Turizm sektöründe işimizle ilgili yeni yöntemleri en son biz uygularız.	6.2	18.6	22.7	43.3	9.2	1.07	3.31
Çalıştığım otelde, AR&GE ve ürün geliştirme için ayrılan kaynaklar, yeni ürün ve hizmet geliştirmek için yeterli değildir.	5.2	16.6	27.5	44.0	6.7	1.00	3.31
Çalıştığım otelin üst yöneticileri, riskli büyüme fırsatları diyebileceğimiz girişimlere girmekten çekinmez.	5.7	18.1	25.4	45.6	5.2	1.00	3.26

(**n**= 194), **1**= Kesinlikle Katılmıyorum, **2**= Katılmıyorum, **3**= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**= Katılıyorum, **5**= Kesinlikle Katılıyorum

Sratejik yenilikçilik ile ilgili ifadelerin aritmetik ortalamaları gözlemlendiğinde; en yüksek ortalama 3.37 ile "Üst yöneticiler, oteldeki problemleri

çözmek için alışılmadık ve yenilikçi yöntemleri kullanan çalışanlardan faydalanırlar" ifadesinde, en düşük ortalama ise 3.26 ile "Çalıştığım otelin üst yöneticileri, riskli büyüme fırsatları diyebileceğimiz girişimlere girmekten çekinmez" ifadesinde görülmektedir.

4.9.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Kurumsallaşma ve alt boyutları olan tutarlılık, şeffalık ve profesyonellik; örgütsel öğrenme ve alt boyutları olan öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı; örgütsel yenilikçilik ve alt boyutları olan bireysel-davranışsal yenilikçilik, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği ve stratejik yenilikçiliğin ortalamaları, standart sapmaları, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve Cronbach's Alpha değerleri Tablo 4.18'de belirtilmiştir.

Tablo 4.18: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach's Alpha Değerleri

	Art. Ort.	**Std. Sapma**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
1. Tutarlılık	3.27	0.83	0.91)														
2. Şeffalık	3.39	0.76	.630**	(0.86)													
3.Profesyonellik	3.51	0.71	.646**	.669**	(0.90)												
4.Kurumsallaşma	**3.40**	**0.67**	.880**	.850**	.891**	(0.95)											
5. Öğrenmeye Olan Bağlılık	3.25	0.81	.608**	.545**	.639**	.687**	(0.90)										
6. Paylaşılan Vizyon	3.35	0.76	.557**	.513**	.563**	.626**	.718**	(0.86)									
7. Açık Fikirlilik	3.37	0.77	.500**	.494**	.530**	.583**	.658**	.699**	(0.85)								
8. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	3.33	0.77	.539**	.445**	.551**	.591**	.659**	.684**	.680**	(0.83)							
9. Örgütsel Öğrenme	3.32	0.68	.631**	.569**	.654**	.711**	.**866	.881**	.863**	.880**	(0.94)						
10. Bireysel-Davranışsal Yenilikçilik	3.25	0.75	.542**	.514**	.553**	.612**	.632**	.539**	.557**	.497**	.635**	(0.85)					
11. Ürün Yenilikçiliği	3.27	0.72	.542**	.519**	.565**	.620**	.455**	.517**	.485**	.463**	.549**	.641**	(0.74)				
12. Süreç Yenilikçiliği	3.36	0.77	.544**	.533**	.612**	.646**	.500**	.551**	.525**	.495**	.592**	.531**	.701**	(0.84)			
13. Pazarlama Yenilikçiliği	3.40	0.72	.440**	.477**	.549**	.559**	.482**	.509**	.406**	.453**	.530**	.474**	.599**	.679**	(0.78)		
14. Stratejik Yenilikçilik	3.31	0.78	.475**	.444**	.585**	.577**	.519**	.499**	.437**	.514**	.566**	.470**	.526**	.574**	.661**	(0.77)	
15. Örgütsel Yenilikçilik	3.32	0.61	.623**	.607**	.702**	.737**	.635**	.641**	.591**	.595**	.704**	.763**	.844**	.854**	.832**	.795**	(0.93)

** p< 0.01düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)
*p< 0.05düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Tablo-4.18'de araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri saptamak için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; kurumsallaşma (r= 0,737; p< 0.01) ve örgütsel öğrenme (r= 0,704; p< 0.01) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Kurumsallaşmanın alt boyutları açısından bakıldığında; tutarlılık (r= 0,623; p< 0.01), şeffaflık (r= 0,607; p<0.01) ve profesyonellik (r= 0,702; p<0.01) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde, örgütsel öğrenmenin alt boyutları açısından bakıldığında; öğrenmeye olan bağlılık (r= 0,635; p<0.01), paylaşılan vizyon (r= 0,641; p<0.01), açık fikirlilik (r= 0,591; p<0.01) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (r= 0,595; p<0.01) ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

4.9.6. Regresyon Analizi Sonuçları

Kurumsallaşmanın alt boyutlarının (tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik) örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini analiz etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 4.19'da sunulmuştur.

Tablo 4.19'daki bulgular incelendiğinde modelde VIF değerleri 1,954 ile 2,131 aralığındadır. Bu değerler kabul edilebilir değer olan 10'un oldukça altındadır (Gujarati, 1999). Yine en düşük tolerans 0,469 olduğu ve bu değerin kabul edilebilir değer olan 0,10'dan yüksek olduğu görülmektedir (Hair vd., 2006). Bununla birlikte en yüksek koşul indeksi değerinin 17 olduğu ve bu değerin de asgari olması gereken değer olan 30'dan düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle modelde çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Öte yandan Durbin-Watson katsayısı 2,176 hesaplanmış ve bu değer 2 civarında olduğundan otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır.

Tablo 4.19: Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Stnadardize Edilmemiş β	SE	Standardize Edilmiş B	*t değeri*	Sig.	R^2	Düzeltilmiş. R^2	D-W	Tolerans değeri	VIF değeri	Koşul İndeksi (CI)
$F_{(3\text{-}190)}$= 78.895					,000	.555	.548	2,176			
Sabit	,968	,157		6,151	,000						1,000
1. Tutarlılık	,172	,050	,234	3,463**	**,001**				.512	1,954	11,223
2. Şeffaflık	,134	,056	,165	2,377*	**,018**				.485	2,061	14,358
3.Profesyonellik	,380	,061	,440	6,222**	**,000**				.469	2,131	17,036

* p<0,05; ** p<0,01
Bağımlı Değişken: **Örgütsel Yenilikçilik**

Tablo 4.19'da görüldüğü üzere kurumsallaşmanın boyutlarının (tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik) bağımsız değişken, örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak modele girdiği Model I istatistiksel açıdan anlamlıdır (R^2=0.555; $F_{(3\text{-}190)}$= 78.895; p<0.01). Modelde kurumsallaşmanın boyutları, bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçilikteki varyansın %55.5'ini açıklamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, kurumsallaşmanın boyutlarından tutarlılık (β = 0,234; p<0.01), şeffaflık (β = 0,165; p<0.05) ve profesyonelliğin (β = 0,440; p<0.01) örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgular **H1, H2 ve H3** hipotezlerini desteklemektedir.

Son olarak modelde bağımsız değişkenler olan kurumsallaşmanın boyutlarındaki 1 birimlik bir artışın bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçilikte 0,968 birimlik bir artışa yol açtığı görülmektedir.

Örgütsel öğrenmenin boyutlarının (öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı) örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini analiz etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları incelendiğinde; modeldeki VIF değerleri 2,342 ile 2,726 aralığındadır. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan çok düşüktür (Gujarati, 1999). En düşük tolerans değeri ise 0,367 olup, en alt sınır değer olan 0.10'dan yüksektir (Hair vd., 2006). Bununla birlikte en yüksek koşul

indeksi değerinin 18 olduğu ve bu değerin de asgari olması gereken değer olan 30'dan düşük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çoklu regresyon modelinde çoklu bağıntı sorununa rastlanmamıştır. Öte yandan Durbin-Watson katsayısı 1,900 hesaplanmış ve bu değer 2'nin altında olduğundan otokorelasyon sorunu ile karşılaşılmamıştır.

Tablo 4.20: Örgütsel Öğrenmenin Alt Boyutlarının Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Stnadardize Edilmemiş β	SE	Standardize Edilmiş B	*t değeri*	Sig.	R^2	Düzeltilmiş. R^2	D-W	Tolerans değeri	VIF değeri	Koşul İndeksi (CI)
$F_{(4-189)}$= 78.895					,000	.501	.491	1,900			
Sabit	1,211	,159		7,640	,000						1,000
1. Öğrenmeye Olan Bağlılık	,198	,061	,261	3,262**	**,001**				.412	2,429	12,291
2. Paylaşılan Vizyon	,201	,068	,250	2,943**	**,004**				.367	2,726	16,094
3. Açık Fikirlilik	,109	,064	,136	1,712	*,089*				.45	2,410	17,531
4. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	,128	,063	,159	2,027*	**,044**				.427	2,342	18,876

* p<0,05; ** p<0,01
Bağımlı Değişken: **Örgütsel Yenilikçilik**

Tablo 4.20'de görüldüğü üzere örgütsel öğrenme boyutlarının (öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı) bağımsız değişken, örgütsel yenilikçiliğin bağımlı değişken olarak girdiği Model II'nin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (R^2=0.501; $F_{(4-189)}$= 47,506; p<0.01). Modelde örgütsel öğrenmenin boyutları, bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçilikteki varyansın %50.1'ini açıklamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel öğrenmenin boyutlarından öğrenmeye olan bağlılık (β = 0,261; p<0.01), paylaşılan vizyon (β = 0,250; p<0.01) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (β = 0,159; p<0.05) örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular **H4,**

H5 ve H7 hipotezlerini desteklemektedir. Öte yandan beklenilenin tam aksine örgütsel öğrenmenin boyutlarından açık fikirliliğin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ($\beta = 0,136$; $p>0.05$). Bu bulgu dikkate alındığında **H6** hipotezi ret edilmiştir.

Son olarak modelde bağımsız değişkenler olan örgütsel öğrenmenin boyutlarındaki 1 birimlik bir artışın bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçilikte 1,211 birimlik bir artışa yol açtığı görülmektedir.

Konya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri örnekleminde kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla geliştirilen 7 adet hipotezle ilgili sonuçlar, Tablo 4.21'de verilmiştir.

Tablo 4.21: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
H2: Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
H3: Kurumsallaşmanın profesyonellik boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
H4: Örgütsel öğrenmenin öğrenmeye olan bağlılık boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
H5: Örgütsel öğrenmenin paylaşılan vizyon boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**
H6: Örgütsel öğrenmenin açık fikirlilik boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**RED**
H7: Örgütsel öğrenmenin örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	**KABUL**

SONUÇ

Küresel dünya düzeni işletmeler arası rekabetin artmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. İç pazarda faaliyet gösteren ulusal çaplı işletmelerin yanı sıra uluslararası büyük işletmelerin de olması rekabetin boyutunu arttırmıştır. Bu durumda işletmelerin sürdürülebilir olmaları, gelişimi destekleyen kurumsallaşmış bir yapıyı gerektirmektedir (Türkoğlu ve Çizel, 2016: 156-157). Kurumsallaşma, işletmenin çevresel değişime duyarlılığı sonucunda gelişen ve bu değişime uyma çabalarıyla oluşan dinamik bir süreçtir (Şanal ve Özgen, 2013: 15). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyerek, işletmenin işleyişini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 42). İşletmelerin hızla değişen ve zorlaşan rekabet ortamlarında üstünlük sağlayabilmeleri kendilerini tamamen farklı bir şekilde yeniden tanımlamaları, güçlü stratejiler oluşturmaları, rakiplerinden daha farklı ürün ve hizmet yaratmaları ve en önemlisi de kurumsallaşmayı temel alan yenilikçi bir anlayışa sahip olmaları yoluyla mümkün olabilir. Bu nedenle işletmelerin bütün iş kollarında yaratıcı yeniliklere ihtiyaç vardır. Örgütsel yenilik ise örgütün bütün faaliyetlerinde ve her alanında yeni fikir ve davranışların benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Özkoç ve Kemer, 2017: 570-571). İşletmeler örgütteki her faaliyet alanında ihtiyaç duyduğu yeniliklere yenilikçiliğin ortaya çıkmasına aracılık eden öğrenme duygusuyla ulaşabilir. Örgütsel öğrenme; organizasyonların zamanında, doğru ve tutarlı bilgi elde etmesi ve daha iyi düşünmesiyle, örgütsel davranışların değiştirilmesi veya mevcut davranışların iyileştirilmesi sürecidir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 23-27). Örgütsel öğrenme, yeni bilgi ve fikirlerin gelişimini sağlama yanında, bu bilgi ve fikirlerin uygulanma yeteneği olan yaratıcılığı geliştirerek yeni inovasyonlar için zemin oluşturmaktadır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 27).

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin uzun vadede varlığını devam ettirebilmesi, ortalamanın üzerinde bir gelir edebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için çevresel değişimleri takip ederek yenilikçi faaliyetlerde bulunması kaçınılmaz hale gelmiştir. İşletmelerin yenilikçilik faaliyetleri üzerinde etkili

olabilecek farklı faktörlerden söz edilebilir. Ancak bu araştırmada bu faktörlerden örgütsel faaliyetlerin kişilerden ziyade hesap verilebilirlik, şeffaflık, tutarlılık ve profesyonellik gibi belirli süreçlere dayandığı kurumsallaşma ve geçmişteki faaliyetlerden gerekli derslerin alınarak gelecekte de aynı hataları yapmamak üzere elde edilen bilgilerin tüm örgütsel kademeler ile paylaşımı, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve sürekli öğrenme bakış açısını kapsayan örgütsel öğrenme değişkenlerine odaklanılmıştır. Bu bağlamda bu çalışma, kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yazında kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini otel işletmeleri örnekleminde inceleyen sınırlı sayıda araştırma olması nedeniyle, bu araştırmanın yazındaki bu boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada, otel işletmelerinde çalışanların çalıştıkları otellerdeki kurumsallaşma boyutlarına ilişkin analiz sonuçlarına göre, otel çalışanları açısından en yüksek düzeyde algılanan boyutun profesyonellik olduğu, ikinci sırada şeffaflık boyutunun olduğu ve en düşük düzeyde ise tutarlılık boyutunun algılandığı saptanmıştır.

Bununla birlikte kurumsallaşma boyutlarından tutarlılığa ilişkin ifadelerden "Çalıştığım otelde personel seçimi işin gereklerine göre yapılır" ifadesinin (3.42) en yüksek, "Çalıştığım otelde her çalışan adil ücretlendirilir" ifadesinin (2.98) ise en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine şeffaflık boyutuna yönelik algılamalar ile ilgili aritmetik ortalamalarda, en yüksek ortalama (3.59) ile "İç denetimde, otel sahiplerinin yanı sıra bölüm yöneticileri ve uzmanlar da değerlendirme sürecinde yer alırlar" ifadesinin, en düşük ortalama (3.31) ile de "Çalıştığım otelde çalışanlar örgütsel hedefleri açıkça bilirler" ifadesinin yer aldığı gözlenmiştir. Son olarak profesyonellik boyutu ifadelerine ilişkin aritmetik ortalamalarda, ilk sırada "Çalıştığım otelde her iş için iş tanımı yapılmıştır" ifadesinin (3.57), son sırada ise "Çalıştığım otelde üst yöneticiler için gelişim planları vardır" ifadesinin (3.44) yer aldığı ortaya konmuştur.

Çalışmada yer alan diğer bir değişken olan örgütsel öğrenmenin alt boyutlarına ilişkin analiz sonuçlarına göre, otel çalışanları açısından en yüksek düzeyde algılanan

boyutun açık fikirlilik olduğu, ikinci sırada paylaşılan vizyon boyutunun olduğu, üçüncü sırada örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun olduğu ve en düşük düzeyde ise öğrenmeye olan bağlılık boyutunun olduğu saptanmıştır.

Diğer bir taraftan örgütsel öğrenmenin boyutlarından öğrenmeye olan bağlılıkta en yüksek ortalamanın (3.33) "Çalıştığım otelde öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir" ifadesinde, en düşük ortalamanın (3.11) ise "Çalıştığım otelin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir" ifadesinde olduğu gözlenmiştir. Örgütsel öğrenmenin bir diğer boyutu olan paylaşılan vizyona ilişkin ifadelerden "Tüm çalışanlar otelin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir" ifadesinin (3.37) en yüksek, "Çalışanlarımız kendilerini otelin geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler" ifadesinin (3.34) ise en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine örgütsel öğrenme boyutlarından, açık fikirlilik algılamalarına ilişkin aritmetik ortalamalarda ilk sırada "Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız" (3.41) ifadesinin, son sırada ise "Otel çalışanları olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız" (3.31) ifadesinin yer aldığı saptanmıştır. Son olarak örgütsel öğrenmenin örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunda en yüksek ortalamanın (3.42) "Otel çalışanları olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşırız" ifadesinde, en düşük ortalamanın (3.15) ise "Biz deneyimlerimizi paylaşmak için çok az çaba harcarız" ifadesinde olduğu gözlenmiştir.

Bu çalışmanın diğer bir değişkeni olan örgütsel yenilikçiliğin alt boyutlarına ilişkin analiz sonuçlarına göre, otel çalışanları açısından en yüksek düzeyde algılanan boyutun pazarlama yenilikçiliği olduğu, ikinci sırada süreç yenilikçiliği boyutunun olduğu, üçüncü sırada stratejik yenilikçilik boyutunun olduğu, dördüncü sırada ürün yenilikçiliği boyutunun olduğu ve en düşük düzeyde ise bireysel-davranışsal yenilikçilik boyutunun olduğu ortaya konmuştur.

Aynı zamanda örgütsel yenilikçilik boyutlarından bireysel-davranışsal yenilikçiliğe ilişkin ifadelerden "Çalışanların yenilikçi ve farklı yollarla düşünmeleri ve davranmaları desteklenir." ifadesinin (3.34) en yüksek, "İşleri yapmanın yeni yollarını aradığımızda yöneticilerimizden büyük destek görürüz." ifadesinin (3.13) ise en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine örgütsel yenilikçilik

boyutlarından ürün yenilikçiliği boyutuna yönelik algılamalar ile ilgili aritmetik ortalamalarda, en yüksek ortalama (3.31) ile "Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimizin gözünde çok yenilikçi olarak değerlendirilmektedir." ifadesinin, en düşük ortalama (3.19) ile de "Rakiplerimize kıyasla, otelimizin sunduğu yeni ürün ve hizmetlerin başarısı düşüktür"ifadesinin yer aldığı gözlenmiştir. Örgütsel yenilikçiliğin bir diğer boyutu olan süreç yenilikçiliğine ilişkin ifadelerden "Bir problemi alışılagelmiş yöntemlerle çözemediğimizde, kolaylıkla yeni metotlar oluştururuz" ifadesinin (3.41) en yüksek, "Son 5 yılda, otelimizde birçok yeni yönetsel yaklaşım (Ör.TKY, Altı Sigma, Proje Yönetimi) oluşturuldu" ifadesinin (3.32) ise en düşük ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır. Diğer bir yandan örgütsel yenilikçilik boyutlarından olan pazarlama yenilikçiliği algılamalarına ilişkin aritmetik ortalamalarda ilk sırada "Şu anda piyasaya sunduğumuz ürün ve hizmetler önceden sunduğumuz ürün ve hizmetlerimizin neredeyse aynısıdır" (3.44) ifadesinin, son sırada ise "Çalıştığım otel, piyasaya sunduğu yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanmaktadır" (3.37) ifadesinin yer aldığı ortaya konmuştur. Örgütsel yenilikçiliğin son boyutu olan stratejik yenilikçilik boyutunda en yüksek ortalamanın (3.37) "Üst yöneticiler, oteldeki problemleri çözmek için alışılmadık ve yenilikçi yöntemleri kullanan çalışanlardan faydalanırlar" ifadesinde, en düşük ortalamanın (3.26) ise "Çalıştığım otelin üst yöneticileri, riskli büyüme fırsatları diyebileceğimiz girişimlere girmekten çekinmez" ifadesinde olduğu gözlenmiştir.

Çalışmada, Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kurumsallaşma ve örgütsel öğrenme düzeyleri ile örgütsel yenilikçilikleri arasındaki ilişkiler anket tekniği ile oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir. Çalışmada öncelikle kurumsallaşma boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, beklentilerimiz doğrultusunda kurumsallaşma boyutlarından tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelliğin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu desteklemektedir.

Özkoç ve Kemer (2017) tarafından yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular, bu çalışmadaki kurumsallaşma boyutlarından profesyonellik ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi ile ilgili elde edilen bulguyla paralellik gösterirken;

kurumsallaşma boyutlarından şeffaflık ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi ile ilgili elde edilen bulguyu desteklememektedir. Benzer şekilde, İraz ve Eryeşil (2012) tarafından yapılan araştırmada kurumsallaşma boyutlarından tutarlılık ile örgütsel yenilikçilik ilişkisine dair bulgular bu çalışmadaki bulguları destekleyici niteliktedir.

Yine yapılan araştırmanın bulgularına göre, örgütsel öğrenme boyutlarından öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, ve örgüt içi bilgi paylaşımının örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Öte yandan örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirliliğin ise örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Avcı (2009) tarafından yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular, bu çalışmadaki örgütsel öğrenme boyutlarından öğrenmeye olan bağlılık ve örgüt içi bilgi paylaşımı ile yenilik performansı ilişkisi ile ilgili bulguyu desteklerken; örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon ile yenilik performansı ilişkine yönelik bulguları desteklememektedir. Ayrıca araştırma bulguları, literatürdeki Garcia-Morales vd.(2007), Taşçı ve Koç (2010), Weerawardena vd. (2006), Biçkes (2011), Eren vd. (2013), Demirel ve İskan Kubba (2014), Pınar ve Arıkan (2015), Liao vd. (2017: 597), Calantone vd.(2002) ve Bolaji Bello ve Adeoye (2018) araştırma sonuçları ile kısmen benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonuçları bağlamında yöneticilere ve sektör temsilcilerine;

- Tüm çalışanların yaratıcı düşüncelerini rahatlıkla ifade edebileceği bir örgüt kültürü oluşturmak,
- Örgütsel amaçların belirlenmesi ve sorunların çözümüne herkesin katılımını sağlayacak şekilde katılımcı yönetim anlayışını benimsemek,
- Başarılı personellerin ödüllendirilmesi ve övgüyle bahsedilmesi,
- Şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim anlayışı sergilemek,
- Söylemlerin davranışlarla tutarlı olduğu örnek bir davranış sergilemek,
- Yaşam boyu öğrenme felsefesini benimsemek,
- Örgüt içi etkin bir iletişim sistemi kurarak, bilgi paylaşımı sağlamak,
- Örgütsel amaçların tüm çalışanlar tarafından içtenlikle benimsenmesini sağlayacak uygulamalarda bulunmaları önerilebilir.

Bu tez çalışmasının yönetim literatürüne bazı katkıları olmakla beraber araştırma bulguları değerlendirilirken bazı sınırlılıkları göz önünde bulundurulmalıdır. *Birincisi,* araştırma verileri yalnızca Konya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlardan elde edilmiştir. Bu bulguların farklı illerdeki otel işletmeleri, farklı sektör ve farklı örneklem grubu açısından genellenebilmesi için gelecekte hem sektör bazında, hem de farklı sektör ve örneklem grubu üzerinde çok sayıda araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. *İkincisi, v*erilerin sağlandığı otel çalışanlarının iş yoğunluğundan dolayı fazla vakit ayırmak istememeleridir.

Bu çalışmada Konya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kurumsallaşma ve örgütsel öğrenme düzeylerinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin farklı turizm destinasyonlarında, turizmin farklı sektörlerinde, farklı kültürlerde ve farklı gelişmişlik düzeyine sahip olan ülkelerde örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerinin incelenmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

Acar, Safa. (2014). Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile Işletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*

Acuner, Taner. (2000). Değisim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 2(2), 1-10.

Afuah, Allan (2009). *Strategic Innovation: New Game Strategies For Competitive Advantage,* Taylor&Francis Routledge.

Ağca, Veysel ve Kurt, Mustafa (2007). İçgirişimcilik Ve Temel Belirleyiciler: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29, 83-112.

Ağdelen, Zafer ve Erkut, Haluk (2008). Firma Kurumsal Ve Yönetsel Özelliklerinin Insan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Gau J. Soc. & Appl. Sci.*, 3(6): 37-55.

Akat, İlter ve Atılgan, Turan (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Şirket Kültürü*, İstanbul:Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği Yayınları.

Akdemir, Bünyamin ve Çukacı, Yusuf (2005) Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki Ilişkinin Belirlenmesi Ve Bir Araştırma**,** *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 1173-1192.

Akgün, Ali Ekber, Keskin, Halit Ve Günsel, Ayşe (2009*). Bilgi Yönetimi Ve Öğrenen Örgütler (1.Baskı),* Ankara: Eflatun Yayınevi.

Aksoy, M. (2003). *Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi*. KalDer Forum. 3(12):17-22

Alavi, Maryam and Dorothy E. Leidner (2001). Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues, *MIS Quarterly*, 25(1). 107-136.

Alayoğlu, Nihat (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları.

Alberts David S. ve Daniel S. Papp (1997). The Information Age: An Anthology on Its Impact and Consequences, CCRP Publications Series.

Alçın, Sinan (2016). Üretim Için Yeni Bir Izlek: Sanayi 4.0. *Journal Of Life Economics*, 8, 19-30.

Alegre, Joaquín And Chiva, Ricardo. (2008). Assessing The Impact Of Organizational Learning Capability On Product Innovation Perofrmance: An Emprical Test. *Technovation*, 28(6), 315–326.

Alpay, Güven; Muzaffer Bodur; Cengiz Yılmaz ve Diğerleri (2008). Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence From an Emerging Economy, Journal of World Business, 43, 435-448.

Altındiş, Selma ve Ağca, Veysel (2011). Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 45-61.

Altun, Şafak (2007). *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*, İstanbul: Mediacat Kitapları.

Altun, Şafak (2008). *A'dan Z'ye Türkiye"Den İnovasyon Manzaraları*. İstanbul: Doğuş İletişimyayıncılık.

Andrews, Jonlee ve Smith, Daniel.C. (1996). In Search Of Marketing Imagination: Factors Affecting The Creativity Of Marketing Programs For Mature Products. *Journal Of Marketing Research*, 33, 17-37.

Antal, Berthoin ve Ariane, Dierkes, Meinolf. (2001). Organizational Learning: Where Do Westand? Where Do We Want To Go?, *Global Focus,* 13(1), John Wiley&Sonsinc.

Apaydın, Fahri (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma Ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine Ve Örgütsel Performansa Etkileri,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze.

Apaydın, Fahri (2008). Kurumsallaşmanın Küçük Ve Orta Ölçekli Işletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 4 (7), 118-129.

Apaydın, Fahri (2009). Kurumsal Teori Ve Işletmelerin Kurumsallaşması, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi,* 10 (1), 1-12.

Argyris, C And Schön, Donald. (1978). Organizational Learning: A Theory Of Action

Argyris, C And Schön, Donald. (1996). *Organizational Learning II*, Addison-Wesleypub. Com. New York, USA.

Argyris, Chris (2001). Örgütsel Öğrenme. (Çeviren: Nurettin Elhüseyni). İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No: 366.

Arieti, Silvano (2005). *Cartivity: The Magic Synthesis. Basic Books Publisher*, New York.

Armbruster, Heidi, Andrea Bikfalvi, Steffen Kinkel And Gunter, Lay. (2008). Organizational Innovation: The Challenge Of Measuring Non-Technical Innovation In Large-Scale Surveys, *Technovation,* 28, 644-657.

Arslantas, Cem Cüneyt (2005). Kişisel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye, *Active Bankacılık Ve Finans Dergisi,* 43, 14-25.

Aslam, Hassan, Danial., Javaid, T., Tanveer, A., Khan, M., Shabbir, F. (2011). A Journey From Individual To Organizational Learning (Exploring The Linking Bridge: Team Learning). *International Journal Of Academic Research,* 3(3), 738-745.

Aslan, Esra (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Atak, Metin ve Atik, İlhan (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi Ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi, *Havacılık Ve Uzayteknolojileri Dergisi,* 3(1), 63-70.

Ataman, Göksel (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Yayıncılık.

Ataman, Göksel, (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. (2. Basım), İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Atila, Emre ve Küskü, Fatma (2006). *Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği,*1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Avcı, Umut (2009). Öğrenme Yönelimliliğin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir Inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*.5(10), 121-138.

Avcı, Umut, Kılınç, İzzet Ve Okumuş, Fevzi (2010). Öğrenme Düzeyleri Arası Ilişki: Otel Işletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 95-115.

Aydemir, Burhan ve Aytemiz, Oya (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci Ve Sektörel Bir Uygulama. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı: 17-18 Nisan 2004*, İstanbul, 608-620.

Aydın, Mustafa (1994). *Eğitim Yönetimi.* Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Aydın, Mustafa (2000). *Kurumlar Sosyolojisi,* (2. Baskı), Ankara:Vadi Yayınları.

Aydıntan, Belgin (2006). *Örgüt Zekâsı Ve Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Bakan, İsmail (2011). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları Ve İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar.*İstanbul:Beta Yayıncılık.

Bakan, İsmail ve Derya Karayılan (2011). Öğrenen Organizasyonlar, (Editör: İsmail Bakan), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. İstanbul: Beta Yayınları, 393-416.

Baltalar H. (2012). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, Http://Www.Hasanbaltalar.Com/Index. Erişim Tarihi: 2 Aralık 2019.

Baraz, Barıs(2006). Aile İsletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri, 2. Aile İsletmeleri

Barışık, Salih (2001). Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü, *Verimlilik Dergisi*, 7-24.

Barrett, Frank J. (1995). Creating Appreciatiative Learning Cultures, *Organizational*

Barrett, Michael., Cappleman, S., Shoib, G. And Walsham, G. (2004). Learning In Knowledge Communities: Managing Technology And Context. *European Management Journal*, 22(1), 1-11.

Bartram, Arthur (1999). *Karmaşıklıkta Yol Almak: İş Ve Yönetim Hayatında Karmaşıklık Teorisi Için Bir Yöntem.* (Çeviren: Zülfü Dicleli). İstanbul: Türk-Henkel Dergisi Yayınları.

Baş, Türker (2001). Anket. Ankara: Seçkin Yayınları.

Bayer, Ertuğrul (2003). *Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Baykal, Adnan (2002). *Babalar, Oğullar Ve Kızlar: Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları,*İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bayraktaroğlu, Serkan Ve Kutanıs, Rana Özen (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüdergisi*, 3, 51-65.

Baytekin, Evrim, Pelin (2008). *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

Bedük, Aykut.(2002). Bilgi Çağı, Öğütlerde Bilginin Önemi Ve Bilgi Teknolojilerinin Örgütlere Sundukları Değişim Ve Olanaklar, *I.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı,* Hereke, Kocaeli.

Bennour, Meziane ve Crestani, Didier (2000). Using Competencies In Performance Estimation: From The Activity To The Process.*Computers In Industry*, *58* (2), 151–163.

Bennour, Meziane ve Crestani, Didier (2007). Using Competencies In Performance

Benoit Carol, A And Mackenzie, Kenneth. D. (1994). A Model Of Organizational Learning And The Diagnostic Process Supporting It, *The Learning Organization*, 1(3), 26-37.

Bensghir, Türksel Kaya (1996). *Bilgi Teknolojileri Ve Örgütsel Değişim*, Ankara: TODAİE Yayıncılık.

Bessant, J., Meredith, S., Perin, G., Hoffman, K. (1995). Product And Process İnnovation, Londra, John Wiley.: And Sons.

Bettencourt, Lance. A. And Brown Stephen W (2013). From Goods To Great: Service Innovation In A Product-Dominant Firm. *Business Horizons.* 56, 277-283.

Betz, Frederick (2003). *Managing Technological Innovation: Competitive Advantage From Change,* John Wiley & Sons, New Jersey.

Bhatt, Ganesh D. (2000). Information Dynamics, Learning And Knowledge Creation In Organizations,*The Learning Organization,*7(2), 89–98.

Bhatt, Ganesh Datt. and Zaverı, Jigish (2002). The Enabling Role Of Decision Support Systems In Organizational Learning, *Decision Supportsystems*, 32, 297– 309.

Bıçakçı,Ulaş. (1990). Kurumlaşmak Mı, Işletmeyi Kurum Gibi Yönetmek Mi?, Yöntek Müşavirlik Ltd.Şti.İstanbul.

Biçkes, Mehmet (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Bilgin, Naciye (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamışyüksek Lisans Tezi, Ankara.

Blazevic, Vera and Annouk Lievens (2004). Learning During The New Financial Service Innovation Process Antecedents And Performance Effects, *Journal Of Business Research,* 57, 374-391.

Bolaji Bello, Oluwayemisi And Adeoye, Abayomi Olarewaju (2018). Organizational Learning, Organizational İnnovation And Organizational Performance: Empirical Evidence Among Selected Manufacturing Companies İn Lagos Metropolis, Nigeria. *Journal Of Economics & Management, 33,* 25-38.

Boons, Frank And Lars Strannegard (2000). *Organizations* Coping With Their Natural Environment, *International Studies Of Management & Organization,* 30(3), 7-17.

Boyacı, Murat (2007). *Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım.* Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

Boynton, Andrew C. and Bart Vıctor (1991). Beyond Flexibility: Building And Managing The Dynamically Stable Organization, *California Management Review*, 34(1), 53-66.

Bozkurt, Nejat (2009). *İşletmelerin Kara Deliği: Hile, Çalışan Hileleri (1.Basım),* İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım,.60 -65.

Bozkurt, R (2004).KOBİ'lerde Kurumsallaşma Sorunları Ve Çözüm Önerileri, 1. KOBİ'ler Ve Verimlilik Kongresi, 11-12 Aralık, İstanbul.

Braham, B.J. (1998). Stres Yönetimi. Ateş Altında Sakin Kalabilmek. (V. G. Diker, Çev.), İstanbul: Hayat Yayınları.

Brenkert, George G (2009). Innovation, Rule Breaking And The Ethics Of Entrepreneurship, *Journal Of Business Venturing*, 24(5), 448-464.

Buck, Alison (2004). Mentoring: A Promising Strategy For Creating And Sustaining A Learning Organization, *Adult Education*, 15(3-4), 8-11.

Budak, Gönül (1998). *Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Calantone, Roger, J, Cavusgil, S.T. and Zhao, Yushan, (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, And Firm Performance, *Industrial Marketing Management,* 31, 515-524.

Certo, Samuel, C, (2000). Modern Management Diversity, Quality, Ethics & The Global Environment**,** Prentice Hall International Inc., London.

Clark, Karla And James, Keith (1999). Justice And Positive And Negative Creativity, *Creativity Research Journal***,** 12(3), 211-226.

Clegg, Stewart, Kornberger, Martin And Pitsis, Tyrone (2005).*Managing And Organizations: Introduction To Theory And Practice* (First Edition).London: Sage Publications Ltd.

Cohen, Aaron and Kol, Yardena (2004). Professionalism And Organizational Citizenship Behavior, *Journal Of Managerial Psychology*, 19(4): 386 – 405.

Collie, Sarah L., Alton T. L. (2004). "Improving Teaching Quality And The Learning Organisation", *ABI/INFORM Global*, 124.

Coulter, M (2003). Entrepreneurship In Action, New Jersey, Prentice Hall-Pearson Education Inc.

Crossan, Mary M., Henry W. Lane and Roderick E. White (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution, *The Academy Of Management Review*, 24(3), 522-537.

Crossan, Mary M., Henry W. Lane, Roderick E. White And Lisa Djurfeldt (1995). Organizational Learning: Dimensions For A Theory, *The International Journal Of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360.

Çakır, A., (2011). *Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Kullanımına Sunulan Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı Destek Ve Teşvik Türleri Ile Kurumsallaşma Düzeyleri Arasındaki İlişki,* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Çakır, Recep ve Yükseltürk, Erman (2010). Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi Ve E-Öğrenme Üzerine Çözümleme, *Kastamonu Eğitim Dergisi,* 18(2), 501-512.

Çalık, T. (2005). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol04_Issue08_2003/324.pdf Erişim tarihi:12.01.2018,

Çalık, Temel (2002), Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları, Http://Yordam.Manas.Kg/Ekitap/Pdf/Manasdergi/Sbd/Sbd8/Sbd-8-09.Pdf. Erişim Tarihi: 04.02.2018.

Çam, Salim (2002). *Öğrenen Organizasyon Ve Rekabet Üstünlüğü* (1. Baskı), İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Çatal, M. Faruk (2010). Bölgesel Kalkınmada Küçük Ve Orta Boy Işletmelerin (Kobi) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 332-352.

Çiftçi, G.E., Hırlak, B. ve Doğan L. (2018). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenmenin İç Girişimcilik Düzeyi Üzerine Etkisi: Kırıkkale Belediyesinde Bir Araştırma, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(7), 230-244.

Daft, Richard, L. and Weick, Karl. E. (1984). Toward A Model Of Organization As Interpretation Systems. *Academy Of Management Review*, 9(2), 284-295.

Dalay, İsmail (2002). *Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayınları.

Damanpour, Fariborz (1983). Technical Versus Administrative Rates Of Organizational Innovation: A Study Of "Organizational Lag", Yayınlanmamış Doktora Tezi, University Of Pennsylvania.

Damanpour, Fariborz (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators. *Academy Of Management Journal*, 34(3), 555-590.

Dando, Nicole and Swift, Tracey (2003). Transparency And Assurance: Minding The Credibility Gap. *Journal Of Business Ethics*, 44(3), 195–200.

Danneels, Erwin. ve Kleinschmidt, Elko, J. (2001). Product Innovativeness From The Firm's Perspective: Its Dimensions And Their Relation With Product Selection And Performance. *The Journal Of Product Innovation Management*, 18(6), 357-73.

Davis, Scott M. and Kristin Moe (1997). Bringing Innovation To Life, *Journal Of Consumer Marketing*, 14, (5), 338-361.

Dawes, Philip L. (2003). A Model Of The Effects Of Technical Consultants On Organizational Learning In High-Technology Purchase Situations, *Journalof High Technology Management Research*, 14(1), 1–20.

Demir, Serdar, Taner (2012) *Kalite Yönetim Uygulamalari Ve Kurumsallaşmanin Inovasyona Etkileri***,**Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Işletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Demircan, Nigar ve Ceylan Adnan (2003). Does Trust Mediate The Effects Of Justice Perceptions On Employee Commitment?, *Bogaziçi Journal: Review Of Social, Economic And Administrative Studies*, 17(2), 23-44.

Demirel Y. (2008). Örgütsel Öğrenme Kültürü Ve Iş Tatminin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi,* 14, 1-22.

Demirel, Yavuz ve İskan Kubba, Zeynep (2014). Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Dergisi*, *9*(2), 137-151.

Denison, Daniel, R. (1990). *Corporate Culture And Organizational Effectiveness,* New York: Wiley.

Digital Europe Dijital Çağ Için Dönüşüm Gündemi 2010 Http://Ufuktarhan.Com/Resimler/Digitaleurope_Vision2020_Tr.Pdf. Erişim Tarihi: 29.03.2018.

Dikmen, Ç. (2005). Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar, http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Yonetim-34-2000-5.pdf Erişim Tarihi: 02.01.2018,

Dikmen, Çiğdem (1999). Organizasyonel Öğrenme Ve Öğrenen Organizasyonlar, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 10, (34), 57-67.

Dilbaz, Sümeyra (2005). *Büyüme Ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Dinçer, Ömer (1992). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, İstanbul: Timaş Yayınları.

Dixon, Nancy, M. (1992). Organizational Learning: A Review Of The Literature With Implications For Hrd Professionals, *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-48.

Dixon, Nancy, M. (1999). *Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, Gower Publishing Limited: Abingdon, Oxon, United Kingdom.

Dodgson, Mark (1993). Organizational Learning: A Review Of Some Literature, *Organization Studies*, 14,(3), 375-394.

Doğan, Kader (2010). *Örgütsel Öğrenme Ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, İstanbul.

Dökümbilek, Funda (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm Ve Bir Araştırma*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Drejer, Anders (2006). Strategic Innovation: A New Perspective On Strategic Management. *Handbook Of Business Strategy*, 7(1), 143-147.

Driscoll, Marchy P (2012). *Öğretim Süreçleri Ve Öğrenme Psikolojisi,* **(**Çevirenler: Ömer F. Tutkun, Seçil Okay, Evrim Şahin), Ankara: Anı Yayıncılık.

Drucker, Peter (1993). *Innovation And Entre-Preneurship*, Harpercollins Publishers: 30.

Drucker, Peter (1998). The Discipline Of Innovation, *Harvard Business Review*, November- December.

Drucker, Peter F. (2006). *Classic Drucker*, Harvard Business, Press: Boston.

Drucker, Peter F. (2007). *Innovation And Entrepreneurship*: Practice And Principles, Butterworth-Heinemann: Oxford.

Drucker, Peter F.(2002). The Discipline Of Innovation, *Harward Business Review*, 80(8), 2002, 5-10.

Duncen, Robert and Wies, A. (1979). Organizational Learning: Implications For Organisational Design, *Research In Organzational Behavior*, 1, 75-123.

Durna, Ufuk (2002). *Yenilik Yönetimi,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Duygulu, Ethem (1998). *Kurumsallaşma Olgusu: Analitik Bir Yaklaşım*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Efil, İsmail (1987). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Bursa: Örnek Kitapevi.

Ekvall, Göran (2006). The Organizational Culture Of Idea-Management: A Creative Climate For The Management Of Ideas, *Harward Business Review.*

Elçi, Şirin (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın Ve Rekabetin Anahtarı*, Ankara: Nova Basın Yayın.

Elçi, Şirin (2007). *İnovasyon Kalkınmanın Ve Rekabetin Anahtarı*. (Genişletilmiş II. Baskı), Ankara: Technopolis Group.

Endsley, D. Scott (2010). Putting Healthcare Innovation Into Practice, A John Wiley &Sons Publication.

Erdil, Oya, İmamoğlu, Salih Zeki ve Keskin, Halit (2003). Küçük Ve Orta Boy Işletmelerde (Kobi'lerde) Ürün Yeniliği Ve Ar-Ge Faaliyetleri,*Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(19), 21-29**.**

Erdoğan, İ. (1987). İşletmelerde Davranış, İ.Ü. Yayınları, Yayın No: 3456, İstanbul.

Erdoğmuş, Nihat (1991). Yönetim Ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar Ve Kariyere Etkileri, *MPM Verimlilik Dergisi*,*1*,15-30.

Erdoğmuş, Nihat (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri Ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul: Agiad Yayınları.

Eren, Selim, S., Gül, Hasan ve Tokgöz, Emrah (2013). Küçük Ve Orta Boy Işletmelerde (Kobi) Örgütsel Öğrenme Ve Yenilik Performansı Ilişkisinin Genel Performansa Etkileri. Journal Of Yaşar University, 29(8), 4872-4895.

Ergün, Ergün, Derya, Özler, Hayrettin ve Gümüştekin, Gülten Eren (2007). Aile Işletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma, *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, *1*(17),437-450.

Er-Ming, Xu and Zhang HAN (2008). Organizational Learning And Innovation: Research Based On Different Ownership Identity, *15th International Conference On Management Science & Engineering, Institute Of Electrical And Electronics Engineers*, 10–12 September, California, 921–926.

Ettlie, John, .E (2000). *Managing Techological Innovation*, John Willey And Sons Yayınları, 5.

Fedayi, Cemal (1998). Öğrenen Örgütler Teorisi Ya Da Öğrenmeyi Öğrenmek, *Yeni Türkiye Dergisi*, 20, 1230.

Feldman, Daniel C. (1984). The Development And Enforcement Of Group Norms, *Academy Of Management Review*, *9*(1), 47-53.

Fiol C. Marlene Ve Marjorie A. Lyles (1985). Organizational Learning, *Academy Of Management Review*, *10*(4), 807.

Flynn, M., L. Dooley, D. O'Sullivan And K. Cormican (2003). Idea Management For Organisational Innovation, *International Journal Of Innovation Management*, 7(4), 417-442.

Frambach, Ruud T. And Niels Schillewaert (2002). Organizational Innovation Adoption: A Multi-Level Framework Of Determinants And Opportunities For Future Research, *Journal Of Business Research, 5*(2), 163-176.

Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., And Verdu-Jover, A. J. (2007). Influence Of Personal Mastery On Organizational Performance Through Organizational Learning And Innovation In Large Firms And Smes. *Technovation*, 27, 547-568.

García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, Antonia., And Llorens-Montes, Francisco, Javier (2007). Effects Of Technology Absorptive Capacity And Technology Proactivity On Organizational Learning, Innovation And Performance: An Empirical Examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, *19*(4), 527-558.

Garvin, D. A. (1993). "Building A Learning Organization", *Harvard Business Review*, 71, 4.

Garvin, D.A., Edmondson, A. C., Gino, F., (2008, March). Is Yours A Learning Organization?. *Harvard Business Review*, 109-116.

Garvin, David, .A. (1999). *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak, Bilgi Yönetimi*, (Çeviren: Bulut Gündüz). İstanbul: Harvard Business Review.

Gebert, Diether, Boerner, Sabine and Lanwehr, Ralf (2003). The Risks Of Autonomy: Empirical Evidence For The Necessity Of A Balance Management In Promoting Organizational Innovativeness. *Creativity And Innovation Management. 12*(1), 41-49.

Gerber, Michael E. (1997). *"Girişimcilik Tutkusu",* (Çeviren: Tayfun Keskin), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Gessinger, Gernot H. (2009). *Materials And Innovative Product Development*, Butterworth Heinemann, Burlington.

Gibson, James L., Ivancevich, John H., Donelly, James H. And Konopaske Robert, (1988). Organizations Behavior, Structure, Process, 6th Ed., Texas: Business Publications.

Gizir, Sıdıka. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Öğrenme, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *4*(2), 182-196.

Gödek, S. (2001). *Bürokratik Örgütün, Öğrenen Organizasyona Dönüşüm Sürecinde Liderliğin Rolü,* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Gökçe, G.S. (2010). *İnovasyon Kavramı Ve İnovasyonun Önemi*. Fırat Kalkınma Ajansı, Www.Fka.Org.Tr. Erişim Tarihi: 03 Aralık 2019.

Gökçek, Onur (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci Ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gomez, Jerez, P., Cespedes-Lorente, J., and Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal Of Measurement. *Journal Of Business Research*, *58*(6), 715-725.

Gopalakrishnan, Shanti and Damanpour, Fariborz (1997). A Review Of Innovation Research In Economics, Sociology And Technology Management, *Omega: The International Journal Of Management Science*, *25*(1), 15-28.

Grant, Robert M. (2005). Contemporary Strategy Analysis: Bölüm 4:Business Strategies In Different Industry Contexts: 11- Technology-Based Industries And The Management Of Innovation, Blackwell Publishing, 5. Bs.

Guellec, Dominique. and B. Pottelsberghe, Van (2001). R&D And Productivity Growth: Panel Data Analysis Of 16 Oecd Countries, *OECD Economic Studies*, *33*(2), 103-126.

Gujarati, Damodar N. (1999). *Basic Econometrics* (4th Edition). New York: Irwin/McGraw-Hill.

Güleş, Hasan Kürşat ve Bülbül Hasan (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı,* **(**1. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürol, Yonca (2005). *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*. İstanbul: Beta Basım.

Hacısalihoğlu, Uğur (2007). İç Girişimcilik İklimi Ve Kurumsallaşma Algısı İle İş Tatmini Ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler.Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Hadjimanolis, Athanasios. (1999). Barriers To Innovation For Smes In A Small Less Developed Country (Cyprus), *Technovation*, 19, 561–570.

Hair, Joseph F., Black, Bill, Babin, Barry, Anderson, Rolph E., and Tatham, Ronald L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th Edition). Auflage: Uppersaddle River.

Hamel, Gary (1998). The Challenge Today: Changing The Rules Of The Game, Business Strategy Review, 9(2), 19-26.

Hamel, Gary (2006). The Why, What, And How Of Management Innovation, *Harvard Business Review*, *84*(2), 72.

Hamel, Gary and Bill Breen (2007), *The Future Of Management*, Harvard Business School Press, 3-255.

Hammer, Michael and Champy, James (1994*). Reengineering The Corporation. A Manifesto For Business Revolution*, Harpercollins, New York, NY.

Hammer, Micheal (1997).*Yönetim Sonunun Ötesinde, Geleceği Yeniden Düşünmek.* İstanbul: Sabah Kitapları.

Hartline, Michael D., James G. Maxham III, Ve Daryl O.Mckee (2000). Corridors Of Influence In The Dissemination Of Customer- Oriented Strategy To Customer Contact Service Employee, *Journal Of Marketing, 64*(2), 35-50.

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), Handbook of Organizational Design. London, 3-27. Cambridge University Press.

Henriksen, S., Skou, P., (2009). Marketing Innovation Scientific Marketing" Journal Of Medical Marketing Http://Www.Nnit.80.Com/ NR/Rdonlyres/E766BF67-B8CD-45CB-9FC1-F2F5619632C4/0/Scientific Marketing.Pdf, Mayıs 2009), Erişim Tarihi: 03.07.2018.

Hepkon Zeliha (2003). Kurumsal Kimlik Inşasını Belirleyen Faktörler: Bir Yazın Taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 9, 175–211.

Higgins, James M., (1995). The Characteristics Of Companies That Innovate, *Planning*

Hirschman Elizabeth C. (1980). Innovativeness, Novelty Seeking, And Consumer Creativity. *Journal Of Consumer Research,* 7, 283-295.

Hoe, Siu Loon (2007). Organisational Learning: Conceptual Links To Individual Learning, Learning Organisation And Knowledge Management. *Journal Of Information & Knowledge Management, 6*(3), 211-217.

Hornsby, Jeffrey S., Kuratko, Donald F.,Zahra, and Shaker A. (2002).Middle Managers' Perception Of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale, *Journal Of Business Venturing,17*(3),253-273.

Hsiao, Shih-Wen, and Jyh-Rong Chou (2004). A Creativity-Based Design Process For Innovative Product Design, *International Journal Of Industrial Ergonomics, 34*(5), 421-443.

Huber George P. (1991).Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures, *Organization Science, 2*(1), 88-115.

Hult, G. Tomas M., David J., Ketchen Jr, and Taco H., Reus (2001). Organizational Learning Capacity And Internal Customer Orientation Within Strategic Sourcing Units, *Journal Of Quality Management, 6*(2), 173–192.

Hurley, Robert F., and G. Tomas M. Hult. (1998), Innovation, Market Orientation, And Organizational Learning: An Integration And Empirical Examination, *The Journal Of Marketing,62(*3), 42–54.

Hussey, E. David (1998). *Daha İyi Nasıl… Değişim Yönetimi*, İstanbul: Timaş Yayınları.

Inkpen, Andrew C. (1998).Learning And Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances. *Academy Of Management Perspectives, 12*(4), 69-80.

Işık, Nihat ve Kılınç, Efe,Can (2011). Bölgesel Kalkınma'da Ar-Ge Ve Inovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz,*Osmangazi Üniversitesi Dergisi,6*(2), 9-54.

İbicioğlu, Hasan ve Avcı, Umut (2005). Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 14, 157-166.

İnançoğlu, E., (2002). Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi, 10.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi.

İnceler Sarıhan, Halime (1998). *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Desnet Yayınları.

İnceoğlu, Seher (2014). *Dijital Çağda Arşivci: Sahip Olması Gereken Temel Yetkinlikler Ve Roller,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, Bilgi Ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

İraz, Rıfat (2005).*Yaratıcılık Ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik Ve KOBİ'ler*, Konya: Çizgi Kitabevi.

İraz, Rıfat ve Eryeşil, Kemalettin (2012). Kurumsallaşmanın Yenilik Ve İşletme Performansına Etkisi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 15*(2), 49-66.

İstar, Neşe, (2006). Öğrenen *Organizasyonlarda Başarı Kriterleri Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Jain, Ravi, Harry C. Triandis, and Cynthia W. Weick (2010). *Managing Research, Development And Innovation: Managing The Unmanageable*. 34. John Wiley & Sons.

Janszen, Felix, and Felix Janszen (2000). The Age Of Innovation: Making Business Creativity A Competence, Not A Coincidence. Financial Times Prentice Hall.

Jensen, Jorgen A.,Ole E. Rasmussen (2004). An Inquiry Into The Foundations Of Organizational Learning And The Learning Organization, *The Learningorganization, 10*(6),478-490.

Jiménez-Jiménez, Daniel, and Raquel Sanz-Valle (2011). Innovation, Organizational Learning, And Performance, *Journal Of Business Research, 64(*4), 408-417.

Johnston, Robert E., And J. Douglas Bate (2013). *The Power Of Strategy Innovation: A New Way Of Linking Creativity And Strategic Planning To Discover Great Business Opportunities*. Amacom.

Jones, G.R., (2001). Organizational Theory And Cases, Prentice Hall International Inc., London.

Joreskog, K.G., and Goldenberg, A.S. (1975). Estimation of a model with multiple indicators and multiple causes of a single latent variable. Journal of the American Statistical Association, 70(351), 631-639.

Kahveci, T. C. (2007). *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Modelleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Kalder (2000). *Öğrenen Organizasyonlar*, Kalder Yayınları, İstanbul.

Kalkan, Veli Denizhan (2006), *Örgütsel* Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi: Kesişim Ve Ayrışma Noktaları, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,5*(16), 22-36.

Kalkan, Veli, Denizhan (2005). Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka Ve Bilgi Üretimi, *Eskişehirosmangazi Üniversitesi III. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimi Kongre Bildirileri,* 403-405.

Kamaruddeen, Ahmed Mohammed, Nor'Aini Yusof, And Ilias Said (2009). A Proposed Framework For Measuring Firm Innovativeness In The Housing Industry, *International Journal Of Organizational Innovation* 2(2),101-132.

Kapu, Hüsnü ve Baştürk, Faruk (2009). Yaratıcılık Tekniklerinin İşletme Eğitimindeki Yeri, *Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 10(16), 523-539.

Karabulut, K. (2010). "Öğrenen Organizasyon Disiplinleri", Öğrenen Organizasyonlar Içerisinde, Http://Kaankarabulut.Blogcu.Com/Ogrenen-Organizasyonlar/7938311 (10.01.2018). Erişim Tarihi: 27.12.2018

Karacaoğlu, Korhan ve Sözbilen, Gülhan (2013). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24 (1), 41-56.

Karahan, Atila ve Hüseyin, Yılmaz (2010). Öğrenen Örgüt Ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 5*(1), 147-174.

Karavardar, Gülşah (2011). Aile Işletmelerinde Kurumsallaşma, *Yetki Devri Ve Belirsizliğe Tolerans, Sosyal Bilimler Dergisi,* 1(1), 159-162.

Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, İstanbul, s.42-53.

Karpuzoğlu, Ebru (2000). *Küçük Ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karpuzoğlu, Ebru(2001b). Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Kaufmann, Alexander, and Franz Tödtling (2002). How Effective Is Innovation Support For Smes? An Analysis Of The Region Of Upper Austria, *Technovation 22*(3), 147-159.

Kavak, Çiğdem (2009). Bilgi Ekonomisinde Inovasyon Kavramı Ve Temel Göstergeleri, *Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*,11-13 Şubat, Şanlıurfa, 617-628.

Kavlakoğlu, İbrahim (2006). *İnovasyon-Yönetimde Devrimin Rehberi*. İstanbul: Alteo Yayınları.

Kelley, Tom; Littman, Jonathan (2007). 10 İnovasyon Emri, (Çev.: Can Sungur), İkinci Baskı, Media Cat Kitapları, İstanbul.

Keskin, Halit (2006). Market Orientation, Learning Orientation, And Innovation Capabilities In Smes: An Extended Model." European Journal Of Innovation Management, 9(4),396-417.

Keyes, Jessica (2006). *Knowledge Management, Business Intelligence, And Content Management,* New York: Auerbach Publications.

Kibritçioğlu, Aykut (1998). Porter'ın Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı Ve İktisat Kuramı, Www.Eps/It/Papers/0509/Pdf , Erişim Tarihi: 25.01.2019.

Kılıçer, Kerem, Ferhan Hatice Odabaşı ve Yücel İlkin Şengün (2010). Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *38*(38), 150-164.

Kim, Daniel H. (1993). The Link Between Individual And Organizational Learning. *The Strategic Management Of Intellectual Capital* 41, 62.

Kimberly, John R. (1979). Issues In The Creation Of Organizations: Initiation, Innovation, And Institutionalization, *Academy Of Management Journal*, 22(3), 437-457.

Kimberly, John R. (1979). Issues In The Creation Of Organizations: Initiation, Innovation, And Institutionalization." *Academy Of Management Journal*, 22(3), 437-457.

Kıngır, Said, and Mesci, Muammer. (2007). Öğrenen Organizasyonlar, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Www.E-Sosder.Com ISSN:1304-0278 Kıs -6(19), 63-68.

Kiracı, Murat ve İbrahim Alkara (2009). Aile Işletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama Işletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 11*(1), 167-197.

Kırım, Arman **(**2007a). *Karlı Büyümenin Reçetesi: İnnovasyon*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kırım, Arman **(**2007b). *Sıradışı Bir Büyüme Ve Karlılık Stratejisi: Alt Pazar İnnovasyonu,* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Koç, Özcan (2006), *Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi Ve Bir İşletme Uygulaması,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD,Malatya.

Koçel, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

Koçel, Tamer (2005). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Koçel, Tamer (2008). Kurumsallaşma Nedir?, *3.Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi,18-19 Nisan, İstanbul, 206-211.

Koçoğlu, İpek, Salih Zeki İmamoğlu ve Hüseyin İnce (2011). The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM, *Journal of Global Strategic Management,* 9, 72-88.

Kogut, Bruce and Udo Zander (1992). Knowledge Of The Firm, Combinative Capabilities, And The Replication Of Technology, *3*(3), *Management Of Technology,* 383-397.

Kökel, Fatma Dilek (1999). Öğrenen Organizasyonel Ilkelerinin Kurum Kültürü Ile Ilişkisi, *Human Resources Dergisi*,3(2), 33-64.

Kolb David A., Irwın M. Rubın, James M. Mcintyre (1984). Organizational Psychology: An Experiential Approach To Organizational Behavior, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,31, Aktaran: Yazıcı, 77.

Kostova, Tatiana (1999). Transnational Transfer Of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective, *Academy Of Management Review* 24(2), 308-324.

Kotler, Philip (1988). *Marketing Management*, Altıncı Basım, Prentice Hall, New Jersey.

Küçükoğlu, Ayfer (2005). Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri, *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim Ve Sosyal Bilimler Dergisi,* 166.

Lähteenmäki, Satu, Jouko Toivonen, and Merja Mattila (2001). Critical Aspects Of Organizastional Learning Research And Proposal For Its Measurement, *British Journal Ofmanagement,* 12(2), 113-129.

Lam, Alice (2004). Organizational Innovation", *Working Paper,* No. 1, Brunel University Brunel Research In Enterprise, Innovation, Sustainability, And Ethics, 1-44.

Liao, Shu-Hsien, Chen, Chih-Chiang, Hu, Da-Chian, Chung, Yu-Chun and Liu, Chiu-Ling (2017). Assessing The İnfluence Of Leadership Style, Organizational Learning And Organizational İnnovation. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(5), 590-609.

Liao, Shu-Hsien, Wu-Chen Fei, and Chih-Tang Liu (2008). Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning And Organization Innovation, *Technovation*, 28(4),183-195.

Lin, Ru, .Jen, Rong, Huei, Chen and Kevin, K. S. Chiu. (2010). Customer Relationship Management Andınnovation Capability: An Emprical Study. *Industrial Management & Systems*, 110(1), 111-133.

Luecke, Richard (2008). *İş Dünyasında Yenilik Ve Yaratıcılık,***(**Çeviren.: Turanparlak), İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları. Yayın: 1387.

Lumpkin, G. Thomas, and Gregory G. Dess (2001). Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle, *Journal Of Business Venturing*,16(5), 429-451.

Lynch, K. (2007). The Image of the Environment and The City Image and Its Elements from The Image of the City (1960). In M. Larice & E. Macdonald (Eds.), The Urban Design Reader 2nd edition. New York: Routledge

Marquardt, J. M., Reynolds A. (1994). The Global Learning Organisation, Irwin Professional Publishing, Burr Ridge.

Marsick, Victoria J., and Karen E. Watkins (2003). Demonstrating The Value Of An Organization's Learning Culture: The Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire., Advances İn Developing Human Resources 5(2), 132-151.

Mazutis, Daina, and Natalie Slawinski (2008). Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue, *Management Learning*, 39(4), 437-456.

Mcdaniel, Bruce A. (2000). A Survey On Entrepreneurship And Innovation, *The Social Science Journal*, 37(2), 277-284.

Mcdonald, Robert, Edward (2002). Knowledge Entrepreneurship: Linking Organizational Learning And Innovation, A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Phisology At The University Connecticut, 1-182.

Mcgill, Michael, E. Slocum John. W. Ve Lei David (1992). Management Practices In Learning Organizations,*Organizational Dynamics*, 21 (1), 5-17.

Mcnally, Regina (2002). The Institutionalization Of Relationship Marketing, *American Marketing Association Conference Proceedings*, 13(Winter), 179-184.

Meeus, Marius TH, Leon AG Oerlemans, And Jerald Hage (2001). Sectoral Patterns Of Interactive Learning: An Empirical Exploration Of A Case In A Dutch Region, *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(3), 407-431.

Mentor, Pocket (2009). İ*novasyon Yapmak,* (Çeviren.: Melis İnan), İstanbul:Optimist Yayınları.

Meyer, John, W. ve Rowan, Brian (1998). Institutionalized Organizations Formal Structure As Myth And Ceremony, (Kurumsal Örgütlerin Mit Ve Töreni Olarak Resmi Yapıları), *Amerika Sosyoloji Dergisi*,21(6), 340-341.

Milne, Markus J. ve Dennis M. Patten (2002). Securing Organizational Legitimicy:An Experimental Decision Case Examining The Impact Of Environmental Disclosures**,** *Accounting, Auditing & Accounttability Journal,* 15(3), 372-405.

Molina, Carlos, and Jamie L. Callahan (2009). Fostering Organizational Performance: The Role Of Learning And Intrapreneurship, *Journal Of European Industrial Training,* 33(5), 388-400.

Moorman, Christine, and Miner, Anne S. (1997). The Impact Of Organizational Memory On New Product Performance And Creativity, *Journal Of Marketing Research,* 34(1), 91-106.

Morden, Tony (2007), *Principles Of Strategic Management,*Burlington:Ashgate Publishing.

Müftüoğlu, M.Tamer, Durukan, Tülin (2004). *Girişimcilik Ve Kobi'ler*,Ankara: Gazi Kitabevi.

Naktiyok, Atılhan (2007),Yenilik Yönelimi Ve Örgütsel Faktörler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi,* 21(2), 211-230.

Naktiyok, Atılhan ve Timuroğlu, M. Kürşat (2008). Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 169-192.

Nasution, Hanny N, Mavondo, Felix T, Matanda, Margaret J, Ndubisi, Nelson O (2011). Entrepreneurship: Its Relationship With Market Orientation And Learning Orientation And As Antecedents To Innovation And Customer Value, *Industrial Marketing Management,* 40(3), 2011, 336-345.

Negroponte, Nicholas (1995). Dijital Dünya, (Çeviren: Z. Dicleli), İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.

Nevo, Dorit and Wand, Yair (2005). Organizational Memory Information Systems: A Transactive Memory Approach. *Decision Support Systems*, 39(4), 549-562.

Noney, D. (1992). Organizational Learning: A Review Of The Literature With Implications For HRD Professionals, *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29–48.

OECD (2005). *Oslo Kılavuzu*, 3. Baskı, Ankara: Tübitak Yayınları.

OECD, Avrupa Birliği (2006).*Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler* (Çeviren: TÜBİTAK), (3. Baskı). Ankara: OECD Ve Eurostat Ortak Yayını.

OECD. (2000). Organisation For Economic Co-Operation And Development (OECD)," Literacy In The Information Age Final Report Of The International Adult Literacy Survey", Http://Www.Oecd.Org/Edu/Skills-Beyond-School/41529765.Pdf. Erişim Tarihi: 16.04.2017.

OECD/Europeancommunities (2005). "OECD, Oslo Manual:"Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data" ISBN 92-64-4 01308(3): 57

Okay, Ayla (2005). *Kurum Kimliği,* İstanbul: Kapital Medya.

Okur, Bülent (2003). *Ulusal Ve Uluslararası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Olivera, Fernando (2000). Memory Systems In Organizations: An Empirical Investigation Of Mechanisms For Knowledge Collection, Storage And Access. *Journal Of Management Studies*, 37(6), 811-832.

Onağ, Ozan ve Tepeci, Mustafa (2016). Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün Ve İşletme Performansına Etkisi. *İşletme İktisadi Enstitüsü̈ Yönetim Dergisi, 27* (80), 50-79.

Oslo (2005). Oslo Kılavuzu, *Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler*. OECD Ve Eurostat Ortak Yayını, 3. Baskı, 1-166.

Ozankaya, Özer (1995). *Temel Toplumbilim Terimleri Sözlüğü, İstanbul:* Cem Yayınevi.

Öğüt , Adem (1999). Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi Ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi Ve Teknoloji Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,5, 5-35.

Öğüt, Adem (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, (1.Baskı),Ankara: Nobel Yayınları.

Öğüt, Adem (2007). *Bilgi Çağında Yönetim*, (3.Baskı), Konya: Çizgi Kitabevi.

Öğüt, Adem, Akgemci, Tahir, Şahin, Emrah ve Kocabacak, Ayşe (2007). İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejilerive Buluş Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,1(17), 413-425.

Öğütveren, Özlem (2000). Öğrenen Örgütlerde Sürekli Iyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama, *8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Kayseri.

Öneren, Melahat (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163-178.

Örmeci, Ebru (2005).*Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Ve Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma,*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Örtenblad, Anders (2001). On Differences Between Organizational Learning And Learning Organization, *The Learning Organization*, 8(3),125-133.

Özarallı, Nurdan (2005). İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Şirketler Grubunda Öğrenen Iklim Algısının Öz-Yeterlilik, Bilgi Edinimi, Bilginin Uygulanması, Içsel Ödül Doyumu Ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi, *4. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimkongresi*, Sakarya Üniversitesi.

Özcan Ataberk, Tüsiad, Https://Abxltusiad.Wordpress.Com/2017/07/28/Dijital-Donusum-Ve-Toplum-Turkiye-Ve-Avrupa/ 2017. Erişim Tarihi: 28.07.2017.

Özdemir, Ayşe Aytül ve Demirci, Emre (2010). İşletmelerde Inovasyon Sürecinde Sosyal Sermaye, *18. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Adana.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi Ve Avantajları, *Polis Bilimleri Dergisi*, 5,(3-4), 23-37.

Özdevecioglu, Mahmut (2004). Aile Isletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller, *Ekonomi Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 107-132.

Özdevecioğlu, Mahmut Ve Mehmet Biçkes (2012). Örgütsel Öğrenme Ve Inovasyon Ilişkisi: Büyük Ölçekli Işletmelerde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19-45.

Özgen, Hüseyin, Kemal Can Kılıç ve Bahattin Karademir (2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,13(2), 175-188.

Özgener, Şevki (2003). Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği, *Erciyes Niversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi D*ergisi, *20*, 137-161.

Özkoç, Aziz Gökhan ve Kemer, Ebru (2017). Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Örgütsel Yenilik Açısından Stratejik Rolü. *Aims And Scope Gaziantep University Journal Of Social Sciences (GAUN-JSS), 16*(2), 568-578.

Özmen, Ö. N. T., Eris, E. D. ve Saatçıoglu, Ö. Y. (2010). Inovasyon Sürecinin Performansını Artıracak Stratejilerin Platform Yaklaşımı Ile Değerlendirilmesi, *18. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi,* 20-22 Mayıs, Adana, 528-532.

Özuysal, Hacı Devrim (2006).*Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Paoli, Massimo, and Andrea Prencipe (2003). Memory Of The Organisation And Memories Within The Organisation, *Journal Of Management And Governance 7(*2),145-162.

Parkhe, Arvind (2003). Institutional Environments, Institutional Change And International Alliances, *Journal Of International Management*, 9(3), 305-316.

Pembe, Mustafa Önder (2004).*Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ve Bir Araştırma,*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Peters, Thomas J., and Waterman, Robert H. (1982). In Search Of Excellence: Lesson From America's Best-Run Companies, Harper Row, New York.Http://Www.Readcube.Com/Articles. Erişim Tarihi: 28.02.2019.

Phang, Chee Wei, Kankanhallı, Atreyi. and Ang, Caizuan (2008),Investigating Organizational Learning In Egovernment Projects: A Multi-Theoretic Approach, *Journal Of Strategic Information Systems17*(2), 99– 123.

Phong-Inwong, Rapheephan, and Phapruke Ussahawanitchakit (2011). Creativity, Marketing Innovation And Marketing Success: Evidence From Home Decoration Export Businesses In Thailand, *International Journal Of Business Research* 11(4), 89-103.

Pilat, D. (2002). Innovation In The New Economy", Canadian Journal Of Policy Research, Vol: 3, No:1, 54-61.

Pınar, İbrahim (1999). Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi, İ.Ü. *İşletme Fakültesi Dergisi*, *28*(2), 37-78.

Pınar, İbrahim ve Arıkan, Canan (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği İle Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *44*(2), 65-76.

Pohlmann, Markus, Gebhardt, Christiane and Etzkowitz, Henry (2005).The Development Of Innovation Systems And The Art Of Innovation Management-Strategy, Control And The Culture Of Innovation, *Technology Analysis & Strategic Management, 17* (1), 1-7.

Probst, Gilbert J.B and Büchel, Bettina S.T. (1997). *Organizational Learning*,Prentice Hall, London.

Quinn, James Brien, Philip Andersen, and Sydney Finkelstein, (1998). Managing Professional Intellect: Making The Most Of The Best", Harvard Business Review On Knowledge Management, HBR Press, MA.

Rainey, Hal, G. (1999). Using Comparison Of Public And Private Organizations Toassess Innovative Attitudes Among Members Of Organizations. *Public Productivity &Management Review, 23(*2), 130-49.

Ramanathan, K., (2014), Industry 4.0: Implications For The Adis Pasific Manufacturing Industry, 24-29.

Robey, D. ve Sales., C.A.(1991). *Designing Organizations*,(3. Baskı), Boston: Mc Graw Hill.

Robey, Daniel, Marie-Claude Boudreau and Gregory M. Rose (2000). Inormation Technology And Organizational Learning: A Review And Assessment Of Research, *Accounting Management And Information Technologies,* 10(2), 125-155.

Romme, Georges and Dillen, Ron (1997). Mapping The Landscape Of Organizational Learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.

Rouquette, M.L (1994).*Yaratıcılık*, (İkinci Basım), (Çeviren: I. Gürbüz), İstanbul: İletişim Yayınları.

Rowley, Jennifer (1999). What Is Knowledge Management?, *Library management, 20(*8), 416–419.

Ruekert, Robert, W., Orville. C. Walker, Jr. And Kenneth J. Roering (1985). The Organization Of Marketing Activities: A Contingency Theory Of Structure And Performance, *Journal Of Marketing, 49*(1):13-25.

Saban, Kenneth, Lanasa John, Lackman, Conway and Peace, Graham (2000). Organizational Learning: A Critical Component To New Product Development. *Journal Of Product & Brand Management, 9*(2), 99-119.

Sağlam, Mehmet (1982). *Örgütsel Değişim.* Ankara: TODAİE Yayınları.

Sağlam, Necdet (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşmaya Neden Sıcak Bakmalı?

Sağsan, Mustafa (2006). A New Life Cycle Model For Processing Of Knowledge Management.*2nd International Conference On Business, Management And Economics*, 15-18th June. İzmir: Yasar University, 187-197.

Salter, Ammon and David Gann (2001). Sources Of Ideas For Innovation In Engineering Design.*Science And Technologypolicy Research,32* (8), 1309-1324.

Sattler, Markus (2011). *Excellence In Innovation Management: A Meta-Analytic Review On The Predictors Of Innovation Performance*(First Edition). Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden Gmbh.

Savaşçı, İpek ve Kazançoğlu, Yiğit (2004). İşletmelerin Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü.*3. Ulusal Bilgi, Ekonomi Veyönetim Kongresi Bildiriler Kitabı,*25-26 Kasım. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları.

Saylı, Halil ve Ağca, Veysel (2009). Bilgi Çağı Işgörenlerinin Değişen Yetkinlikleri Ve Işletmelerin Yetkinlik Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9* (17), 345-364.

Schermerhorn, J.R. (1989). Management For Productivity, John Wiley & Sons, New York. Yin, R.K. (2003). Case Study Research Design And Methods, 3rd Ed, Sage, California.

Schlegelmilch, Bodo B., Diamantopoulas, Adamantios And Kreuz, Peter (2003). Strategic Innovation: The Construct, Its Drivers And Its Strategic Outcomes. *Journal Of Strategic Marketing, 11* (2), 117-132.

Schulz, Martin (2002). Organizational Learning. (Ed.: Baum, Joel A.C.).*The Blackwell Companion To Organizations.* Oxford: Blackwell Publishers, 415-441.

Schumpeter, Joseph, A. (1934). *The Theory Of Economic Development*, Cambridge, England: Cambridge University Press.

Scott, W. Richard (1987). The Adolescence Of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly,32* (4), 493-511.

Selek, Ali (2017).*Endüstri Tarihine Kısa Bir Yolculuk. Endüstri 4.0 Platformu*.Http://Www.Endustri40.Com, Erişim Tarihi: 04.05.2019.

Selznick, Philip (1996). Institutionalism 'Old' And 'New'. *Administrative Science Quarterly,41* (2), 270-277.

Senge, Peter **(**1990).*The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization.* New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.

Senge, Peter (2002). *Beşinci Disiplin.* (Çev: Ayşegül İldeniz Ve Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları. İstanbul.

Senge, Peter (2004). *Beşinci Disiplin.*11. Basım, (Çev: Ayşegül İldeniz Ve Ahmet Doğukan). Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Senge, Peter M. (1990). Theleader's New Work: Building Learning Organizations.*Sloan Management Review*, 32 (1), 7-23.

Senge, Peter M. (2001).*Beşinci Disiplin* (8. Baskı). Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Seymen, Oya Aytemiz ve Bolat, Tamer (2002).*Örgütsel Öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Slater, Stanley F., and Narver, John C. (1995). Market Orientation And The Learning Organization. *Journal Of Marketing, 59* (3), 63-74.

Sniukas, Marc (2007). *Reshaping Strategy: The Content, Process And Context Of Strategic Innovation*. Www.Sniukas.Com, Erişim Tarihi: 29.06.2019.

Sönmezoğlu, Uğur (2013). *Spor Toto Süper Ligde Yer Alan Spor Klüplerinde Kurumsallaşma Açısından Bir İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,*Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Soyak, A., (2008). Yenilik Ekonomisi Ve Yönetimi**,** Http://Www.Guvercinevi.Net/Yazilar_Y.Asp?ID=1518&H=1 12 Mayıs 2012. Erişim Tarihi: 16.09.2019.

Soysal, Abdullah (2010). Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller Ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65*(01), 83-114.

Spicer, David P. Andsadler-Smith, Eugene (2006). Organizational Learning In Small Manifacturing Firms.*International Small Business Journal, 24* (2), 133–158.

Staggenborg, Suzanne (1988). The Consequences Of Professionalization And Formalization In The Pro-Choice Movement, *American Sociological Review,53*(4), 585-606.

Steiner, Lars (1998). Organizational Dilemmas As Bariers To Learning.*The Learning Organization,5* (4), 193-201.

Sternberg, Robert. J. and Lubart, Todd I. (1999). The Concept Of Creativity: Prospects And Paradigms.(Ed.: Robert J.Sternberg). *Handbook Of Creativity*. Cambridge: Cambridgeuniversity Press.

Successfull?, *New Ways To Manage Series,* Pricewaterhouse Coopers Endowment For The Business Of Government, Arlington.

Sun, Peter Y.T. and John L. Scott (2003). Exploring The Divide-Organizational Learning And Learning Organization.*The Learning Organization,10*(4), 202-215.

Sundu, Mustafa (2013).*Uluslararsılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: Kobi'lerde Bir Araştırma,*Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul .

Şanal, Musa ve Özgen, Hüseyin (2013). Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ilişkisi üzerine bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (2), 15-26.

Şimşek, Mehmet Şerif (1978). *Teknolojik Değişim Ve Yönetim Sorunları.*Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.

Şimşek, Mehmet Şerif (2001).*İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Günay Ofset.

Taş, Yunus ve Akdemir, Ali (2005). *Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma Ve Bunu Etkileyen Faktörler.*Http://Www.Sabem.Saglik.Gov.Tr/Akademikmetinler/Linkdetail.Aspx?Id=3052, Erişim Tarihi: 11.06.2018.

Taşçı, Deniz ve Koç, Umut (2010). Örgütsel Öğrenme Ve Sonuçları İMKB'de Görgül Bir Araştırma. *18. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 20–22 Mayıs. Adana:Çukurova Üniversitesi Basımevi, 278–289.

Teare Richard E. (1998). Developing Acurriculum For Organizational Learning.*Journal Of Workplace Learning, 10* (2), 95-121.

Tepeci, Mustafa ve Koçak, Göknil Nur (2005). Http://Sosyalblimler.Cukurova.Edu.Tr/Dergi/Dosyalar/2005.14.1.220.Pdf, Erişim Tarihi: 11.11.2018.

Tidd, Joe, Bessant, John And Pavitt, Keith (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change* (3. Baskı).İngiltere: Wiley Publisher.

Tippins, Micheal J. and Sohi, Ravipreet S. (2003). IT Competency And Firm Performance: Is Organizational Learning A Missing Link? *Strategic Management Journal, 24*(8), 745-761.

Tokmak, İ. (2008). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi Ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Tolbert, Pamela S. and Zucker, Lynne G. (1994). Institutional Analyses Oforganizations: Legitimate But Not Institutionalized.*ISSR Working Papers In Thesocial Sciences, 6* (5), 1-42.

Topaloğlu Melih ve Koç Hakan (2005). *Büro Yönetimi Kavramlar Ve İlkeler* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Töremen, Fatih (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Töremen, Fatih ve Pekince, Dilek (2011). Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar.*Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8* (15), 389-406.

Tsang, Eric W.K. (1997). Organizational Learning And The Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive And Prescriptive Research. *Human Relations, 50*(1), 73-89.

Tuna, Özlem ve Çakırer, Mehmet Akif (2008). Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilmepotansiyelinin

Incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10* (2), 257-272.

Türkoğlu, Nuray ve Çizel, Beykan (2016). Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *Bilgi*, 18 (2), 156-184.

TÜSİAD (Türkiye Sanayicileri Ve İş Adamları Derneği). (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi Ve Ülke Örnekleri.* İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

TÜSİAD (Türkiye Sanayicileri Ve İş Adamları Derneği). (2016). *Türkiyenin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gereklilik Olarak Sanayi 4.0 Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

TÜSİAD. (2002). Kurumsal Yönetim: Türkiye' De Hayatın Değişen Çehresi. TÜSİAD. İstanbul. Tüsiad, Türkiyenin Küresel Rekabetçiliği Için Bir Gereklilik Olarak Sanayi 4.0 Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi, Mart 2016 Yayın No: Tüsiad-T/2016-03/576 Http://Tr.Fujitsu-News.Com/2017/08/23/Dijital-Cagda-Yenilikciligin-3-Temel-Unsuru/. Erişim Tarihi 30. 01.2018

TÜSİAD-Sabancı üniversitesi. (2006). *Ulusal İnovasyon Girişimi, İnovasyon Çerçeve Raporu.* İstanbul:TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabetforumu.

Ulukan, Cemil (2005). Girişimcilerin Ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi.*Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,(2), 1-11.

Ulusoy, Gündüz, Günday, Gürhan, Kılıç, Kemal ve Alpkan, Lütfihak (2008). *İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri Ve Uygulamaları Araştırma Projesi*. Rekabet Forumu Yayını, Sabancı Üniversitesi.

Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2005). Bilimsel Araştırma Süreci Ve SPSS İle Veri Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uzkurt, Cevahir (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Uzkurt, Cevahir (2008). *Yenilik Yönetimi Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Uzun, Hatice ve Ufuk, Durna (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 1*(1), 33-40.

Uzunçarşılı, Ülkü, Toprak, Meral Ve Ersun, Oğuz (2000). Ş*irket Kültürü Ve İşprensipleri* (4. Baskı). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.

Ülgen, Hayri(1997). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulaması* (3. Baskı). İstanbul: Gençlik Basımevi.

Ünsalan, Erdal ve Şimşeker, Bülent (2009).*Temel İşletmecilik Bilgileri*(2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Ünver, İsmail(2009). İşletmelerde Yenilik Ve Yönetimi.*Çerçeve Dergisi, 17*(52), 179-180.

Van De Ven, Andrew H., Angle, Harold L. (1989). *An Introduction To The Minnesotainnovation Research Program, Research On The Management Of Innovation*. New York: Harper & Row Publishing.

Vijay Govindarajan and Chris Trimble (2004). Strategic Innovation And The Science Of Learning. *MIT Sloan Management Review, 45*(2), 67-75.

Wallace, Jean E.(1995). Organizational And Professional Commitment In Professional And Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 228-255.

Walters, Jonathan (2001).Understanding Innovation: What Inspires It? What Makes It

Wan, David, Ong, Chin Huat and Lee, Francis (2005). Determinants Of Firm Innovation In Singapore.*Technovation Journal,25* (3), 261-268.

Wang, Catherine .L., Ahmed Pervaiz. K. (2003). Organisational Learning: A Critical Review, *The Learning Organization*, 10(1), 8-17.

Wang, Catherine L. and Ahmed, Pervaiz K.(2004). The Development And Validation Of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal Of Innovation Management, 7*(4), 303-313.

Wang, Lihui, Törngren, Martin And Onori, Mauro(2015). Current Status And Advancement Of Cyber-Physical Systems In Manufacturing. *Journal Of Manufacturing Systems*, (37), 517-527.

Warren, Richard C. (2003). The Evolution Of Business Legitimacy.*European Business Review, 15*(3), 153-163.

Weerawardena, Jay (2003). Exploring The Role Of Market Learning Capability In Competitive Strategy.*European Journal Of Marketing, 37* (3/4), 407-429.

Weerawardena, Jay, Aron O'Cass and Craig Julian (2006). Does Industry Matter? Examining The Role Of Industry Structure And Organizational Learning In Innovation And Brand Performance. *Journal Of Business Research,59* (1), 37–45.

Weick, Karl E. (1991). The Nontraditional Quality Of Organizational Learning. *Organization Science*, *2*(1), 116-124.

Weimar, Klaus (2004). Product Improvement Or Innovation: What Is The Key To Success In Tourism. UNWTO Conference, Madrid.

Williams Allan P.O. (2001). A Belief Focused Process Model Of Organizational Learning. *Journal Of Management Studies, 38* (1), 67-85.

Yamaç, Kadri (2001). Nedir Bu Inovasyon.*Üniversite Ve Toplum Dergisi, 1* (3), 6-7.

Yazıcı, Selim (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Yazıcıoğlu İrfan ve Koç Hakan (2009). Aile Işletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırılmalı Bir Araştırma.*Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21*, 497-507.

Yazıcıoğlu, İrfan (2008). Aile Işletmelerinde Kurumsallaşma.*Pusula Dergisi*, (2), 42 - 43.

Yeung, Andy C.L., Lai, Kee-Hung and Yee, Rachel W.Y. (2007). Organizational Learning, Innovativeness And Organizational Performance: A Qualitative Investigation. *International Journal Of Production Research, 45* (11), 2459–2477.

Yıldırım, Ebru (2006). *Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori Ve Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, Malik (2008).*Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü,* Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, Yavuz (2007). *İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik Ve Performansa Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsüsosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Zaim, Halil (2005). Türkiye'de Bilgi Yönetimi Uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi,* (50), 761-782.

Zajac, Edward J. ve Westphal, James D. (2004). The Social Construction Of Market Value: Institutionalization And Learning Perspectives On Stock Market Reactions, (Market Değerindeki Sosyal Yapılanma: Borsa Tepkileri Üzerine Kurumsallaşma Ve Öğrenen Örgütler).*Amerika Sosyoloji Dergisi*, *69*(3), 433-457.

Zerenler, Muammer, Türker, Necdet ve Şahin, Esen (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik Ilişkisi.*Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1* (17), 653-667.

Zucker, Lynne G., Powell, Walter W. ve Dimaggio, Paul J.(1977). *The Role Of Institutionalization In Cultural Persistence, In The New Institutionalism, In Organizational Analysis, (Kurumsallaşmanın Kurumsal Süreklilik, Yeni Kurumsallaşma Ve Kurumsal Analizdeki Rolü).* Chicago Üniversitesi Yayınları, 1977.

İNTERNET KAYNAKLARI

Http://people.sabanciuniv.edu/ertekg/sebil/inovasyon/Inovasyon.ppt, Erişim Tarihi: 26.03.2019).

Http://Tr.Fujitsu-News.Com/2017/08/23/Dijital-Cagda-Yenilikciligin-3-Temel-Unsuru/ Erişim Tarihi: 30.01.2019

Http://Tusiad.Org/Tr/Basin-Bultenleri/Item/8712-Turkiye-Deki-Dijital-Degisime-Ceo-Bakisi-Arastirma-Sonuclari-Aciklandi, Erişim Tarihi: 05.08.2018

Http://Www.Tdk.Gov.Tr, Erişim Tarihi: 10.07.2019.

Http://www.Tubitak.Gov.Tr/Home.Do?Sid=471&Pid=468. Erişim Tarihi: 07.12.2017.

Https://Www.Tubitak.Gov.Tr/Tubitak_Content_Files/BTYPD/Kilavuzlar/Oslo_Presentation.Pdf. Erişim Tarihi: 26.03.2019.

EKLER

Ek-1

KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında "**Dijital Çağda İşletmelerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi**" başlıklı doktora tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Burcu DOĞANALP
Selçuk Üniversitesi
burcudoganalp@selcuk.edu.tr

Özgür IŞIK
Selçuk Üniversitesi
ozgur@attacdenetim.com

A. Örgütsel Öğrenme ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını ☒ biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgütsel Öğrenme İlgili İfadeler **KAYNAK:** Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil and Yuhsan Zhao, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management,* Vol. 31, 2002, p. 515-524.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
ÖĞRENMEYE OLAN BAĞLILIK					
1. Çalıştığım otelin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme temel faktör olarak görülmektedir.					

2. Çalıştığım otelin gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.					
3. Çalıştığım otelde çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.					
4. Çalıştığım otelde öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.					
PAYLAŞILAN VİZYON					
5. Çalıştığım otelde çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.					
6. Çalıştığım otelin vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.					
7. Tüm çalışanlar otelin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.					
8. Çalışanlarımız kendilerini otelin geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.					
AÇIK FİKİRLİLİK					
9. Müşterileri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.					
10. Otel çalışanları olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.					
11. Otel çalışanları olarak piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.					
12. Otel çalışanları olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.					
ÖRGÜT İÇİ BİLGİ PAYLAŞIMI					
13. Otel yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.					
14. Otel çalışanları olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşırız.					
15. Çalıştığım otel, otel faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.					
16. Otel yönetimi bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgular.					
17. Biz deneyimlerimizi paylaşmak için **ÇOK AZ** çaba harcarız.					

B. Kurumsallaşma ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını ☒ biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Kurumsallaşma ile İlgili İfadeler **KAYNAK:** Alpay, Güven; Muzaffer Bodur; Cengiz Yılmaz ve Diğerler;"Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence From an Emerging Economy", Journal of World Business, Vol. 43, 2008,pp.435-448.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
TUTARLILIK					
1. Çalıştığım otelde her çalışan adil ücretlendirilir.					
2. Çalıştığım otelde herkesin çalışması adil değerlendirilir.					
3. Çalıştığım otelde personel seçiminde objektif kriterler kullanılır.					
4. Çalıştığım otelde personel değerlemede herkese adil davranılır.					
5. Çalıştığım otelde personel seçimi işin gereklerine göre yapılır.					
6. Çalıştığım otelde herkese tutarlı değerlendirme kriterleri uygulanır.					

ŞEFFAFLIK					
7. Çalıştığım otelde uzun vadeli planlar yapmak için, herkesin bilgilendirildiği bir ortam vardır.					
8. Çalıştığım otelde çalışanlar örgütsel hedefleri açıkça bilirler.					
9. Çalıştığım otelde bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin faaliyetlerini tehdit etmez.					
10.Çalıştığım otelde herkesin eşit söz hakkına sahip olduğu verimli toplantılar düzenlenir.					
11.İç denetimde, otel sahiplerinin yanı sıra bölüm yöneticileri ve uzmanlar da değerlendirme sürecinde yer alırlar.					
PROFESYONELLİK					
12. Çalıştığım otelde üst yöneticiler için gelişim planları vardır.					
13. Çalıştığım otelde toplantılar daha önceden belirlenmiş bir çalışma takvimi ile gerçekleştirilir.					
14. Çalıştığım otelde örgütsel süreçler hakkında belirgin, yazılı örgütsel kurallar vardır.					
15. Çalıştığım otelde karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır.					
16. Çalıştığım otelde sahipliğin gelecek nesile aktarılması ile ilgili bir plan vardır.					
17. Çalıştığım otelde her iş için iş tanımı yapılmıştır.					
18.Çalıştığım otelde toplantılarda tartışılan her konu daima kaydedilir.					

C. Örgütsel Yenilikçilik ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını ☒ biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgütsel Yenilikçilik İfadeleri **KAYNAK:** WANG C. L. ve AHMED P. K. (2004). "*The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis*", ***Europen Journal of Innovation Management***, Vol.7, No.4, s.303-313. **Türkçe'ye uyarlayan;** Onağ, Ozan ve Tepeci, Mustafa (2016). Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:27, Sayı:80, Haziran 2016.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
BİREYSEL-DAVRANIŞSAL YENİLİKÇİLİK					
1. İşleri yapmanın yeni yollarını aradığımızda yöneticilerimizden büyük destek görürüz.					
2.Çalıştığım otelde işleri farklı yollarla yapan çalışanlara müsamaha gösterilir.					
3. İşleri yapmada yeni yöntemler deneriz ve alışılmadık, yeni çözümler bulmaya çalışırız.					
4.Çalışanların yenilikçi ve farklı yollarla düşünmeleri ve davranmaları desteklenir.					

ÜRÜN YENİLİKÇİLİĞİ					
5.Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada otelimiz rakiplerinden önce hareket eder.					
6.Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimizin gözünde çok yenilikçi olarak değerlendirilmektedir.					
7. Rakiplerimize kıyasla, otelimizin sunduğu yeni ürün ve hizmetlerin başarısı düşüktür.					
8. Rakiplerimizle kıyaslandığında otelimiz son beş yılda piyasaya daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.					
SÜREÇ YENİLİĞİ					
9. Çalıştığım otelde iş süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.					
10. Son 5 yılda, otelimizde birçok yeni yönetsel yaklaşım (Ör.TKY, Altı Sigma, Proje Yönetimi) oluşturuldu.					
11. Bir problemi alışılagelmiş yöntemlerle çözemediğimizde, kolaylıkla yeni metotlar oluştururuz.					
12. Mal ve hizmet üretim metotlarını rakiplerimizden çok daha hızlı değiştirmekteyiz.					
PAZARLAMA YENİLİKÇİLİĞİ					
13.Çalıştığım otelde ürün ve hizmetlerimizin pazarlamasında en son kullandığımız yöntemler rakiplerimizin yöntemlerine göre çok daha yenilikçidir.					
14. Çalıştığım otel piyasaya sunduğu yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanmaktadır.					
15. Şu anda piyasaya sunduğumuz ürün ve hizmetler önceden sunduğumuz ürün ve hizmetlerimizin neredeyse aynısıdır.					
16. Çalıştığım otelde geliştirilen yeni ürün ve hizmetler sıklıkla bizi pazarda yeni rakiplerle karşı karşıya getirmektedir.					
STRATEJİK YENİLİKÇİLİK					
17. Çalıştığım otelde AR&GE ve ürün geliştirme için ayrılan kaynaklar, yeni ürün ve hizmet geliştirmek için yeterli değildir.					
18. Çalıştığım otelin üst yöneticileri, riskli büyüme fırsatları diyebileceğimiz girişimlere girmekten çekinmez.					
19.Üst yöneticiler, oteldeki problemleri çözmek için alışılmadık ve yenilikçi yöntemleri kullanan çalışanlardan faydalanırlar.					
20. Turizm sektöründe işimizle ilgili yeni yöntemleri en son biz uygularız.					

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz ❒ Erkek ❒ Kadın	**2. Medeni durumunuz** ❒ Evli ❒ Bekar
3.Yaşınız ❒ 18-22 arası ❒ 23-27 arası ❒ 28-32 arası ❒ 33-37 arası ❒ 38 ve daha fazla	**4. Eğitim Durumunuz** ❒ İlköğretim ❒ Lise ❒ Önlisans ❒ Lisans ❒ Lisanüstü
5. Turizm meslek eğitimi aldınız mı?	**6. Çalışmakta olduğunuz otel kaç yıldızlıdır?**

❒ Evet ❒ Hayır	❒ 4 yıldız ❒ 5 yıldız
7. Bu otelde kaç yıldır çalışmaktasınız ❒ 1 yıldan az ❒ 1-3 yıl ❒ 4-6 yıl ❒ 7-9 yıl ❒10 yıl ve üzeri	**8. Oteldeki konumunuz** ❒ Departman müdürü ❒ Şef ❒ İşgören ❒ Diğer……..……..(belirtiniz)
9. Çalışmakta olduğunuz departman ❒ Önbüro ❒ Yiyecek-İçecek ❒ Kat Hizmetleri ❒ Muhasebe ❒ Satış-Pazarlama ❒ İnsan Kaynakları ❒ Teknik Servis ❒ Güvenlik ❒ Diğer	

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürlüğü

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Özgür IŞIK			
Doğum Yeri:	Konya			
Doğum Tarihi:	06 Ağustos 1983			
Medeni Durumu:	Bekar			
Öğrenim Durumu				
Derece	**Okulun Adı**	**Program**	**Yer**	**Yıl**
İlköğretim	Atatürk İlk Öğretim Okulu		Konya	1995
Ortaöğretim	Atatürk İlk Öğretim Okulu		Konya	1998
Lise	Konya Süper Lisesi		Konya	2001
Lisans	Selçuk Üniversitesi	İşletme	Konya	2006
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi	Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı	Konya	2008
İlgi Alanları:	Yönetim ve Organizasyon, Kurumsal Yönetim, Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Yenilik			
İş Deneyimi:	S.M Mali Müşavir (2008-Halen) Bağımsız Denetçi (2010-Halen)			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP Doç. Dr. Metin KAPLAN Dr. Bülent IŞIK			
Tel:	03322655010			
E-Posta:	ozgur@attacdenetim.com			
Adres	Şeyh Şamil Mah. Dr Halil Ürün Cad. Kızılkaya İş Mrk. 23/106 Selçuklu/KONYA			