

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ ESER ÇALIŞMASI**

**ÇEVRESEL ÇALKANTI VE ÖRGÜTSEL
YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE
YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ UYGULAMALARININ
ETKİLERİ**

**EVİRİM ÇARK GEMİCİ
14713042**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. CEMAL ZEHİR**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ ESER ÇALIŞMASI**

**ÇEVRESEL ÇALKANTI VE ÖRGÜTSEL
YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ: ÖRGÜTSEL
ÖĞRENME VE YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ
UYGULAMALARININ ETKİLERİ**

**EVİRİM ÇARK GEMİCİ
14713042**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. CEMAL ZEHİR**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI
DOKTORA TEZİ ESER ÇALIŞMASI

ÇEVRESEL ÇALKANTI VE ÖRGÜTSEL
YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ: ÖRGÜTSEL
ÖĞRENME VE YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ
UYGULAMALARININ ETKİLERİ

EVRİM ÇARK GEMİCİ
14713042

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 01/04/2019

Tezin Savunulduğu Tarih: 01/04/2019

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çekliği~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Cemal Zehir	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Lütflihak Alpkan	
	Prof. Dr. Halit Keskin	
	Prof. Dr. Yonca Gürol	
	Doç. Dr. Bora Yıldız	

İSTANBUL
NİSAN 2019

ÖZ

ÇEVRESEL ÇALKANTI VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ UYGULAMALARININ ETKİLERİ

Evrin Çark Gemici

Nisan, 2019

Makro çevre değişikliklerinin rekabetin doğasını değiştirdiği günümüz dünyasında pazarların dinamik yapısı nedeniyle hemen hemen her endüstri kaçınılmaz olarak sürekli yenilik ile şekillenmektedir. Örgütlerin yenilikçi davranışa olan yatkınlığını ve inovasyon ile ilgilenme kapasitesini ölçen örgütsel yenilikçilik, bir örgütün kontrolü dışındaki çevresel faktörler sürekli değiştiğinde, stratejik bir aksiyon olarak önem kazanmaktadır. Bununla birlikte, küreselleşme olgusu, devletleri, piyasaları ve örgütleri entegre etmeye devam ederken, teknolojik değişimin baş döndürücü hızı, bilginin de değişimini gündeme getirmektedir. Böyle bir dünyada, birçok endüstrinin artan teknolojik yönelimi daha fazla bilgi yoğunluğu yaratırken, kaynak tabanlı teori, sürdürülebilir rekabet avantajını, örgütlerin etkili stratejiler tasarlayıp kullanmasını sağlayan, rakiplerin direkt olarak elde edemeyeceği, örgüt tarafından kontrol edilen dahili tüm varlık ve yeteneklere dayandırmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada örgütün öğrenme sürecini kolaylaştıran ve öğrenmeye karşı temel bir tutumu ifade eden örgütsel öğrenme yöneliminin rolü, yenilik için gereken bilginin ortaya konulması ve kullanımını içeren örgüt çapındaki aktiviteler ile ilgili olduğundan aracı değişken olarak ele alınmış, bununla birlikte öğrenen bir örgüt insan odaklı bir yaklaşımı beraberinde getirdiğinden yüksek performanslı iş uygulamalarının da örgütsel yenilikçilik üzerindeki aracı etkisi incelenmiştir.

Araştırma, Ar-Ge ve inovasyon gündemi olan 233 firmanın verilerine dayanarak anket yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup, öne sürülen hipotezler Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmiştir.

Araştırma sonucunda; a) çevresel çalkantının, öğrenme yönelimi ve yüksek performanslı iş sistemleri ile pozitif ilişkili olduğu, b) öğrenme yönelimi ve yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel yenilikçilik ile pozitif ilişkili olduğu c) öğrenme yönelimi ve yüksek performanslı iş sistemlerinin ayrı ayrı çevresel çalkantı ve örgütsel yenilikçilik ilişkisine aracılık ettiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Çevresel Çalkantı, Örgütsel Yenilikçilik, Öğrenme Yönelimi, Yüksek Performanslı İş Sistemleri, Türkiye'nin Ar-Ge ve İnovasyon Göstergeleri

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ENVIRONMENTAL TURBULENCE AND ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS: THE IMPACT OF LEARNING ORIENTATION AND HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS

Evrin Çark Gemici

April, 2019

Due to the aggressive nature of markets in today's world, where macro environmental factors affect the dynamics of competition, almost every industry is inevitably shaped by continuous innovation. Organizational innovativeness, which measures organizations' inclination towards innovative behavior and their capacity to deal with innovation, gains in importance as a strategic action when uncontrollable environmental factors keep on changing continually. On the other hand, while globalization continues to integrate economies, markets, and organizations, the dizzying pace of technological change brings along the adjustment of knowledge, as well. In such a world, while the increasing technological orientation of many industries creates information density, the resource-based view supports that sustainable competitive advantage is gained by focusing on all the internal assets and capabilities – that enable organizations to design and implement effective strategies which cannot be achieved by their competitors directly – controlled by the organization. Therefore, in this research, the role of organizational learning orientation, which facilitates the learning process of the organization and expresses a general attitude towards learning, is considered as a mediating variable, which is related to organization-wide activities inclusive of the introduction and use of information required for innovation. Besides, as a learning organization brings along a human-centered approach, the intermediating impact of high-performance business practices on organizational innovativeness have also been investigated.

The study involves a questionnaire-based survey obtained from 233 companies that have an R&D and innovation focus in Turkey. The formulated hypotheses are tested by using the Structural Equation Model.

The results show that a) environmental turbulence is positively related to learning orientation and high performance work systems; b) learning orientation and high performance work systems are positively related to organizational innovativeness c) learning orientation and high performance work systems mediated separately the relationship between environmental turbulence and organizational innovativeness.

Key Words: Environmental Turbulence, Organizational Innovativeness, Learning Orientation, High Performance Work Systems, R&D Indicators in Turkey

ÖN SÖZ

2015 yılı itibariyle başladığım doktora süreci aslında hayatımın ikinci dönemi olarak adlandırdığım önemli bir kısmına da tanıklık etti. Bu dönem, uzun yıllarını özel sektörde çalışarak geçiren biri olarak yönetim ve organizasyon alanında edindiğim pratik bilgilerimi teori ile harmanlama fırsatı vererek, farklı bakış açılarının yolunu açtı. Bu süre zarfında tanıştığım değerli insanların yolunu aydınlatması, hem bu süreci son derece öğretici hem de çok keyifli kıldı.

Öncelikle, kendisi ile tanıştığımda Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü olan ve sonrasında bayrağı başka bir hocamıza devreden değerli bilim insanı, akademiye yıllarını vermiş çok değerli hocam Prof. Dr. Cemal Zehir’e teşekkürlerimi sunuyorum. Gerek ilgiyle takip ettiğim doktora derslerinde gerekse ders sonrasında öğrencileri ile yaptığı sohbetlerde tüm bilgi birikimini içtenlikle paylaşması doktora sürecime ışık tutmuş, bilimsel çalışmalara duyduğum ilgiyi daha da arttırmıştır. Doktora tez danışmanım olduğu süre zarfındaki kişisel yönlendirmeleri ve samimi desteği ile bu tezi tamamlamamda büyük paya sahiptir.

Doktora süreci akademik gelişimime katkıda bulunurken, aynı zamanda desteğini her zaman yanımda hissettiğim, beni her zaman cesaretlendirip hep bir adım ilerisini düşünmemi salık veren, derslerini büyük bir keyifle izlediğim çok kıymetli hocam Prof. Dr. Yonca Gürol’u tanımama fırsat verdi. Bu süreç, değerli hocamın beni editör yardımcılığına layık gördüğü ve bu sayede kendisinin bilgi birikiminden yararlanma fırsatı bulduğum bir kitap projesini de hayata geçirmemizi sağladı. Beni her zaman, her açıdan destekleyen ve inanan değerli hocama en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans tezini kendisinin danışmanlığında tamamladığım, söylediği birkaç cümle, metne “can alıcı” dokunuşları ve samimi ilgisi ile bu zamana kadarki tüm çalışmalarımda olduğu gibi doktora tezimi şekillendirmemde de büyük desteğini gördüğüm değerli hocam Prof. Dr. Lütfihak Alpkan’a teşekkürlerimi iletmek isterim.

Tez ilerleme aşamalarında bilgi birikimi ve değerli yorumlarından istifade ettiğim, yazarlarından olduğu “Örgüt Teorisi” kitabını başucu kitabı edindiğim, değerli bilim insanı, kıymetli hocam Prof. Dr. Halit Keskin’e teşekkürlerimi sunuyorum.

Derslerine katılmaktan büyük keyif duyduğum hem uzmanlığından hem de akademik çalışma prensipleri konusundaki tavsiyelerinden ve yazarı olduğu birçok kitabından yararlandığım değerli hocam Prof. Dr. Esin Can’a teşekkürlerimi sunuyorum.

Aynı zamanda tezin istatistikî analiz bölümlerinde bilgi ve uzmanlığını esirgemeyen, bilfiil yanımda olarak bana destek veren sevgili arkadaşım Sosyal Bilimler Enstitüsü Arş. Grv. Mahmut Köle’ye çok teşekkür ediyorum.

Bu süreçte Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü hocalarının üzerimdeki emeği yadsınamaz. Yıldız Teknik Üniversitesi’nin tüm değerli hocalarına ve Sosyal Bilimler Enstitüsü’nün tüm çalışanlarına ilgi ve yardımları için teşekkür ediyorum.

Ayrıca, beni de bir öğrencisi gibi görerek, bu sürece başlamam için cesaretlendiren ve desteğini her zaman hissettiğim Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi'nin çok kıymetli hocası Prof. Dr. İsmail Teke'ye en derin şükranlarımı sunuyorum.

Hayatta en değerli varlıklarım biricik eşim, kızım ve sevgili annem, babam ve anneannem ise teşekkürlerin en büyüğünü hak ediyor. Doktora sürecimin ilk aşamalarında lise giriş sınavlarına hazırlanan ve üstün başarıları ile bizi her zaman gururlandıran canım kızıma, verdiği sonsuz destek, güven ve ilham için teşekkür ediyorum. Kendi ders yoğunluğunun yanında bu tezin her aşamasını takip ederek, her satırını okuyarak düşüncelerini paylaşan, olgunluğuna, zekâsına her zaman hayran olduğum, gurur kaynağım biricik kızım olmasaydı bu süreci tamamlayamazdım.

Sevgili eşim, hayat arkadaşım Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Dekan Yardımcısı Dr. Zafer Gemici tüm hayatımda olduğu gibi bu tezin tamamlanmasında da en büyük role sahip. Her ne kadar desteğini, güvenini, inancını kelimelere dökmem imkânsız olsa da sevgili eşime, her zaman yanımda olduğu, beni cesaretlendirdiği, bana inandığı ve hayatın zorluklarını birlikte güzelliklere dönüştürdüğümüz için çok teşekkür ediyorum.

Ayrıca beni yetiştiren, bugünlere gelmemi sağlayan sevgili anneme ve babama, üzerimde emeği çok büyük olan anneanneme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, doktora başlamam için beni yüreklendiren ancak ani vefatı ile sonuçlanmasını göremeyen, Yıldız Teknik Üniversitesi mezunu, Elektrik Mühendisi değerli kayınpederime Allah'tan rahmet diliyorum, nur içinde yatsın.

İstanbul; Nisan, 2019

Evrin Çark Gemici

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜT KAVRAMININ ÇEVRE ETKİSİ İLE DÖNÜŞÜMÜ	11
3. TÜRKİYE’NİN AR-GE ve YENİLİKÇİLİK GÖSTERGELERİ	15
4. ÇEVRESEL ÇALKANTI.....	35
4.1. Örgütsel Çevre Kavramı ve Önemi.....	35
4.2. Örgüt Çevresinin Katmanları ve Alt Unsurları	37
4.3. Örgüt Teorisinde Örgüt-Çevre İlişkisi ve Çevreye İlişkin Yaklaşımlar	41
4.3.1. Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Çevre Anlayışı.....	42
4.3.2. İşlem Maliyetleri Ekonomisi Perspektifinden Çevre	45
4.3.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ve Karşılıklı Çevre-Örgüt Etkileşimi	46
4.3.4. Örgütler Arası İlişkilerde Ağ Yaklaşımı Çerçevesinde Çevre	48
4.3.5. Ekolojik Perspektif açısından Çevre	49
4.3.6. Kurumsal Kuram ve Kurumsal Çevre.....	51
4.4. Örgütsel Çevrenin Alt Unsurları ve Boyutları	52
4.5. Çevresel Çalkantı Kavramı	56
4.6. Çevresel Çalkantının Boyutları ve Temel Özellikleri	63
4.7. Çevresel Çalkantının Kaynakları	71
5. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK	74
5.1. Yenilik Kavramı.....	74
5.2. Yenilik Sınıflandırması	78
5.3. Örgütsel Yenilikçilik Kavramı	83
5.4. Örgütsel Yenilikçiliği Yönlendiren Etmenler	92

5.5. Örgütsel Yenilikçilik Boyutları.....	94
6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENME YÖNELİMİ.....	99
6.1. Örgütsel Öğrenmenin Önemi	99
6.2. Öğrenme Kavramı.....	101
6.3. Öğrenme Teorilerinin Evrimi.....	103
6.4. Bireysel Öğrenme Kavram ve Teorilerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Yansıması.....	109
6.5. Örgütsel Öğrenme Kavramı	110
6.6. Bireysel Öğrenme, Grup Düzeyinde Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Bağlantı.....	115
6.7. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları	119
6.7.1. Örgütsel Karar Verme ve Uyum Yaklaşımı.....	122
6.7.2. Biliş ve Bilgi Yaklaşımı.....	125
6.7.3. Sistem Teorisi Yaklaşımı	127
6.7.4. Kültürel Yaklaşım	129
6.7.5. Eylem Öğrenme Perspektifi	130
6.8. Öğrenmenin Bilişsel Düzeyleri	132
6.9. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	138
6.10. Öğrenen Örgütler	141
6.11. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Unsurlar.....	143
6.12. Öğrenmeyi Kolaylaştıran Kültürel Bir Boyut Olarak “Öğrenme Yönelimi”	145
7. YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ.....	151
7.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Önemi	151
7.2. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Kavramının Kökeni	154
7.3. Kavramın Önemi.....	157
7.4. Kavramın Özellikleri ve Örgütsel Performans ile İlişkisi.....	160
7.5. Yüksek Katılım ve Yüksek Bağlılık Uygulamaları	169
8. ÇEVRESEL ÇALKANTI, ÖĞRENME YÖNELİMİ, YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER	173
8.1. Çevresel Çalkantı ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler.....	173
8.2. Çevresel Çalkantı, Öğrenme Yönelimi ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler	179
8.3. Çevresel Çalkantı, Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler.....	187

9. ÇEVRESEL ÇALKANTI, ÖĞRENME YÖNELİMİ, YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	197
9.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	197
9.2. Araştırmanın Varsayımları.....	198
9.3. Çevresel Çalkantı, Öğrenme Yönelimi, Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki Modeli.....	198
9.4. Araştırma Yöntemi.....	199
9.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	199
9.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	201
9.5. Veri Analizi ve Bulgular	202
9.5.1. Demografik Özellikler	203
9.5.2. Faktör Analizleri / Yapı Geçerlilik ve Güvenilirlikleri.....	205
9.5.2.1. Keşifsel Faktör Analizi	205
9.5.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	208
9.5.2.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	211
9.5.2.4. Çoklu Doğrusal Bağlantı Sorunu İncelemesi.....	215
9.5.2.5. Ortak Yöntem Hatasının İncelemesi	215
9.5.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi	216
9.5.3.1. Doğrudan Etkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi.....	217
9.5.3.2. Aracı İlişkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi	219
10. DEĞERLENDİRME, SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER	225
10.1. Değerlendirme ve Sonuç	225
10.2. Yöneticiler için Çıkarımlar	233
10.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Araştırmacılar İçin Öneriler.....	235
KAYNAKÇA	238
EKLER	271
ÖZ GEÇMİŞ	276

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1:	Her Yıl Yeniden Belirlenen Gelir Seviyelerine Göre Sınıflandırma (Temmuz 2018 Sınıflandırması)	19
Tablo 2:	Nedensel Doku Türleri	62
Tablo 3:	Çevresel Boyutlar	70
Tablo 4:	Öğrenme Tanımları	114
Tablo 5:	Örgütsel Öğrenmede 4I çerçevesi	116
Tablo 6:	Örgütsel Öğrenmede Kavramsal Çerçeveler	121
Tablo 7:	Soyut Formda Örgütsel Karar Verme Süreci	123
Tablo 8:	Düşük ve Yüksek Düzey Öğrenme	134
Tablo 9:	Yaygın Kullanılan Bazı Yüksek Performanslı İş Uygulamaları	165
Tablo 10:	Araştırmaya Katılan Firmaların Demografik Özellikleri	203
Tablo 11:	Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri	204
Tablo 12:	Keşifsel Faktör Analizi	207
Tablo 13:	Uyum İndeks Değerleri	209
Tablo 14:	Doğrulamalı Faktör Analizi	210
Tablo 15:	Cronbach's Alpha, CR, AVE Değerleri	212
Tablo 16:	Korelasyon ve Ayrısama Geçerliliği Değerleri	213
Tablo 17:	VIF ve Tolerans Değerleri	215
Tablo 18:	Doğrudan Etki Hipotezlerinin Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları	217
Tablo 19:	Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri	221
Tablo 20:	Aracılık İlişkilerinin Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modelleri	222
Tablo 21:	Dolaylı Etkilerin İncelenmesi	223

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	İnovasyon Sürecinin Aşamaları	16
Şekil 2:	Genel ve Görev Çevresi Unsurları	39
Şekil 3:	Örgütün Açık Sistem Modeli	41
Şekil 4:	Formal Bir Örgüt Olarak Yaşayan Sistemlerin Yapısı.....	64
Şekil 5:	Çalkantılı Bir Çevrede X Sisteminin Gösterimi.....	65
Şekil 6:	Örgütsel Çevre.....	68
Şekil 7:	Çok Boyutlu İnovasyon Modeli	83
Şekil 8:	3P Çerçevesi: İnovasyon Sürecinin Sistem Olarak Ele Alınması	90
Şekil 9:	Öğrenme Teorilerinin Evrimi.....	104
Şekil 10:	Bilişsel ve Davranışçı Öğrenme İlişkisi	120
Şekil 11:	Eylem Öğrenmesinin Dört Unsuru.....	131
Şekil 12:	Tek ve Çift Döngülü Öğrenme.....	135
Şekil 13:	Örgütsel Tarama, Yorumlama ve Öğrenme Arasındaki İlişkiler	138
Şekil 14:	Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme	139
Şekil 15:	Araştırma Modeli	199
Şekil 16:	Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	214
Şekil 17:	Araştırma Yapısal Eşitlik Modeli.....	219
Şekil 18:	Araştırma Sonuçları.....	223

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1:	Türkiye’de Kişi Başına Milli Gelir ve Nüfus (TÜİK, 2018).....	18
Grafik 2:	Bilim ve Teknoloji Alanındaki İstihdamın Toplam İstihdamdaki Payı, Teknisyen ve Profesyonel (% , 2017)	19
Grafik 3:	25-64 Yaş Arası Aktif Nüfus İçinde Doktora Derecesine Sahip Olanların Payı (% , 2016).....	20
Grafik 4:	AR-GE Personel Sayısının Toplam İstihdamdaki Payı (‰ , 2016).....	21
Grafik 5:	AR-GE Harcamalarının Gayrisafi Milli Hasılaya Oranı (%).....	21
Grafik 6:	2016 Yılında Ülkelerin AR-GE Harcamaları (Milyon USD), Araştırmacı Sayılarının Toplam İstihdamdaki Payı (‰) ve AR-GE Harcamalarının Gayrisafi Milli Hasıladaki Payı (%).....	22
Grafik 7:	Ülkelerin Yerel Patent Başvuru Sayılarının Yıllara Göre Değişimi	23
Grafik 8:	Ülkelerin Bilimsel Yayın Sayılarının Yıllara Göre Değişimi	24
Grafik 9:	Bilim ve Teknoloji Alanındaki İşgücü (Aktif nüfusun %’si).....	26
Grafik 10:	Teknoloji ve Bilgi Yoğun Sektörlerde Çalışan ve Profesyonel, Bilimsel ve Teknolojik Aktivitelerde Bulunan Çalışanların Toplam İstihdamdaki a) Payı (%), b) Sayısı (Bin Kişi)	27
Grafik 11:	Teknoloji ve Bilgi Yoğun Sektörlerde Çalışan ve İleri Teknolojili Sektörlerde Bulunan Çalışanların Toplam İstihdamdaki a) Payı (%), b) Sayısı (Bin Kişi)	28
Grafik 12:	a) Toplam İstihdamdaki Araştırmacı Oranı, b) Toplam İstihdamdaki AR-GE Personeli Oranı.....	29
Grafik 13:	Çalışan Nüfus İçerisinde Doktora Derecesine Sahip Olanların Payı	30
Grafik 14:	Türkiye’de AR-GE Harcamalarının Gayrisafi Milli Hasıla (GSMH)’daki Payı ve Milyon TL Cinsinden Harcama Tutarı	31
Grafik 15:	AR-GE Harcamalarının Dağılımı.....	31
Grafik 16:	Özel Sektörün AR-GE Harcamalarının Devlet Tarafından Karşılama Oranı.....	32
Grafik 17:	Türkiye’de Yapılan Patent Başvurusu ve Tescil Sayılarının Yıllara Göre Değişimi	33
Grafik 18:	Türkiye’deki Bilimsel Yayın Sayısı ve Milyon Kişi Başına Düşen Bilimsel Yayın Sayısı.....	33

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
AMO	: Yetenek, Motivasyon, Fırsat (Ability, Motivation, Opportunity)
AMOS	: Moment Yapıların Analizi (Analysis of Moment Structures)
AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
BTYK	: Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu
CR	: Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EUROSTAT	: Avrupa İstatistik Ofisi (European Statistical Office)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer Olkin
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
PwC	: PricewaterhouseCoopers
SSCI	: Sosyal Bilimler Atıf İndeksi (Social Science Citation Index)
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜBA	: Türkiye Bilimler Akademisi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
ULAKBİM	: Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
UME	: Ulusal Metroloji Enstitüsü
YPİS	: Yüksek Performanslı İş Sistemleri
YPİU	: Yüksek Performanslı İş Uygulamaları
VUCA	: Oynak, Belirsiz, Karmaşık, Muğlak (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)

1. GİRİŞ

Uzun yıllardır yaşanan ekonomik küreselleşme olgusunun da etkisi ile hemen hemen her kültürü etkisi altına alan ve özellikle teknolojik inovasyon ile güdülenen hızlı değişim, içinde bulunduğumuz ortamın en önemli karakteristiklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son yıllarda teknolojik değişim ve teknolojinin yayılma hızı önemli ölçüde artış göstermiş, özellikle bilgi teknolojisinde yaşanan çarpıcı değişimler, bilgi ve iletişim açısından zengin bir çevrenin oluşmasını sağlamıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişiminin yanı sıra, maliyetlerdeki düşüş, bu kaynaklara erişimin kolaylaşmasını sağlamış ve yeni bir rekabet ortamı doğmuştur (Bettis, Hitt, 1995).

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde gelişmekte olan toplum “kapitalist ötesi toplum” olarak görülürken, “bilgi işi” ve “bilgi işçisi” tanımlamaları (Drucker, 1999) bu döneme özgü kavramlar olarak tartışılmaya başlamıştır. Ortaya çıkan yeni toplumun temel ekonomik kaynağının bilgi olacağı sıkça vurgulanmış, rekabet avantajının yeni ürün ve süreçlerin yaratılmasındaki bilgi, beceri ve deneyimden kaynaklanacağı öngörülmüştür (Teece, Pisano, Shuen, 1997). Bu doğrultuda ekonomik büyüme, kullanılabilir bilgi stoku ve bilginin uygulamalarındaki artışa bağlı görülmektedir. Özellikle gelişmiş ekonomilerde, büyük ölçüde, hammadde işleme ve üretim faaliyetlerinden bilgiyi işleme, geliştirme, uygulama ve yeni bilgiler elde etmeye dayalı bir dönüşüm gerçekleşmiştir (Teece, 1998). Bu dönüşüm, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanları kısa sürede etkisi altına almış, yeni rakipler, yeni endüstriler, farklı kültürel dünya görüşleri ve teknolojik inovasyon ile şekillenen yeni bir küresel ekonomi ortaya çıkmış (McCann, Selsky, 2012), “hızlı değişim” dünyanın yeni normal haline gelmiştir.

Ancak günümüzde yaşananlar artık sadece hızlı değişim ile değil, “şoklar” ve “sürprizler” şeklindeki beklenmedik değişimler ile tarif edilmektedir. Bu hızlı ve aynı zamanda yıkıcı değişim dalgaları, bu zamana kadar eşi benzeri görülmemiş şekilde bir çalkantı (türbülans) ortaya çıkararak örgütleri hiç olmadığı kadar zorlamakta,

endüstrileri sarsmakta ve tüm sektörlerle ilişkin izlenen strateji ve politikaların deyim yerinde ise huzurunu kaçırmaktadır (McCann, Selsky, 2012).

İnsan Kaynakları Enstitüsü ve Amerikan Yönetim Derneği tarafından yapılan bir araştırmaya cevap verenlerin % 70'i iş stratejilerini değiştirmelerini gerekli kılan sürprizlerin ve şiddetli şokların arttığından bahsederken (McCann, Selsky, 2012), PwC tarafından küresel proje yönetimi uygulamaları konusunda yapılan başka bir araştırma ise, araştırmaya katılan 200 firmanın sadece % 2,5'unun projelerinin % 100' ünü belirtilen zamanda, kapsamda, bütçede ve doğru faydaları sağlayacak şekilde tamamlayabildiğini göstermiştir. Birçok projenin başarısızlığı harici dalgalanmalara cevap verecek çevik bir örgüt modelinin bulunmaması ile açıklanmıştır (Nieto-Rodriguez, Evrard, 2004).

Birçok örgüt yaşanan bu hızlı ve yıkıcı değişim ve şiddetli şoklar ile nasıl başa çıkacağını bilememekte ve klasik yönetim kavramları bu değişimleri açıklamak için yeterli olmamaktadır. İçinde bulunduğumuz ortam, 1960'lı yıllarda örgütsel rasyonalite arayışında, yönetimin özü olarak belirsizliğin azaltılmasını ve yönetim sürecinin temeli olarak da belirsizlikle başa çıkmayı gösteren Thompson (1967)'ın fikirlerini tekrar tekrar doğrulamaktadır (J. Thompson, 1967). Günümüz dünyası artan risk ve belirsizlik ile kendini göstermekte, belirsizlik, standart dağılımın varsayılan bir ortalama değer etrafında genişletildiği klasik bir belirsizlik modellemesi ile çözülemeyecek derecede şiddetli görünmektedir (Bettis, Hitt, 1995).

Operasyonel, rekabetçi veya daha geniş bir çevrede meydana gelen değişimin hızı ve yıkıcılığı olarak tanımlanan çevresel çalkantı kavramı (McCann, Selsky, 1984), daha önce hiçbir yüzyılda olmadığı kadar hayatımızı etkilemektedir. Artan çevresel çalkantının en önemli özelliği, kesişen ve birbirini etkileyen olayların aynı zamanda politik, sosyal, ekonomik girdaplar oluşturarak karmaşıklık derecelerini arttırabilmesidir (Baburoglu, 1988). Dolayısıyla her biri proaktif ilgi gerektiren ve birçoğu tam olarak tanımlanamayan karşılıklı bağımlılıklar günümüzün gerçekliğini oluşturmaktadır.

Çalkantının etkileri örgütlerin hem görev hem de genel çevrelerinde görülebilmektedir. Örneğin; 8 Kasım 2016 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri Başkanı olan Donald Trump'ın görevinin başından itibaren Çin ve Kuzey Kore ile yaşadığı gerilim, ek vergiler ile başlayan ticaret savaşlarının etkileri, Avrupa, Çin ve

diğer ülkelerin alacağı pozisyon, küresel düzlemde faaliyet gösteren örgütlerin stratejilerini tepeden tırnağa değiştirebilmektedir.

Türkiye’de de 2018’in ortalarında spekülatif hareketlere bağlı olarak yaşanan ve özellikle Dolar ve Euro’da sert hareketlerin görülmesine yol açan ekonomik dalgalanmalar, firmaların bilançolarını bozarak, beklentilerini tamamen değiştirmekte, stratejilerini yeniden formüle etmelerini gerektirmektedir.

Buna ek olarak, örgütlerin, sadece genel çevrelerinde değil, tedarikçiler, müşteriler ve etkileşimde oldukları diğer paydaşlardan oluşan görev çevrelerinde de kontrollerini giderek kaybettikleri konusunda artan bir görüş bulunmaktadır. Bu alanların her biri çalkantıya konudur ve günümüzde kendi bağlamsal çerçevesinde gelişen bir çalkantı küresel düzlemi etkileyecek boyutlara ulaşmış durumdadır. Bağlamsal çevre ve örgüt çevresindeki bu sıkı ilişki yeni olmamakla birlikte şiddeti artmış durumdadır.

Amerikan Ordusu Savaş Koleji karşı karşıya kaldığımız dünyanın durumunu özetlemek için VUCA terimini literatüre kazandırmıştır. VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) oynak, belirsiz, karmaşık ve muğlak kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltma olarak soğuk savaş sonrası dünyanın durumunu özetlemek için kullanılmış (N. Bennett, Lemoine, 2014), sonrasında kaotik, çalkantılı ve hızla değişen dünyanın yeni düzeni “yeni normal” kavramıyla ifade edilmeye başlamıştır.

Örgütler için çok sayıda tuzak barındıran çevresel çalkantı olgusu aslında zorlukları kavrayabilen ve gerekli adımları atabilen örgütler için çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Bu doğrultuda günümüzde, çoklu çevresel faktörleri ve anlamlandırılmayan deneyimleri ifade etmek için geliştirilen çeşitli karar verme metotları (örneğin; Cynefin çerçevesi) ile örgütlerin, çevrelerini, kendi örgütlerinin geçmişine dayanarak ve geleceğin muhtemel senaryolarından örnekler ile tanımlamaları sağlanmaktadır (Snowden, Boone, 2007).

İstikrarsızlığın işletmeler için kâr fırsatı sağlayabileceği veya belirsizliğin aynı zamanda çeşitli fırsatlara yol açtığı literatürde araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Miller, Friesen, 1983; Bourgeois, 1985; S. L. Brown, Eisenhardt, 1997; Marion, Uhl-Bien, 2001; Archibugi, Filippetti, Frenz, 2013). Bu anlamda çalkantının, kaçınmaya çalışmaktan ziyade, kabullenildiğinde örgütsel performansa yol açan bir olgu olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, Miles ve Snow (1978), volatilité

arttıkça, öncü (prospector) olarak nitelendirilen firmaların tepkici (reactor) ve savunmacı (defender) strateji izleyen firmalardan daha iyi performans gösterdiğini vurgular (Bourgeois, 1985). Çalkantı kavramını ilk kez literatüre kazandıran Emery ve Trist (1973)'de bu tür ortamlarda bilinçli ve geleceği şekillendirmeye yönelik aktif bir girişim olmaksızın, bir örgütün hayatta kalmasının tehlikede olduğunu belirtir (Baburoglu, 1988).

Teknoloji, insanoğlunun bilim vasıtasıyla doğaya üstünlük kurmak üzere tasarladığı rasyonel bir disiplindir. Bu disiplin, mal veya hizmet üretiminde veya bu doğrultuda çeşitli amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan bilgi, beceri, yöntem ve tekniklerin derlenmesi veya bilimsel araştırmaları gerekli kılar (E. G. Carayannis, Samara, Bakouros, 2015). Doğası gereği temeli bilgi içeren teknoloji, teknolojik değişimlerin gerçekleşmesi ile bilginin de değişimini zorunlu kılar. Birçok endüstrinin artan teknolojik yönelimi kaçınılmaz olarak daha fazla bilgi yoğunluğu ve karmaşası yaratırken, kaynak tabanlı teori, sürdürülebilir rekabet avantajını, örgütlerin etkili stratejiler tasarlayıp kullanmasını sağlayan ve örgüt tarafından kontrol edilen tüm varlıklar, yetenekler ve örgütsel süreçlere dayandırmaktadır (Amit, Schoemaker, 1993; Menguc, Auh, 2006; Barney, 1991).

Bu doğrultuda birbirini tamamlayan iki kavram ön plana çıkar. Literatür, çalkantılı ortamlarda sadece “entelektüel varlıkları” olan (Yeung, Lai, Yee, 2007; Youndt, Snell, 2004; Alpkan et al., 2010) ve “dinamik yetenek” geliştiren (Bitar, 2003; Messersmith, Guthrie, 2010; Teece, Pisano, Shuen, 1997) örgütlerin sürekli yenilik üretimi vasıtasıyla, üstün performans elde edebileceğini vurgular.

Firmanın kendine özgü kaynak ve yeteneklerinin, iş çevresinin fırsatlarını ve gereksinimlerini karşılayacak şekilde değiştirip dönüştürülebilme hızı ve derecesini gösteren dinamik yetenekler (Zahra, George, 2002; Katkalo, Pitelis, Teece, 2010; Teece, Pisano, Shuen, 1997), rekabet avantajının yeni kaynaklarını anlamak açısından önemli bir çerçeve sunar. Dinamik yetenekler, çalkantılı ortamlarda çevreye uyum sağlayamaya imkân veren ve değişimi gerçekleştirecek temel örgütsel mekanizmalardır. İnovasyon kaynaklarının küresel olarak yayıldığı bir çevrede, dinamik yeteneklerini yönetmeyi başarabilen örgütler uzun vadeli performans elde ederek, yenilikçi olabilirler (Chakravarthy, 1997; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Baker, Sinkula, 1999; Hurley, Hult, 1998).

Entelektüel varlıklar ise, insan sermayesi, sosyal sermaye ve örgütsel sermaye olarak üç başlık altında incelenir. İnsan sermayesi, bireysel çalışanların bilgi, beceri ve uzmanlığına dayanırken, örgütsel sermaye, rutinler, patentler, yapılar gibi kurumsallaşmış bilgi ve deneyimi temsil eder. Sosyal sermaye ise, ara bir form olup, ilişki ağlarından elde edilen bilgi kaynaklarını kapsar (Youndt, Snell, 2004).

Örgütlerin, bilginin egemen olduğu bir çağda, sert rekabet koşullarına dayanmalarını ve rekabette öne çıkmalarını sağlayan entelektüel varlıklar, çalışanların becerileri, bilgi tabanı yaratabilme ve geliştirebilme özellikleri, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilikçilik yetenekleri gibi özellikleridir (Yeung, Lai, Yee, 2007). Entelektüel varlıklar, literatürde, aynı zamanda, kıt olmaları, dayanıklılıkları, ikame ve taklit edilmelerinin zor olması ile tanımlanırlar (Amit, Schoemaker, 1993; Barney, 1991). Bu nedenle hızlı değişime yanıt olarak, giderek artan sayıda örgüt, insan kaynakları sistemleri geliştirmeye çalışmakta, farklı düşünme yollarını harekete geçiren bir öğrenme ve yenilikçilik kültürü oluşturmaya gayret etmektedir. Öyle ki, bir örgütün bu anlamdaki kaynak profilini tespit etmek, firmanın pazardaki performansını belirlemek ile eşdeğer görülmektedir (Wernerfelt, 1984). Örneğin; 2008–2009 küresel finansal krizi sırasında, ortalama olarak, kriz öncesinde daha yüksek entelektüel varlığa sahip olan firmaların, daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir (Guevara, Bounfour, 2013).

Bu noktada, örgütlerin bilgiyi oluşturmak, yaymak ve elde edilen bilgi gereğince hareket etmek olarak ele aldıkları örgütsel öğrenme, bir kaynak (Auh, Menguc, 2005), dinamik yetenekler geliştirmek için bir araç (Bitar, 2003) ve rekabet avantajının ve sürdürülebilir yenilikçiliğin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir (Keskin, 2006; Hurley, Hult, 1998; Bettis, Hitt, 1995; R. J. Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002).

Davranışçı teorisyenlerden Cyert ve March (1963) tarafından elli yıldan daha uzun bir süre önce ortaya atılan örgütsel öğrenme kavramı, örgütün çevresi ile etkileşimi sonucunda oluşturduğu, “daha iyi bilgi” ve “kavrayış” vasıtasıyla eylemleri iyileştirme süreci (Fiol and Lyles, 1985) olarak tanımlanır. Bu süreç, örgütsel düzeyde hem stratejik yenilenmeyi gerçekleştirme hem örgütsel sürekliliği sağlama hem de değişime uyum aracı olarak görülmektedir (Crossan, Lane, White, 1999). Öğrenmeyi kolaylaştıran kültürel bir boyut olarak ele alınan (Hurley, Hult, 1998) ve öğrenmeye karşı temel bir tutumu ifade eden öğrenme yönelimi ise, örgütün takip ettiği, yorumladığı ve kullandığı bilgiler ve sonuç olarak da öğrenme çıktıları ve örgütsel

performans üzerinde önemli etkiye sahiptir (Baker, Sinkula, 1999). Öğrenme yönelimi bir örgüt içinde öğrenmenin gerçekleşme derecesini temsil eder (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997).

Günümüzde tüm örgütlerin hayatta kalabilmek için değişen çevreye uyum sağlamaları ve bunun yanı sıra geçmiş deneyimlerinden ders çıkararak stratejilerini sürekli yeniden şekillendirmeleri gerekmektedir (Garvin, 1993). Örgütsel öğrenme kavramı, dünya piyasalarında birçok örgütün azalan rekabetçi gücü ve örgütsel yenilenme ve dönüşüm ihtiyacı nedeniyle giderek artan oranda ilgi görmektedir (Nevis, DiBelle, Gould, 1995).

Bu araştırmada ele alınan diğer bir kavram olan yüksek performanslı iş sistemlerinin öneminin arttığı, literatürün, bireylerin becerilerini, yaratıcılığını ve deneyimlerini kapsayan insan sermayesinin, örgütlerin yenilikçi performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ve inovasyon için en değerli kaynak olduğunu vurgulaması ile anlaşılmaktadır (Yeung, Lai, Yee, 2007; Alpkan et al., 2010).

1980’li yılların başından bu yana çeşitli disiplinlerde tartışılan yaklaşımlardan biri olan yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS), küreselleşme ile birlikte işgücü piyasasında yaşanan değişimler ve insanın bir rekabet avantajı olarak artan önemi çerçevesinde öne çıkmaktadır. YPİS, insan kaynakları sisteminin her unsurunun insan sermayesinin toplam kalitesini arttırmak üzere tasarlandığı ve firma performansını maksimize etme amacı güden bir yaklaşım olup (D. Wang, Chen, 2013; M. Thompson, Heron, 2005), spesifik tekil uygulamalar yerine bütüncül bir çalışan modelidir (Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997; Tregaskis et al., 2013). Çalışanları firmaya çekmek, elde tutmak ve motive etmek amacıyla tasarlanmış insan kaynakları uygulamalarının bütününe içeren YPİS, firma performansını olumlu yönde etkileyecek ve hatta üstün performansı ortaya çıkaracak uygulamaların tasarlanmasını gerektirdiğinden, “yüksek performans” sıfatı ile tanımlanmaktadır (Messersmith, Guthrie, 2010).

Kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde, örgütsel öğrenme ve yüksek performanslı iş uygulamaları diğer örgütlere kolayca aktarılamayan veya taklit edilemeyen, örgüte özgü, değerli ve sosyal olarak karmaşık bir kaynak olarak değerlendirilir (Dierickx, Cool, 1989; M. Thompson, Heron, 2005; Tregaskis et al., 2013).

Küreselleşmenin hız kazanması, teknolojik değişimlerin hızı ve yoğunluğu ve sert rekabet koşulları nedeniyle, inovasyon her örgüt için hayatta kalmanın ve büyümenin

anahtar olarak görülmektedir. Makro manada ekonomik gelişmenin itici gücü olan inovasyon çeşitli kavramsallaştırmalar ile zaman zaman yenilikçilik ile değişmeli olarak kullanılsa da iki kavram birbirinden farklılık gösterir. İnovasyon genel olarak çıktı amaçlı bir ölçümdür. Yenilikçilik ise bir örgütün yenilikçi davranışa olan yatkınlığını ölçer (Menguc, Auh, 2006). Bir örgütün inovasyon ile ilgilenme kapasitesine vurgu yapan yenilikçilik, örgütün kontrolü dışındaki çevresel şartlar sürekli olarak değiştiğinde uzun dönemli başarı elde etmek için stratejik bir aksiyon (Miles, Snow, 1984) ve rekabet avantajı yakalamak için en önemli yollardan biri (Hult, Hurley, Knight, 2004; K.-H. Tsai, Yang, 2013) olarak kabul edilir.

Örgütsel yenilikçilik, bir örgütün yenilikçi davranış ve süreçlerini, stratejik yönelimiyle birleştirerek, pazara yeni ürün sunması ya da yeni pazarlara açılmasını kapsayan bütüncül bir yenilikçilik kabiliyeti olarak tanımlanırken (C. L. Wang, Ahmed, 2004), aynı zamanda örgütlerin yenilik üretme potansiyelini yansıttığı için bir fikri varlık olarak kabul edilir (Kramer et al., 2011). Örgütsel yenilikçilik de örgütsel öğrenme ve insan kaynakları uygulamaları gibi bir örgüte rekabet avantajı ve daha iyi performans sağlayan, sosyal olarak karmaşık ve rakipler tarafından tam olarak taklit edilemeyen bir kaynak olarak görülür (Menguc, Auh, 2006).

Günümüzde değer yaratmanın kaynakları giderek daha fazla maddi olmayan varlıklarda aranmaktadır. Fikri varlıklar, bir örgütün ürün ve hizmet performansına katkıda bulunan, fiziksel varlığı veya niteliği olmayıp ve fakat gelecekte ekonomik fayda sağlaması beklenen gayri maddi unsurlardır. 1980'li yıllarda bir firmanın toplam pazar veya şirket değeri yalnızca % 30 ila % 40 arasında fikri varlıklar ile ilişkilendirilirken, 2000'li yıllar itibariyle bu oran % 80'ler seviyesinde bulunmaktadır (Kramer et al., 2011).

Günümüzde inovasyonun getirdiği ekonomik büyümeden faydalanmak amacıyla yine fikri varlık olarak ele alınan Ar-Ge faaliyetleri (Kang, Gray, 2011) yürütmek hem firmalar hem de toplumlar için tartışmasız bir öneme sahiptir. 1930'larda ünlü Avusturyalı iktisatçı Joseph Schumpeter, inovasyonu, ekonomik faaliyet ve kalkınmanın ardındaki itici güç olarak tanımlayarak, yenilikçi faaliyetlerin sonucunda ekonomilerin yeniden şekilleneceğini öngörmüştür (Archibugi, Filippetti, Frenz, 2013). Hızla değişen müşteri tercihleri ve ihtiyaçları, teknolojik ilerlemeler, farklılaşan iş dünyası dinamikleri ve artan rekabet, sürekli inovasyon arayışını gerçekten bir zorunluluk haline getirmiştir. Yenilik ihtiyacı bugün herkes tarafından kabul edilirken,

iş dünyası veya akademik yazında henüz tam olarak nasıl gerçekleştirileceği konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak yenilikçi çabanın bir göstergesi olan Ar-Ge faaliyetleri, bu sürecin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Greenhalg, Rogers, 2010).

Ar-Ge, insan, kültür ve toplum bilgisi de dahil olmak üzere kümülatif bilgi birikimini artırmak ve bu bilginin yeni uygulamalar geliştirmek için kullanılmasını amaçlayan herhangi bir yaratıcı sistematik faaliyet olarak tanımlanır ('OECD, Frascati Manual 2015'). Ar-Ge başlangıçta bir araştırmayı, sonra henüz keşfedilmemişleri keşfetmeyi ve bu bilgiyi bir ürünü geliştirmek veya yenilemek için kullanmayı gerektirir (V. Chiesa, 2001).

Gelişmiş ülkeler grubuna dahil olmak için teknoloji geliştirmeye ve yenilikçi ürünler üretmeye büyük ihtiyaç duyan Türkiye için Ar-Ge faaliyetleri, rekabet gücü elde edebilmenin ve ekonomik olarak güçlü bir ülke haline gelebilmenin önemli bir yoludur.

Türkiye, 2000'li yılların başından günümüze kadar genel olarak Ar-Ge'ye ayırdığı kaynağı her yıl arttırmaktadır. 2000 yılında gayrisafi milli hasılanın % 0,47'si olarak yaklaşık 800 milyon TL'lik Ar-Ge harcaması yapılırken, 2016 yılında bu rakam % 0,94 ile yaklaşık 25 milyar TL olmuştur (OECD, 2018c). Bu dönemde Ar-Ge harcamaları 30 kattan fazla artmasına rağmen oranın artmaması, gayrisafi milli hasılanın da önemli oranda artmasından kaynaklanmaktadır. Fakat yine de realize edilen bu rakamlar Vizyon 2023 (TÜBİTAK) hedeflerinde belirtilen %3'lük Ar-Ge harcaması hedefinden oldukça uzaktır.

Bu doğrultuda, yapılan harcamaların ve gösterilecek çabaların gelecekte yaratacağı olumlu sonuçlar düşünüldüğünde Ar-Ge ve inovasyona yatırım yapan firmaların önemi net olarak anlaşılmaktadır.

Bütün bu özetlenen parametreler doğrultusunda bu tezin temel amacı, özellikle son yıllarda Türkiye'nin ana gündem maddelerinden olan "yenilikçilik" konusunu Türkiye'nin Ar-Ge ve inovasyon gündemi olan firmaların gözünden ele almaktır.

Bununla birlikte, günümüzde hem hızlı değişim hem de yüksek belirsizlik ile karakterize olan çalkantılı ortamlarla başa çıkmak, risk ve belirsizliğin nasıl hafifletileceğine dair ipuçları arayan örgütler için birincil zorunluluk olmuş, piyasanın ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve değişen koşulları öngörmek giderek zorlaşırken,

daha donanımlı olan örgütlerin uzun vadede rekabet avantajı ve yüksek kârlılıktan istifade edecekleri vurgulanmıştır.

Buna mukabil, çalkantının üstesinden gelmek ve yeni strateji formülasyonu için en etkili araçlardan birinin yenilikçilik olduğu öne sürülmüş (Goldsmith, Mechling, 2008; S. L. Brown, Eisenhardt, 1997), çevresel çalkantı ile karşı karşıya kaldıklarında, yenilikçiliğin, örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri için stratejik bir cevap olduğu vurgulanmıştır (Tushman, O'Reilly, 1996; Han, Kim, Srivastava, 1998; Hurley, Hult, 1998; Miller, 2011; Miller, Friesen, 1978). Bu doğrultuda literatür, artan çevresel çalkantının daha fazla örgütsel yenilikçilik ihtiyacına neden olduğunu belirtmektedir (Camisón, Villar-López, 2014; Uzkuş et al., 2012; Miller, 2011).

Ancak sadece mevcut güçlü yanları kullanmaktan ziyade yeni fırsatları keşfederek firmanın proaktif olmasını gerektiren yenilikçilik (Menguc, Auh, 2006), örgütsel özellikler ve kaynaklar açısından talepkâr bir doğaya sahiptir. Yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için, geniş bir bilgi tabanı, güçlü bir öğrenme yönelimi ve yenilikçi tutuma sahip çalışanlar ve yenilikçi davranış kalıpları gibi önkoşullar gereklidir (Hult, Hurley, Knight, 2004; Kessler et al., 2015).

Kaynak tabanlı bakış açısı, örgütsel öğrenme teorisi, entelektüel sermaye kavramı ve ampirik verilere dayanarak gerçekleştirilen bu araştırmada, bu nedenle, örgütün öğrenme sürecini kolaylaştıran, örgütsel ve yönetsel özellikler içeren ve öğrenmeye karşı temel bir tutumu ifade eden örgütsel öğrenme yöneliminin rolü, yenilik için gereken bilginin ortaya konulması ve kullanımını içeren örgüt çapındaki aktiviteler ile ilgili olduğundan aracı değişken olarak ele alınmış, bununla birlikte öğrenen bir örgüt insan odaklı bir yaklaşımı beraberinde getirdiğinden yüksek performanslı iş uygulamaları olarak adlandırılan bütüncül insan kaynakları uygulamalarının da aracı rolü incelenmiştir.

Burgelman (1991), örgütlerin hem çevrelerinin mahkumları hem de onu yaratan aktörler olduğunu belirtir (Burgelman, 1991). Dolayısıyla bir firmanın rekabet avantajı elde etmesi sadece firmanın faaliyet gösterdiği çevreye değil, aynı zamanda dahili yeteneklerinin etkinliğine bağlıdır (Porter, 1990; Barney, 1991; Teece, Pisano, Shuen, 1997). Bu yaklaşım ile örgütü analiz birimi olarak ele alan bu çalışmada, örgütsel öğrenme, yüksek performanslı iş sistemleri ve örgütsel yenilikçilik, kaynak tabanlı

yaklaşım çerçevesinde ele alınmakla birlikte, çevresel çalkantı ile tetiklendikleri modellenmiştir.

Bu amaçlar doğrultusunda tez on bölümden oluşmaktadır. Giriş kısmının yer aldığı bölümden hemen sonraki ikinci bölümde, araştırmanın analiz birimi olarak ele alınan örgüt kavramının, zaman içindeki gelişimine yer verilmiş, örgütlerin kapalı sistem modelinden çevrenin etkisiyle dönüşen yaşayan sistemler olarak algılanmaya başladıkları süreç anlatılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın evrenini temsil eden Ar-Ge ve inovasyona yatırım yapan firmaların öneminden hareketle Türkiye'nin Ar-Ge ve inovasyon göstergeleri ile ilgili bir değerlendirme sunulmuş, Dünya ile karşılaştırmalı olarak yapılan bu makro analizlerle, okuyucunun araştırmanın bağlamını daha geniş bir perspektiften görmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Dördüncü, beşinci, altıncı ve yedinci bölümlerde tezde ele alınan çevresel çalkantı, örgütsel yenilikçilik, örgütsel öğrenme yönelimi ve yüksek performanslı iş sistemleri kavramlarına ilişkin geniş bir literatür taramasına yer verilmiştir. Sekizinci bölümde kavramlar arasındaki ilişkiler incelenirken, literatürdeki ampirik çalışmalar ile bu kavramların birbiri için önemi anlatılmış ve araştırmanın hipotezleri sunulmuştur. Dokuzuncu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, metodolojisi ayrıntılı olarak ele alınmış, ayrıca araştırmanın örneklemini oluşturan 233 orta ve büyük ölçekteki firmanın verilerine dayanan istatistiki analizler yer almıştır. Bu bölümde araştırmaya ilişkin demografik özellikler özetlenmiş, elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, önceki bölümde geliştirilen hipotezler Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmiştir. Değerlendirme ve sonuç kısmının yer aldığı onuncu ve son bölümde ise araştırma sonuçları yorumlanırken, elde edilen sonuçlar ve literatür arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Yine bu bölümde araştırmacılar için öneriler sunulmuş, ayrıca iş dünyasına yönelik çıkarımlar yapılarak araştırmanın yöneticiler için fayda sağlayacağı yönler ortaya konulmuştur.

2. ÖRGÜT KAVRAMININ ÇEVRE ETKİSİ İLE DÖNÜŞÜMÜ

On dokuzuncu yüzyılın sonlarında başlayan modern yönetim çalışmaları, rasyonel ve bilimsel bir yaklaşım benimseyen klasik bakış açısı ile şekillenmiş ve örgütleri etkin işleyen makineler olarak tasvir etmiştir (Daft, 2016). Bu dönemde örgütlerin sadece kontrol edilebilen, sistemin iç işleyişi ile ilgili olan yapı ve fonksiyonları ele alınmış, tahmini ve kontrolü zor olan dış çevreye ilişkin faktörler yapılan çalışmalarda dikkate alınmamıştır (Wren, Bedeian, 2009).

Her olayı belirli bir bağlam dahilinde diğer olaylarla ilişkili olarak incelemenin olayları kavrama, öngörme ve yönlendirme bakımından daha etkili olduğunu savunan “Genel Sistem Teorisi”nin biyoloji ve fizikten yönetim çalışmalarına aktarılması önemli dönüm noktalarından biri olmuştur (Hatch, Cunliffe, 2013). Genel Sistem Kuramı, uygulamalı bir biyolog olan Von Bertalanffy (1950) tarafından “*Bir bütünlüğü anlayabilmek için hem bütünün parçalarını, hem parçaların kendi aralarındaki ilişkileri, hem de parçaların çevre ile olan etkileşimlerini incelemek gerekir*” görüşleri ile ortaya atılmıştır (Bertalanffy, 1950). Sistem düşüncesi, bireyleri, takımları, örgütleri ve bu aktörlerin çevrelerini dinamik ve birbirine bağlı bir bütün olarak görmektedir (Mele, Pels, Polese, 2010). Bütün ilişkilerin doğasında var olan karşılıklı bağımlılık, sistemin bir parçasındaki değişikliğin sistemin diğer parçalarındaki değişiklik anlamına gelmesidir. Tüm parçalar sürekli olarak birbirine uyum sağlamak üzere pozisyonlanır (Hatch, Cunliffe, 2013).

Sistem düşüncesi, diğer tüm bilimlerde olduğu gibi yönetim biliminde de kendini göstermiş, örgütlerin faaliyet gösterdiği genel ve görev çevrelerini etkileme yollarını değiştirmiş, örgüt verimliliği ve performansı için yeni bir bakış açısının yolunu açmıştır. Böylelikle, örgütün daha geniş bir çevredeki rolü anlaşılmış, karmaşık ve artan karşılıklı bağımlılıkları yönetmeye çalışan örgütler için yeni durumlar ortaya çıkmış, hızlı ve yıkıcı değişimlerin etkilerini hafifletmek örgütün birincil görevlerinden olmuştur.

Sistem bakışı, çevresi ile madde alışverişi yapan diğer sistemlerde olduğu gibi, örgütlerin de açık sistemler olarak ele alınmasını sağlamıştır (Bourgeois, 1980). Açık

bir sistem olan örgütler hem genel hem de görev çevrelerindeki unsurlar ile olan ilişkileriyle dinamik bir etkileşim durumundadır. Dış çevrelerinden ya da içten gelen çeşitli etkiler sonucunda dengelerini yitirir ve kendi alt sistemlerinde değişiklikler yaparak yeni duruma uyum sağlamaya çalışırlar. Örgütün devamlılığını sağlaması için yeniden denge durumuna gelmesi, çevresel değişimleri takip ederek çevresi ile uyumunu gözetmesi gerekir (Keskin, Akgun, Kocoğlu, 2016).

1960'lı yıllar itibariyle ortaya çıkan ve 1970'li yıllarda baskın okul olan durumsallık yaklaşımı ise, performansın örgüt ve çevresi arasındaki uyuma bağlı olduğu sonucuna varmıştır. Durumsallık bakış açısının altında yatan iki temel varsayım “en iyi strateji” veya “yapının” olmadığı ve belirli bir strateji veya yapının farklı çevresel veya örgüt bazlı durumlar altında aynı oranda etkin olmayacağıdır. Bu bakış açısıyla durumsallık yaklaşımı örgütsel performansın sağlanması için çevre, strateji ve yapı arasında uyumun olması gerektiğini ileri sürmüştür. En genel şekliyle, çevre, örgüt stratejisi, teknoloji ve örgütsel büyüklük başlıkları altında tanımlanan durumsallık faktörlerinin farklı örgütsel yapıları gerektirdiği ortaya konmuş ve bunun da yüksek performansa yol açacağı belirtilmiştir (Koçel, 2015).

Örgütsel yapıların neden birbirinden farklı olduklarının araştırılması ile başlayan çalışmalar öncelikle klasik yönetim yaklaşımının en iyi yönetim anlayışını eleştirerek, yönetim, örgüt ve örgütlenmeye ilişkin kavramları ayrı ayrı ele alarak birbirleri ile ilişkilendirmiş ve daha sonra da dış çevre ile etkilerini incelemiştir.

Aynı şekilde 1960 ve 1970'li yıllarda ortaya çıkan ve örgütsel değişim ve performans artışını, bilgi artışı ve çalışanların etkinliğine bağlayan örgütsel gelişim hareketi, değişim yaratma amacıyla müdahale noktalarını ve gelişim problemlerini tespit etmek için sistem modelini kullanmış ve daha sonraki yıllarda bu hareket ile ilişkilendirilen toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, kaizen felsefesi, altı sigma, yalın yönetim gibi kavramların hepsi yönetim düşüncesi ve örgütsel performans üzerinde etkili olmuştur.

1980'li yıllar itibariyle, örgütün değer ve inanç sistemini ifade eden örgüt kültürü kavramı, hem örgütlerin görev çevrelerinde kendisini ifade etmesi ve çevreye uyum sağlaması hem de çalışanlar arasında ortak bir payda yaratması açısından en kritik unsurlardan biri olarak literatürde sıklıkla ifade edilmeye başlamış (Erkmen, 2010), güçlü kültürlerin mükemmelliği getireceği vurgulanmıştır (Peters, Waterman, 1982).

Aynı yıllarda Michael Porter, endüstri tabanlı yönetim modeli ile hem rekabet stratejileri hem de dışsal faktörleri dikkate almış, örgüt ve görev çevresi arasında bağ kurarken, çevrenin belirli özelliklerinin daha net anlaşılmasına yardımcı olmuş ve firma performansını maksimize edecek çevresel koşulları tanımlamaya imkan vermiştir. Firmaların faaliyetlerini etkileyebilecek dışsal faktörleri anlamak ve çevresel faktörlere karşı direncini arttırmak amacıyla “Beş Güç Modeli” önerilmiş, tespit edilecek cazip endüstrilerde fırsatların yüksek ve risklerinde düşük olacağı vurgulanmıştır. “Beş Güç Modeli”, rekabetçi güçlerin sektörel düzeyde nasıl çalıştığı ve bu güçlerin farklı endüstrilerin kârlılığını nasıl belirledikleri konusunda sistematik bir bakış açısı sağlamıştır (Teece, Pisano, Shuen, 1997). Bu yaklaşım ile birlikte, konumlandırma stratejisini öne çıkaran rekabet avantajı kavramı, bazı örgütlerin diğerlerinden neden daha iyi performans gösterdiklerini açıklamak için kullanılmaya başlamış, bu örgütlerin yüksek performans göstermelerinin nedeni olarak ayrıcalıklı piyasa pozisyonları ve pazarları ile yakaladıkları uyum gösterilmiştir.

Daha sonraki yıllarda araştırmacılar kaynak bazlı yaklaşımın üzerinde durmuşlar, bu kez performans göstergeleri olarak örgüte özgü kaynaklardan bahsedilmeye ve performans güdüleyici olarak örgütün benzersiz yetenekleri, yenilik kapasitesi ve entelektüel sermaye stoku yoğunlukla çalışılmaya başlanmıştır (Barney, 1991; Hurley, Hult, 1998; Kaplan, Norton, 1996). Barney (1991) bir endüstrideki firmaların stratejik kaynaklarının heterojen olduğunu ve bu kaynakların firmalar arasında yeterince taşınabilir olmaması dolayısıyla heterojenliğin sürekli olabileceğini öne sürmüştür (Barney, 1991). Bunun da ötesinde bir firmanın etkinliğini ve verimliliğini arttırmasını sağlayan bilgi, örgütsel süreçler, yetenekler, varlıklar vb. unsurlara vurgu yapan kaynaklar, dinamik yetenekler olarak adlandırılmaya başlanmış ve dinamik yeteneklerin hızla değişen çevre koşulları ve rakiplerin eforu ile değişip dönüşmek zorunda olduğu belirtilmiştir (Eisenhardt, Martin, 2000; Teece, 2007; Zahra, George, 2002). Değişen ortamlarda firma yeteneklerinin yenilenmesine duyulan ihtiyaca dikkat çeken dinamik yetenekler kavramı, kaynak tabanlı araştırmacıların yeteneklerin ve kaynakların zaman içinde nasıl geliştiğini sorgulamasına neden olmuştur (Danneels, 2002).

Örgütleri çevresi ile uyumlaştırmak için yeni kaynak ve yetenekler geliştirme ihtiyacının sürekliliği, örgütleri öğrenme sistemleri olarak görmeye yol açmış (Argyris, Schön, 1978; Fiol, Lyles, 1985; de Geus, 1998) ve bilgiyi elde etmek,

paylaşmak ve kullanmak için kapsamlı süreçler, sistemler ve teknolojiler, örgüt içinde örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek için kullanılmaya başlanmıştır.

Örgütlere ilişkin tüm bu dönüşümün gösterdiği, gelecekte başarılı olacak örgütlerin çevresel değişimleri dikkatle takip eden, yeni fikirlere açık, öğrenmeyi yetenek haline getirebilmiş, yenilik yeteneği kazanmış, nitelikli iş gücüne ve entelektüel sermayeye sahip ve üyelerini iş ortağı olarak gören ve tüm bu değişkenlerin örgütsel performans üzerindeki etkilerini yönetebilen çevik işletmeler olacağıdır.

3. TÜRKİYE’NİN AR-GE ve YENİLİKÇİLİK GÖSTERGELERİ

1930’lu yıllarda inovasyonu toplumsal gelişmenin itici gücü olarak tanımlayan Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter’den bugüne firmaların ve toplumların ekonomik büyümesinde inovasyonun büyük pay sahibi olduğu tartışmasız bir şekilde herkes tarafından kabul görmüştür.

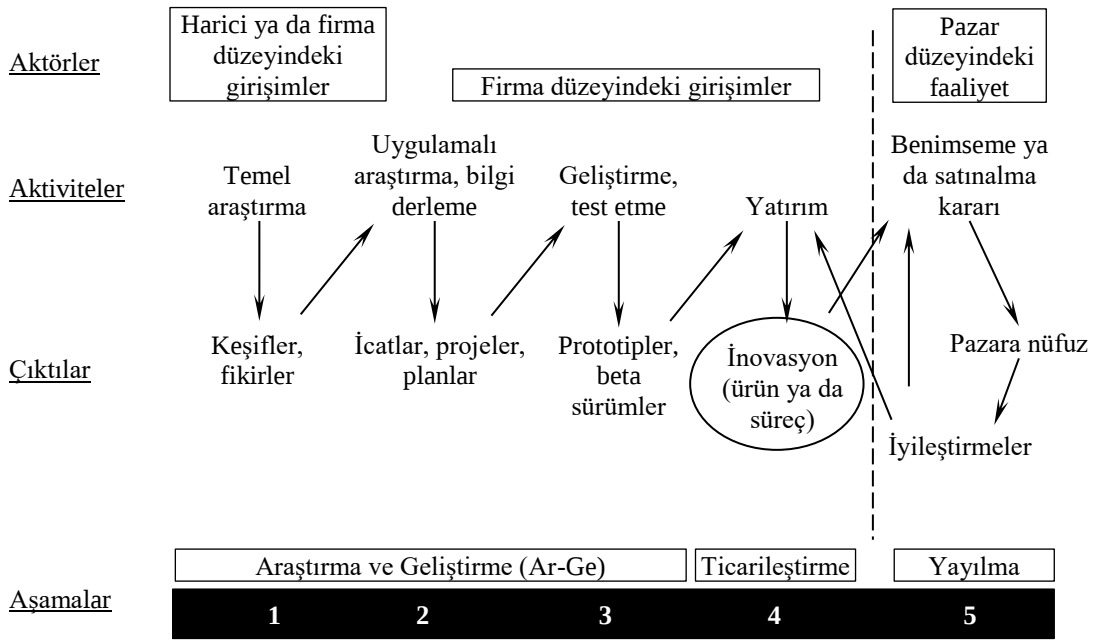
Ekonomistlerin gözünde inovasyon, endüstri düzeyinde artan verimlilik ve ekonomik büyümeye neden olan faktörlerden biri olarak görülür. Bu bakış açısıyla inovasyon, araştırma ve geliştirmeye harcanan kaynakların değeri veya üretilen patentli ürün veya süreçlerin sayısı gibi göstergelerle ele alınır (Gopalakrishnan, Damanpour, 1997).

Gerek müşteri tercihlerinin ve ihtiyaçlarının hızlı değişimi gerekse teknolojik gelişmelerin baş döndürücü hızı ve artan küreselleşme ile ortaya çıkan ağır rekabet -ki bu olgular günümüzde teknolojik ve pazar çalkantısı kavramları içerisinde incelenmektedir- firmaları her geçen gün daha yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Ancak firmaların nasıl daha yenilikçi olacağı hala tartışılan, her gün üzerine yeni makaleler ve kitaplar yazılan bir konudur.

İnovasyon, birçok kaynakta “yeni bir şey, bir buluş, yeni bir fikir” olarak tanımlansa da aslında düşüncenin tasarımı ve değerlendirilmesi de dahil olmak üzere etkin bir şekilde eyleme dönüştürülmesini içeren tüm süreçleri kapsar (Gopalakrishnan, Damanpour, 1997; E. G. Carayannis, Samara, Bakouros, 2015). Bu anlamda, Şekil 1’den görüldüğü üzere, yenilikçi çabanın bir göstergesi olan Ar-Ge faaliyetleri, bu sürecin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Greenhalg, Rogers, 2010). Buna göre inovasyon süreci, Ar-Ge, ticarileşme ve difüzyon (yayılma) aşamalarını içermektedir.

Günümüzde ülkelerin yenilik üretiminde yarıştığı ve bu sayede geliştirdikleri teknolojiler ile gelişmiş ülkelerin, az gelişmiş ülkeleri kendilerine bağımlı hale getirdiği çok açık bir şekilde izlenmektedir. Aslında ülkelerin yenilikçilik kapasitelerinin onların ekonomik bağımsızlıklarının da bir göstergesi olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin; yazılım ve internet teknolojilerinin üretim sistemleri ile entegre edilmesi mantığı üzerine temellenen Endüstri 4.0, Avrupalı ve Amerikalı

firmaların ileri teknoloji sayesinde üretimde rekabet avantajını kendi lehlerine çevirebilmeleri için tasarlanan bir strateji olarak tüm dünyada yaygınlaşmakta ve tüm ülkeleri etkisi altına almaktadır. Bu bakış açısıyla Türkiye'nin de yenilikçilik kapasitesini yükselterek, gelişmiş ülkeler seviyesine yükselmesi, kendi teknolojilerini geliştirir hale gelmesi ve sonuçta ekonomik ve teknolojik bağımsızlığını elde etmesi bir zorunluluktur. Bunun için yenilikçilik, her türlü politika ve stratejinin temelini oluşturmaktadır.



Şekil 1: İnovasyon Sürecinin Aşamaları

Kaynak: (Greenhalg, Rogers, 2010)

Bu politika ve stratejilerin oluşturulmasında devletler nasıl etkin rol alıyorsa bunların tabana yayılmasında, kamu kurumlarının, firmaların ve bireylerin bu politika ve stratejiler doğrultusunda ilerlemesi de yine devletlerin bilfiil müdahalesi, yani sağladıkları destek ve verdikleri teşviklerle gerçekleşebilmektedir. Bu yaklaşımı gerek gelişmiş ve gerekse gelişmekte olan tüm ülkeler doğrudan veya dolaylı teşvikler, bilfiil yatırımlar ve ucuz kredi kullandırma gibi enstrümanlarla etkin bir şekilde uygulamaktadır. Özellikle ihtiyaçların çeşitlenmesi ve artması, ekonomik ve teknolojik çalkantılar ve siyasi belirsizlikler ülkelerin gerek sosyal gerekse ekonomik alanlara müdahalesini kaçınılmaz bir hale getirmiştir. Son dönemde sağlanan tüm bu destekler “devlet yardımları” olarak tanımlanmakta ve bugün Türkiye’de de devlet

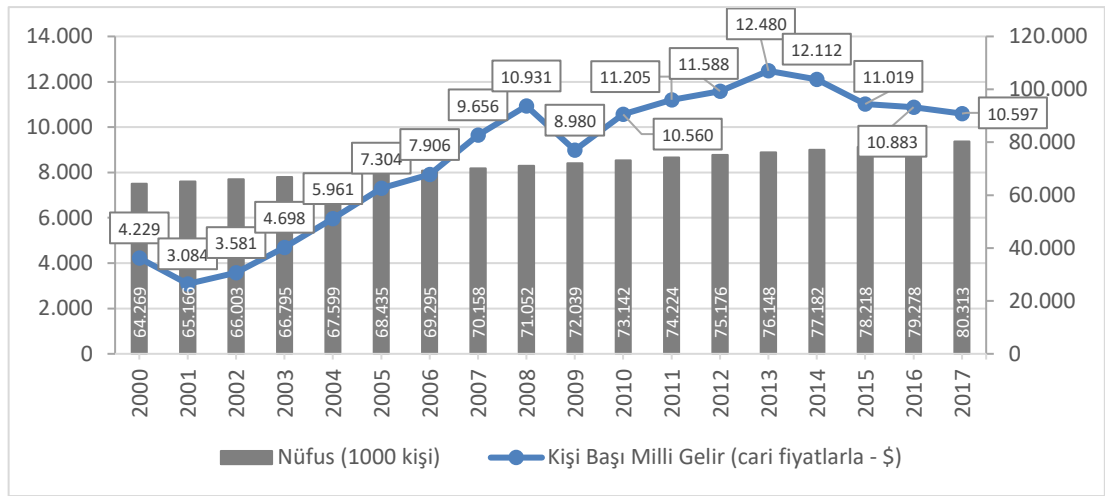
yardımları, devletin sosyo-ekonomik alana tesir etmek için kullandığı en etkin maliye enstrümanlarından biri olarak kullanılmaktadır.

Devlet yardımları, dolaylı ve dolaysız olarak, kamu kurumlarına, özel sektör ve araştırma kurumlarına kullandırılan nakdi veya gayri nakdi destekleri içermektedir. Bu destekler amaçlarına (Ar-Ge ve yeniliği desteklemek, ihracatı arttırmak, yatırımı arttırmak, sermaye çekmek, bölgesel eşitliği sağlamak, kalkınmayı hızlandırmak vs.), kapsamına (genel amaçlı veya özel amaçlı teşvikler), verilmiş aşamalarına (yatırım öncesinde, yatırım esnasında ve yatırım sonrasında verilen teşvikler) ve kullanılan araçlara (ayni, nakdi ve vergi teşvikleri) göre tasnif edilebilmektedir (Candan, Yurdadog, 2017).

Teknolojik ilerlemeyi dışsal faktör olarak ele alan ve bu nedenle büyümeyi tam olarak açıklayamayan neo-klasik büyüme modellerinin yerine, 1980’li yıllardan sonra “içsel (endogenous) büyüme modelleri” olarak da adlandırılan büyüme modelleri geliştirilmiştir. İlk olarak Romer (1990) tarafından Ar-Ge ve beşerî sermayeye dayalı ekonomik büyüme modeli önerilmiş olup, Grossman ve Helpman (1991) ve Aghion ve Howitt (1992) tarafından bu model geliştirilmiştir. Buna göre Ar-Ge’ye ayrılan her ilave kaynak, yeni ürün ve üretim metotlarının geliştirilmesine ve verimliliğin artması yoluyla ülkenin rekabet gücünün artmasına ve nihayetinde yabancı yatırımcıları da çekerek ülkenin büyümesine katkı sağlamaktadır. Öte yandan Ar-Ge’ye yapılan yatırımlar ülkeleri daha yenilikçi hale getirmekte ve bu yolla da büyümelerini sağlamaktadır (Romer, 1990; Grossman, Helpman, 1991; Aghion, Howitt, 1992). Bu yaklaşımın sonucu olarak gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkeler her geçen gün daha fazla kaynağı Ar-Ge’ye ayırmaktadır.

Özetle devletler ekonomik büyüme açısından stratejik olarak görülen Ar-Ge faaliyetlerini ülke genelinde yaygınlaştırmak ve Ar-Ge’ye dayalı verimli ve katma değerli ekonomilere sahip olabilmek için farklı destek mekanizmaları geliştirmektedir. Gelişmiş, kişi başına milli geliri yüksek olan ülkelere bakıldığında, özellikle 1990’lı yıllardan sonra, bütçeden daha fazla kaynağın Ar-Ge için ayrıldığı görülmektedir. Yüksek gelir grubunda yer alan bu ülkelerin bilim ve teknolojiye önde oldukları, gelişmekte olan ülkelerin ise daha çok emek-yoğun alanlarda üstün oldukları bir gerçektir.

Türkiye, Grafik 1’de görüldüğü gibi 2017 yılı itibariyle 10.597 USD kişi başı milli gelir ile, Dünya Bankası tarafından satın alma gücü paritesi yaklaşımıyla, kişi başına milli gelire dayalı sınıflandırmaya göre üst-orta gelir grubunda yer almaktadır (Tablo 1). Literatürde, 15 ila 20 yıldan daha uzun süre bu gelir seviyesinde kalan ülkelerin orta gelir tuzağına düştüğü ifade edilmektedir (SETA, 2014). 1990’lı yılların başında benzer gelir seviyesinde olan Güney Kore, bilim ve teknoloji alanında yaptığı yatırımlarla üst gelir grubuna çıkmayı başarmıştır. Bu performansı ile Güney Kore, Türkiye için oldukça iyi bir örnek teşkil etmektedir.



Grafik 1: Türkiye’de Kişi Başına Milli Gelir ve Nüfus (TÜİK, 2018)

Kaynak: (TÜİK, 2018)

Türkiye 2000’li yılların başından itibaren yaptığı ekonomik reformlarla kişi başına milli gelirini üst-orta gelirli ülkeler seviyesine çıkarmayı başarmıştır. Ancak, alt-orta gelir seviyesinden üst-orta gelir seviyesine çıkarken faydalanılan ucuz işgücü kullanımı ve emek-yoğun sektörlere sahip olmanın sağladığı avantajlar giderek kaybolmaktadır. Nitekim son yıllarda gerçekleşen görece düşük büyüme hızları bunu net bir şekilde ortaya koymaktadır.

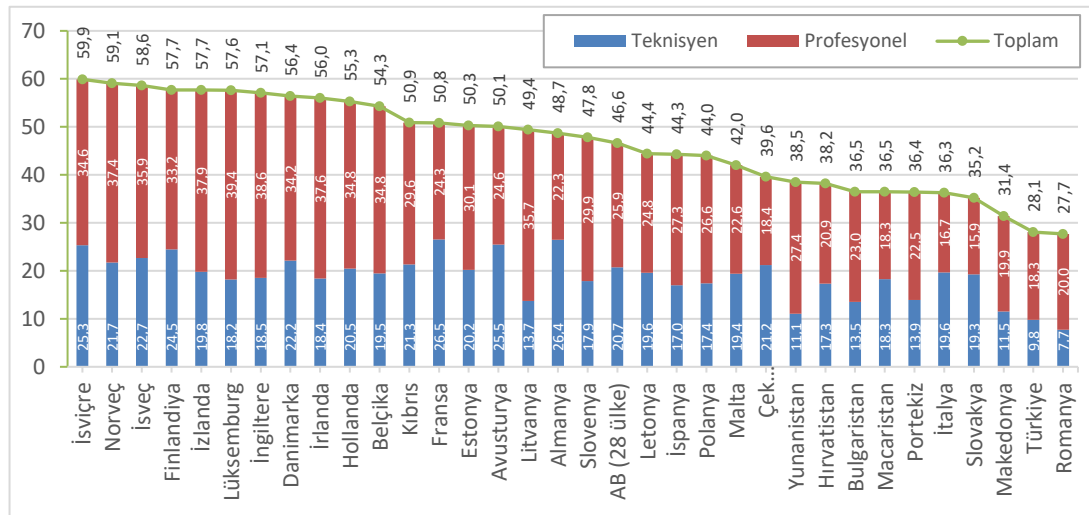
Dünyanın en büyük 20 ekonomisinden biri olan ve Avrupa’nın 6. büyük ekonomisine sahip Türkiye’nin, 2023 yılında dünyanın ilk 10 ekonomisinden biri olmak ve ihracatını 500 milyar dolara çıkarmak ve bugün içinde bulunduğu orta gelir tuzağı riskinden korunmak için içsel büyüme modellerinde de belirtildiği gibi Ar-Ge ve inovasyon konusunda stratejik adımlar atması, bu alanlara daha fazla kaynak ayırması verimli bir şekilde büyümesi için kaçınılmazdır.

Tablo 1: Her Yıl Yeniden Belirlenen Gelir Seviyelerine Göre Sınıflandırma (Temmuz 2018 Sınıflandırması)

Kişi Başı Yıllık Ortalama Gelir	
Düşük gelir seviyesi	995 \$ ve altı
Orta gelir seviyesi	996 \$ - 12.055 \$ arası
– Alt orta gelir seviyesi	996 \$ - 3.895 \$ arası
– Üst orta gelir seviyesi	3.896 \$ - 12.055 \$ arası
Yüksek gelir seviyesi	12.056 \$ ve üstü

Kaynak: (Worldbank, 2018a)

Şüphesiz, bir ülkenin bilim ve teknolojiye yol alabilmesi ancak yetişmiş insan kaynağı ve bu alana yönlendirilmiş finansmanla mümkündür. Nitekim, Almanya, ABD ve Kuzey Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelere bakıldığında yenilik ekosisteminde çok sayıda yetişmiş insan kaynağının olduğu ve Ar-Ge alanına yönlendirilmiş yeterli finansmanın mevcudiyeti görülmektedir (Eurostat, 2018a). Grafik 2 gelişmiş ülkelerin toplam istihdamın neredeyse yarısını bilim ve teknoloji alanına yönlendirdiğini açık bir şekilde göstermektedir. Türkiye’de bilim ve teknoloji alanında çalışan oranı %28,1 iken, bu oran AB ülkelerinde ortalama % 46,6, İsviçre ve Norveç’te ise yaklaşık % 60’dır.

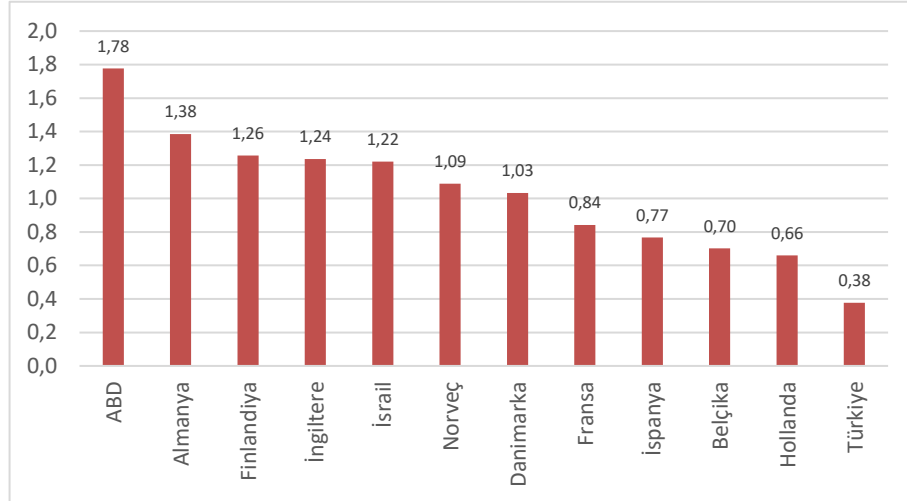


Grafik 2: Bilim ve Teknoloji Alanındaki İstihdamın Toplam İstihdamdaki Payı, Teknisyen ve Profesyonel (% , 2017)

Kaynak: (Eurostat, 2018a)

Bu anlamda, TÜBİTAK Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı tarafından hazırlanan raporda, gençlerin Ar-Ge alanlarına yönlendirilmesi, bu konuda kariyer imkanlarının geliştirilerek, gelirlerin iyileştirilmesi ile özel sektörün ve ülkenin Ar-Ge ihtiyaçlarına paralel olarak bilim ve teknoloji alanında insan kaynağı yetiştirilmesi hususlarının önemi belirtilmiştir (TÜBİTAK, 2010).

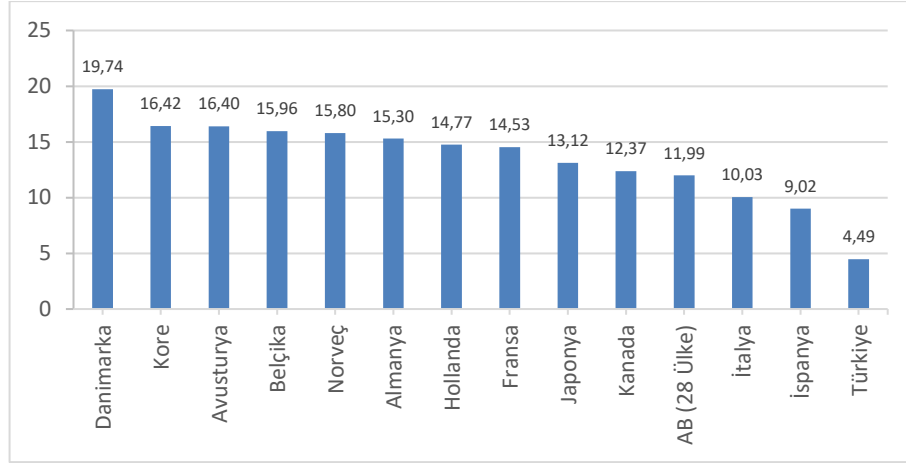
Aynı şekilde gelişmiş, üst gelir seviyesinde olan ülkelerde doktora derecesine sahip insan kaynağının çokluğu da dikkat çekici bir diğer göstergedir (Grafik 3). Ayrıca, Danimarka, ABD ve Belçika’da doktora derecesine sahip üç kişiden biri reel sektörde çalışmaktadır (OECD, 2018a). Bu durum bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin ancak yetkin çalışanlar ile yapılabildiği, yenilikçi sonuçlar ortaya çıkarabileceğini doğrulamaktadır.



Grafik 3: 25-64 Yaş Arası Aktif Nüfus İçinde Doktora Derecesine Sahip Olanların Payı (% , 2016)

Kaynak: (OECD, 2018a)

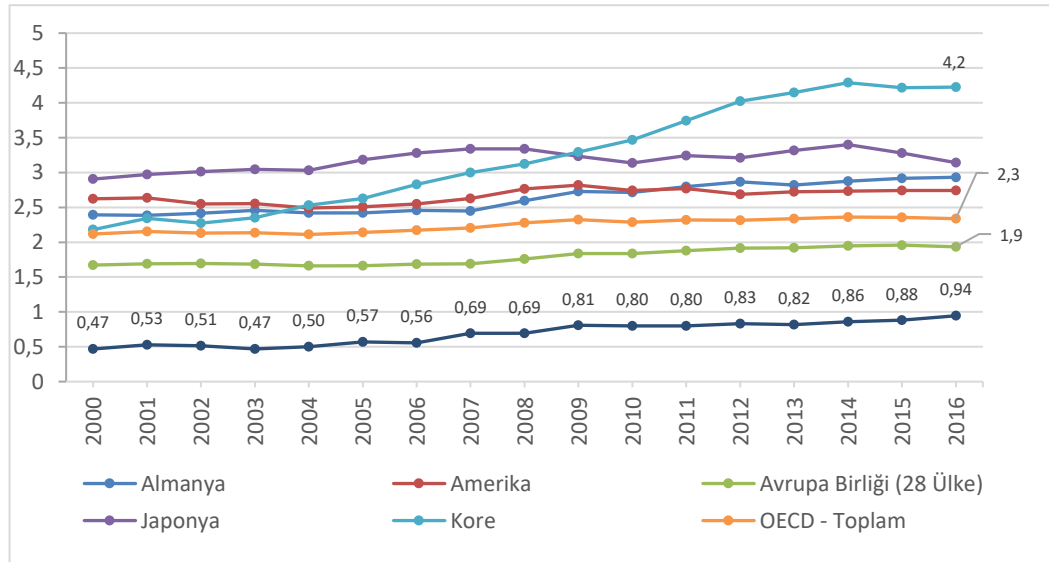
Beşerî sermaye ile ilgili göstergelerden birisi de toplam istihdamdaki Ar-Ge personelinin sayısıdır. Grafik 4’de yine gelişmiş ülkelerin bu gösterge değerlerinin de yüksek olduğu görülmektedir (OECD, 2018c). Türkiye’de Ar-Ge personelinin toplam istihdam içindeki oranı %4,49 iken, AB ülkeleri ortalaması yaklaşık %12’dir. Son yıllarda büyük atılım yapan Güney Kore’de ise bu oranın %16,42 olduğu görülmektedir.



Grafik 4: AR-GE Personel Sayısının Toplam İstihdamdaki Payı (% , 2016)

Kaynak: (OECD, 2018c)

Sürdürülebilir, verimli Ar-Ge ve dolayısıyla yenilikçilik için vasıflı insan kaynakları ile birlikte olması gereken diğer bir unsur da Ar-Ge'ye ayrılan finansal kaynakların mevcudiyetidir. Bu amaçla bir ülkenin Ar-Ge ve inovasyon etkinliğini ölçme amaçlı kullanılan finansal kriterlerin başında Ar-Ge için yapılan harcamaların milli gelire oranı gelmektedir.



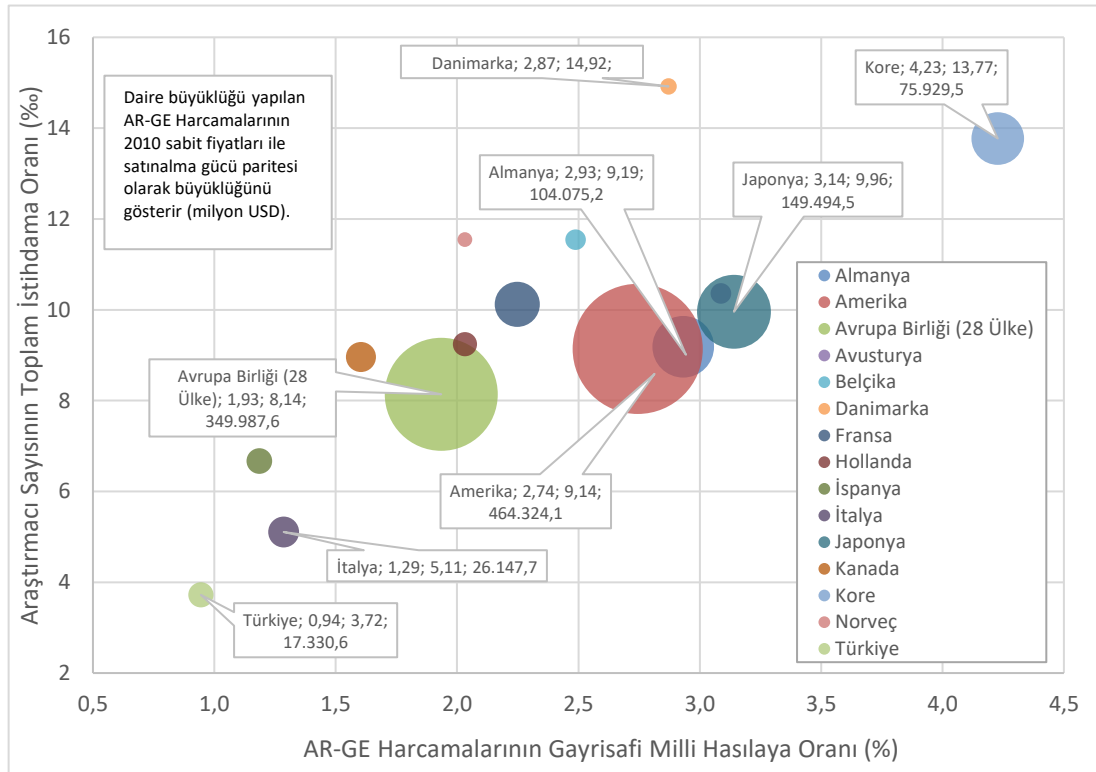
Grafik 5: AR-GE Harcamalarının Gayrisafi Milli Hasılaya Oranı (%)

Kaynak: (OECD, 2018c)

Türkiye, 2000’li yılların başından günümüze kadar genel olarak Ar-Ge’ye ayırdığı kaynağı her yıl arttırmaktadır. 2000 yılında gayrisafi milli hasılanın %0,47’si olarak yaklaşık 800 milyon TL’lik Ar-Ge harcaması yapılırken, 2016 yılında bu rakam %0,94 ile yaklaşık 25 milyar TL olmuştur (Grafik 5).

Bu anlamda Ar-Ge’ye yapılan harcamalar, dışa bağımlılığı azaltmak ve yerli sanayiye güçlendirmek anlamında büyük önem arz etmektedir.

Grafik 5’ten de görüldüğü gibi Güney Kore toplam milli gelirinin %4,23’nü Ar-Ge için harcamaktadır. Bu değer, Güney Kore ve diğer üst gelir grubunda yer alan ülkelerin yenilik üretimi ve dolayısıyla kişi başına milli gelir performanslarının tesadüf olmadığını açık bir şekilde göstermektedir.



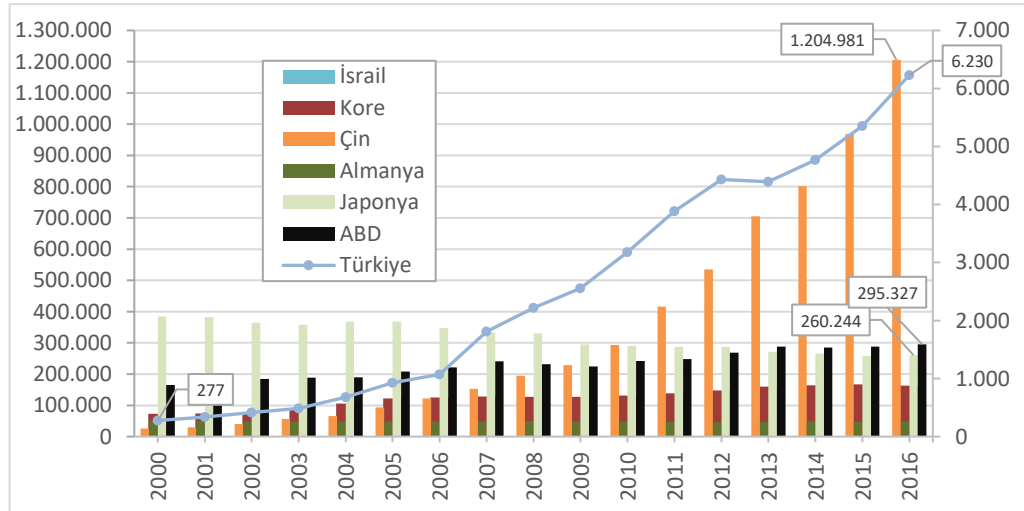
Grafik 6: 2016 Yılında Ülkelerin AR-GE Harcamaları (Milyon USD), Araştırmacı Sayılarının Toplam İstihdamdaki Payı (%) ve AR-GE Harcamalarının Gayrisafi Milli Hasıladaki Payı (%)

Kaynak: (OECD, 2018c)

Grafik 6’da ise bazı ülkelerin finansal ve beşerî kaynakları ile birlikte Ar-Ge’ye ayırdıkları toplam parasal büyüklük gösterilmektedir. Görüldüğü gibi ABD yaklaşık 500 milyar USD ve Japonya yaklaşık 150 milyar USD ile dünyada en büyük Ar-Ge

harcamasını yapan ülkeler konumundadır (Grafikte verilen Ar-Ge harcamaları 2010 sabit fiyatları ile satın alma gücü paritesine göre milyon USD olarak gösterilmiştir). Bu nedenle de teknoloji, yenilik ve en nihayetinde toplumsal refah denilince bu ülkeler ilk akla gelen ülkeler olmaktadır. Amerika'nın toplam Ar-Ge harcamalarının tek başına AB (28 Ülke)'den daha fazla olduğu da dikkat edilmesi gereken önemli bir gerçektir.

Yukarıda bahsedilen finansal ve beşerî kaynaklar Ar-Ge ve yenilik çalışmalarının temel girdilerini oluşturmaktadır. Konuya bir de bu girdilerle elde edilen çıktılar açısından bakılacak olursa yine gelişmiş ülkelerin açık ara önde oldukları görülmektedir. Bu çıktılardan başında endüstriyel faaliyetlerin çıktısı olan patentler ve akademik faaliyetlerin çıktısı olan makaleler gelmektedir (Grafik 7, Grafik 8).

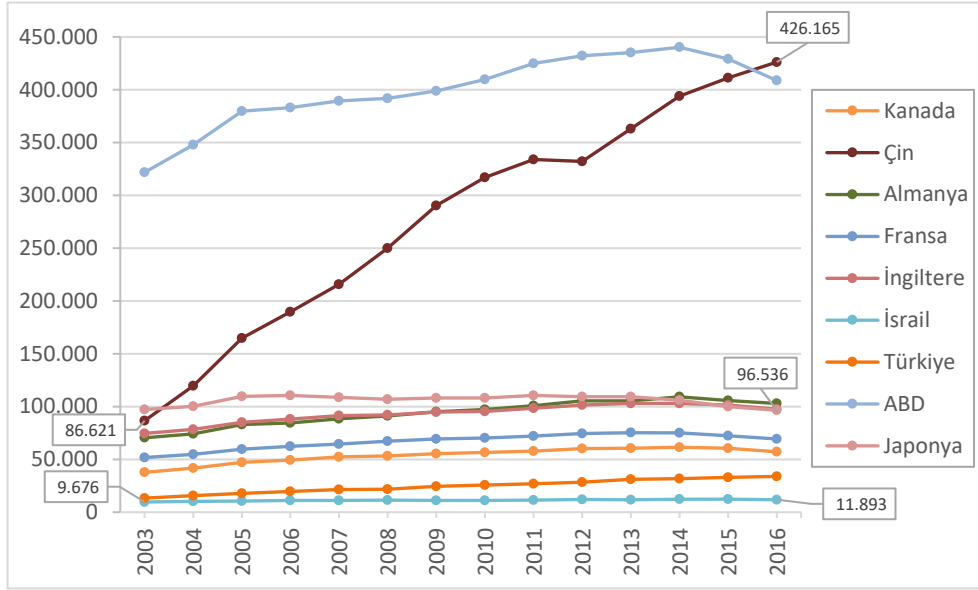


Grafik 7: Ülkelerin Yerel Patent Başvuru Sayılarının Yıllara Göre Değişimi

Kaynak: (Worldbank, 2018b)

Patent başvuru sayılarında Çin'in açık ara önde olduğu ve her yıl başvuru adetlerinin arttığı gözlemlenmektedir. Bu durum Çin'in yenilik üretiminde giderek daha fazla söz sahibi olacağını göstermektedir. ABD ve Japonya'da her ne kadar hala patent başvuru sayıları yüksek olsa da yıllara sarıh bu rakam azalmaktadır. Türkiye'de ise önemli bir artış hızı gözlemlenmesine rağmen sayıların çok düşük olması henüz yeteri kadar yenilik üretilmediğine bir işarettir. Güney Kore'nin patent başvuru sayılarının 2016 yılında 160.000 mertebelerinde, Türkiye'nin ise yalnızca 6.000 mertebelerinde olması

henüz Türkiye’de atılacak adımların ne kadar fazla olduğunu göstermektedir (Grafik 7).



Grafik 8: Ülkelerin Bilimsel Yayın Sayılarının Yıllara Göre Değişimi

Kaynak: (Worldbank, 2018c)

Bir ülkeden çıkan bilimsel yayın adedi açısından bakıldığında, yine Çin’in büyük bir artış gösterdiği görülmektedir (Grafik 8). Hatta Çin 2016 yılında ABD’yi bile geçme başarısını göstermiştir. 2016 yılında Çin ve ABD’nin yayın sayıları 400.000 mertebelerindeyken, Türkiye’de bu sayı 11.000 mertebelerinde kalmıştır. Gelişmiş ülkelerin gerek patent sayılarının ve gerekse bilimsel yayın sayılarının yüksekliği gelişmişliklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ancak Çin nüfusu ile öne çıktığı için bu iki alanda yüksek performans gösteren ve fakat tam gelişmiş olarak değerlendirilemeyecek istisna bir ülke durumundadır.

Bilindiği gibi Ar-Ge teşvikleri ile endüstrisi desteklenen ülkeler dünya rekabetçilik endeksinde üst sıralarda yer almakta ve bu da sürdürülebilir toplumsal refaha yol açmaktadır. Türkiye’de 1923 yılında I. İzmir İktisat Kongresi ile başlatılan sanayi kalkınma hamlesinin bir sonucu olarak, 1927 yılında çıkarılan “Teşvik-i Sanayi Kanunu” Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk teşvik kanunu olmuştur. Daha sonra 1946’da İvedili Sanayi Planı, 1947’de İktisadi Kalkınma Planı (Vaner Planı) ve 1951 yılında 5821 sayılı “Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu” hazırlanmıştır. 1973 yılına kadar bu kanunda bazı değişiklikler yapılmış ve ayrıca sanayiye kredi sağlamak amacıyla 1963 yılında “Sınai Yatırım ve Kredi Bankası’nın kurulması gibi adımlar atılmıştır.

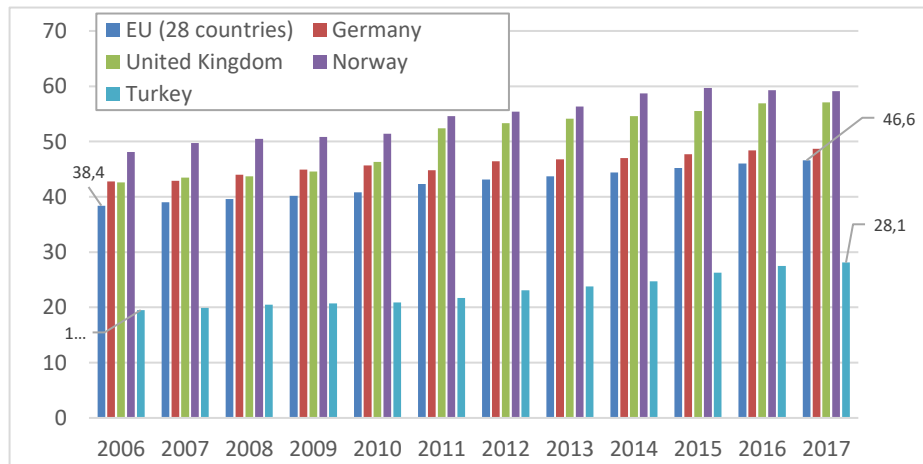
Ayrıca 1960'lı yılların başında Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuş ve çıkarılan I. Beş Yıllık Kalkınma Planı ile başlatılan planlı kalkınma dönemi ile Türkiye'de özel sektörün yatırıma yönlendirilmesi planlanmış, ithal ikamesinin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Yine aynı dönemde, 1963 yılında, TÜBİTAK kurulmuş ve bilgiye dayalı ekonomiye geçişin ilk adımları atılarak bir dönüm noktası gerçekleştirilmiştir. Türkiye, 24 Ocak 1980 tarihindeki "24 Ocak Kararları" hayata geçirilene kadar karma ekonomi modeli ile büyüme yolunu denemiş, ancak bu tarihten sonra ihracata dayalı daha liberal bir ekonomiye geçiş gerçekleşmiştir. 2009 yılına kadar büyümeyi desteklemek için yatırıma dayalı benzer teşvik sistemleri sürdürülmüştür. Bu tarihten itibaren ise Ar-Ge'ye dayalı ve bölgesel farklılıkları azaltmaya yönelik bir teşvik sistemine geçilmiştir (Candan, Yurdadog, 2017).

Yatırım teşvikleri ile ülkenin büyümesi teşvik edilirken, bilgiye dayalı ekonomiye geçişin gerçekleştirilebilmesi için de bilim sanayi politikalarında bazı adımlar atılmıştır. TÜBİTAK'ın kurulmasından yirmi yıl sonra, 1983 yılında, "uzun vadeli bilim ve teknoloji politikalarının tespitinde hükümete yardımcı olması, hedeflerin saptanması, öncelikli alanların belirlenmesi, plan ve programların hazırlanması, kamu kuruluşlarının görevlendirilmesi, özel kuruluşlarla işbirliği sağlanması, gerekli yasa tasarıları ve mevzuatın hazırlanması, araştırmacı insan gücünün yetiştirilmesinin sağlanması, özel sektör araştırma merkezlerinin kurulması için tedbirler alınması, sektörler ve kuruluşlar arasında koordinasyonun sağlanması" amaçları ile Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu kurulmuştur. "1983-2003 Türk Bilim Politikası" ve "1993-2003 Türk Bilim ve Teknoloji Politikası" raporları Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun politika geliştirme adına attığı ilk önemli adımlar olmuştur. Atılan bu adımlarla zaman içinde istenilen yol alınamadığı için yine BTYK tarafından 2001 yılında "Vizyon 2023: Bilim ve Teknoloji Stratejileri" belgesi oluşturularak bilim sanayi politikaları için bir vizyon ve strateji belirlenmiştir (TÜBİTAK, 2004). Bu tarih itibarıyla Türkiye, bilim ve sanayi alanında önemli adımlar atmış, ekonomi de beraberinde gelişmiş ve Türkiye kişi başına milli gelirini 10.000 USD'nin üzerine çıkararak üst orta gelir grubu içerisine yükselmeyi başarmıştır. Nitekim bu çalışmada ele alınan göstergelerden de Türkiye'nin 2000'li yıllardaki artan performansı görülmektedir. Şimdi de orta gelir tuzağından kurtulmak ve üst gelir grubuna çıkmak için daha sonuç odaklı adımlar atması gerekmektedir.

1996 yılında gerçekleşen gümrük birliği öncesinde uyum çalışmaları çerçevesinde TPE (Türk Patent Enstitüsü) ve Rekabet Kurumu ve yine aynı yıllarda TÜBA (Türkiye Bilimler Akademisi), TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı) ve UME (Ulusal Metroloji Enstitüsü) kurulmuştur. Bu adımlar Türkiye'nin 2000'li yıllarda bilim ve teknoloji alanındaki atılımının öncülleri olmuştur.

Türkiye, 2000'li yılların başından bu yana yenilik ekosistemini geliştirmeye yönelik politikalar uygulamakta olup, KOBİ ve büyük ölçekli firmalara ve üniversitelere yönelik güçlü Ar-Ge teşvikleri vermektedir. Hatta bir adım ileriye gidilerek bugün, yenilikçiliğin ana adımı olan Ar-Ge faaliyetlerinin çıktılarının ticarileştirilmesine yönelik yatırım teşvikleri ve stratejik yatırım destek programları oluşturulmaktadır.

2001 yılında çıkarılan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ile teknoloji geliştirme bölgelerinde yer alan firmalara bölge içinde gerçekleştirdikleri Ar-Ge faaliyetleri ve yazılım hizmetlerine yönelik kısmi vergi avantajları sağlanmıştır. Vergi avantajları 2004 yılında çıkarılan 5228 sayılı kanun ile %40 ile sınırlanmışsa da sonrasında bu oran %100'e çıkarılmıştır. Verilen bu desteklerin zaman içinde yetersiz olduğu görülmüş ve 2008 yılında 5746 sayılı Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesine ilişkin kanun çıkarılmıştır. Zaman içerisinde her iki yasa ile ilgili iyileştirici mevzuat düzenlemeleri olmuştur. Çıkarılan bu kanunlarla birlikte stratejik politikalar belirlenmiş ve TÜBİTAK kanalıyla hem beşerî sermayenin gelişmesi hem de özel sektörün ve kamunun Ar-Ge çalışmalarının desteklenmesine yönelik hibe destekler sağlanmıştır. Bunların yanı sıra, KOSGEB kanalıyla da KOBİ ölçeğindeki firmalara hibe destekler ve cazip kredi avantajları sağlanmıştır.

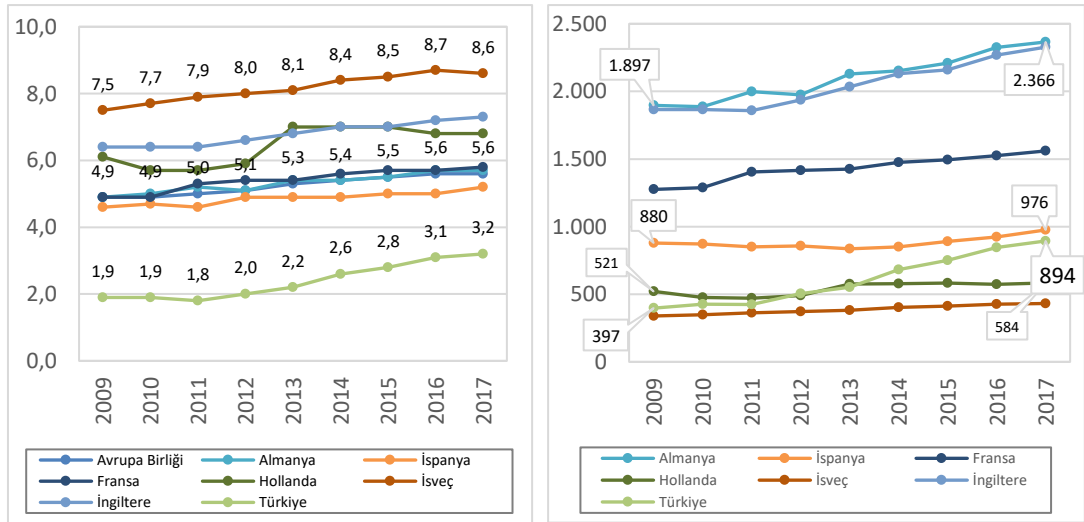


Grafik 9: Bilim ve Teknoloji Alanındaki İşgücü (Aktif nüfusun %'si)

Kaynak: (Eurostat, 2018c)

Türkiye'nin bilim ve teknoloji alanındaki performansına bakıldığında; OECD'nin 1995 Canberra Kılavuzuna göre hazırlanan “Bilim ve Teknoloji Alanındaki İşgücü (Human Resources in Science and Technology (HRST))” verilerinde, Türkiye’de bilim ve teknoloji alanındaki iş gücünün (yükseköğretim mezunu veya bilim ve teknoloji alanında çalışanlar) toplam aktif nüfus (25-64 yaş) içerisindeki payının 2006 yılında %18,9 seviyesinden 2017 yılında yüzde %28,1 seviyesine yükseldiği görülmektedir (Grafik 9). Her ne kadar bu değer, %46,6 olan Avrupa ortalamasının oldukça altında olsa da son on yılda artış hızı açısından Türkiye %44 ile %21 olan Avrupa ortalamasının artış hızının iki katından fazla performans göstermiştir.

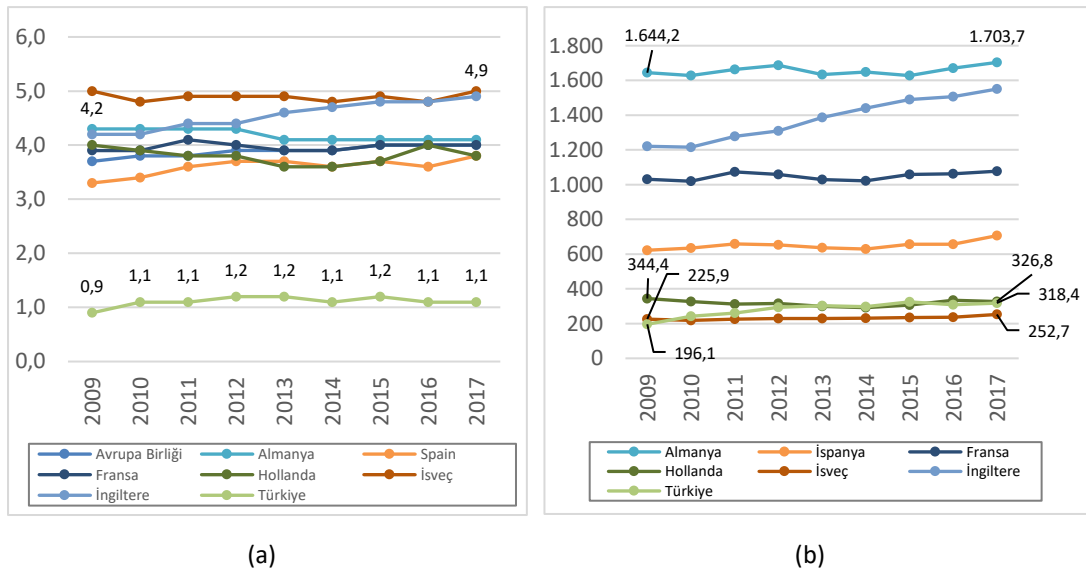
Diğer bir gösterge ise teknoloji ve bilgi yoğun sektörlerdeki istihdam (Employment in technology and knowledge-intensive sectors) rakamlarıdır. Grafik 10-a ve Grafik 10-b’den de görüldüğü gibi Türkiye’de toplam istihdamın sadece %3,2’si (894 bin kişi) profesyonel, bilimsel ve teknik aktivitelerde rol alırken, Avrupa Birliği ortalamasında bu rakam %5,6’dır. Bu alanda da son on yılın performansına bakıldığında Türkiye %68 artış hızıyla %19 olan Avrupa’nın artış hızının üç katından daha fazla performans göstermiştir. Bu gösterge de Türkiye’deki bilim ve teknoloji alanındaki pozitif dönüşümü ifade etmektedir.



Grafik 10: Teknoloji ve Bilgi Yoğun Sektörlerde Çalışan ve Profesyonel, Bilimsel ve Teknolojik Aktivitelerde Bulunan Çalışanların Toplam İstihdamdaki a) Payı (%), b) Sayısı (Bin Kişi)

Kaynak: (Eurostat, 2018b)

Teknoloji ve bilgi yoğun sektörlere ait göstergelerden bir diğeri de ileri teknoloji alanındaki çalışan sayıları ve toplam istihdamdaki oranlarıdır. Grafik 11-a ve Grafik 11-b’de görüldüğü gibi Türkiye’nin ileri teknoloji alanındaki çalışan sayısı her ne kadar artmış gibi görünse de (196.100’den 318.400) toplam istihdamdaki pay %1,1 mertebelerinde kalmıştır. Türkiye’nin ileri teknoloji alanında daha fazla iş hacmi oluşturması gerekmektedir. Öte yandan grafikler incelendiğinde Türkiye’de ileri teknoloji alanında çalışan kişi sayısının İsveç’ten fazla Hollanda ile ise neredeyse aynı olduğu görülmektedir.



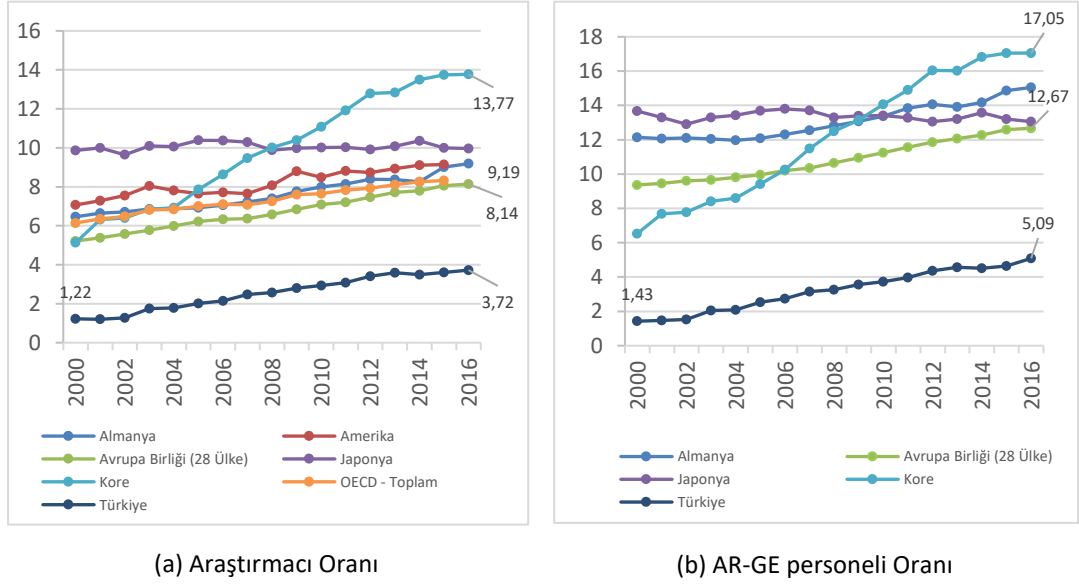
Grafik 11: Teknoloji ve Bilgi Yoğun Sektörlerde Çalışan ve İleri Teknolojili Sektörlerde Bulunan Çalışanların Toplam İstihdamdaki a) Payı (%), b) Sayısı (Bin Kişi)

Kaynak: (Eurostat, 2018b)

İleri teknoloji alanında çalışan sayılarının Türkiye’de Hollanda ve İsveç’ten fazla ya da hemen hemen eşit olmasına rağmen bu ülkelerin teknolojik üretkenliğinin çok daha yüksek olduğu, kişi başına milli gelirlerinin daha fazla olduğu da önemli bir tespittir. Bu noktada, yenilik ekosisteminin önemi ortaya çıkmaktadır.

Benzer şekilde bir ülkedeki Ar-Ge personeli ve araştırmacı sayılarının toplam istihdam içerisindeki payları da o ülkenin bilim ve teknoloji alanındaki performans göstergelerinden birisidir. Yukarıda paylaşılan bilgi yoğun sektörlerdeki profesyoneller ve bunların arasındaki ileri teknoloji alanında çalışanlar da bu gösterge içerisinde tanımlanan Ar-Ge personeli arasında yer almaktadır. Aşağıdaki grafiklerden

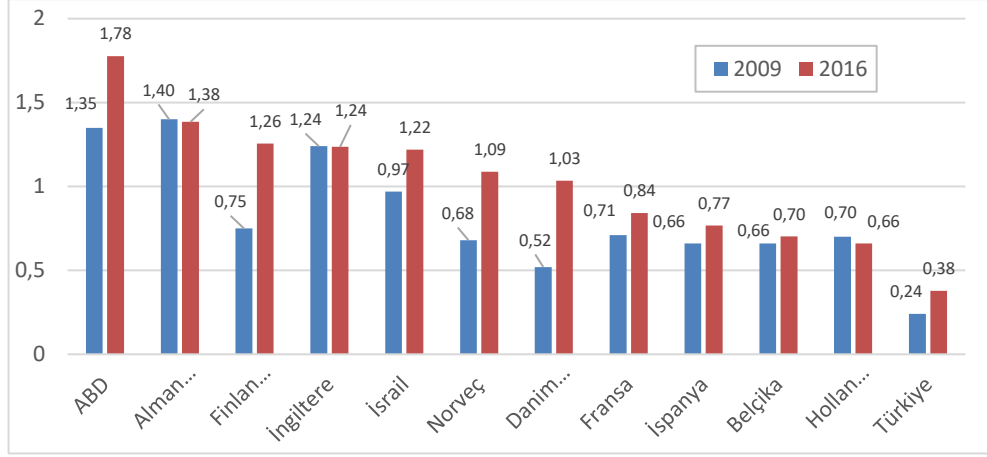
de görüldüğü gibi Türkiye’de araştırmacı sayısının toplam istihdamdaki payı 2000 yılında %1,22’den 2016 yılında %3,72’ye yükselirken (Grafik 12-a) Ar-Ge personeli oranı aynı dönemde %1,43’ten %5,09’a (Grafik 12-b) yükselmiştir. Bu oranlar Güney Kore ile kıyaslandığında oldukça düşük olmasına rağmen son yıllarda bu alandaki strateji ve buna bağlı politikalarındaki pozitif değişimin etkileri ile bilgi yoğun ekonomiye yavaş da olsa geçildiğinin bir göstergesidir.



Grafik 12: a) Toplam İstihdamdaki Araştırmacı Oranı, b) Toplam İstihdamdaki AR-GE Personeli Oranı

Kaynak: (OECD, 2018c)

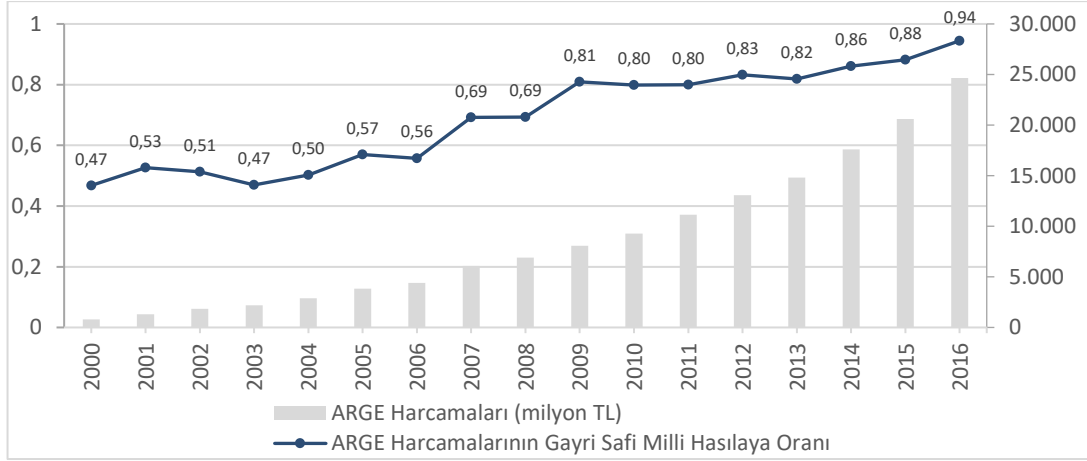
Yine bilgi yoğun sektörlerdeki eğilimi gösteren diğer bir gösterge de toplam istihdam içerisindeki doktora derecesine sahip personel oranıdır. Grafik 13’de 2009 yılı ile 2016 yılının rakamları verilmiştir. 2009 yılında Türkiye’de doktora derecesine sahip personelin sayısı toplam çalışan nüfusun %2,4’ü iken bu rakam 2016 yılında %3,8 olmuştur. Buna göre Türkiye’deki doktora derecesine sahip çalışan sayıları da son yıllarda artmaktadır. Ancak yine gelişmiş ülkelerle (örneğin ABD’de çalışan bin kişinin 17,8’i doktora derecesine sahiptir) kıyaslandığında Türkiye’nin bu alanda da kat etmesi gereken önemli bir yol vardır.



Grafik 13: Çalışan Nüfus İçerisinde Doktora Derecesine Sahip Olanların Payı

Kaynak: (OECD, 2018b)

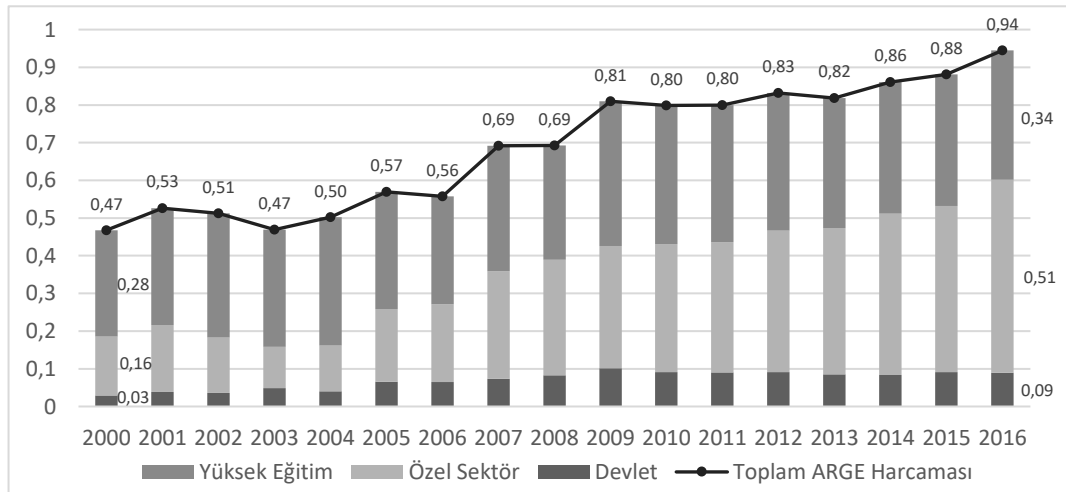
Finansal göstergelere bakıldığında Türkiye'nin Ar-Ge'ye ayırdığı kaynağın yıllara sarıh değişimi de önemli tespitler sunmaktadır. Türkiye'de 2000 yılında gayrisafi milli hasılanın %0,47'si olarak yaklaşık 800 milyon TL'lik Ar-Ge harcaması yapılırken, 2016 yılında bu rakam %0,94 ile yaklaşık 25 milyar TL olmuştur (Grafik 14). Bu dönemde Ar-Ge harcamaları 30 kattan daha fazla artmıştır. Harcama rakamları bu kadar artmasına rağmen oranın artmaması gayrisafi milli hasılanın da önemli oranda artmasından kaynaklanmaktadır. Fakat ulaşılan bu rakamlar Vizyon 2023 (TÜBİTAK) hedeflerinde belirtilen %3'lük Ar-Ge harcaması hedefinden oldukça uzaktır. Zira 2023 yılı için konulan gayrisafi milli hasıla hedefinin 2 trilyon USD olduğu düşünüldüğünde, %3 olarak hedeflenen Ar-Ge için yapılması gereken harcama tutarı 60 milyar USD'dır.



Grafik 14: Türkiye'de AR-GE Harcamalarının Gayrisafi Milli Hasıla (GSMH)'daki Payı ve Milyon TL Cinsinden Harcama Tutarı

Kaynak: (OECD, 2018c)

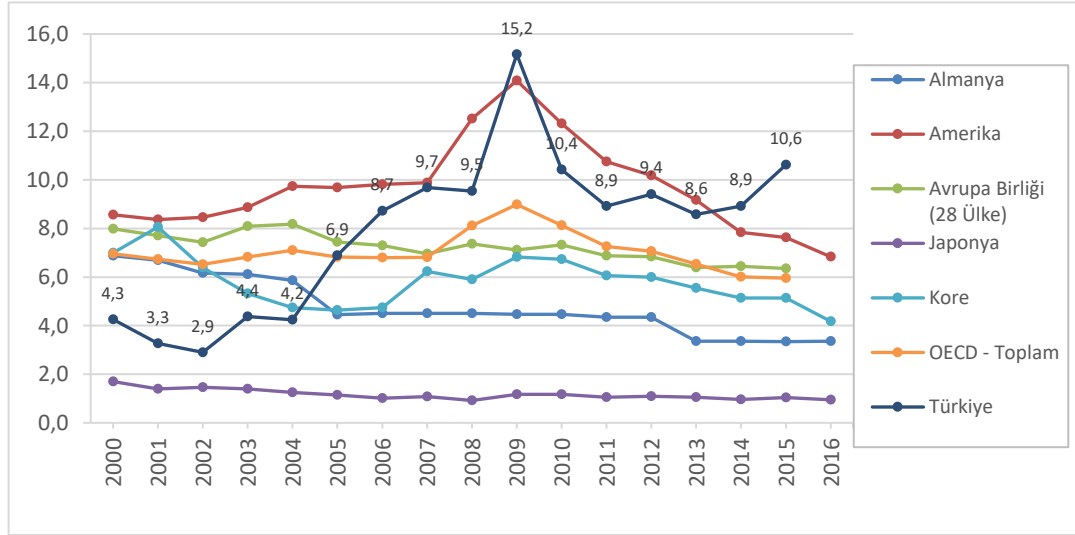
Türkiye’de Ar-Ge harcamalarının istikrarlı bir şekilde artması gerçeğinin yanı sıra bu harcamaların giderek daha fazla özel sektör eliyle yapıldığı (Grafik 15) da bir gerçektir. Bu durum bize özel sektörün Ar-Ge farkındalığının zaman içinde arttığını, daha fazla bilim ve teknoloji yoğun faaliyetlere yöneldiğini göstermektedir. Özel sektörün Ar-Ge harcamalarının gayrisafi milli hasıladaki payı 2000’li yıllarda %1,5 mertebelerinden, 2016 yılında %5 mertebelerine çıkmıştır. Özel sektör bu dönemde Ar-Ge çalışmalarını 3 kattan daha fazla arttırmıştır.



Grafik 15: AR-GE Harcamalarının Dağılımı

Kaynak: (OECD, 2018c)

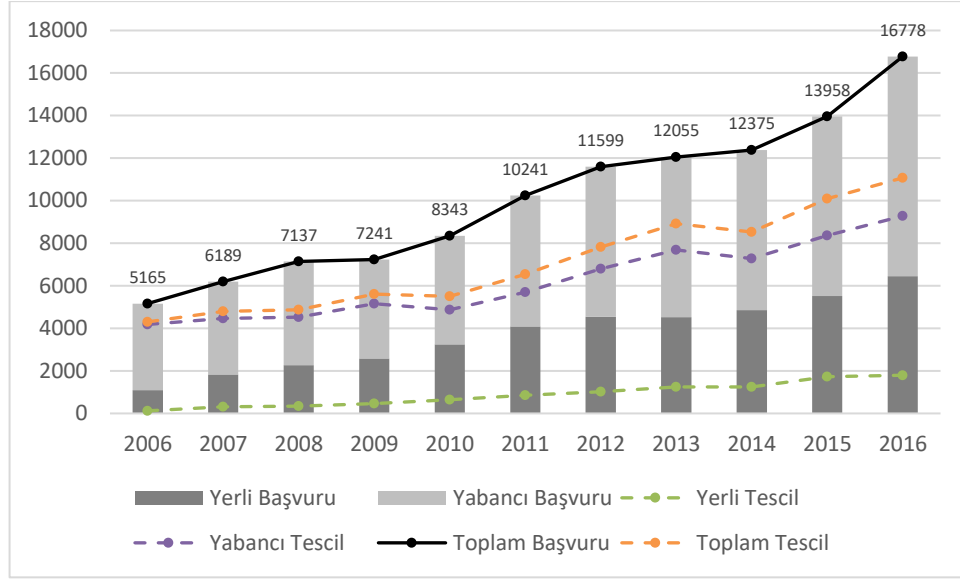
Türkiye’de özel sektör Ar-Ge harcamalarının devlet tarafından karşılanma oranı da (Grafik 16) her geçen yıl arttırılmıştır. Bu artış ve diğer ülkelere göre yüksek olan destek oranı (2000’li yıllarda %4 mertebelerinden 2015’te %10 mertebesine) Türkiye’nin Ar-Ge konusuna, dolayısıyla bilim ve teknoloji alanına verdiği önemin diğer bir göstergesidir.



Grafik 16: Özel Sektörün AR-GE Harcamalarının Devlet Tarafından Karşılanma Oranı

Kaynak: (OECD, 2018c)

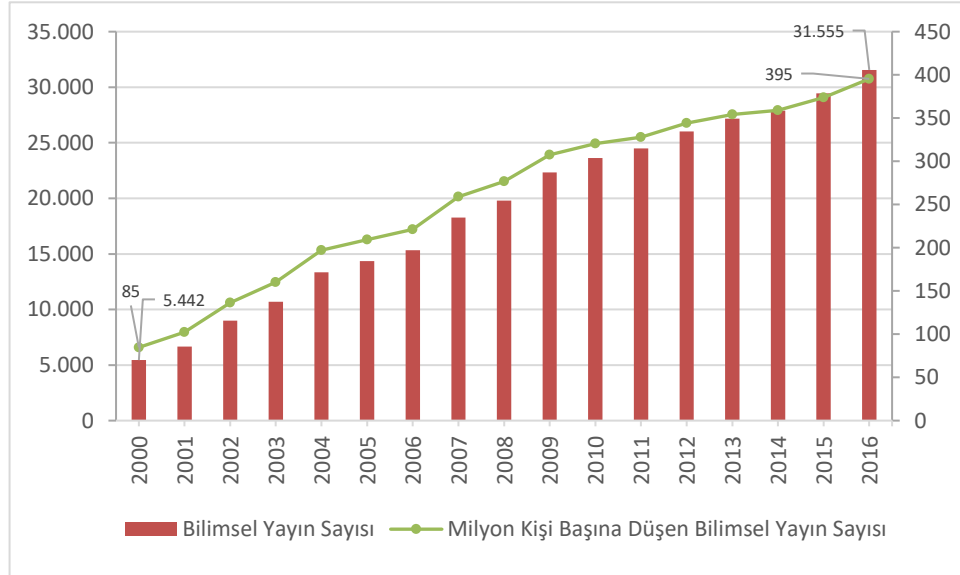
Ar-Ge performansını gösteren önemli göstergelerden biri de patent ve bilimsel yayın sayılarıdır. Biri yapılan Ar-Ge çalışmalarının sonucu olan endüstriyel çıktıları gösterirken diğeri bilimsel faaliyetlerin çıktılarını göstermektedir. Son yıllarda patent başvuru sayılarının artışı Ar-Ge çalışmalarının sonuç verdiğini göstermektedir. Ancak kat edilen mesafe gelişmiş ülkelerin patent sayıları ile kıyaslandığında yeterli değildir. Türkiye’deki patent sayılarına bakarken yerli başvuru sayılarını dikkate almak gerekir. Zira yabancı başvurular yurtdışında geliştirilen bir teknolojinin Türkiye’de korunması için yapılan başvuru anlamına gelmektedir. 2006 yılında yerli patent başvuru sayısı 1.090 iken 2016 yılında bu sayı 6.445 olmuştur (Grafik 17). Diğer taraftan yerli tescil sayıları ile başvuru sayıları arasında da 3,5 kat gibi önemli bir fark vardır. Bu fark başvuruların önemli bir kısmının patentleşemediği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla buradan patentlerin kalitesinin de arttırılması gerektiği anlaşılmaktadır.



Grafik 17: Türkiye’de Yapılan Patent Başvurusu ve Tescil Sayılarının Yıllara Göre Değişimi

Kaynak: (TPE, 2018)

Türkiye’de son yıllarda bilimsel yayın sayılarında da benzer şekilde artış gözlemlenmektedir. 2000 yılında 5.442 olan bilimsel yayın adedi 2016 yılında neredeyse 6 kat artarak 31.555 sayısına ulaşmıştır (Grafik 18).



Grafik 18: Türkiye’deki Bilimsel Yayın Sayısı ve Milyon Kişi Başına Düşen Bilimsel Yayın Sayısı

Kaynak: (TÜBİTAK ULAKBİM, 2018)

Sonuç olarak, bilim ve teknoloji alanındaki tüm göstergelerin de açık bir şekilde vurguladığı gibi Türkiye yenilikçilik ve Ar-Ge alanlarında henüz yeterli performansa ulaşamamıştır. Her ne kadar son yıllarda bu alanda geçmişe göre çok daha ivmeli yol alınmış olsa da geline nokta Türkiye'nin üst gelir grubuna çıkması ve toplumsal refah artışı için yeterli değildir. Yenilikçilik ve Ar-Ge'nin büyüme üzerindeki pozitif etkisi gerçeğinden hareketle atılan adımların daha da hız kazanması, Ar-Ge'ye dayalı stratejilerin oluşturulması ve uygulanması, beşeri sermayenin geliştirilmesi, finansman, insan kaynağı ve altyapı üçlüsünden oluşan yenilikçilik ekosisteminin olgunlaştırılması, üniversite-kamu-sanayi işbirliklerinin daha da arttırılması, stratejik alanların belirlenmesi ve bu alanlara yönelik cesaretlendirici teşviklerin güdümlü olarak verilmesi, teşvik performanslarının takip edilmesi, fikirden ürüne tüm sürecin uygun mekanizmalarla desteklenmesi ve tüm bunları sağlayacak bürokratik engellerin kaldırılması gerekmektedir.

4. ÇEVRESEL ÇALKANTI

4.1. Örgütsel Çevre Kavramı ve Önemi

Bir örgüt hedefe yönelik, bilinçli olarak yapılandırılmış, eş güdümlü eylemler sistemi olarak hareket eden ve dış çevre ile bağlantılı sosyal varlıklar olarak tanımlanır (Daft, 2010). Örgütler, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve dış çevrenin diğer unsurları ile etkileşime girmeden var olamazlar. Bir örgütün bileşenleri, örgütsel misyon ve vizyon, strateji, hedefler, yapı, süreçler veya sistemler, teknoloji ve bir örgütte bulunan insanlardır (Ülgen, Mirze, 2016). Bir örgüt tüm bu unsurları ile etkinliğini iyileştirdiğinde hizmet ettiği insanlar için değer yaratma yeteneğini artırır. Ancak, literatür örgütlerin etkinliklerini iyileştirmek için, çevrenin değişimine uyum sağlamak zorunda olduklarını vurgulamaktadır (S. L. Brown, Eisenhardt, 1995; Tushman, O'Reilly, 1996).

Genel olarak, örgüt çevresindeki dalgalanmalar ile tetiklenen değişim (Terreberry, 1968; Tushman, O'Reilly, 1996) günümüzde birçok örgütü derinden etkilemekte, rekabet dinamiklerini değiştirerek yeni yönetim zorluklarına yol açmaktadır.

Genel olarak günümüz dünyası 2000'li yıllar itibariyle hız kazanan ve birkaç başlık altında toplanabilecek temel değişim ile yeniden şekillenmektedir. Sosyal, kültürel ve demografik yapıların hızla değişmesi ve iş yapma biçimlerini dönüştüren teknolojik yenilikler örgütlerin yeni stratejiler belirlemelerini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca örgütleri dünya çapında rekabet etmeye zorlayan küresel pazar, rekabet ortamını etkileyen siyasi ve yasal güçler, birçok ülkede yaşanan ve dünya pazarlarını her an kaosa sokabilecek siyasi belirsizlikler ve sürekli tekrar etme potansiyeline sahip dünya ekonomisini sarsan global ekonomik krizler örgütsel çevrenin gerçekliğini yeniden şekillendirmektedir.

Bir yandan küreselleşme, ekonomik mantığını yaygınlaştırırken, diğer yandan iletişim teknolojilerinin hızı ile etkisini arttırmaya devam etmektedir. Bilginin sayısallaşması olarak ifade edilen daha hızlı ve düşük maliyetli bilgi iletimi ve depolama sayesinde

veri ve bilginin hareket hızı artarak coğrafi dağılımında ciddi bir artış meydana gelmiştir (Barkema, Baum, Mannix, 2002).

Bütün bunlar pazarların daha hızlı entegrasyonuna yol açarken, değer zincirinin coğrafi dağılımının genişlemesi birçok örgütün küresel olarak rekabet etmesini zorunlu kılmaktadır.

Geniş anlamıyla çevre, sınırsız ve örgütün dışındaki her şey olarak ifade edilir. Bununla birlikte örgüt teorisinde çevre, örgütün duyarlı olduğu ve hayatta kalması için karşılık vermesi gerektiği unsurlar olarak ele alınmaktadır (Hatch, Cunliffe, 2013). Bu nedenle örgütsel çevre, örgütün sınırları dışında var olan ve örgütün tamamını ya da bir bölümünü etkilemesi mümkün olan unsurlar olarak kavramsallaştırılır (Daft, 2010).

Sistem teorisinin etkisiyle örgüt ve çevre arasındaki ilişkileri analiz etme çalışmalarının başladığı yıllarda örgütsel çevre, örgütteki bireylerin karar alma davranışında doğrudan dikkate alınan ve örgüt sınırları dışındaki fiziksel ve sosyal faktörlerin toplamı olarak tanımlanmış (Duncan, 1972) ve bunlar müşteriler, tedarikçiler, rakipler, teknolojik ve sosyo-politik faktörler olarak sınıflandırılarak günümüze kadar bu çerçevede dahilinde analiz edilmiştir.

Örgüt-çevre ilişkisini girdi-çıkıtkı değişimi olarak kavramsallaştıran ve sistem teorisini takip eden Evan (1965) ise, bir odak örgütün çevresinin, girdi elde etmek ve piyasa çıktıları pazarlamak için etkileşime girdiği her bir örgütü kapsayan “örgütler takımı”ndan oluştuğunu belirtmiştir (Evan, 1965). Girdi takımı örgütler, merkez örgüte kaynak sağlayan örgütler iken, çıktı takımı örgütler ise merkez örgütten ürün ve hizmet alan örgütler grubunu içerir. Evan (1965), örgütsel çıktıların alıcılarından gelen geribildirim, çıktıların yeterliliği ve kalitesi açısından değerlendirmenin önemli olduğunu ileri sürmüştür. Daha sonraları, bu görüşle doğru orantılı olarak örgütün çevresi ile etkileşimini örgütün öğrenme eylemi olarak tanımlayan öğrenme teorisyenleri de (Crossan, Lane, White, 1999; Fiol, Lyles, 1985) bu bilgi iletişiminin, örgütün çevreye uyumunu kolaylaştırmak için önemli olduğunu vurgulayacaktır. Evan’ın teorisi, örgüt-çevre ilişkisinin dinamiklerinin, sadece merkezi örgüt ve çevresel bileşenler arasındaki bire bir bağlantıların ötesinde olduğunu anlamak açısından önemli olmuş, herhangi bir örgütün çevresi ile olan ilişkisini anlamak için tüm iletişim ağının dikkate alınması gerektiğini göstermiştir.

Bir örgütün etki alanı, sunduğu ürünlere, hizmetlere ve pazarlara göre örgütün kendisi için belirlediği nüfuz sahasıdır. Örgütün nişini tanımlayan etki alanı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için etkileşime girdiği harici unsurları belirtir. Bir örgütün çevresi, etki alanının harici unsurlar bağlamında analiz edilmesi ile anlaşılabilir. Bir örgütün mevcut iç yapısı, stratejisi ve başarısı, etkileşimde bulunduğu ve rekabet ettiği çevresel güçlerden yoğun olarak etkilenir. Örgüt çevresi aslında, örgüt için hem tehdit hem de fırsat yaratabilen dinamik bir olgudur (Daft, 2010).

Astley ve Fombrun (1983) çevre ve örgütsel otonomi arasındaki ilişkileri açıklarken, örgütün stratejik seçimlerinde bağımsız bir aktör olmadığını ve örgütün stratejik planlama ve uygulamasına etki eden birçok dış faktörün olduğuna vurgu yapar. Çevresel güçler, örgütsel eylemlerin belirleyicisi olarak yönetsel tercihler üzerinde giderek daha fazla hakim olmakta, stratejik eylemler, içsel odaklı planlanmakla birlikte, örgütün kapasitesi doğrultusunda çevresel taleplerin de dikkate alınması ile hayata geçirilmektedir (Astley, Fombrun, 1983).

Dolayısıyla, bir örgütü çevreleyen ortamı anlamak birkaç nedenle önemli olmaktadır. İlk olarak, çevre, ürün ve hizmetlerin üretilmesi için örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlar. Zira, örgütler kendi kendilerine yeterli olmadıkları gibi çevrenin desteği olmaksızın hayatlarını sürdüremezler. İkincisi, çevre bir örgütün performansını iyileştirme şansı yaratabilecek fırsatlar sunabileceği gibi performansını zayıflatabilecek tehditler de içerir. Bu göstergeler örgütün geleceğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileme gücüne sahiptir. Son olarak, çevrenin önemi, örgütün çeşitli stratejik kararları yönlendiriyor olmasından ileri gelmektedir (Ketchen, Short, 2015). Bu nedenle, çevresel koşullar, bir örgütün stratejik duruşunun belirlenmesi, hedeflerinin tespiti, yeni bir ürünün pazara sunulması veya yeni pazarlara açılma gibi kararlarda ilk dikkate alınacak parametreler olmaktadır.

4.2. Örgüt Çevresinin Katmanları ve Alt Unsurları

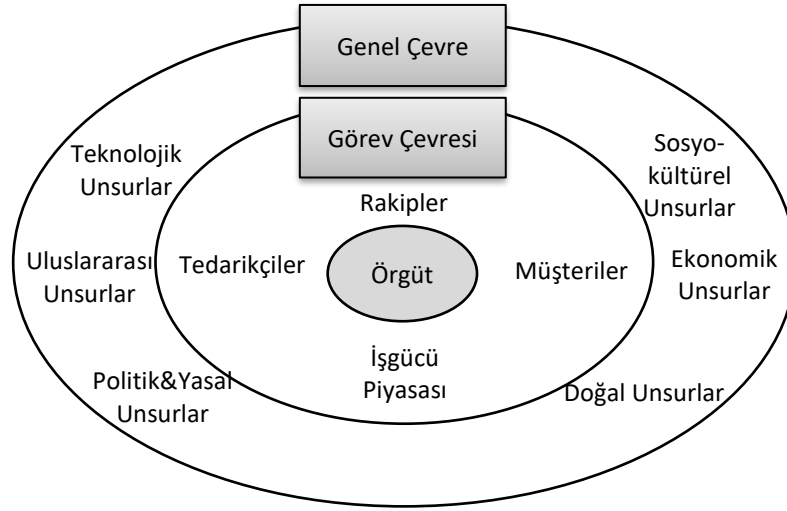
Bir örgütün performansını önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahip örgüt dışındaki temel faktörler ve güçleri ifade eden dış çevre, görev çevresi ve genel çevre olmak üzere iki katman halinde ele alınır. Görev çevresi ve genel çevre arasındaki ayrım ilk kez, çevreyi örgüt üyelerine bilgi akışı olarak tanımlayan Dill (1958) tarafından yapılmıştır (Dill, 1958).

Örgüte daha yakın olan ve temel operasyonları ve performansı doğrudan etkileyen ve örgütün günlük işlemlerini yürüttüğü unsurlardan oluşan görev çevresi (Daft, 2016), amaç belirleme ve hedefe ulaşma ile yakından ilgili, dış kaynaklardan gelen girdilerden oluşan ve örgütlerin yanıt verdiği uyarıcılar olarak tanımlanır (Şekil 2). Görev çevresinin bileşenleri yöneticilerin bağımsız karar verme davranışı üzerindeki en kritik kısıtlamaların kaynağı olarak gösterilmiştir (Astley, Fombrun, 1983; Dill, 1958). Görev çevresi, müşterileri (kullanıcılar ve dağıtıcılar), tedarikçileri (hammadde, işgücü, sermaye, ekipman ve çalışma alanı), rakipleri (hem pazar hem de kaynaklar için), düzenleyici kurumları (hükümet temsilcileri, sendikalar ve aracı kurumlar) ve örgütün operasyonlarının normal seyri sırasında doğrudan bağlantısı olan diğer aktörleri kapsar (Dill, 1958; Astley, Fombrun, 1983; Daft, 2016). Bu unsurlar örgütsel hedef belirleme üzerinde önemli etkiye sahiptir. Aynı zamanda görev çevresinin homojen/heterojen, kararlı/kararsız gibi unsurları örgütsel karar verme sürecinde farklı sonuçlara neden olur. Bu unsurlar çevresel çalkantının boyutları ve temel özellikleri bölümünde detaylı olarak incelenmiştir.

Genel çevre ise, Şekil 2’de görüldüğü gibi, görev çevresinin ötesinde ve örgütü dolaylı olarak çeşitli şekillerde etkileyen uluslararası, teknolojik, sosyokültürel, ekonomik, yasal, politik ve doğal faktörleri içine alır (Daft, 2016).

Görev çevresi, işletmenin girdilerini sağladığı, çıktılarını müşterilerine değer olarak sunduğu ve bir yandan da rakipleri ile karşı karşıya olduğu, örgütle doğrudan ilişki içinde olan sektörlerdir (Hatch, Cunliffe, 2013). Görev çevresinin en önemli unsurlarından biri, örgütten ürün veya hizmet satın alan diğer örgütler veya kişiler olan müşterilerdir. Arz için bir değer ödeyen ve talep yaratan müşteri olduğu için örgütler pazarın ve müşteri tercihlerinin değişimine karşı duyarlı olmak zorundadır. Bir diğer görev çevresi unsuru, aynı müşteri grubuna mal veya hizmet sağlayan aynı endüstri veya işletme türündeki örgütler olan rakiplerdir. Rakipler, örgütün stratejik eylemlerinde etkin rol alırlar ve aynı müşteri grubuna hitap ettikleri için sürekli mücadele halindedir. Tedarikçiler ise, örgütün çıktı üretmek için kullandığı hammaddeleri tedarik ederler. Bir tedarik zinciri, ürün veya hizmet akışıyla birbirine bağlı birçok örgüt ve kişilerden oluşur. Düzenleyici kurumlar ise, bir örgütün politikalarını ve uygulamalarını aktif olarak kontrol etme, etkileme ve düzenleme potansiyeline sahip olan görev çevresindeki birimlerdir. Bir diğer önemli görev çevresi unsuru olan işgücü piyasası, çalışanların ücret, maaş ve diğer ödeme biçimleri

karşılığında becerilerini işverenlere sundukları pazardır. Küreselleşmenin hız kazanması, her alanda olduğu gibi işgücü piyasalarını da derinden etkilemiş, bilgi işçisi talebi hızla artarken, imalat sanayinde istihdam daralmış, işgücü düşük maliyetli bölgelere kaymış ve işgücünün demografik, sosyokültürel ve ekonomik yapısında önemli değişimler gözlenmiştir (Koçel, 2015).



Şekil 2: Genel ve Görev Çevresi Unsurları

Kaynak: (Daft, 2016)

Görev çevresinin bir üst sistemi içinde yer alan genel çevre faktörleri ise, örgüt ile doğrudan ilişki içinde olmasa da örgütün hayatta kalmasını ve başarısını günümüz dünyasında giderek daha fazla etkileyen faktörlerden oluşmakla birlikte (Hatch, Cunliffe, 2013) bu faktörlerdeki büyük değişiklikler veya gelişmeler örgütün kontrolünün dışındadır.

Bir çevrenin sosyokültürel unsuru, sınıfsal yapısı, demografik özellikler, yaşam tarzları, sosyal ve dini eğilimler ve eğitim yapısı gibi geleneksel sosyal kurumlar ile geçmişten gelen davranış kalıpları, inanç ve değerlere yönelik beklentileri içerir. Örgüt bu unsurlar ile gerek çalışan gerek müşteri gerekse rakipler olarak etkileşime girer. (Koçel, 2015).

Politik unsur, genellikle örgütün nüfuz sahasındaki gücü ve siyasal sistemlerin niteliğini temsil eder. Siyasi otoritelerce alınan kararlar, örgütü çeşitli şekillerde etkilediğinden bu unsur, örgütlerin yakın takibinde yer alır. Yasal unsur ise, bir örgütün faaliyet gösterdiği ulusun anayasası, kanunları ve hukuksal sistemini içerir.

Ticaret kanunları, yabancı yatırım kanunları gibi konuları kapsar. Kültürel ve sosyal değerler ile politik unsurlar, yasal çevre faktörlerini şekillendirmekte önemli rol oynar. Esasen, politik çevre unsurlarının somut kurallara dönüştürülmesi ile yasal çevre unsurları oluşmaktadır (Hatch, Cunliffe, 2013). Yasal çevre faktörleri çeşitli fırsat ve tehditleri barındırdığı için örgütler için dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur. Ekonomik unsur, toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretildiği, tüketildiği ve ortaya çıkan gelirin paylaşıldığı çevre olarak tanımlanır. Ekonomik çevre, işgücü piyasası, finans piyasaları ve mal ve hizmet piyasalarından oluşmaktadır. Bankacılık sistemi, maliye politikaları, gelir dağılımı gibi unsurlar ekonomik unsuru şekillendiren faktörlerdir (Koçel, 2015).

Doğal unsur, doğal kaynakları ve doğanın etkilerini içeren fiziksel faktörlerden oluşur. Enerji tüketimi ve doğal kaynaklara erişim, günümüzün en önemli konularından biridir. Bu anlamda, doğal kaynak rezervleri, limanlar, ulaşım ağları gibi fiziksel unsurlar bazı örgütleri diğerlerinden daha fazla etkilemektedir (Hatch, Cunliffe, 2013).

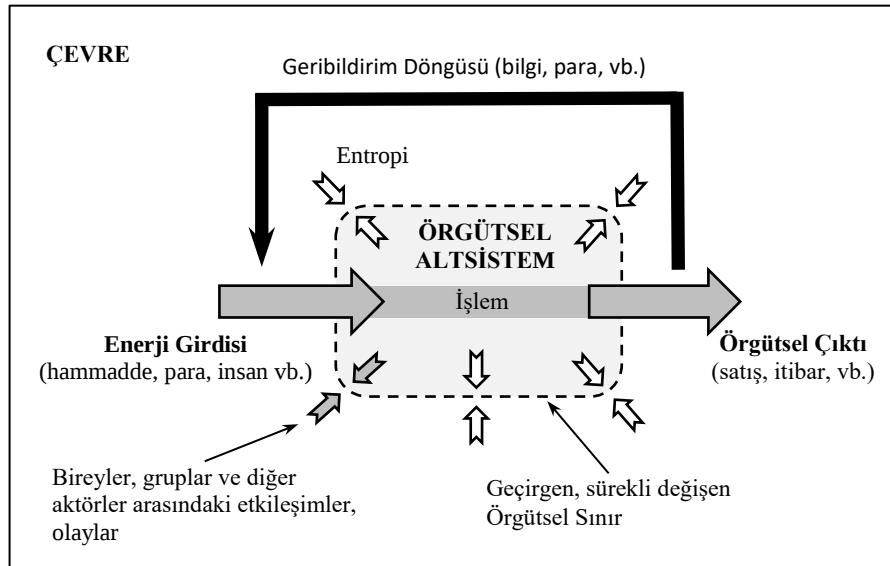
Uluslararası çevre, örgütün faaliyet gösterdiği ülke dışında, uluslararası ve küresel piyasalardaki ekonomik, politik, yasal, sosyokültürel ve teknolojik faktörlerin oluşturduğu fırsat ve tehditleri kapsamaktadır. Günümüz dünyası coğrafi ayrımlara yer vermeyen küresel bir pazar olarak değerlendirilmekte ve tüm oyuncular dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen olaylardan doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir. Buna mukabil örgütler de, her anlamda ulusal sınırları aşan istek ve ihtiyaçlara cevap vermek için faaliyet göstermektedir (Daft, 2010). Küreselleşme, ticaret ve yatırımların, bilgi, sosyal ve kültürel düşüncelerin ve siyasi iş birliğinin ülkeler arasında ne derece aktığı olarak tariflenir. 1970’li yıllardan bu yana yükselişte olan ve birçok ülkenin yüksek derecede küreselleşme gösterdiği günümüzde, küresel düzeyde başarı için örgütlerin yeni yetenekler geliştirmesi ve bununda ötesinde yeni bir küresel zihniyete sahip olmaları gerekir. Küresel bir zihniyet, farklı sosyal, kültürel, politik, entelektüel ve psikolojik özellikleri temsil eden bireyleri, grupları, örgütleri ve sistemleri tanıma, anlama ve etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir (Javidan, Walker, 2012).

Teknolojik unsur ise, örgütlerin çıktı üretmek için kullanabilecekleri bilimsel gelişmeler ve bu gelişmelerin nihai sonuçlarını içerir. (Koçel, 2015). Günümüz dünyasının en önemli özelliklerinden biri teknolojik yeniliğin gittikçe artan hızıdır.

Başarılı teknolojiler, geçmiş nesillerden çok daha hızlı bir benimsenme oranına sahip olurken, eskiyen teknolojilere bağımlı örgütlerin başarı şansı giderek zayıflamaktadır.

4.3. Örgüt Teorisinde Örgüt-Çevre İlişkisi ve Çevreye İlişkin Yaklaşımlar

1950’li yıllar itibariyle von Bertalanffy (1950) tarafından öne sürülen Genel Sistem Kuramı, açık sistem yaklaşımı çerçevesinde örgütlere yeni bir bakış açısını da beraberinde getirmiştir. Bu yaklaşımda örgütler, daha geniş bir dış çevrede faaliyet gösteren ve bu geniş çevrede birbirine bağlı faaliyetler sistemi olarak görülmeye başlamıştır. Katz ve Kahn (1978), örgütlerin açık sistem doğasına dikkat çeken en önemli yazarlardan biridir ve bu perspektif, sonraki araştırmalarda da geniş bir etki yaratmıştır. Örgütler, çevreleri ile etkileşimde olan ve sürekli olarak çevrelerine uyum sağlamak zorunda olan dinamik sistemlerdir. Çevre, örgütü etkilediği gibi örgütlerin karar ve eylemleri de örgütün çevresini etkilemektedir (Keskin, Akgun, Kocoğlu, 2016). Şekil 3’te görüldüğü gibi, enerji girdi-çıkı sistemi olarak kavramsallaştırılan açık sistem modelinde, örgütün çıktı karşılığında çevresinden aldığı yanıt, sistemi yeniden harekete geçirerek, girdi enerjisi şeklinde sistemin işleyişine dahil olmaktadır.



Şekil 3: Örgütün Açık Sistem Modeli

Açık sistem modeline sahip örgütlerin en önemli özelliği “yaşayan sistemler” olmalarıdır. Yaşayan sistemler, devamlılığını sağlama ve kendini geliştirme yani büyüme üzerine kendini tanımlamaktadır (Bertalanffy, 1950). Bu çerçevede örgütün

varlığını sürdürebilmek için çevredeki değişime farklı şekillerde yanıt vermesi ve kendini geliştirmesi için de yeni yapılar geliştirme yeteneği önemli olmaktadır (Keskin, Akgun, Kocoğlu, 2016).

1960'ların sonlarında ve 1970'lerde yapılan çalışmalar, örgütün çevresini örgütsel yapının önemli bir belirleyicisi olarak görmeye ve karşılıklı ilişkilerdeki varyasyonların örgütsel eylemleri nasıl farklılaştırdığına odaklanmaya başlar. Bu dönemde öne sürülen yaklaşımların ana noktası örgüt merkezli bakış açısıdır. Çevre, örgütün davranışını açıklamak için dikkate alınmış, belirsizlik, çevrenin en kritik özelliklerinden biri olarak tespit edilmiştir (J. Thompson, 1967; Duncan, 1972). 1970 ve 1980'ler boyunca yapılan araştırmalarda ise, araştırmacılar, ağ, popülasyon veya sektör gibi örgütten daha büyük analiz birimleri üzerine odaklanmışlar ve ampirik çalışmalar ve teoriler, değişkenler arasındaki statik ilişkilerden ziyade zaman içindeki değişim modellerine konsantre olmaya başlamıştır (Aldrich, 2007). Durumsallık, işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı yaklaşımları çevreyi diğer örgütler açısından betimleyerek, örgütün iletişimde bulunduğu aktörler ile nasıl çalıştığını açıklar ve çevreyi örgütsel yapının belirleyicisi olarak görürken, ağ yaklaşımları, örgütün daha geniş bir bilgi ağı ve kaynak değiş tokuşundaki konumunun, faaliyetlerini nasıl etkilediğine odaklanır. Hem ekolojik hem de kurumsal yaklaşım ise, örgüt-çevre ilişkisinin şeklini ve zemini yeniden tanımlayarak, belirli örgütsel eylemlerin nedeninden ziyade, örgütlerin kendi alanları veya popülasyonlarına ilişkin sorgulama yapar (Aldrich, 2007).

4.3.1. Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Çevre Anlayışı

1960'lı yıllar itibariyle birçok teorisyen, örgütlerde yüksek performans elde etmeye imkan veren bir örgüt yapısı tasarlamak amacıyla çeşitli çalışmalara imza atmışlardır. Yüksek örgüt performansına yol açan yapısal ilkelerin anlaşılmasına odaklanan durumsallık yaklaşımı teorisyenleri, çevre ve örgüt yapısı arasındaki ilişkide rolü olan ilkelerin tespit edilmesiyle farklı çevresel koşullarda etkili olan örgüt yapılarının dizayn edilmesinin mümkün olacağını belirtmişlerdir (Keskin, Akgun, Kocoğlu, 2016).

Sistem perspektifinden çevre, içinde barındırdığı unsurlardan herhangi birinin değişimi ile sistemdeki başka bir unsuru etkileyen bir karaktere sahiptir (McCann, Selsky, 2012). Bir örgütün mevcut iç yapısı, stratejisi ve başarısı, içinde faaliyet

gösterdiği, etkileşimde bulunduğu ve rekabet ettiği çevre unsurlarından büyük ölçüde etkilenir (Burns, Stalker, 1961; Lawrence, Lorsch, 1967; Pfeffer, Salancik, 1978a; J. Thompson, 1967; Aldrich, 2007) Bu birçok örgüt ve yönetim teorisyeni için çeşitli zorlukları beraberinde getirmektedir. Bu düşünce çerçevesinde 1960 ve 1970’li yıllarda yapılan çalışmalarda iki tespit çevrenin önemini ortaya koymuştur; bunlardan ilki; örgüt yöneticileri, herhangi bir örgütsel yapı ve strateji uygularken dışsal kısıtlamalardan etkilenmektedir yani örgütsel çevre örgütsel yapının önemli bir belirleyicisidir. Bir diğeri ise; örgütlenme faaliyetlerinde en iyi yol örgütün faaliyet gösterdiği çevreye bağlıdır. Dolayısıyla örgütsel çevre üzerine yapılan araştırmalarda, örgütsel çevredeki faktörlerin örgütsel performansı ve dizaynı nasıl etkilediği üzerine yoğunlaşmıştır (Koçel, 2015).

Bu kapsamda çeşitli endüstrilerdeki çevresel değişimlerin, örgütlerin iç yapılarında farklılıklara sebep olup olmadığı araştırılmış, iç yapının ölçütü olarak, örgütün katı ya da esnek bir biçimsel yapı kullanma derecesi ele alınmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel çevrenin ele alınan en önemli boyutu, ürün yenilik hızındaki değişimler, girdi ve çıktı için talep ve arzın tahmin edilebilirliği ve rekabet seviyesi ile ölçülen kararlılık derecesi olmuştur (Burns, Stalker, 1961; Lawrence, Lorsch, 1967; J. Thompson, 1967).

Ana mantığı çevreye uyum üzerine temellenen durumsallık teorisi ışığında; Lawrence ve Lorsch (1967) tarafından yapılan bir çalışma, çevresel belirsizlik ile örgütsel yapının formalleşme derecesi arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Düşük rekabet seviyesi, stabil ürün dizaynı, girdiler için arz ve nihai ürün için de talep güvenliği ile tanımlanan yüksek derecede kararlı çevrelerde örgütlerin, sabit ve yüksek formellikte uygulama ve rutinler geliştirmeleri gerekirken yüksek rekabet düzeyi, hızlı ürün yeniliği ve hammadde ve pazarlarda tahmin edilemeyen değişimler ile kendini gösteren kararsız bir çevrede (Cunliffe, 2008), sürekli yeni durumlara adapte olmanın gerekmesi nedeniyle daha esnek iç yapılar kurmak gerekir. Lawrence ve Lorsch (1967)’un araştırmasında ortaya çıkan bir diğer önemli unsur, örgütsel alt birimlerin de etkileşimde bulundukları çevrenin kararlılık seviyesi doğrultusunda örgütler gibi dizayn edilmeleri gerektiğidir. Bu anlamda, çalışanları bölen ve farklılaştıran çevresel kuvvetlere karşı birimler arasında dayanışmayı tesis ve koordine etmek üzere tasarlanmış entegrasyon mekanizmasının varlığı önemli iken, aynı şekilde çevresel taleplere cevap veren farklılaştırılmış bir alt birim yapısını gözetmek de gerekli

olmaktadır (Keskin, Akgun, Kocoğlu, 2016). Çevresel belirsizlik, bölümlerin yapı, hedef, zaman ve kişilerarası yönelimlerinde daha fazla farklılaşma ihtiyacını doğurmakta ve bu da örgütsel bütünleşmeyi sağlamak için daha karmaşık prosedürler gerektirmektedir (Miller, Friesen, 1983). Başarılı örgütler, farklılaşma ve bütünleşme arasında hassas bir denge kurabilen aynı anda çevresel taleplere uygun olarak farklı yapıları bir arada bünyesinde bulunduran örgütlerdir (Lam, 2006).

Örgüt yapıları ve yönetim uygulamalarının dış çevre koşullarından nasıl etkilendiğini araştıran Burns ve Stalker (1961) ise yönetim tarzları ve yapılarında farklılık gösteren mekanik ve organik örgüt ayrımı üzerinde durmuştur. Çevre, teknoloji ve pazardaki değişim hızına bağlı olarak kararlı ve kararsız olarak ele alınmış, değişim hızı ile teknolojik yenilikler, yeni buluşlar ve yeni ve farklı ürün talebinin sıklığı dikkate alınmıştır (Hatch, Cunliffe, 2013).

Kapsamı dar rutin görevler, resmi hiyerarşik yapı, açıkça tanımlanmış bir otorite yapısı, dikey iletişim, yukarıdan aşağıya karar verme ve itaati vurgulayan bir karaktere sahip mekanik yapıların kararlı çevrelerde çalışan örgütler tarafından uygulanmasının aksine, uzmanlaşmış bilgi alanları, daha büyük çaplı örgütsel görevlere çalışanların katkısı, görev ve sorumlulukların sıklıkla yeniden tanımlanması ve biçimlendirilmesi, yatay iletişim ve etkileşim yollarının kullanılması, yüksek zihinsel emek ve bilgi paylaşımı ve örgütün üst kolektif çıkarlarına olan bağlılığa odaklanma ile tanımlanan organik yapılar, kararsız bir çevrede faaliyet gösteren ve değişen koşullara uyum sağlanması gereken durumlarda etkindir (Lam, 2006).

Örgütler arzu edilen çıktılara ulaşmak amacıyla oluşturulurken, bu sonuçlara ulaşmak için gereken eylemleri planlama ve uygulama becerilerini sınırlayan değişik düzeylerde belirsizliklerin bulunduğu ortamlarla karşı karşıya kalırlar. Thompson (1967) örgütler için temel problemin belirsiz bir dünyada rasyonaliteye ulaşmak olduğunu vurgulayarak, çevreyi örgütün etki alanı, görev çevresi ve güç ve bağımlılık ilişkileri çerçevesinde ele alır. Bir örgütün etki alanı, ürün yelpazesi, ürünlerini sunduğu müşteriler ve verdiği hizmet çeşitleri olarak tanımlanır (Daft, 2010). Örgüt içindeki ve örgüt ile etkileşime giren kişiler tarafından örgüt alanının netleştirilmesi ile örgüt daha geniş bir çevrede rol almaya başlar. Bu aynı zamanda örgütün gelecek eylemleri için de temel sağlar. Bu geniş çevrenin örgütü ilgilendiren ve etki alanının görünen yüzü olan en önemli boyutu ise görev çevresidir. Görev çevresi, örgütün amaçlarının belirlemesi ve elde etmesine yardım ederek veya engelleyerek örgüt için

fark yaratan bireyler ve diğer örgütlerdir (Dill, 1958). Görev çevresi çoğulcu bir karaktere sahiptir ve öncelikle kendi etki alanlarına ve görev alanlarına sahip diğer örgütlerden oluşur. Örgütün bu çoğulcu çevreye olan bağımlılığı, rasyonallitesi için tehdit oluşturmaktadır. Çünkü kendi karşılıklı bağımlılık ağlarıyla uğraşan görev ortamındaki diğer örgütler odak örgüt için sürekli destekleyici faaliyetlerde bulunmayabilir. Bu nedenle görev çevresine bağımlılık beklenmedik durumlar veya örgüt için potansiyel belirsizlik kaynakları ortaya çıkarabilir (J. Thompson, 1967). Örgütün görev çevresi unsurlarına bağımlılığı, bu unsurun sağlayabileceği kaynaklar veya performanslar için örgütün ihtiyacına orantılı olarak ve başkalarının aynı kaynağı veya performansı sunma kabiliyetine ters orantılı olarak değişir. Güç ve bağımlılık ilişkileri ise birbirine ters çalışır. Örgütler hem birbirlerine gittikçe bağımlı hale gelebilir hem de birbirlerine karşı artan bir güç kazanabilir. Bağımlılık, görev çevresi tarafından dayatılan kısıtlama ve durumsallıkların daha büyük bir potansiyele sahip olduğunu ve böylece örgüt için daha fazla belirsizlik yarattığını ifade eder (Aldrich, 2007).

Örgütsel yapı ile ilgili çalışmaları sentezleyen ve farklı ortamlarda faaliyet gösteren firmaların temel yapısal konfigürasyonları ile ilgili bir sınıflama öneren Mintzberg (1979) ise adhokratik örgütleri volatilitenin yüksek olduğu ortamlarda, radikal inovasyon yeteneğine sahip son derece esnek ve organik örgütsel biçimler olarak tanımlar (Mintzberg, 1979).

4.3.2. İşlem Maliyetleri Ekonomisi Perspektifinden Çevre

Temelinde örgütlere neden ihtiyaç duyduğu sorusu yatan işlem maliyeti yaklaşımı, üretim fonksiyonunun piyasada girdi ve çıktıları alan ve satan bireysel bir girişimci tarafından neden gerçekleştirilmediğini ve aslında bir teknoloji etrafında birleşmeyen yani doğal olarak birbirine bağlı olmayan görevlerin neden hiyerarşik olarak tek bir yönetim yapısı altında gerçekleştirilmesi gerektiğini sorgular (Coase, 1937). İşlem maliyeti teorisyenleri, işlem maliyetlerinin, ekonomik ilişkileri koordine etmek için kurulan kurumların tasarım ve gelişimini nasıl etkilediğini anlamaya çalışır (Bell, 2010).

İşlem maliyetleri, üretim ve dağıtım maliyetlerine ek olarak, her ticari faaliyette, ticaret ortaklarını belirleme, ticaret koşullarını müzakere etme, ekonomik koşulların değişmesi halinde yeni şartlara uyarılama, şartları izleme ve uygulama gibi ürün ve

hizmetlerin değişimi sürecinde ortaya çıkan çeşitli maliyetlerden oluşur (Williamson, 1981; Bell, 2010).

İşlemler, Coase (1937) tarafından rgt, Williamson (1975) tarafından ise hiyerarşı olarak adlandırılan ve piyasaya alternatif iki araç vasıtasıyla gerçekleştirilir. Yönetişim mekanizması olarak adlandırılan bu araçlar arasında yapılan seçimin altında işlem maliyetlerinin en aza indirilmesi amacı vardır. Zira, bazı koşullar altında, değişimler piyasada verimli bir şekilde gerçekleştirilemez. Yani örgütlerin varlığı işlem maliyetlerini azaltan özellikleri nedeniyledir (Bell, 2010).

İşlem maliyetleri yaklaşımı aynı zamanda bireylerin sınırlı rasyonelliğe sahip ve fırsatçı olma eğilimlerini vurgular. Davranışçı perspektife sahip bu yaklaşım, bireylerin hedefe yönelik, maksatlı davranışlarda bulunduğunu ancak bilişsel kapasitelerinin sınırlı olduğunu savunur (Williamson, 1981). Sınırlı rasyonellik, bireylerin bilgi edinme, depolama, tekrar erişme ve var olan bilgiyi işleme konusundaki yeteneklerinin sınırlı olduğunu vurgular.

İşlem maliyeti yaklaşımında evre, Thompson (1967)'ın çizdiği ereve ve aşağıda ele alınacak kaynak bağımlılığı yaklaşımındaki şekliyle tasvir edilir. Odak noktası, Evan (1965) tarafından vurgulandığı gibi örgütün önemli değişim ilişkileri içinde bulunduğu örgütler takımı üzerindedir. Hem tedarikçiler hem de müşteriler örgütle işlem yaparlar ve bu aktörlerle olan ilişkiler yaklaşımın temel noktası olan sözleşme şartları kapsamında analiz edilir. İşlem maliyetleri yaklaşımı çalışan ilişkilerine diğer yaklaşımlardan daha fazla önem verirken, örgütler arası rekabetin rolüne daha az değinir. Bu, kısmen, piyasanın görünmez elinin rekabeti teşvik ettiğini varsayan işlem maliyeti yaklaşımının verimlilik yönünden kaynaklanmaktadır (Williamson, 2002)

Diğer bir çevresel özellik ise örgütlerin güçlü bir seçim baskısına konu olduğudur. Çevrenin, uzun vadede bir çeşit doğal seleksiyon uygulayarak işlemleri yönetmede daha verimli olan örgütleri tercih ettiği kabul edilir. Diğer yaklaşımlarda sadece örgütlerin uyumcu yanı vurgulanırken, işlem maliyetleri yaklaşımı işlem maliyetlerini verimli olarak düşürmeyi başaran örgütleri, dşrmeyenlere kıyasla çevresel seçime tabi tutar (G. F. Davis, Powell, 1992).

4.3.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ve Karşılıklı evre-rgt Etkileşimi

İlk olarak Thompson (1967) tarafından vurgulanan ve dış kaynakların örgüt içindeki akışı ve örgütsel eylemlerin bu akışın belirsizliğinden nasıl etkilendiği görüşleri

üzerine inşa edilen ve örgüt teorisi ve stratejik yönetimdeki en etkili teorilerden biri haline gelen kaynak bağımlılığı yaklaşımının ana önermesi, örgütsel davranışın örgütün bağlamına bakılarak açıklanabileceğidir (Johnson Jr, 1995).

Dış çevredeki durumsallıklara bağlı olarak açık bir sistem olarak nitelendirilen örgütler, sınırlılık ve belirsizlik içeren çevreleri ile kaçınılmaz olarak ilişki içine girerler ve bu bağımlılık ilişkileri örgütsel davranışı şekillendiren etmenlerden biri olarak kabul edilir (G. F. Davis, Adam Cobb, 2010; Hillman, Withers, Collins, 2009).

Kaynak bağımlılık teorisi, örgütsel ve örgütler arası davranışı bir örgütün hayatta kalması ve işleyebilmesi için sahip olması gereken kritik kaynaklar açısından açıklamaya çalışır (Johnson Jr, 1995).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, örgütlerin hayatta kalabilmek için kaynak ihtiyacının bulunduğunu ve kaynak edinmek için kaynakları elinde tutan diğer kişi ve örgütlerle iletişim kurmak zorunda olduğunu vurgular. Bu anlamda örgütler çevrelerine bağımlıdır. Bir örgütün kaynak ihtiyacı ve bu ihtiyaçtan kaynaklanan bağımlılık örgüt yöneticileri için sorun yaratır (J. Thompson, 1967). Ayrıca bu kaynaklar örgütlerin kendi denetimlerinin dışında olduğundan kaynak edinimi sorunlu ve belirsiz olabilir. Kaynaklar üzerindeki denetim, bazı örgütlere diğer örgütler üzerinde bir güç sağlar. Örgütün hayatta kalması, kısmen çevresel durumsallıklarla başa çıkma yeteneğine bağlıdır. İhtiyaç duyulan kaynakların devamını sağlamak için değişim alışverişinde bulunmak, birçok örgütsel eylemin odak noktasıdır (Pfeffer, Salancik, 1978a) ve bu perspektifte örgütsel başarı, güçlerini maksimize eden örgütler ile tanımlanmaktadır (David Ulrich, Barney, 1984).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı içinde çevre, hem örgütün üzerinde etkisi olan hem de örgütün etkilediği bir unsur olarak kavramsallaştırılır. Bu yaklaşımda çevre, örgütleri bir anlamda kontrol etmekte ve örgüt-çevre ilişkisi kaynak, güç ve bağımlılık ilişkileri çerçevesinde ele alınmaktadır (Hillman, Withers, Collins, 2009).

Çevresel değişimlerden etkilenen örgütler ya çevrenin kontrol etkisinden ya da belirsizlikten kurtulma yolunu seçmektedir. Bu, ya uyum ya da yönetme şeklinde kendini göstermekte yani çevre-örgüt etkileşimi karşılıklı olmaktadır. Çevresel faktörlerin örgütsel davranış üzerindeki etkisini kabul ederken, yöneticiler çevresel belirsizliği ve bağımlılığı azaltmak için çeşitli eylemlerde bulunabilirler. Bu eylemlerin merkezinde yaşamsal kaynakları kontrol eden güç kavramı yer almaktadır.

Örgütler başkalarının kendi üzerindeki güçlerini azaltmaya çalışırken, kendi güçlerini arttırmaya çalışırlar (David Ulrich, Barney, 1984).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre, örgüt tarafından çevreye uyum sağlama ve çevre ile ilişkiler genellikle üç ilke ile yönlendirilmektedir. Öncelikle, örgüt yöneticilerinin amacı, örgütün devamlılığını sağlamaya çalışmaktır. Bu nedenle, belirli bir kaynağın kıtlığı ya da yoğunluğu göz önüne alındığında, bu kaynağın akışını garantilemek için örgütün davranış ve yapısında değişikliklere gidebilirler. Ayrıca, yönetim, iç örgütsel süreçlerde çevresel sınırlılıklar tarafından oluşturulan etkileri en aza indirmeye çalışır. Son olarak, liderler hem şimdiki hem de gelecekteki uyum kapasitelerini artırmak için özerkliklerini üst düzeyde tutmayı hedeflerler. Zira, çevresi tarafından sınırlanan bir örgüt, gelecekte çevreye bağlı değişiklikleri tespit etmek için sınırlı bir özgürlüğe sahip olacaktır (Johnson Jr, 1995).

4.3.4. Örgütler Arası İlişkilerde Ağ Yaklaşımı Çerçevesinde Çevre

Ağ yaklaşımı, örgütleri, eylemlerini güçlendiren veya sınırlayan toplumsal ilişki ağları ile bütünleşik görerek örgütlerin incelenmesine temelde sosyolojik bir yaklaşım getirir. Örgütsel tasarım ve yönetim uygulamalarından ziyade sosyal sistemlerdeki değişim ve stabilite kaynakları ile ilgilenen ağ yaklaşımı, örgütler arası ilişkilerin yapısını anlamamanın, örgütlerin eylemlerini anlamlandırma açısından önemli olduğu varsayımına dayanır (Dhanaraj, Parkhe, 2006). Yaklaşım, örgüt çevresinin diğer örgütler olduğu ve kaynak değişiminin gerçekleştiği güç ve bağımlılık ortamı olsa da, bir örgütün konumunu daha geniş bir ilişkiler ağı içinde düşünerek, ilişkiler ağına önem verir (Granovetter, 1985).

Sadece örgütlerin bulunduğu çevre değil, örgütsel ağın kendisi, kendi başına bir çalışma konusu olarak ele alınmaktadır. Örgütlerin diğer aktörlerin de ilişki içinde bulunduğu bir ortamda bulunduğu ve bu ortamı kendi faydaları için kullanabilecekleri fikri “sosyal yerleşiklik” kavramı olarak adlandırılır. İlk olarak Polanyi (1944) tarafından ortaya atılan ve Granovetter (1985) tarafından geliştirilen sosyal yerleşiklik kavramının temelinde ekonomik değişimlerin sosyal ilişkiler etkisinde gerçekleştiği fikri bulunur (Dhanaraj, Parkhe, 2006).

Bir ağ, aktörler arasındaki ilişkiler veya bağlar olarak tarif edilir. Aktörler arasındaki bağlar hem ilişkinin şekli hem de ilişkinin şiddeti ile ölçülür. Örgütler genel olarak çoklu ve çakışık ağlara gömülüdür. Ağ araştırmacıları, merkeziyet veya prestij olarak

tarif edilen, bir örgütün bağı olduğu ilişkiler takımına veya ağ sistemindeki konumuna odaklanmaktadır. Merkeziyet, bir aktörün sistemdeki diğer oyuncularla ne kadar bağı olduğunu ve bu aktörlerin diğer oyuncuların kendisine ne ölçüde bağı olduğunu tanımlar (Granovetter, 1985).

Ağ konumu özerklik ve kısıtlama yoluyla da incelenir. Yapısal özerklik, başkalarının kısıtlamaları olmaksızın eylem gerçekleştirme becerisidir. Örgütler, alıcıları ve tedarikçileri kendi aralarında rekabet ederken, endüstriler arası rekabetin sınırlı olduğu bir çevrede faaliyet gösteriyorsa yüksek yapısal özerkliğe sahiptir. Böylece dış faktörlerden sınırlı bir kısıtlama ile karşılaşır (Dhanaraj, Parkhe, 2006).

4.3.5. Ekolojik Perspektif açısından Çevre

Örgütlerin çevrelerini yönetme ve denetleme çabalarına önem veren yaklaşımların aksine, ekolojik perspektifin özü, örgütsel formların çeşitliliğini açıklamak ve bunu yaparken bu formların karışımındaki değişiklikleri dikkate almaktır (Singh, Lumsden, 1990).

Ekolojik perspektif ile ilgili ilk vurgulanması gereken analizin odağının örgütün kendisinde veya örgüt ve çevre arasındaki ilişkilerde değil, örgütsel popülasyonda olduğudur. Popülasyon kavramı, benzer işlevler ve faaliyetler yürüten, birbirleriyle rekabet eden, aynı tür çevresel kaynakları kullanan ve benzer çevresel zayıflıklara maruz kalan örgüt gruplarını belirtir (Hannan, Freeman, 1977).

Hannan ve Freeman (1977) toplumdaki örgütsel biçimlerin çeşitliliği ve karışımının temelde örgütlerin bir araya gelmesi nedeniyle ortaya çıktığını gözlemler. Ancak bahsedilen karışım bireysel örgüt düzeyinde değildir. Örgütsel çeşitlilik daha üst analiz seviyesinde, popülasyon düzeyinde ele alınır. Burada biçimden kast edilen ise örgütün eylem planı ya da örgütün çevreyle olan ilişkileri ve bağımlılıkları gibi örgütlerin dahili nitelikleridir. Ortak bir biçime sahip örgütler, genellikle coğrafya, siyasi sınırlar veya piyasa tarafından tanımlanan ortak bir sistem içerisinde sınırları belirlendiğinde bir popülasyonu oluşturur (McKelvey, Aldrich, 1983).

Popülasyon seviyesinde analiz ile birlikte rasyonel ve çevreye uyan örgüt modellerinin nedensellik yaklaşımından farklı bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Ekolojik bakışa göre en uygun kombinasyona sahip örgütleri seçen çevredir. Kaynakların sınırlı olması nedeniyle, toplumların örgütleri taşıma kapasitesi de sınırlıdır ve bu nedenle örgütler

kendi alanlarında varlıklarını devam ettirmek için başkalarına karşı mücadele yürütmektedir (Carroll, 1984).

Ekolojik perspektif, sosyal ve çevresel koşulların, belirli örgüt popülasyonları düzeyinde, yaşam süresi, çeşitlilik, doğum ve ölüm oranlarını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışır (Singh, Lumsden, 1990).

Herhangi bir popülasyonda, birçok örgütün yapı ve stratejilerinde bazı çeşitlilikler mevcuttur. Buradaki temel soru, belirli bir çevrenin veya ekosistemin geniş örgüt biçimlerinin çeşitliliğini destekleyip destekleyemeyeceği veya göreceli kaynak kıtlığı göz önüne alındığında, bazı örgütlerin hayatta kalmak için çevre tarafından farklı şekilde seçilip seçilmeyeceğidir. Örgütsel seçimin temelinde, örgüt yapısı ve çevreden kaynaklarını edinme yeteneği arasında eşleşme olduğu varsayılır. Kaynak ediniminde başarılı olanlar yaşar, diğerleri ölür (Aldrich, 2007).

Örgütsel seçim süreci analizi ve örgütsel doğumlara, ölümlere ve yaşam süresine katkıda bulunan faktörlerin belirlenmesi, popülasyonun özellikleri, çevrenin özellikleri ve yaşamını veya erken ölümünü tahmine imkân veren belirli örgütsel özelliklere bağlıdır. Bu özellikler, örgütün yaşı ve büyüklüğünün analiz edildiği demografik süreçler, çevrede kaynakların dağılımı, ölüm ve doğum oranları ve popülasyon yoğunluğunun dikkate alındığı ekolojik süreçler ve örgütsel çevrenin kurumsal ve teknolojik profilindeki değişiklikleri ele alan çevresel süreçlerdir (Carroll, 1984).

Çevresel süreçleri etkileyen en önemli faktör çevresel belirsizlik/kararsızlık gibi karakteristikler ile tanımlanan çalkantı kavramıdır. Makro çevre değişkenlerindeki değişim veya teknolojideki hızlı değişimler örgütün rekabetçi kabiliyetini etkileyerek örgütsel popülasyonda sarsıntıya sebep olur.

Popülasyon ekolojisi modeli için önemli soru ve güçlük, örgütlerin kaderlerini belirleme konusunda herhangi bir faktörü ne ölçüde deneyimlediğini veya çevrenin örgütsel karar ve stratejiden bağımsız olarak başarıyı ve başarısızlığı nasıl belirlediğini açıklamaktır. Bu kuramcılar örgütlerin yapısal olarak kaderlerini değiştirmek veya belirlemek için etkili bir şekilde hareket edemediklerini varsaymaktadır. Kurama göre örgütlerin birincil önceliği uyum değil, daha ziyade eylemsizlik ile karakterizedir (Carroll, 1984).

Yapısal durağanlık teorisi, mevcut örgütlerin belirsiz, değişen çevrelerin taleplerine ayak uyduracak strateji üretmede ve yapısal değişikliklerde zorluk çektiğini ileri sürmektedir (Baum, 1996).

Yapısal durağanlık kavramı örgütler için temel bir çelişkiye işaret eder. Bir taraftan örgütsel başarı, uyumlu ve güvenilir sonuçlar üretecek tahmin edilebilir rutinler kurmayı gerektirir ki bu genellikle örgütleri sabit prosedürler uygulamaya yönlendirir (Singh, Lumsden, 1990). Diğer yandan dış çevre koşulları değiştikçe, örgütler eskimiş eylem kalıplarını değiştirmeli ve değişime uyum sağlamalıdır.

Popülasyon ekolojisi teorisyenleri aynı zamanda tutarlılığı ve güvenilirliği teşvik eden çevresel güçlerin, değişen çevresel talepler karşısında yapısal olarak durağanlığa neden olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle, seçim ve uzun ömrü kolaylaştıran özellikler, bir noktada çalkantı aşamasında örgütlerin ölümüne neden olabilir (Aldrich, 2007).

4.3.6. Kurumsal Kuram ve Kurumsal Çevre

Sosyolojide kurum, kurala bağlı ve standartlaştırılmış davranışları içeren kurulu bir düzeni ifade eder. Kurumsallaşma ise sürecin yanı sıra sürecin çıktılarının da sosyal-yapısal özellikler olarak düzenlenmesi ve rutinleştirilmesidir (DiMaggio, Powell, 1983).

Temel olarak kurumsal yaklaşım, örgütleri aile ve politik sistemler gibi diğer sosyal kurumlar ile aynı kategoride görür. Bir örgüt kurum olarak görüldüğünde, sadece ürün ve hizmet üreten rasyonel ve hedef odaklı yapılar olmadığı, aynı zamanda duygular ve gelenekler ile güdülenen insan oluşumları olduğu noktası öne çıkar (J. W. Meyer, Rowan, 1977). Kurumsal yaklaşımın kurucularından biri olan Selznick (1949), “örgütlerin belirli çıktıları elde etmek için rasyonel olarak düzenlenmiş araçlar ve rasyonel eylemin yapısal ifadeleri olduğunu fakat örgütsel davranışın rasyonel olmayan boyutlarını açıklayamadıklarını” vurgular. Örgütleri kurumlar olarak görmek, tarihleri, kültürleri, değerler sistemi, gelenekler, alışkanlıklar, rutinler ve ilgi alanlarına sahip olduğu anlamına gelir (Selznick, 1949). Kurumsal yaklaşımın en önemli ilkesi örgütsel çevrenin teknik ve ekonomik anlamda görüldüğü gibi kültürel olarak da ele alınması gerektiğidir. Çevre yalnızca teknik gereklilikler, kaynaklar ve iletişim kalıpları olarak değil, aynı zamanda kültürel unsurlar, meşruiyet ve inanç sistemleri olarak da değerlendirilir (J. W. Meyer, Rowan, 1977). Bununla birlikte,

örgütler yalnızca kaynaklar ve müşteriler için değil, politik güç kazanmak ve kurumsal meşruiyet için de rekabet ederler (DiMaggio, Powell, 1983).

Kurumsal çevre, çevreden destek almak ve meşruiyet kazanmak için bireysel örgütlerin uyması gereken kural ve gerekliliklerin geliştirilmesi ile tanımlanır. Örgütler, toplumda kurumsallaşmış olan uygulamaları ve prosedürleri birleştirmeye yönlendirilir.

Bir örgütün uyması gereken kesin kurallar ve uygulamalar, örgütün türüne, temel işlev ve faaliyetine ve içinde bulunduğu görev çevresine bağlıdır. Bunlar örgütün alanını belirler. Eğer örgüt, bir alanın meşru üyesi olarak görülürse, o örgütün alanının kurumsallaştırılmış kuralları ve prosedürleri, örgütün resmi yapısına dahil edilir. Bunu yapan kurumlar, edinilen uygulama ve prosedürlerin etkinliğinden bağımsız olarak meşruiyetlerini ve hayatta kalma beklentilerini artırır (J. W. Meyer, Rowan, 1977).

Ekolojik perspektif gibi, kurumsal yaklaşım da; örgütlerin çevresinin diğer örgütlerden oluştuğunu ve çevrenin yapısal özelliklerinin örgütsel davranışı şekillendirdiğini belirtir.

4.4. Örgütsel Çevrenin Alt Unsurları ve Boyutları

Genel Sistem Teorisi tarafından analiz seviyeleri kavramının literatüre kazandırılması ile örgüt teorisyenleri örgütsel sistemin bir parçası olarak örgütsel çevreyi çeşitli boyutları ile incelemeye başlamışlardır. Bu bağlamda çevre ya da çevresel unsurlar, kararlı/kararsız, homojen/heterojen, yoğunlaşmış/dağınık veya durgun/çalkantılı gibi çeşitli boyutlar ile ele alınmıştır.

Örgütsel çevreyi detaylı olarak araştıran ünlü sosyolog Aldrich (2007), Örgütler ve Çevreler (Organizations and Environments) adlı kitabında temel çevresel boyutların altı bileşen ile özetleneceğini belirtir (Aldrich, 2007). Bu boyutlar, her bir boyuta uygun yapı ve etkinlik farklılıklarını barındıran, farklı değerlere sahip, çevredeki kaynakların doğasına ve dağılımına değinen ekolojik ve kaynak bağımlılığı yaklaşımı üzerine kapsamlı incelemelerden elde edilmiştir. Literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınan ve zaman zaman eş anlamlı kullanımları olan bu boyutlar; çevresel kapasite, çevresel kararlılık/kararsızlık, homojenlik/heterojenlik, dağılma (dispersion), çalkantı ve etki alanı uzlaşması olarak belirtilir.

Homojen/heterojen çevre, kaynakları etkileyen, bireyler, örgütler ve sosyal güçler de dahil olmak üzere, ele alınan popülasyonun unsurları arasındaki benzerlik veya farklılaşma derecesi olarak nitelendirilir. Çevresel karmaşıklık derecesi olarak da tanımlanan bu boyut, örgütün etkileşimde olduğu ve örgütü etkileyen çevresel faktörlerin farklılaşması sonucunda çevresel karmaşıklığın artması olarak tariflenir (Daft, 2010). Örgüt faaliyetlerini kolaylaştıran homojen bir çevrede, standart iş yapış yöntemleri ile çevresel ihtiyaçlara cevap verilebilirken, heterojen bir çevrede örgütlerin faaliyetleri zorlaşır çünkü etkileşim içinde olunan çevresel aktörlerin özel ihtiyaçlarına özel çözümler gerekli olur, üretim ve pazarlama yönelimlerinde çeşitlilik ihtiyacı doğar (Miller, Friesen, 1983; Aldrich, 2007).

Çevresel kararlılık/kararsızlık seviyesi ise, çevresel unsurlardaki dönüşüm derecesini ifade eder. Bir çevresel alan, aylar veya yıllar boyunca aynı kalırsa, kararlıdır. Kararsız koşullar altındaki çevre unsurları ise aniden değişir (Aldrich, 2007). Durağan veya dinamik çevre olarak da ifade edilen bu çevre boyutuna göre örgütlerin yapıları da değişiklik gösterir. Kararlı çevrelerde, örgütler belirli rutinler ve formel örgütsel yapılar ile çevresel aktörlere cevap verirken, kararsız çevre daha esnek yapıların kurulmasını zorunlu kılar. Kararsız bir çevre, özellikle köklü örgütlerin uyumunu zorlaştırır (Keskin, Akgun, Kocoğlu, 2016).

Çevresel kapasite, bir örgüt için örgütsel alanda mevcut olan ve zayıf veya düşük kapasiteden zengin veya yüksek kapasiteli ortamlara kadar değişen göreceli kaynak seviyesi olarak tanımlanır. Kaynak yönünden zengin çevrelerde, daha fazla kaynağa erişim mümkün olmakla birlikte bu çevre, aynı zamanda daha fazla örgütün ilgisini çeker. Kaynak yönünden yalın çevre olarak ifade edilebilecek çevrelerde ise, örgütlerin kaynak stoklaması teşvik edilir. Bu boyut, bir örgütün istikrar sağlamak ya da büyüme amacıyla ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etmek için çalışma alanını ne kadar genişletmesi gerektiğini de belirler (Aldrich, 2007).

Çevresel dağılım ise etki alanı popülasyonu içindeki kaynakların çevreye dağılım miktarıdır. Belirli bir alanda rasgele dağılımdan yüksek konsantrasyona kadar değişen dereceler alır. Kaynak dağılımı, örgütsel stratejilerin belirlenmesi açısından önem taşır (Aldrich, 2007).

Çevresel uzlaşma, bir örgütün belirli bir etki alanına ilişkin iddiasının diğer örgütler tarafından tartışılması veya tanınması derecesidir. Örgütler, belirledikleri örgütsel etki

alanı ile diğer örgütlerden farklılaşır ve örgütsel çevredeki diğer aktörlerin bu konuda kabulünü beklerler (Keskin, Akgun, Kocoğlu, 2016).

Çevresel çalkantı ise çevresel unsurlar ve eğilimler arasında giderek artan bağlantı ve karmaşıklık seviyesinin artması ile karakterize edilir (Emery, Trist, 1965). Örgütsel değişim çalışmalarında temel problemin örgütlerin içinde bulunduğu çevresel bağlamın artan bir oranda karmaşıklığa doğru evrilmesi olduğunu vurgulayan Emery ve Trist (1965), örgütsel çevrenin anlaşılabilmesi için, “nedensel çevre dokusu” olarak adlandırılan çevre anlayışına ihtiyaç olduğunu belirterek dört farklı doku öne sürer (McCann, Selsky, 2012). Çevresel çalkantı, sonraki bölümde detaylı olarak ele alınacağından burada bu kısa açıklama ile yetinilecektir.

Örgütler için temel problemin belirsiz bir dünyada rasyonaliteye ulaşmak olduğunu vurgulayan Thompson (1967) ise, Dill (1958)’in görev çevresi kavramı üzerine temellendirdiği çalışmasında çevresel homojenlik/heterojenlik derecesi ve çevrenin göreceli olarak kararlı veya dinamik olarak algılanma derecesine konsantre olur. Benzer şekilde, Lawrence ve Lorsch (1967)’da örgütsel çevrenin doğasını kavramak için çeşitlilik (homojen/heterojen) ve dinamizm algısına odaklanır (J. Thompson, 1967; Dill, 1958; Lawrence, Lorsch, 1967).

Duncan (1972) kendinden önceki araştırmalara dayanarak basit-karmaşık ve durağan-dinamik olarak iki temel çevre boyutu belirler. Basit çevrede, karar biriminin çevresel faktörleri az sayıdadır ve birkaç bileşenden oluştuğu için birbirine benzemektedir. Karmaşık çevrede ise karar biriminin çevresel faktörleri sayıca fazladır. Durağan-dinamik boyut ise karar biriminin iç ve dış çevresel faktörlerinin zaman içerisinde aynı kaldığını veya sürekli bir değişim sürecinde olduğunu gösterir. (Duncan, 1972).

Çevresel unsurlar, Child (1972) tarafından çevresel karmaşıklık, çevresel düşmanlık ve çevresel değişkenlik olarak tanımlanır. Çevresel değişkenlik, örgütün operasyonlarına ilişkin çevresel faaliyetleri karakterize eden değişim derecesidir. Bu da ilişkili çevresel aktivitelerdeki değişimin sıklığını, her değişimdeki farkın derecesini ve genel değişim modelindeki düzensizliğin derecesini (değişimin değişkenliği) içeren bir fonksiyondur. Çevresel karmaşıklık, örgütün operasyonlarına ilişkin çevresel aktivitelerin çeşitliliği ve heterojenliğidir. Çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlerin sayısı ve bunların birbirlerine bağımlılığı ile tanımlanırken,

heterojenlik, dağılma (dispersion) ve çalkantı kavramlarını içerir. Çevresel düşmanlık, örgütün hedeflerine ulaşmada dış varlıklardan gelen örgütsel karar alıcıların karşılaştığı tehdit derecesidir (Child, 1972).

Bazı yazarlar ise çevresel unsurların tespitinde bir örgütün hayatta kalması için gerekli olan kaynakların örgütsel çevreyi tanımlamada en uygun odak noktası olduğunu belirtir (Dess, Beard, 1984; Pfeffer, Salancik, 1978a). Çevre, kaynakları erişilebilir kılmak veya kaynaklara erişimi engellemek suretiyle örgütleri etkiler ve bu anlamda bir sınıflama yapmak mümkündür. Bu doğrultuda Dess ve Beard (1984), çevresel cömertlik, çevresel dinamizm ve çevresel karmaşıklık olarak belirlediği çevresel unsurların Aldrich (1979) tarafından önerilen altı boyutun üç boyuta indirgenmiş hali olduğunu öne sürer. Bu boyutlar aynı zamanda Child (1972) tarafından önerilen boyutlar ile oldukça paralellik gösterir. Çevresel cömertlik, Aldrich (1979) tarafından önerilen çevresel kapasite ile uyumludur ve çevrenin bir örgütün sürdürülebilir büyümesini ne ölçüde desteklediğini gösterir. Örgütler örgütsel büyümeye imkan veren ve kararlılık gösteren çevre arayışındadır. Çevresel dinamizm, önceden tahmin edilmesi güç olan ve örgütler tarafından karşılaşılan belirsizliği arttıran değişikliklerle ilgilidir. Çevresel karmaşıklık, bir örgütün çevresinin heterojenliği ve kapsamını dikkate alır. Genel olarak çevrelerinde daha çok sayıda faktörle uğraşan örgütlerin son derece karmaşık bir çevrede olduğu düşünülür. Dess ve Beard (1984) daha karmaşık çevre ile karşı karşıya olan örgütlerin daha büyük belirsizlik ile karşılaşacağını öne sürer. Buna karşın, Duncan (1972) dinamizmin karmaşıklığa kıyasla belirsizlik için daha önemli bir öncü olduğunu belirtir.

Yukarıdaki yaklaşımlardan görüldüğü üzere genel olarak araştırmacılar dış çevreyi görev çevresi temelinde inceleyerek örgütsel etkilerini tartışmışlardır. Bu yaklaşımların çok dar olduğunu ileri süren ve dış çevreyi daha geniş bakış açısıyla ele alan araştırmacılar ise görev çevresi bileşenlerinin yanında teknolojik, ekonomik, politik, yasal, ekolojik, kültürel ve demografik unsurları da eklemiştir (Osborn, Hunt, 1974; Bourgeois, Eisenhardt, 1988; Kohli, Jaworski, 1990).

Daha geniş bir bakış açısı ile dış çevre, makro çevre, topluluk çevresi ve görev çevresi olarak kavramsallaştırılır (Osborn, Hunt, 1974). Makro bileşenler, bir örgütün içinde faaliyet gösterdiği belirli bir coğrafi alanın genel sosyopolitik ve kültürel bağlamını içermektedir. Görev çevresi, özel olarak örgütün hedef belirleme çerçevesi ile ilgili

unsurlardır (Dill, 1958). Topluluk çevresi ise, birlikler, çıkar grupları gibi tarifi zor olan ve kimi zaman birbiri ile örtüşen unsurlardan oluşmaktadır.

Örgütsel çevre, yüksek hızlı ve düşük hızlı olarak da sınıflandırılmış ve yüksek hızlı çevrelerde talebin, rakiplerin, teknoloji veya regülasyonların hızlı ve süreksiz bir değişim içinde olduğundan bahsedilmiştir (Bourgeois, Eisenhardt, 1988). Yüksek hız ortamları sürekli "dinamizm" (Volberda, van Bruggen, 1997; Dess, Beard, 1984) veya "oyunaklık" (Bourgeois, 1985) ile karakterize edilirken, ayırt edici unsur, çevrenin keskin ve süreksiz değişimle örtülü olmasıdır (Sutton, Eisenhardt, Jucker, 1986).

4.5. Çevresel Çalkantı Kavramı

Neredeyse her teknolojik yenilik ile yeniden şekillenen ve her kültürün bir özelliği haline gelen hızlı değişim küreselleşen dünyanın önemli bir gerçeğidir. Alvin Toffler ve Heidi Toffler'in 1970'de Şok: Gelecek Korkusu (Future Shock) ve 1980'de Üçüncü Dalga (The Third Wave)'da ele aldıkları sanayi çağından bilgi teknolojilerine dönüşümün gerçekleşmeye başlaması ile birlikte "çalkantı" kavramı literatürde daha sık konu edinilmeye başlamıştır. Büyük değişimler, özellikle de bu değişimler kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleşiyorsa önemli oranda çevreye uyum ve alışma yeteneğinin kaybolmasına sebebiyet vermekte ve aynı zamanda uyum ve başa çıkma mekanizmaları hakkında bilgi yetersizliği durumu daha da güçleştirmektedir. Dolayısıyla geçmişin yöntemleri gelecek için geçerli olmamaktadır (Toffler, 1970).

İnsanlık tarihini tarım, sanayi ve bilgi toplumu olarak üç ana faza ayıran Toffler (1984), birbiri ardına gelen her üç dalganın eski toplumu ve onun kültürünü bir kenara iterek, insanlık için yeni bir sıçrama tahtası yarattığından bahseder. İçinde bulunduğumuz üçüncü dalganın en önemli özelliği iş dünyasının hızıdır. Hızlı değişim dalgası, yön kaybı ve artan oranda hata yapmaya neden olmaktadır (Toffler, 1984).

Innosight tarafından yapılan bir araştırmaya göre, S&P 500 endeksinde listelenen önde gelen Amerikan firmalarının ortalama ömrü 1960'lı yıllarda 33 yıl iken, 2000'li yıllar itibarıyla 20 yıla düşmüştür. 2027'ye kadar ise ortalama ömür beklentisi sadece 12 yıl olarak tespit edilmiştir (Innosight, 2018). Firmaların ortalama ömür beklentisi, teknolojik ve ekonomik çalkantının etkileri ile her geçen gün azalırken, önümüzdeki yılların modern tarihteki en yüksek potansiyel çalkantıyı oluşturacağı ve çeşitli

endüstrilerdeki lider şirketleri zor günlerin beklediği yüksek volatilité dönemleri kaçınılmaz görünmektedir.

Çalkantı kelimesi hızlı ve yıkıcı değişimi tanımlamak için son yıllarda kullanılan en yaygın kelimelerden biridir. Neredeyse her alanda görülen teknolojik değişimin hızı, yeni rakipler, yeni endüstriler, farklı kültürel dünya görüşleri ve farklı beklentiler ile şekillenen yeni ticaret blokları, küresel bir ekonomi oluşturmuş, birçoğu tanımlanamayan karşılıklı bağlantılarla dolu bu yeni düzen, örgütlerin iş çevrelerinde kontrolü giderek kaybetmelerine neden olmuştur.

Örgütler şu anda sadece planlarını ve stratejilerini bozan değişim ile değil, aynı zamanda varlıklarını tehdit eden, beklenmedik bir hızla, beklenmedik kaynaklardan gelen şiddetli şoklar ve sürprizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Çalkantının en önemli özelliği, olaylar kesişir ve birbirlerini güçlendirirken; karmaşıklıklarını daha da arttıran siyasal, sosyal ve ekonomik girdaplar yaratmasıdır (McCann, Selsky, 2012).

Çalkantı, dış çevrede veya dış çevrenin etkisiyle iç sistemin kritik değişken veya fonksiyonlarında dramatik bir değişim gerçekleştiğinde meydana gelir. Düzenleyici veya rekabetçi sistemde hızlı değişimler, iş tanımlarında köklü değişiklikler veya ürünlerin, hizmetlerin veya dağıtım sistemlerinin doğasındaki dramatik değişikliklerle ifade edilir (Daniell, 2006).

Çalkantı aslında, operasyonel, rekabetçi veya daha geniş bir çevrede meydan gelen değişimin hızı ve yıkıcılığıdır (McCann, Selsky, 2012). Değişimin hızı, yaşanan koşulların sıklığı, sayısı ve çeşitleri arasındaki farklılıkların bir fonksiyonudur. Yıkıcı değişim ise performansı istikrarsızlaştıran, devam eden canlılığı tehdit eden şiddetli ve beklenmedik şoklar ile karakterizedir.

Çalkantılı ortamlar, belirsizlik ve öngörülemezlik üreten yüksek seviyeli değişim dönemleri ile tarif edilir (Bourgeois, Eisenhardt, 1988; Dess, Beard, 1984). Pazardaki talep ve büyüme oranlarında keskin süreksizliklerin olduğu dinamik ve oynak koşullar hüküm sürer (Glazer, Weiss, 1993). Sürekli olarak yaratılan rekabet avantajları etkisini kısa sürede kaybeder. Bu nedenle, endüstrinin rekabetçi yapısını sürekli olarak değiştiren düşük giriş/çıkış bariyerleri ile karakterizedir (Atuahene-Gima, 1995; Chakravarthy, 1997).

Çalkantılı ortamlarda, yüksek bilgi yoğunluğu ile birlikte piyasa aktörlerinin genel bilgi stokunda sürekli değişimlerin yaşandığı gözlenir. Bilginin zamana duyarlılığının

çok yüksek olması nedeniyle, karar almak çok önemli hale gelir (Glazer, Weiss, 1993). Kısa sürede eskimesi nedeniyle bilginin doğruluğundan emin olunmadığı gibi zaman zaman bilgiye ulaşmak da mümkün olmaz (Bourgeois, Eisenhardt, 1988).

Çevresel çalkantı, bir iş ortamının öngörülemez olduğu ve dolayısıyla potansiyel olarak tehdit altında olduğu anlamına gelir. Bu doğrultuda, çalkantı aynı zamanda belirli bir süre içinde meydana gelen olay sayısındaki çarpıcı artışlar ile tariflenir (Glazer, Weiss, 1993). Çevresel çalkantı, ana çevresel değişkenlerin değerlerinde ya da seviyelerinde şiddet veya yönelim olarak yüksek seviyeli değişimlerdir. Ayrıca bu değişkenlerin gelecek değerlerine ilişkin olarak önemli derecede belirsizlik ve tahmin edilemezlik mevcuttur. Çalkantılı bir pazar sürekli olarak dinamik, oynak ve talep ile büyüme gibi kavramlar açısından keskin süreksizliklerle kaplıdır (Sutton, Eisenhardt, Jucker, 1986).

Çalkantılı çevre, tanımlardan ve niteliklerden de anlaşılacağı üzere, doğası gereği birçok farklı sıfat ile tanımlanmaya muhtaç olan bir kavramdır. Bu nedenle tek başına bir sıfat kavramı özümsemek için yeterli olmamakta, birlikte ele alındığında çevre yapısını anlamak mümkün olmaktadır.

Çalkantı terimi ilk olarak 1960'lı yıllarda çevresel karmaşıklığı ve belirsizliği, nedensel doku seviyeleri açısından kavramsallaştırarak, en belirsiz ortamları temsil etmek üzere Emery ve Trist (1965) tarafından kullanılmıştır.

Emery ve Trist (1965) tarafından yayınlanan “Örgütsel Çevrelerin Nedensel Dokusu” (The Causal Texture of Organizational Environments) özellikle von Bertalanffy (1968) ve Ashby (1960)'nin çalışmalarından organizmaların bağlamlarıyla ilişkilerini anlamak adına, sistemlerin "açık" olarak ele alınması fikrini temel alır ve bu durum, içinde bulunduğu çevreye katkıda bulunmak ve bunlardan güç elde etmek olarak ifade edilir. Nedensel doku teorisinin gelişimi ve özellikle çalkantı kavramı, giderek artan çevresel karmaşıklığı, çevresel belirsizliği ve bu ortamların yöneticiler tarafından deneyimlendiği belirsiz doğaları daha iyi anlamak için kavramsal bir çerçeve ihtiyacı tarafından tetiklenmiştir.

Emery ve Trist (1965) örgütsel değişim çalışmalarında temel sorunun, örgütlerin içinde bulunduğu çevresel bağlamın artan bir oranda karmaşıklığa doğru evrilmesi olduğunu vurgular. Açık sistem perspektifi ile, örgütün anlaşılması için, “nedensel

evre dokusu” olarak adlandırılan evre anlayışına ihtiyaç olduğunu belirterek dört farklı doku ne sürer (McCann, Selsky, 2012).

En basit evre türü olan durgun-dağınık çevrede hedefler, kaynaklar ve değerler rastgele dağıtılmıştır ve bu faktörlerin sıklıkla değişmeden kalacağı öngörülür. Girdiler belirli bir hız ve sıklıkta dağıtılır. Bilgi ve yönlendirme ihtiyaı olmaksızın devam eden örgütsel çevrede değişim hızı düşük ve çevresel bağlantılar arası ilişkiler zayıftır. İzlenebilecek en uygun strateji, tamamen yerel bazda “elinden gelenin en iyisini yapma” taktiğidir. Bu da deneme ve yanılma yoluyla öğrenilebilir. Taktik ve strateji arasında bir fark gözetilmez. Sadece kısa vadeli ve tek taraflı taktikler ile karar alınabilir (Koçel, 2015).

Daha komplike fakat yine de durgun olarak nitelendirilebilecek durgun-kümelenmiş çevrede örgütün çevresi ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olması gerekir. Değişim hızı düşük olmasına rağmen, çevresel unsurlar arasındaki ilişkilerin kuvveti artmıştır. Bu durum örgüt kararlarını etkileyen bir sınırlama oluşturmaktadır. Örgütün hayatta kalması doğru uzmanlık bilgisi, süreçler ve teknolojilerini küme ile ilişkilendirebilme yeteneğine bağlıdır. Her küme için çoklu uzmanlık yeteneği geliştirmek ve uzun dönemli strateji ve taktiksel adımları birbirinden ayırmak gereklidir (Emery, Trist, 1965)

Dengesiz-tepki gösterici evre, aynı türden birden fazla örgütün var olduğu, birçok benzeri örgütün varlığının çevrenin hâkim niteliği haline geldiği bir yapıdadır. Değişim hızı yüksek ve aynı zamanda çevresel unsurlar arası bağlantılar şiddetlidir (Keskin, Akgun, Kocoğlu, 2016). Her örgütün kendisini uzun vadede taşımak istediği pozisyon diğerlerinin de kendisini taşımayı istediği yerdir. Gelecekte varmak istenen noktaya götüren strateji ve acil hareket imkânı veren taktikler dışında, bu çevrede ele alınması gereken bir diğer yöntem operasyondur. Operasyon başkalarının izleyecekleri taktikleri düşünmek ve bunları gerçekleştirmelerine olanak vermemek olarak tariflenir (Emery, Trist, 1965).

En kompleks evre tipi ise örgütler için önemli farklılıklar yaratan dinamik süreçlerin çevrenin kendisinden kaynaklandığı çalkantılı çevredir. Bu evre tipinde zemin hareket halindedir. Çevresel değişim hızı çok yüksek ve çevresel unsurların bağlantısı çok güçlüdür. Çevredeki unsurların birindeki değişim bir diğer unsurun da değişimine yol açar (Baburoğlu, 1988).

Emery ve Trist (1965)'e göre çalkantı, karmaşıklıktan ve nedensel karşılıklı bağılıkların çoklu doğasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel sistem ve çevre arasında belirgin bir sebep sonuç ilişkisi olmayan kaotik durumlar söz konusudur. Çalkantılı çevrede faaliyet gösteren örgütler için ilgili belirsizlik alanlarında ciddi bir artış mevcuttur. Eylemlerinden ortaya çıkacak sonuçları öngöremez hale gelirler ve her bir eylem yeni gelişen çevresel bir diğer unsur tarafından zayıflatılabilir. Örgüt, toplum ve siyaset ile daha fazla entegre olurken, bu durum rekabet edebilmek için örgütün yeni yetenekler kazanmasını gerekli kılar (McCann, Selsky, 2012).

Evrimsel bir süreç içinde düşünülen bu aşamalar, sürekli artan karmaşıklık ve değişimin bir sonucu olarak, bir çevredeki dört ardışık dönüşüm biçimini tanımlamaktadır (Terreberry, 1968). Bu yaklaşıma göre çevresel bir türün diğerine dönüşmesi kaçınılmazdır. Bunun nedeni, normalden daha fazla oluşan sosyal etkileşim yoğunluğunun ve teknolojik inovasyonun sonuçlarının yönetiminde, her uyumcu yanıtın doğasında var olan sınırlamalardır (McCann, Selsky, 1984).

Her bir çevrenin yapısı, karşılıklı bağımlılık kalıpları, çevresel unsurlar arasındaki ilişkilerin öngörülebilirliği ve unsurların daha geniş çevrelerindeki kısımları arasında ölçülür. Karmaşıklık ve değişim arttıkça, unsurların ilişkilerinin kalıpları ve öngörülebilirliği de temel değişim ve dönüşüme uğrar. Emery ve Trist (1965) tarafından önerilen çevresel türlerin süresi ve karakteristik yapısı, örgüt tarafından verilen yanıtın mevcut karmaşıklık ve değişim düzeyini yönetme yeteneğine bağlıdır. Örgütler çevre koşullarına yanıt vermede mevcut kaynakları ve becerileri kullanmaktadır. Her çevresel tipe karşılık gelen bir uyum mekanizması – taktik, strateji, operasyon ve çok taraflı anlaşmalar ya da işbirliği gibi – mevcuttur (McCann, Selsky, 1984).

Örgütsel değişimin artan bir şekilde dış çevre değişkenleri tarafından güdülendiğini ve örgütsel uyumun çevredeki değişiklikler uyarınca öğrenme ve öğrendiğini uygulama becerisine bağlı olduğunu öne süren Terreberry (1968) ise, Emery ve Trist (1965) tarafından yapılan sınıflandırmaya vurgu yaparak, çalkantılı çevre dokusuna odaklanır ve bu dokuda en önemli çevresel özelliğin belirsizlik olduğunu ileri sürer.

Nedensel doku teorisi, kendi çevrelerinde ayakta kalmaya ve gelişmeye çalışan sistemleri sürdürülebilir bir bakış ile ele alır. Sistemler ve çevreler, karşılıklı ve sistematik olarak birbirlerini etkiler ve sistemin çevresi ile birlikte gelişirler ve birlikte

bir sonraki aşamaya geçerler. Sistem ve çevrenin her ikisi de kendi içinde var olan ve birbirleriyle bağlantılı değişkenler arası bağlantılar içerir. Birkaç etkileşimli sistem, bunların paylaşılan ortamları ve onları birbirine bağlayan bağlantılar bir “alan” olarak tanımlanır. Nedensel doku, tüm alanın ortaya çıkmış bir özelliği olup, içindeki tüm sistemlerin davranışlarıyla ilgilidir. Bir alanın nedensel dokusu, bu sistemlerin ve paylaşılan ortamların nasıl etkileştiği ile ilgili koşulları belirler (Selsky, Goes, Baburoglu, 2007).

Emery ve Trist'in (1965) geliştirdikleri dört ideal tip arasındaki farklılıklar, alanlardaki sistemleri ('1') olarak adlandırılan sistemler yani örgütler ve bunların çevresindeki çevreyi ('2') nasıl ilişkilendirdiklerine göre değişir. “L” kanun benzeri, yani belirli bir süre boyunca geçerli olan bir mantıkla yönlendirilen bağlantılara işaret etmektedir. Buna göre, sistem ve çevre arasında dört olasılık mevcuttur (Koçel, 2015). L11, bir sistemin içinde kalan, örgütün kontrolü altındaki birimler arasındaki bağlantıları belirtmektedir. L12, örgüt ve örgüte girdi sağlayan çevresel unsurlar ile olan ilişkilerdir. L21, örgüt ve örgütün çıktılarına ilişkin çevresel unsurlar arasındaki ilişkilerdir. Son olarak Emery ve Trist (1965) tarafından literatüre yapılan en önemli katkı, ilk kez çevresel ilişkilerin niteliğini ve özelliklerini ifade eden L22 türü ilişkileri tanımlamak olmuştur. L22, örgütsel sistemlerden bağımsız olarak çevredeki unsurlar arasındaki bağlantıları göstermektedir. Tablo 2 nedensel doku türlerini gösterirken, türün başarılı stratejilerini özetlemektedir.

Birinci tip çevre dokusundan dördüncü tipe ilerledikçe, bir alandaki etkileşimlerin karmaşıklığının artması, bu alanın gittikçe daha az kararlı bir davranış sergilemesine yol açar. Dokular ilerledikçe çevredeki herhangi bir sistemin -ki bu bir örgüt olabilir- bakış açısı ile, çevre daha az kararlı hale gelir (Selsky, Goes, Baburoglu, 2007).

Yirminci yüzyıl itibariyle çevrenin daha karmaşık ve tahmin edilemez hale geldiğini vurgulayan Ansoff (1988) ise, çevresel çalkantıyı örgütün ortamındaki değişebilirlik, öngörülebilirlik ve kararsızlık ölçütlerinin kombinasyonunu baz alarak beş farklı seviyede tanımlamıştır. Birinci seviye “tekrarlayan” bir tiptedir ve kararlıdır, değişim gözlenmez. İkinci seviye “genişleyen” olarak adlandırılır. Değişim, yavaş, adımsal ve öngörülebilirdir. Üçüncü seviye “fark edilen değişim” olarak adlandırılır. Değişim, daha hızlı gerçekleşse de hâla adımsal ve görülebilirdir. Dördüncü seviye süreksizlik/devamlı değişim olarak isimlendirilir. Bu seviyede geçmiş başarılar gelecek için bir anlam ifade etmez. Geleceğin çok farklı şekilleneceği öngörülür.

Beşinci seviye ise değişimin tamamen öngörülemez şekilde ve son derece hızlı gerçekleştiği “sürpriz” noktasıdır. Örgütlerin bu düzeyde başarılı olabilmeleri için, yenilikçi fikirler ortaya koyabilmeleri, esneklik ve açıklık gibi özellikler gerekir (Ülgen, Mirze, 2016)

Tablo 2: Nedensel Doku Türleri

Nedensel Doku Türü	Alanın Yapısı	En çok göze çarpan bağlantılar	Türdeki başarılı başa çıkma / cevap stratejilerinin özellikleri
I: Durgun Dağınık	Alanda, kaynaklar, hedefler ve kaçınılması gerekenler rastgele dağılmıştır. Mükemmel pazar koşulları.	L11	- Deneyim bazlı taktikler - Anlık yerel optimizasyon
II: Durgun Kümelenmiş	Kaynaklar, hedefler ve/veya kaçınılması gerekenler avantajlı pozisyonda konumlandırılmıştır. Piyasa başarısızlığı içeren yetersiz rekabet koşulları	L11 + L21	- Çıktıların doğru konumlanmasını belirlemek ve avantajlı konumlara erişmek veya garanti etmek için stratejiler - Ayrıcalıklı yetkinlik ve kaynaklara sahip olma - Operasyonları merkezileştirmek
III: Dengesiz Tepki Gösterici	Oligopol piyasa şartları Başa baş rekabette benzer kuruluşlar Tür I ve Tür II’dekinden daha fazla L21 ve L12 değişimi	L11 + L12 + L21	- Oyun bazlı stratejiler, girdilere tesir etmek için diğerleri ile iletişim kurma - Operasyonel kampanyalar düzenlemek - Hızlı karar alma - Aynı alanı paylaşan diğerleri ile uzlaşmak
IV: Çalkantılı	Ortak zeminin tamamı hareket halindedir. L22 belirsizdir ve değişir, kendi başına bir yaşam sürer. L21 L12 ve L22 arasındaki ayrımlar yıkıcı olmaya başlar.	L11 + L21 + L12 + L22; 1 ve 2 arasındaki ayrımlar yıkıcı olmaya başlar.	- Tek başına hareket eden sistemlerin hayatta kalması mümkün değil - Alandaki benzer olmayan kuruluşlar arasında işbirliği stratejileri

Kaynak: (Ramírez, Selsky, Heijden, 2008)

Çalkantı kavramı birkaç nedenden dolayı anlaşılması güç bir kavramdır. Bir metafor olarak kullanılan çalkantı kavramı metaforların işlevselleştirilmesinin zor olması nedeniyle kolaylıkla tasvir edilemez. Ayrıca, kısıtlı sayıda ampirik olarak elde edilen değişkenlerden oluşan temel çevresel yapıların güvenilirliği tam olarak sağlanamaz. Bununla birlikte bir “durum” olarak çalkantı kavramı, kararsız bir yapıda olup, kaynaklarına ve etkilerine nüfuz etmiş durumdadır. Etkileri tamamen niceliksel olmadığı gibi aynı zamanda titizlikle değerlendirilmesi imkânsız olabilecek niteliksel değişiklikler de üretir. Fakat üzerinde durulması gereken en önemli nokta, çalkantının bir çevrenin tüm üyeleri tarafından aynı şekilde veya aynı anda geçilen bir eşik durum

olmadığıdır. Çalkantı algısı, üyelerin göreceli adaptif kapasitesine göre değişebilmektedir (McCann, Selsky, 1984).

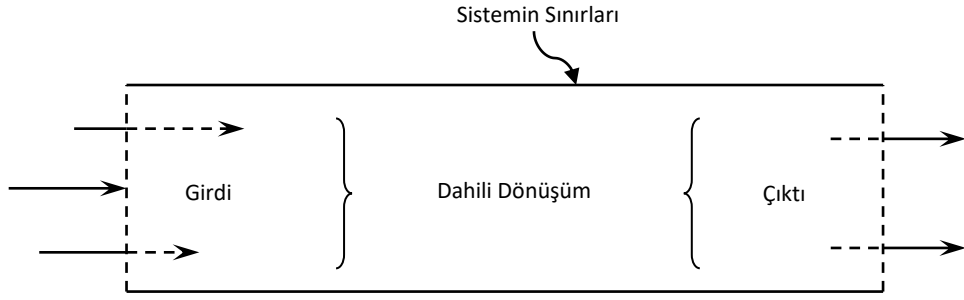
Çalkantıyı ortaya çıkaran karmaşık sistemler birbirine bağlı ve etkileşim içindeki unsurlardan oluşmakta ve küçük etkiler orantısız olarak büyük sonuçlar doğurabilmektedir. Dış koşullar sürekli değiştiği için herhangi bir olayın önemini sonradan anlamak gelecek için bir anlam ifade etmemektedir. Böyle sistemlerde ortaya çıkan durum şartlardan ileri gelip, çıkış (emergence) olarak adlandırılmakta, neden ve sonuç arasındaki ilişkileri belirlemek, sürekli değişim ve yönetilebilir kalıpların mevcut olmaması nedeniyle imkansızlaşmaktadır (Snowden, Boone, 2007).

Çevresel çalkantının ortaya çıkardığı bütün bu etkilere rağmen, istikrarın örgütsel mükemmellik için birincil bir metrik olduğu görüşünü inkâr eden araştırmacılar, günümüzde düzenli ve öngörülebilir koşulların mümkün olmadığını ve bu nedenle bu anlayışa dayanan örgütsel tasarım ve süreçlerin terk edilmesi gerektiğini öne sürerler. Bunun yerine, yeni gelişen karmaşıklık bilimleri benimsenmeli ve hassas, küçük ve belki de gözlemlenemeyen olayların örgütleri önemli ölçüde etkilediği doğrusal olmayan sistemler kavramı kabul edilmelidir (Stacey, Griffin, Shaw, 2000; Goddard, Eccles, 2013; Marion, Uhl-Bien, 2001; S. L. Brown, Eisenhardt, 1997).

4.6. Çevresel Çalkantının Boyutları ve Temel Özellikleri

Birçok farklı şekillerde analiz edilen örgütsel çevre kavramına karşın, çevresel çalkantı halen muğlak kavramlardan biri olmaya devam etmektedir. Kavramın içeriğine dair yapılan çalışmalarda herhangi bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir (Volberda, van Bruggen, 1997). Çevresel çalkantının kabul görmüş kesin bir tarifi yapılamamış olmakla birlikte çalkantılı bir ortam, dinamik, öngörülemeyen ve dalgalanan bir çevre olarak tarif edilir. Khandwalla (1977), çalkantılı bir çevreyi, bileşenleri değişim ile öne çıkan bir ortam olarak tanımlar (Volberda, van Bruggen, 1997).

Terreberry (1968), çalkantılı çevre dokusunun en önemli özelliğinin belirsizlik olduğunu ileri sürer. Çalkantılı bir alan, tahmin yapabilmek için, değişim hızı ve karşılıklı etkilerin karmaşıklığının bileşen sistemlerinin kapasitelerini aştığı ve böylece eylemlerin sonuçlarının kontrole imkân vermediği bir ortam olarak tanımlanır. (Terreberry, 1968).



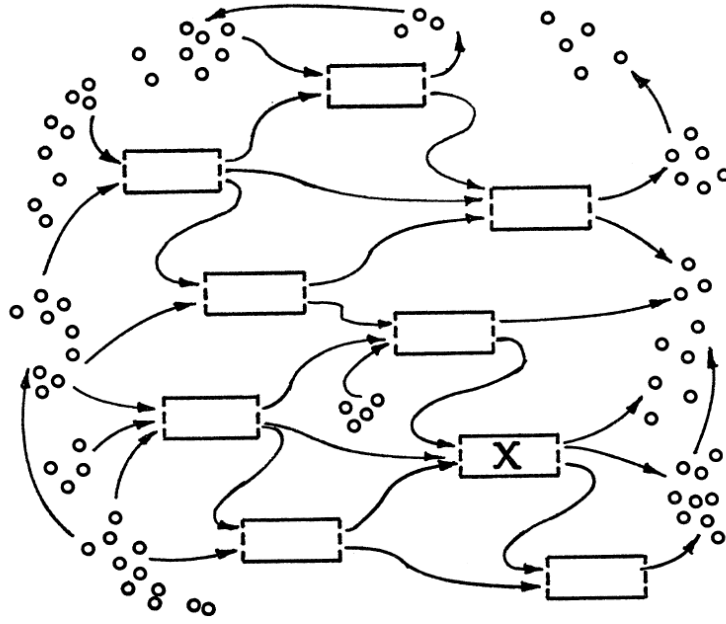
Şekil 4: Formal Bir Örgüt Olarak Yaşayan Sistemlerin Yapısı

Kaynak: (Hatch, Cunliffe, 2013)

Örgütsel çevrenin giderek daha çalkantılı olması, örgütlerin özerkliklerini kaybetmelerine (Astley, Fombrun, 1983) ve diğer örgütlerin örgütsel çevrenin giderek daha önemli unsurları olmalarına yol açmaktadır (Terreberry, 1968; McCann, Selsky, 1984; Snowden, Boone, 2007).

Bir örgüt, sistemin çıktısını oluşturan ve aynı zamanda başka bir sistem için bir girdi teşkil eden belirli bir hedefin elde edilmesine yönelik bir sistemdir (Keskin, Akgun, Kocoğlu, 2016). Herhangi bir yaşayan sistemin çıktısı girdiye bağlıdır. Şekil 4’de yaşayan bir sistem görülmektedir. Sisteme gelen oklar bir girdiyi, ve sistemin dışına çıkan oklar çıktıyı temsil eder. Girdi ve çıktı bölgeleri, sistem sınırının diğer bölgelerine göre kısmen geçirgendir.

Giderek artan sayıda unsuru ve zaman içinde artan bağımlılık oranlarını ve değişim karmaşıklığını ortaya koyan Şekil 5 ise, bir X sisteminin bağlantılı olduğu unsurları ve çalkantılı ortamı görülmektedir. Dikdörtgenler resmi örgütleri, daireler bireyleri ve gayri resmi sosyal örgütleri temsil eder. Şekilden görüldüğü üzere, mevcut durumda X kümesi ile bağlantılı olmayan, X’in bütünü (set) dışındaki ve X’in tahmin ve kontrol etmesi imkansız olan değişimlerin ileride X’in işletimsel bağımlılıklarını etkileyeceği öngörülmektedir. Yakın bir gelecekte sisteme eklenecek bir bağ, üst sistemi etkilemeyebilir fakat X için bir sistem kopması meydana getirebilir (Terreberry, 1968).



Şekil 5: Çalkantılı Bir Çevrede X Sisteminin Gösterimi

Kaynak: (Terreberry, 1968)

Emery ve Trist'in çalkantılı çevre sınıflandırmasından bu yana, çalkantı kavramı düşmanca (Covin, Slevin, 1989; Miller, 1987), alışılmadık (Souder, Song, 1998), belirsiz (J. Thompson, 1967), karmaşık (Duncan, 1972; Volberda, van Bruggen, 1997; Miller, 1987), dinamik (Dess, Beard, 1984; Duncan, 1972; Miller, 1987; Volberda, van Bruggen, 1997) ve oynak (Bourgeois, 1985) olarak çeşitli yazarlar tarafından farklı sıfatlarla tanımlanmış ve bazen de bu sıfatlar direkt olarak çalkantı tabirinin yerine kullanılmıştır.

Çalkantı, birçok araştırmacı tarafından en genel manada çevresel karmaşıklık ve dinamizm boyutları ile tanımlanmaktadır. Çevresel karmaşıklık, bir örgütü etkileyen dış güçlerin veya baskıların (örneğin; rekabetçi eylemler, teknolojik ilerlemeler veya ekonomik koşullar) sayısı, gücü ve birbirinden farklılığı anlamına gelir (Child, 1972; Duncan, 1972). Bu güçlerin sayısının ve heterojenliğinin artması, çevreyi daha karmaşık hale getirir ve dolayısıyla tahmin ve kontrolü zorlaştırır. Dinamizm ise yukarıda belirtilen güçlerin değişiminin öngörülebilirliğini ve bu güçlerin değişim oranını ifade eder (Miller, Friesen, 1983). Dinamik bir ortam, söz konusu güçler hızla ve/veya aniden çok az veya hiç uyarı olmadan kaymaya başladığında ortaya çıkar (Dess, Beard, 1984; Duncan, 1972; Glazer, Weiss, 1993).

Bir örgütün ortamı ne kadar karmaşık ve dinamikse, o kadar belirsizleşir. Bir örgütün çevresinde birden fazla güç aynı anda değiştiğinde, çevrenin çalkantılı olduğu söylenir (Daft, 2010; McCann, Selsky, 1984).

Bir çevrede etkili bir strateji oluşturmayı zorlaştıran ve en fazla risk içeren “tahmin edilemeyen süreksizliklere” odaklanan Bourgeois (1985), oynaklık kavramını kullanmış ve oynaklık, rekabet ortamının ve teknolojilerinin değişimi olarak tanımlanmıştır (Bourgeois, 1985).

Çalkantı, bazı araştırmacılar tarafından öngörülmesi güç olan ve belirsizliği arttıran değişim olarak tariflenen dinamizm boyutu içinde ele alınırken (Duncan, 1972; Dess, Beard, 1984), bazı araştırmacılar istikrarsız endüstri kuralları, yoğun rekabet, sert ve ezici iş iklimleri ve yararlanılabilir fırsatların eksikliği ile karakterize olan düşmanca ortamlar olarak nitelenen (Covin, Slevin, 1989; Miller, Friesen, 1983) çevre boyutuna odaklanır.

Duncan (1972) ise karar biriminin çevresindeki faktörlerin çok sayıda olduğu karmaşık çevre ve çevresel faktörlerin sürekli değişim içinde olduğu dinamik çevre olarak iki boyuta odaklanır. Daha kapsamlı bir tanımda çalkantı, dinamik, karmaşık ve düşmanca boyutlarını kapsayacak şekilde incelenmiştir (Miller, 1987).

Aldrich (2007), Emery ve Trist (1965)’in tanımı doğrultusunda çalkantıyı çevresel unsurlar arasındaki ara bağlantıların artışı olarak tanımlar (Aldrich, 2007) .

Çalkantı, genel olarak artan karmaşıklık, belirsizlik, meydana gelen olaylarda beklenmeyen yönelimler olarak ele alınsa da hemen hemen tüm çalışmalar, çalkantılı bir çevrenin hızlı değişimler ile karakterize edilen dinamik bir yapıda olduğu konusunda hemfikirdir. Dinamizm, yenilik sıklığından ya da örgüt için yeni olan şeylerden kaynaklanır (Child, 1972).

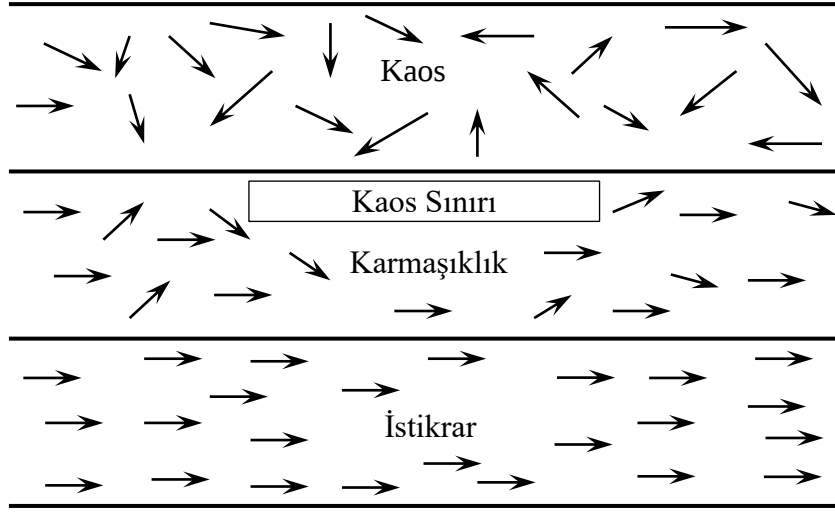
Çalkantı kavramı ile ilgili en detaylı araştırmalardan birini yapan ve çalkantının değişime ilişkin çeşitli boyutların karmaşık bir toplamından oluştuğuna işaret eden Volberda ve van Bruggen (1997) araştırmalarının başında dinamizm, karmaşıklık ve öngörülebilirlik boyutlarına odaklansa da araştırma sonucunda çevresel çalkantının en kritik boyutları olarak dinamizm ve karmaşıklık boyutlarını tespit ederek bazı boyutların diğerlerinden daha baskın olduğu sonucuna varır (Volberda, van Bruggen, 1997).

Dinamizm örgütün çevresel bileşenlerinin unsurlarının zaman içinde aynı kalması veya sürekli bir değişim sürecinde olma derecesi ile tanımlanır (Duncan, 1972). Fakat Volberda ve van Bruggen (1997) dinamizm boyutunu değişimin sıklığı ve değişimin yoğunluğu olarak iki alt başlıkta ele alır (Volberda, van Bruggen, 1997).

Karmaşıklık, belirli bir çevre bileşeniyle ilgili olarak yer alan unsurların sayısı olarak çeşitli yazarlar tarafından vurgulanmıştır (J. Thompson, 1967; Duncan, 1972; Lawrence, Lorsch, 1967). Unsurların fazlalığı karmaşıklığın arttığına işaret eder. Ancak sadece unsurların sayısı değil, unsurların birbirleriyle ilişkileri de çevresel karmaşıklığa etki eder. Bu nedenle çevrenin karmaşıklığı, çevresel bir bileşen içindeki unsurların sayısına ve bunların birbiri ile ilgisine bağlıdır (Volberda, van Bruggen, 1997).

Öngörülebilirlik boyutu genellikle karmaşık ve dinamik çevre boyutların altında yer almış, bu tip çevrelerin tahmin edilebilirliği düşük olarak algılanmıştır (Duncan, 1972; Lawrence, Lorsch, 1967). Ancak dinamik ve karmaşık çevrelerin öngörülebilirlik seviyeleri değişiklik gösterebilir. Bu nedenle öngörülebilirlik, çevresel bileşenlerle ilgili neden ve sonuç ilişkilerinin eksikliğini yansıtan ayrı bir boyuttur. Öngörülemeyen çevrelerde, çevresel bileşenlerdeki gelişmeler, farklı yönlerde doğru dağılım gösteren ve geleceğe yönelik mesafeleri değişen çoklu etkilere sahiptir. Neden-sonuç ilişkilerinin eksiksiz olduğu öngörülebilir çevrelerde, gelecek değişimler sezilebilir. Ancak birçok çevrede gelecekteki gelişmelere ilişkin verilerin belirsiz olması nedeniyle bu tür bilgilerde eksiklik görülmektedir. Bu nedenle öngörülebilirlik, çevredeki değişimin öngörülebilirliği ve değişime ilişkin bilginin mevcudiyeti olarak iki alt başlıkta boyutlandırılır (Volberda, van Bruggen, 1997).

Çevresel karmaşıklık derecesini ayrıca belirtmeksizin Baganza, Dell’Era, and Verganti (2009) çevresel çalkantının boyutlarını hızlilik ve tahmin edilemezlik olarak ele alır. Hızlilik, çevredeki değişimin sıklığıdır. Tahmin edilemezlik ise, sıklıklarına bakılmaksızın, çevredeki değişikliklerin öngörülebilirlik derecesidir (Baganza, Dell’Era, Verganti, 2009).



Şekil 6: Örgütsel Çevre

Kaynak: (Lissack, Roos, 1999)

Hem gittikçe artan karşılıklı bağımlılıkları hem de örgütsel çevrelerin belirsizlik ve dinamizmini betimlemek için kullanılan çalkantı, Şekil 6'da gösterildiği gibi iki düzlemde meydana gelir. İlki, entelektüel olarak bir düzenin var olduğunun bilindiği ancak, örgütsel çevrede düzenli durumların ayırt edilemediği durumları ifade eden kaos ortamıdır. Bir diğeri ise, bir tarafta istikrar ve diğer tarafta kaos ile sınırlandırılan ve örgütün sürekli olarak şiddetli şoklar yaşadığı karmaşıklık düzenidir (Lissack, Roos, 1999; McCann, Selsky, 1984)

Daha önce bahsedildiği gibi çalkantılı çevre, Emery ve Trist (1965) tarafından ilk kez bir sistemin içinde bulunabileceği en belirsiz nedensel doku olarak tanımlanmıştır. Bu görüşten hareketle genel olarak örgütlerin dış çevrelerini bu kadar önemsemelerinin en önemli nedeninin aslında çevrenin örgüt için çeşitli belirsizlikler içermesi olduğu söylenebilir.

Belirsizlik, çevresel ihtiyaçları ve değişiklikleri anlamak ve tahmin etmek için çevresel faktörler hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktır (Milliken, 1987; Duncan, 1972). Birçok teorisyen belirsizliği, gelecekteki olayların olma ihtimalini tahmin etmedeki yetersizlik olarak tanımlar (Pfeffer, Salancik, 1978b; Duncan, 1972). İş dünyasında yöneticiler makroekonomik, siyasi, sosyal veya teknolojik çevrelerinde farklı belirsizliklerle uğraşmak zorundadır. Aynı zamanda kendi endüstrilerinde de çeşitli belirsizlikler ile karşı karşıyadırlar.

Bir görevi yerine getirmek için gerekli olan bilgi ile bir örgütün sahip olduğu bilgi arasındaki mevcut boşluk olarak da tanımlanan belirsizlik, örgütlerin çevreye karşı tepkilerinde başarısızlık risklerini artırır ve karar alternatiflerine ilişkin maliyet ve olasılıkları hesaplamayı zorlaştırır. Belirsizlik yaratan çalkantıdır; bu nedenle belirsizlik çalkantının bir sonucu olarak düşünülür. Belirsizliğı etkileyen çevresel özellikler, örgütü etkileyen faktörlerin sayısı ve çeşitliliğı (karmaşıklık) ile bu faktörlerin ne ölçüde değıştiğinin (hızı) bir bileşkesidir. Dış faktörler hızlıca değıştiğinde, örgüt yüksek belirsizlik ile karşılaşır.

Belirsizlik farklı şekillerde ortaya çıkabilir ve birkaç olgu belirsizlik kaynakları konusunda gösterge niteliğindedir. Bilginin kıt olması ve doğruluğı veya netliğinin tartışmaya konu olması belirsizliğı doğurabilir. Herhangi bir modelin yani gidişatın belirlenemediğı ortamlarda belirsizlik vardır. Bununla birlikte, neden sonuç ilişkilerinin ayırt edilememesi, yapılan tercihleri tartışmalı kılar. Geribildirimlerin yavaş ya da öngörülemeyen bir şekilde gelmesi ve alternatifleri mümkün sonuçlar ile bağlamak için bir olasılık tablosunun olmaması “herhangi” bir tercih yapılmasına neden olur. Geribildirim kalitesi düşük olması, yöneticinin belirsiz, bilinmeyen, öngörülemeyen bir çevrede çalışması olasılığını artırır. Özetle, belirsizlik algısı, model (eğilim), zaman ve geribildirim olmak üzere üç nedene bağlı olarak ortaya çıkabilir (Hinings et al., 1974).

Belirsizlik, potansiyel olarak tahmin edilemeyen varyasyondan kaynaklanan bir şüphe duygusuna işaret eder. Risk ve muğlaklık içerir (Priem, Love, Shaffer, 2002). Bu doğrultuda, üç tip çevresel belirsizlikten bahsedilir (Milliken, 1987).

Durum belirsizliğı, çevrenin hangi bileşenlerinin değıştiğinin anlaşılamadığı durumdur. Çevredeki unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin de eksik bir şekilde anlaşılmasını içerir. Örgütün faaliyet gösterdiğı ortamdaki değışkenlik, karmaşıklık ve heterojenlik derecesinin artması çevreyi daha az öngörülebilir kılar. Dolayısıyla, bu özelliklere sahip ortamlarda çalışanlar, daha basit ve daha kararlı ortamlarda çalışan yöneticilere göre çevrenin doğası ile ilgili daha fazla belirsizlik algılar. Etki belirsizliğı, gelecekteki bir durumun veya çevresel değışikliğin örgüt üzerindeki etkisinin ne olacağını öngörmedeki bir yetersizlik olarak tanımlanır. Bu durumda ya çevredeki bir olayın örgütü etkileyip etkilemeyeceğı bilinemez ya da durumun şiddeti ve zamanlaması hakkında belirsizlik mevcuttur. Yanıt belirsizliğı, yanıt seçeneklerinin

bilinmemesi veya bir yanıt seçiminin muhtemel sonuçlarının tahmin edilememesi olarak tanımlanır.

Bu üç belirsizlik çeşidini birbirinden ayıran nokta, örgüt yöneticilerinin eksik olduğunu algıladığı bilgi türüdür (Milliken, 1987).

Bu nokta benzer şekilde şu varsayıma götürür; örgütsel çevre bir takım yöneticiler tarafından belirli olarak algılanabilirken, bir başkası tarafından belirsiz olarak algılanabilmektedir (Bourgeois, 1985; Hatch, Cunliffe, 2013). Dolayısıyla, çevrelerini belirsiz hisseden örgütlerdir. Şartların dayattığı talepleri karşılamak için gerekli kaynakları ve yetenekleri bulunduğu sürece o örgüt için çevre çalkantılı değildir. Dolayısıyla, yalnızca çevresel koşullar bireyin adaptasyonunu ve hayatta kalmasını belirsiz hale getirdiği zaman, o örgüt gözüyle çevrenin çalkantılı olduğundan bahsedilebilir (McCann, Selsky, 1984). Buganza, Dell’Era, and Verganti (2009)’da benzer şekilde her firmanın farklı seviyelerde çevresel çalkantı algıladığını ve hatta bir projeden diğerine farklılık gösterebildiğini vurgular (Buganza, Dell’Era, Verganti, 2009).

Tablo 3’de literatürde ele alınan çevresel boyutlar özetlenmiştir.

Tablo 3: Çevresel Boyutlar

Yazar	Çevresel Boyutlar
Dill (1958)	– Genel Çevre – Görev Çevresi
Burns ve Stalker (1961)	– Çevresel Dinamizm
Emery ve Trist (1965)	– Durgun, Dağınık Çevre – Durgun, Kümelenmiş Çevre – Dengesiz, Tepki Gösterici Çevre – Çalkantılı Çevre (Çevresel Dinamizm ve Çevresel Karmaşıklık)
Lawrence ve Lorsch (1967)	– Çevresel Dinamizm
Thompson (1967)	– Çevresel Karmaşıklık – Çevresel Dinamizm
Terrebery (1968)	– Durgun Çevre – Çalkantılı Çevre (Çevresel Belirsizlik ve Çevresel Karmaşıklık)
Child (1972)	– Çevresel Karmaşıklık – Çevresel Düşmanlık – Çevresel Dinamizm
Duncan (1972)	– Çevresel Karmaşıklık – Çevresel Dinamizm
Hinings (1974)	– Tahmin Edilebilirlik

Aldrich (1979)	– Çevresel Kapasite – Homojen – Heterojen (Çevresel Karmaşıklık) – Kararlı-Kararsız (Çevresel Dinamizm) – Konsantrasyon- Dağılıma – Uzlaşma- Uyuşmazlık – Çevresel Çalkantı
Dess ve Beard (1984)	– Çevresel Cömertlik – Çevresel Dinamizm – Çevresel Karmaşıklık
Covin ve Slevin (1984)	– Çevresel Düşmanlık
McCann ve Selsky (1984)	– Çevresel Karmaşıklık – Çevresel Dinamizm
Miller (1987)	– Çevresel Karmaşıklık
Bourgeois ve Eisenhardt (1988)	– Çevresel Dinamizm (yüksek / düşük velocity)
Babüroğlu (1988)	– Girdapsal Çevre
Volberda ve Van Bruggen (1997)	– Çevresel Dinamizm – Çevresel Karmaşıklık – Tahmin Edilebilirlik (-)
Buganza vd. (2009)	– Çevresel Dinamizm – Tahmin Edilebilirlik

Yazar tarafından oluşturulmuştur

4.7. Çevresel Çalkantının Kaynakları

Günümüzde dağınık, düzensiz ve hatta kaotik olarak tanımlanan örgüt çevresinin bu durumu, genel olarak, artan değişim hızına bağlanmaktadır. Gerçekten de dünyada özellikle teknolojik gelişmeler ve artan iletişim hızının ortaya çıkardığı gelişmelerin bileşke kuvvetini yansıtan bir çalkantı dönemine girildiği aşıkardır. Buna küresel pazarlardaki rekabetle birlikte, müşterilerin ürün ve hizmet sağlayıcılar üzerindeki iyileştirme ve kalite talebi artışları da eklendiğinde örgütsel çevre, tüm aktörler için anlaşılması güç olmaktan karmaşık olmaya (Eisenhardt, Brown, 1998) doğru değişim göstermektedir.

Teknolojik yenilikler, pazar yönelimi, artan hareketlilik, küresel rekabet, serbestleşme ve değişen beklentiler ve ihtiyaçlardan oluşan dinamik güçler, toplumun ekonomik, politik ve sosyal olarak her yönünü etkilemektedir. Bu durum hem iş dünyası hem devletler hem de sivil toplumların uyum kapasitesi açısından oldukça zorlayıcıdır. Nüfus artışına ve bu nüfusun taleplerine bağlı olarak artan sosyal etkileşimin çapı ve yoğunluğu ile sosyal hayatın her alanına nüfuz etmiş teknolojik yeniliklerin artış hızı, çevresel unsurlar arasında daha fazla sayıda ve birbirine bağlı, ancak daha az istikrarlı ve öngörülebilir ilişkilere yol açmaktadır (McCann, Selsky, 1984).

Böyle bir çevrede, ayrı ve bağımsız olan değişkenler ile nasıl baş edileceğini tartışan eski anlayışın aksine çevredeki olayları ve durumları harmanlayan karmaşık girdapların üstesinden gelecek anlayışlar gerekli olmaktadır. Zira, yeni dünya, kutular yerine çeşitli doğrultulardaki okların ve varlıklardan ziyade etkileşimlerin ürünü olarak görülmektedir (Lissack, Roos, 1999).

Örgütsel stratejilerin belirlenmesinde çevresel faktörlerin ve bunun örgüt performansı üzerindeki etkilerinin önemini vurgulayan durumsallık teorisi literatürü, örgütün, çevresel koşullara yanıt vererek örgüt performansını optimize edebileceğini vurgular (Donaldson, 2001). Bu noktada örgütsel performansı etkileyen en önemli çevresel faktörler olarak, pazar çalkantısı ve teknolojik çalkantı ele alınır. Çalkantı, genel olarak ürünlerin hızla eskimesine neden olan teknolojik yenilikler ile müşterilerin tercihlerinde veya taleplerinde sürekli değişiklikler, fiyat veya maliyet yapılarındaki değişimler ve artan rekabet dinamikleri ile ölçülmektedir (R. Calantone, Garcia, Droge, 2003; Han, Kim, Srivastava, 1998).

Teknolojik yenilikler hem bilimsel topluluklardaki hem de pazardaki değişim oranını hızlandırarak çevresel çalkantıya neden olmaktadır. Teknolojik çalkantı, pazardaki yenilik ve teknolojik değişikliklerin hızının ve derecesinin artması nedeniyle firmalar için belirsizlik yaratır. Böyle ortamlarda firmalar, ürünlerinin daha çabuk modası geçmesi nedeniyle geçici rekabet avantajı elde ederler. Firmaların müşterileri ve rakipleri hakkındaki bilgileri de erozyona uğrar. Aynı zamanda rakiplerin kısa dönemli rekabet avantajı kazanması veya kaybetmeleri nedeniyle pazara sık sık giriş çıkışlar mevcuttur. Yüksek teknolojik çalkantı, firmaların değişen teknolojiye ayak uydurabilmek için yenilik ve Ar-Ge'ye sürekli yatırım yapmalarını da gerektirir (Day, 1994; Gatignon, Xuereb, 1997; Han, Kim, Srivastava, 1998).

Pazar çalkantısı ise, müşterilerin ve tercihlerinin bileşimindeki değişim oranıdır. Müşteri talebinde, fiyat, maliyet yapılarında ve rakiplerin bileşiminde sürekli değişiklikler izlenir. Dolayısıyla, müşteri tercih ve beklentilerinde istikrarsızlık gündeme gelir (Kohli, Jaworski, 1990). Müşteri tercihlerinin daha az kararlı olması durumunda, firmanın ürün ve hizmet sunumunun belirli bir süre zarfında müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmeme olasılığı yüksektir. Bu durum aynı zamanda son dönemlerde çeşitli endüstrilerde görülen geleneksel sanayi sınırlarının ortadan kaybolması ile de ortaya çıkabilir (Hult, Hurley, Knight, 2004). Çalkantılı pazarlarda faaliyet gösteren firmaların, müşterilerin değişen tercihlerini karşılamak için ürün ve

hizmet sunumlarını değiştirmeleri ve sürekli bir yenilik üretimi içinde olmaları beklenir.

Pazar çalkantısı ve teknolojik çalkantının boyutlarını hızlılık ve tahmin edilemezlik olarak ele alan Buganza, Dell’Era, and Verganti (2009), hızlılık ile çevredeki değişimin ne sıklıkla gerçekleştiğini, tahmin edilemezlik ile de sıklıklarına bakılmaksızın çevredeki değişikliklerin öngörülebilirlik derecesini ler (Buganza, Dell’Era, Verganti, 2009). Pazar ihtiyaçlarındaki değişim hızı, müşteri ihtiyaçlarının zaman içinde değişmesi ile, teknolojilerdeki yenilik hızı ise teknolojilerin zaman içinde değişmesi ile ölçülür. Piyasadaki ngrlemezlik, müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklerin tahmin edilmesindeki yetersizlik olarak ele alınır. Teknolojik ngrlemezlik ise, teknolojilerin değişimini öngörmedeki yetersizliktir.

Çalkantılı bir evre, belirsizlik, öngörülemezlik, sürekli olarak ortaya çıkan ve eriyen geçici rekabet avantajları ve düşük giriş /çıkış engelleri gibi özellikler ile kendini göstermektedir (Atuahene-Gima, 1995; Bourgeois, Eisenhardt, 1988; R. Calantone, Garcia, Droge, 2003). Çalkantılı ortamlarda yöneticiler, müşterilerin ihtiyaçlarını, hangi uzun vadeli teknolojiler ve pazar şartları ile karşılayacakları konusunda kaynak seviyelerine ilişkin belirsizlik ile de başa çıkmak zorundadır. Bu noktada eskinin istikrarlı düzeninden, hızla değişen bilgi ve teknoloji dünyasına geçişte başarılı olmak için yeni yetenekler kazanmak önemli olmaktadır.

5. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

5.1. Yenilik Kavramı

18. yy'da ekonominin temel girdi faktörlerini toprak, emek ve sermaye olarak tanımlayan Adam Smith (1776)'den yaklaşık 150 yıl sonra yani 20. yy'ın başlarında Joseph Schumpeter (1934), bu faktörlere teknoloji ve girişimciliği ekleyerek, teknolojik değişimin ve yeniliğin rolünü ve dinamik doğasını, dünya ekonomisinin geleceğini şekillendirecek ana faktörler olarak belirlemiştir. 20. yy'ın sonlarında ise Peter Drucker, Edward Deming ve Gary Hamel gibi çok sayıda bilim insanı, bilgiyi ekonomik faaliyetin altıncı girdi faktörü olarak ele almış ve bu dönemden sonra, bilgi, değerli, taklit edilemez ve benzersiz bir kaynak olarak görülürken (Auh, Menguc, 2005; Wernerfelt, 1984; Cavusgil, Calantone, Zhao, 2003), bilgiyi hızlı ve etkin bir şekilde oluşturan ve kullanan firmaların hızlı ve başarılı bir yenilik üretimi içinde olacakları vurgulanmıştır (Nonaka, Takeuchi, 1995; Dewar, Dutton, 1986; Dess, Picken, 2000).

Yenilik (inovasyon), geniş anlamıyla, insanların yaşamlarını etkileyen, işleri yeniden yapılandıran, örgütleri rekabet avantajına, başarı veya başarısızlığa götüren, ulusların refahına veya çöküşüne yol açan sosyal, teknolojik, ekonomik ve politik bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Grant, Jordan, 2015). İnovasyonun özü, dünyayı belirli bir vizyona veya ideale göre yeniden yaratmak olarak ifade edilir (Nonaka, Takeuchi, 1995). Özellikle çevresel çalkantı dönemlerinde yenilikçiliği bir kaldıraç gibi kullanabilen işletmeler ve ülkeler her alanda rekabet güçlerini geliştirebilmektedir. İnovasyon, endüstrideki rekabetin temel itici gücü ve firmaların güçlü bir rekabet silahıdır (Porter, 1985; Y. Tsai, Lin, Kurekova, 2009).

Çok disiplinli bir çalışma alanı olan inovasyon, işletme bilimi altında temel olarak iki araştırma yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır. Analiz birimi olarak bireyi ele alan özellikle pazarlama gibi alanlardaki araştırmacılar, tüketicinin yenilikçi davranışının nedenlerini anlamakla ilgilenirken, stratejik yönetim ve örgüt teorisi gibi alanlardaki araştırmacılar ise, analiz birimini – bu çalışmada incelendiği gibi – örgüt olarak ele

alır ve yenilikçi örgütlerin özellikleri üzerinde dururlar. Bu alandaki temel araştırma konuları, sürekli olarak yenilikçi ürün ve süreçleri benimseyen örgütler ve yeniliklerin örgütsel performansa etkisidir (Subramanian, Nilakanta, 1996).

Genel olarak bir örgütün inovasyona yatırım yapmasının temel nedeni, rekabet üstünlüğü arayışıdır. Örgütler bu sayede kendi endüstrilerinde etkin bir konuma gelerek ve hatta yeni endüstriler yaratarak rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılmak için çaba sarf ederler (Porter, 1990). Temel olarak inovasyon, bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi, pazarda lider konuma gelmesi ve kârlılığını arttırabilmesi olarak sıralanabilecek üç temel probleme çözüm getirmeyi amaçlar (Gunday et al., 2011; Grant, Jordan, 2015).

Sürekli yenilik üretme kabiliyeti, bir örgütün hayatta kalması için temel etken (Cavusgil, Calantone, Zhao, 2003) ve sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak düşünülür (Dess, Picken, 2000; Tushman, O'Reilly, 1996; Gopalakrishnan, Damanpour, 1997). Sürekli yenilik üreten firmalar, çevresel belirsizlik ve karmaşıklığın ortaya çıkardığı olumsuz etkileri azaltarak (Y. Tsai, Lin, Kurekova, 2009; Gopalakrishnan, Damanpour, 1997) yüksek performans ortaya koyabilirler (Subramanian, Nilakanta, 1996; Cavusgil, Calantone, Zhao, 2003; Hurley, Hult, 1998).

Yenilik kabiliyetinin önemine değinen ilk yazarlardan biri olan Drucker (1985) firmaların özellikle değişken ve istikrarsız ortamlarda hayatlarını sürdürmek için yenilikçi olmaları gerektiğine dikkat çeker (Drucker, 1985). Özellikle pazara yeni ürün sunumun hızlı ve ürün yaşam döngüsünün kısa olduğu çalkantılı çevrelerde yenilik kabiliyeti, başlıca hayatta kalma aracı olarak önem kazanır. Bu anlamda, inovasyon, dış çevrede meydana gelen değişikliklere cevap vermek, onu etkilemek ve şekillendirmek için bir kapasite olarak kabul edilir (Damanpour, 1996) .

İnovasyon, var olan bilgilerin yeni bilgiler ile harmanlanması sonucunda elde edilen bilgiler vasıtasıyla yeni ürün ve süreçlerin ortaya çıkarılması (Grant, Jordan, 2015), yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulamaya dökülmesidir (Amabile et al., 1996).

Genellikle yeni ve üstün bir ürün veya sürecin ortaya çıkarılması ile bunun etrafında sürdürülebilir bir pazar yaratılmasıyla ilişkilidir. Dolayısıyla bir firma için teknolojik bir keşif veya icat, firmaya gelir artışı, maliyet düşürme ve ekonomik sonuçlarda

benzer iyileştirmeler yoluyla değer katmak için kullanılmadığı sürece önem arz etmez (E. G. Carayannis, Samara, Bakouros, 2015).

Günümüzde insan hayatını iyileştirmek için her geçen gün karşımıza bir yenisi çıkan teknolojik yenilikler, insanın çevre üzerindeki kontrolünü genişletmek amacıyla başvurduğu yeni gelişmeler olarak tanımlanır (Tornatzky, Fleischer, 1990). Teknoloji, girdi ve çıktı arasındaki sürece aracılık eden ve/veya yeni ürünler veya hizmetler yaratan araçlar, aletler veya bilgi olarak tanımlanabilir (Tushman, Anderson, 1986). Teknolojik yenilikler, endüstriyel rekabetçilik ve ulusal kalkınmanın temel nedenlerinden biridir (Freeman, Clark, Soete, 1982). Bu nedenle artık teknoloji, ekonomik ve toplumsal hedeflere ulaşma konusunda önemli bir değişken olarak kabul edilmekte ve hem işletmeler hem de ülkeler teknolojinin yönünü ve hızını öngörerek hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır.

İnovasyon, artan rekabet ve çevresel belirsizlik karşısında sadece büyüme değil, hayatta kalma aracı olarak da giderek önem kazanmaktadır (Han, Kim, Srivastava, 1998). Bir örgüt inovasyon aracılığıyla rekabet avantajı kazandığında, bunu ancak aralıksız gelişme kaydederek sürdürebilir (Porter, 1990). Bu gerçeğe doğru orantılı olarak inovasyon, bir disiplin olarak öğretilmesi ve uygulanması mümkün olan, farklı bir etkinlik veya değişimi fırsat olarak ele almaya yarayan özel bir araçtır. Aynı zamanda teknolojik ilerlemeyi ifade eden inovasyon, firmaların faaliyetlerini daha iyi yöntem ve süreçler ile gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş uygulamasıdır (Drucker, 1985). Mevcut gerçekliğe yeni bir şeyler getirme veya kaynakların verimliliği artırma eylemidir. Bu anlamda bugün yenilik üretiminin, Ar-Ge çalışmaları ile olduğu kadar örgütsel öğrenme sonucunda da netice verdiği kabul edilmektedir (Porter, 1990).

İnovasyon, ürün değişiklikleri, süreç değişiklikleri, yeni pazarlama yaklaşımları, yeni dağıtım biçimleri veya herhangi bir yeni kapsam şeklinde ortaya çıkabilir ('OECD, Frascati Manual 2015'). Yeni ürünler veya hizmetler, yeni süreç teknolojileri, yeni örgütsel yapılar veya yönetim sistemleri veya örgüt üyelerine ilişkin yeni planlar veya programlar da dahil olmak üzere bir dizi türü kapsayacak şekilde geniş bir yelpazede gerçekleşebilir (Damanpour, 1996).

Bu geniş kapsamlı süreç ve faaliyetler dizisini tanımlayacak şekilde inovasyon, bir fikrin ticari bir ürün veya hizmete dönüşmesi, yeni bir iş organizasyonu biçimi, yeni veya geliştirilmiş bir işlevsel üretim yöntemi, yeni bir ürün sunum şekli (tasarım,

pazarlama) veya yeni bir hizmet oluşturma metodu anlamlarına gelecek şekilde tanımlanır. Ayrıca inovasyon, yeni endüstriyel ekipmanların tasarımı ve inşası, yeni bir yönetim şekli ile bir projenin uygulanması ya da bir durumla ya da bir problemle başa çıkmak için yeni bir düşünme biçimi olarak da ortaya çıkabilir ('OECD, Frascati Manual 2015').

Geçmişte bir işletmede inovasyonun rastlantısal ve düzensiz bir şekilde meydana çıktığına olan inanç yerine, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde inovasyonun sistematik bir şekilde ortaya çıktığı ve hatta planlanabileceği düşüncesi hâkim olmuştur. Bu anlamda yukarıda ifade edildiği gibi bir disiplin olarak öğretilmesinin mümkün olduğu kabul edilmiştir. Örgütsel gelişim, toplam kalite çalışmaları ve yönetim fonksiyonu konusundaki ilerlemeler, inovasyon sürecinin daha iyi anlaşılması için yeni temeller hazırlamış, özellikle, bilgi yönetimi kavramının yaygınlaşması ile örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler konuları inovasyon için temel teşkil eden tartışma alanlarından olmuştur (E. G. Carayannis, Samara, Bakouros, 2015).

Teknolojinin ekonomik büyüme üzerindeki etkileri daha önce de çeşitli iktisat bilimciler tarafından ele alınsa da (Adam Smith, Karl Marx, Alfred Marshall vb.), ekonomik analizlerinin merkezine inovasyonu ilk olarak koyan ve inovasyon anlayışını büyük ölçüde değiştiren Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter olmuştur. İnovasyon konusundaki ilk çalışmalar 19. yy'da A. F. Riedel tarafından yapılmış ve yeni ürünlerin ekonomi üzerindeki büyük etkilerinden bahsedilmiş olsa da, Riedel aslında endüstri devriminin içerdiği kavramlardan biri olan süreç inovasyonunu teşhis edememiş ve bu kavram, 1934 yılında "The Theory of Economic Development" adlı kitabında ürün inovasyonu ile birlikte bir endüstrinin maliyet yapısını baştan sonra değiştirecek yeni üretim tekniklerinin de süreç inovasyonu olarak önemine değinen Joseph Schumpeter tarafından literatüre kazandırılmıştır (Goffin, Mitchell, 2017; E. G. Carayannis, Samara, Bakouros, 2015). Schumpeter'e göre teknolojik birikim ve yaratıcı yıkım kavramları ekonominin temelinde yer alır. Yaratıcı yıkım (creative destruction)'a yol açan yenilikler, ekonomik gelişme teorisinin ana unsurudur. Bu ekole göre inovasyon, yeni girişimcilere, yeni şirketlere ve yeni sektörlerle öncülük ederek ekonomik hayatta devrim yaratan bir etkinlik olarak görülür (Archibugi, Filippetti, Frenz, 2013). Yaratıcı yıkım kavramı, sürecin sonunda pazarı terk etmek zorunda kalacak eski değerler temelinde yeni bir değer yaratma süreci olarak tanımlanır. Bu kavram daha sonra sürekli kararlı denge yaklaşımı olarak

genişletilmiş ve art arda gelen Fisher-Pry (S-Curves) eğrileri ile eğride değışikliğe neden olan ve oyunun kurallarını değıştiren, süreksiz (discontinuous)/yıkıcı (disruptive) inovasyonları ifade etmek için kullanılmıştır (C. Christensen, 1997; Tushman, Anderson, 1986; E. G. Carayannis, Samara, Bakouros, 2015).

İnovasyon ve teknik değışimleri derecelendirmek için literatürde birçok kavram kullanılmıştır. Kesikli ya da radikal ve adımsal (Ettlie, Bridges, O’Keefe, 1984; Dewar, Dutton, 1986; Damanpour, 1996), yetkinlik arttıran veya yetkinliğe zarar veren (Tushman, Anderson, 1986), mimari (Henderson, Clark, 1990) ya da yıkıcı (C. M. Christensen, Bower, 1996) gibi tanımlar bunlardan bazılarıdır.

Bu derecelendirmenin yanı sıra, sosyo-teknik sistem bakışını inovasyon kavramını daha da sağlamlaştırmış ve inovasyon, inovasyonu benimseyen insanlar ya da gruplara yönelik kavramlar açısından tanımlanmıştır (Rogers, 1995). Zira yenilikleri tamamen teknik terimlerle sınıflandırmak ve sosyal bir sürecin sonucunu insan etkisinden tamamen ayırmanın doğru bir sınıflamaya imkân vermeyeceğı düşünölmüştür. Rogers (1995) inovasyonun, kişi veya diğeri benimseyenler tarafından “yeni” olarak algılanan bir fikir, uygulama veya obje olmasına dikkat çekmiş, yenilik algısının özgönlükten daha önemli olduğunu belirtmiştir.

İnovasyon, birçok araştırmacı tarafından “yeni bir şey, bir buluş, yeni bir fikir” olarak tanımlansa da aslında, sadece yeni bir ürün veya süreçle ilgili bir fikrin doğuşunu değil, düşöncenin tasarımı ve değeriendirilmesi de dahil olmak üzere etkin bir şekilde eyleme dönüştürölmesini içeren tüm süreçleri kapsar (Gopalakrishnan, Damanpour, 1997; E.G. Carayannis, Provan, 2008). Bu süreçler literatürde problemi tanımlamak, alternatifleri değeriendirmek, karar vermek ve yeniliğı gerçekleştirmek olarak tanımlanır (Daft, 1978; Rogers, 1995). Daha önce ifade edildiğı gibi, bir yenilik, bir ürün, süreç veya sistem ile ilgili ilk ticari işlem gerçekleştirdiğinde anlam kazanır, ekonomik bir değeri üretimi olmaksızın önem ifade etmez.

5.2. Yenilik Sınıflandırması

Günümüzde inovasyon birçok şekilde ortaya çıkmaktadır. Değışkenlerin çeşitliliğı, yeniliğın kökenlerinin farklı olabilmesi gibi nedenlerle hem teknolojik değışimin hem de genel olarak inovasyonun sınıflandırılması ve yorumlanması çeşitli zorluklar içermektedir.

En genel sınıflandırmalardan biri teknik ve yönetsel yenilikler arasında yapılmış (Damanpour, 1991; Daft, 1978) teknik yenilikler, yeni bir süreç, yeni ürünler veya hizmetler ile sonuçlanacak şekilde tanımlanırken, yönetsel yenilikler, yeni prosedürler, politikalar ve örgütsel biçimlere atıfta bulunmuştur.

Her ne kadar yenilik türleri arasındaki etkileşim ve örgütsel özelliklerin yenilik formlarını farklı şekillerde etkilemesi nedeniyle bir sınıflama yapmak güç olsa da (J. R. Cooper, 1998) inovasyon, inovasyon faaliyetlerine ilişkin verilerin toplanması ve kullanılması için OECD tarafından yayınlanan Oslo El Kitabında, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon şeklinde ayrılmaktadır.

Ürün inovasyonu, özellikleri veya kullanım amaçları açısından yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir mal veya hizmet anlamına gelir (Danneels, Kleinschmidt, 2001). Ürün yeniliği, yeni bilgi veya teknolojiler ile ortaya çıkarılabileceği gibi, mevcut bilgi veya teknolojilerin yeni kullanımı ya da kombinasyonlarına da dayanabilir (Oslo Manual, 2018).

Bir işletmenin ürün ve hizmetlerini sunarken benimsediği yöntemlerdeki değişikliğe işaret eden süreç inovasyonu, işletmenin müşteri taleplerini daha kolay karşılamasına ya da maliyetlerini düşürmesine yardımcı olarak, bir örgütün rekabetçi seviyesini korumasını sağlayacak yeni bir teknolojinin veya yöntemin uygulanması anlamına gelir (Baer, Frese, 2003; Gunday et al., 2011). Süreç inovasyonu uygulaması genellikle uzun zaman alır ve diğer inovasyon türlerine göre daha fazla risk oluşturur. Hatta zaman zaman kültürel bir değişimi gerekli kılması nedeniyle üst yönetimin tam desteğini gerektirir.

Ürün tasarımı veya ambalajında, ürün yerleştirmede, ürün tanıtımında veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulaması pazarlama inovasyonu olarak adlandırılır. Pazarlama yenilikleri, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak yöntemler geliştirmeyi, yeni bir pazara hitap etmeyi ya da bir firmanın ürününü pazarda farklı şekilde konumlandırarak kârlılık artışı sağlamayı hedefler (Oslo Manual, 2018).

Örgütsel inovasyon, örgüt için, yeni bir fikrin veya davranışın oluşturulması veya benimsenmesi ile bir işletmenin niteliklerindeki değişimi gösterir. İş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması

anlamına gelir (Oslo Manual, 2018). Yönetimsel inovasyon, örgütsel inovasyonun ana bileşenidir ve yeni bir yönetim sistemi, idari süreç ve çalışan geliştirme programına atıfta bulunur (Subramanian, Nilakanta, 1996). Bir yönetimsel bileşende ortaya çıkarak, örgüt üyeleri arasında iletişim ve değişim ile ilgili kurallar, roller, prosedürler ve yapılar da dahil olmak üzere, örgüt üyeleri ve onların ilişkileri ile bir örgütün sosyal sistemini etkiler (Daft, 1978). Yönetimsel inovasyon, örgütün çalışma faaliyetleri ve yönetimiyle ilgili örgütsel yapı ve idari süreçleri içerir. Politika, yapı veya kaynak dağıtımdaki değişimler buna örnek olabilir (J. R. Cooper, 1998).

Teknolojik inovasyon ile ilgili çeşitli çalışmaların bir araya getirilmesi ile yeniliğin ve değişkenliğinin büyüklüğüne göre teknolojik inovasyonun derecelendirilmesi adımsal, radikal ve mimari olarak yapılmaktadır (J. R. Cooper, 1998).

Ancak literatürde, farklı derecelendirmeler ve yeni kavramların bir araya getirilmesi ile oluşan çeşitli inovasyon sınıflandırmaları da yapılmaktadır. Örneğin; Christensen (1997) yıkıcı (disruptive) inovasyona dikkat çekerken, Tushman ve Anderson (1986) sürekli veya kesikli inovasyona odaklanmaktadır (C. Christensen, 1997; Tushman, Anderson, 1986). Bazı yazarlar ise evrimsel ve devrimci inovasyon (Utterback, 1996) olarak ayırım yapmaktadır. Burada öncelikle teknolojik inovasyon kavramına değinmek gerekir.

Teknolojik inovasyon, yeni ürünler ve süreçler ile ürün ve süreçlerde önemli teknolojik değişimler içeren, böylelikle endüstri için yeni fırsatlar yaratan yeni teknolojilerdir (E. G. Carayannis, Samara, Bakouros, 2015). Bilimsel ve teknolojik bilgi birikiminden elde edilen yeni bir çözümü gerçek veya algılanan bir ihtiyaç ile eşleştirerek, bu çözümü uygulanabilir ve üretilebilir hale getirmek suretiyle ortaya çıkar. Teknolojik inovasyon, temel çıktı süreçlerini doğrudan etkileyen bir fikrin benimsenmesini içerir (J. R. Cooper, 1998) ve endüstriyel gelişimin sağlanması, verimlilik artışı ve tarih boyunca artan yaşam standardı açısından en önemli itici güçlerden biri kabul edilmiştir (Freeman, Clark, Soete, 1982; Abernathy, Clark, 1985). Teknolojik inovasyon, çeşitli iş fırsatları yaratırken, ekonomik büyümenin de en önemli tetikleyicilerinden biridir. Teknolojik inovasyonun çeşitlerinden biri olan adımsal inovasyon, mevcut ürün ve hizmet potansiyelini kullanan ve genellikle halihazırdaki işletmelerin gücünü perçinleyen inovasyonlardır. Adımsal inovasyonlarda amaç, ürün ve hizmetlere maliyet, kalite, güvenlik, performans gibi özelliklerin eklenerek küçük çaplı değişiklikler ile teknolojinin mevcut operasyonel

yeteneklerini arttırmaktır (Henderson, Clark, 1990). Bütünleşik etkileri, üretkenlik artışında son derece önemli olmasına rağmen, tek bir adımsal inovasyonun genellikle çarpıcı etkisi bulunmamaktadır. Bununla birlikte, zaman içindeki etkileri, mevcut ürün ve hizmet dizisi için önemli çarpan etkileri yaratarak, değişikliklere ve sürekli bir verimlilik artışına yol açabilir (Freeman, Clark, Soete, 1982).

Radikal inovasyonlar, geçmiş uygulamalardan önemli ölçüde ayrılan yeni kavramlar ortaya çıkarırlar ve farklı mühendislik ve bilimsel ilkeleri esas alarak yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasına katkı sağlarlar. Performansta büyük bir gelişme ve teknolojiye bir değişim ile ilişkilendirilen radikal inovasyonlar, genellikle yeni bir pazarın açılmasına veya yeni muhtemel pazar uygulamalarına yol açarlar (Tushman, Anderson, 1986). Yeniliklerin daha radikal hale gelmesi, mevcut uygulamalardan belirgin bir şekilde ve riskli farklılıklar gerektirmektedir (J. R. Cooper, 1998).

Adımsal inovasyon daha ziyade pazar ve müşteri talebine dayalı olarak ortaya çıkarken, radikal inovasyonun genellikle bilim insanları tarafından başlatıldığı düşünülür. Radikal inovasyonlar, çoğu zaman yeni teknolojilerin veya mevcut teknolojilerin yeni kombinasyonlarını içerir (Dosi, 1982). Adımsal inovasyonlar, mevcut teknolojik yörüngenin geliştirilmesini içerirken, radikal inovasyonlar mevcut teknolojinin rotasını bozmaktadır (Gatignon et al., 2002).

Mimari inovasyonlar, bir ürün veya hizmetin yapısını değiştirmeden, bir araya getirildiği unsurların şeklini, yol veya yöntemini değiştiren bir kavram sunarak radikal ve adımsal inovasyon sınıflandırmasını genişletirler. Bir mimari yeniliğin özünde, mevcut bileşenleri yeni bir şekilde birbirine bağlamak için kurulmuş bir sistemin yeniden yapılandırılması yatar (Abernathy, Clark, 1985; Henderson, Clark, 1990).

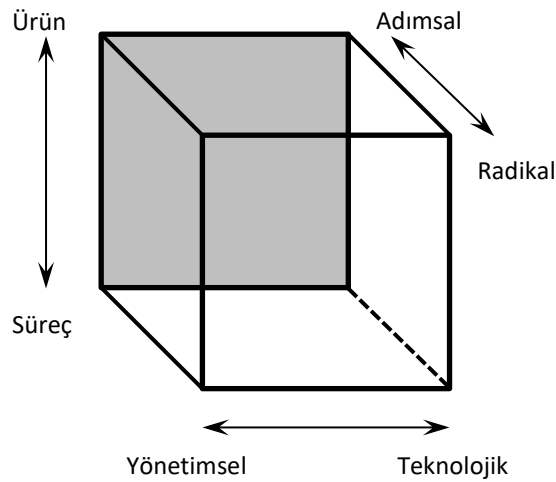
Tushman ve Anderson (1986) ise inovasyonun sınıflandırılmasında kesikli ve sürekli inovasyon kavramına odaklanmıştır. Kesikli inovasyon, müşteri için yaratılan katma değerde önemli sıçramalar ile sonuçlanan, yeni teknoloji ve süreçler veya yeni örgütsel S-eğrileri yaratmak için geçmiş ile bağı koparan yenilikler olarak tarif edilmiştir (Tushman, Anderson, 1986). Aynı şekilde Clayton Christensen, Gary Hamel, C.K Prahalad ve James Utterback'de kesikli inovasyonu, radikal teknoloji ve radikal inovasyonun bir karışımı, pazar ve endüstrilerin yeniden şekillenmesi, dönüşmesi ve hatta ortadan kaybolmasının kaynağı olarak tanımlamışlardır (E. G. Carayannis, Samara, Bakouros, 2015). Tushman ve Anderson (1986), kesikli değişimler tarafından

sürecine müdahale edilen adımsal değişiklik dönemlerini göstermiş ve kesikli inovasyonları, yetenek geliştiren ve mevcut yeteneklere zarar veren değişimler olarak nitelendirmişlerdir. Mevcut yeteneklere zarar veren kesikli inovasyonlar, daha çok yeni firmalar tarafından ortaya koyulur ve artan çalkantı ile ilişkilendirilirken, yetenek geliştiren kesikli inovasyonlar, eski ve köklü firmalar tarafından başlatılır ve düşük çevresel çalkantı ile ilişkilendirilir (Tushman, Anderson, 1986).

Son yıllarda inovasyon literatüründe en sık kullanılan kavramlardan biri de yıkıcı inovasyon kavramıdır. Kavramın gücü, birçok yanlış tanımı da beraberinde getirmiş ve yıkıcı inovasyon zaman zaman adımsal zaman zaman da radikal inovasyon yerine kullanılır hale gelmiştir. Oysa yıkıcı inovasyonun, felsefesi itibariyle diğer kavramlardan ayrılan bir yönü bulunmaktadır. Yıkıcı inovasyon teorisi bir firmanın başarısında rol oynayan faktörlerin aynı zamanda firmayı başarısızlığa götürebilecek faktörler olduğu temeline dayanır. Yıkıcı inovasyon kavramı özellikle büyük firmaların pazarda keskin değişimler olduğu zaman neden başarısız olduklarını açıklamak için kullanılır (Gemici, Alpkan, 2015). Teknoloji ve pazarda bir değişim gerçekleştiğinde, büyük firmalar genellikle mevcut müşterilerinin gelecek ihtiyaçlarını tatmin eden adımsal ve/veya radikal inovasyonlarda oldukça başarılıdırlar. Ancak aynı firmalar kendi müşterilerinin ihtiyaçlarını tatmin etmeyen teknolojiler konusunda aynı oranda başarılı olamamaktadır. Bu teknolojiler, küçük ve gelişen pazarlarda ortaya çıkarak genellikle köklü firmaların mevcut müşterileri tarafından değer görmeyen farklı özelliklere sahip olurlar. Yıkıcı teknolojilerin ortak özellikleri genellikle daha uygun fiyatlı, daha basit, daha küçük olmaları ve sağladıkları kullanım kolaylığıdır. Bununla birlikte bu yeni teknolojinin performans özellikleri zamanla gelişerek hakim teknolojinin pazarını ele geçirir. Yıkıcı inovasyonun temel amacı en iyi performanslı ürün ve hizmet ortaya çıkarmak değildir. Tam tersine; amaç, başlangıçta düşük maliyet yaklaşımı ile farklı ve/veya daha düşük performans özelliklerini bir arada sunmaktır. Yıkıcı inovasyon pazara genellikle yeni bir müşteri kitlesi tarafından değer verilen farklı bir değer önermesi sunar. Yıkıcı inovasyon gelişerek pazardaki hâkim müşteriler tarafından benimsenmeye başladığında büyük ve köklü firmalar kendilerini tanıdık olmayan, yeni ve zorlu bir rekabetin ortasında bulurlar. Bu rekabet çoğu zaman büyük işletmelerin pazar kaybı ile sonuçlanır. Buna karşın, Christensen (1997) pazara yeni giren işletmelerin yıkıcı inovasyonda daha başarılı olduğunu vurgulamaktadır (C. Christensen, 1997).

Sınıflandırmalardan da görüldüğü üzere yenilik, çok boyutlu bir olgudur. Bir firma, belirli bir ürünün montajı için yeni bir teknik benimserken, bunun örgütün temel çıktı süreçlerini doğrudan etkilediği için teknolojik bir boyutu vardır (Daft, 1978). Aynı inovasyon aynı zamanda bir süreç inovasyonu da oluşturur, çünkü firma bu ürünü nihai bir ürünün üretiminde kullanmaktadır. Bu inovasyon, aynı zamanda, mevcut uygulamalardan ne ölçüde ayrıştığına bağlı olarak radikal veya adımsal boyutlar açısından da değerlendirilir (Ettlie, Bridges, O’Keefe, 1984).

Bu noktada, Cooper (1998), Şekil 7’de gösterildiği gibi inovasyonun değerlendirilmesine yönelik stratejik yaklaşımlarda asgari olarak ürün ya da süreç, teknolojik ya da yönetimsel ve radikal ya da adımsal olmak üzere üç temel ikiliğin göz önünde bulundurulmasını önermektedir (J. R. Cooper, 1998).



Şekil 7: Çok Boyutlu İnovasyon Modeli

Kaynak: (J. R. Cooper, 1998)

5.3. Örgütsel Yenilikçilik Kavramı

Küresel pazarlar, günümüzde derin sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimlerle yeniden şekillenmektedir. Örgütlerin, her alanda yaşanan bu değişime uyum sürecini kolaylaştıran inovasyon, sürdürülebilir büyüme, endüstriyel rekabet gücü ve yüksek performans açısından başarının anahtarı olarak görülmektedir.

Kararsız ve öngörülemeyen çevre koşullarının etkisi, örgütlerin rekabetçi kalabilmek için bu koşullara uyum sağlamak amacıyla yenilik yapmasını zorunlu kılmaktadır.

Dahili olarak yönetsel süreçlerini değiştirmek ve değişen çevreye uyum sağlamak için yeniden yapılandırılmak amacıyla sürekli inovasyon baskısı ile karşı karşıya olan örgütler, harici olarak ise, mevcut veya yeni pazarlar için yeni ürünler veya hizmetler geliştirir ve pazara sunarlar (Ackermann, Stephan, Penrose, 2015). Bu faaliyetlerinin sonucunda çeşitli stratejik avantajlar elde ederler ve bu da üstün örgütsel performans sağlamaya yardımcı olur (Hult, Hurley, Knight, 2004; R. Calantone, Garcia, Droge, 2003; Yeung, Lai, Yee, 2007; K.-H. Tsai, Yang, 2013).

İnovasyon hem örgütlerin çevresel değişimlere karşı hayatta kalmasını sağlayan bir yanıt, hem de yöneticilerin kararlarını yönlendiren stratejik bir kaynak olarak değerlendirilir (Gopalakrishnan, Damanpour, 1997; K.-H. Tsai, Yang, 2013).

Örgütsel yenilikçilik, bir firmanın yenilik yapma eğilimini içeren geniş bir kavramdır. Çeşitli kavramsallaştırmalar ile zaman zaman değişmeli olarak kullanılan inovasyon ve yenilikçilik kavramları aslında birbirinden farklılık gösterir. İnovasyon, yeni olarak tanımlanmış olanın benimsenmesi ve/veya uygulanmasını içerirken, yenilikçilik, örgütün inovasyona yönelik eğilimine bağlı olarak ortaya çıkan birtakım ölçümleri somutlaştırmaya imkan verir (Salavou, 2004). Yenilikçilik, yeniliğin öncüsüdür ve bir firmanın yenilik yapma yeteneğini temsil eder (Avlonitis, Kouremenos, Tzokas, 1994; Hult, Hurley, Knight, 2004; Hurley, Hult, 1998). Yenilikçilik, bir örgütün stratejik ve rekabetçi yönelimini temsil ederken, inovasyon, rekabet üstünlüğüne ulaşmak için kullanılan bir araçtır.

Makro bakış açısı ile, bir endüstrinin bilim ve teknoloji ve/veya pazar yapısında bir değişim yaratmak için yeni bir inovasyon kapasitesi anlamına gelen yenilikçilik, mikro bakış açısından ise, bir örgütün mevcut pazarlama ve teknolojik kaynaklarına, bilgi, beceri ve yeteneklerine nüfuz eden inovasyon kapasitesidir (Garcia, Calantone, 2002; Hult, Hurley, Knight, 2004).

Yenilikçilik, iç veya dış çevrede meydana gelen değişikliklere bir tepki olarak veya bir çevreyi etkilemek için gerçekleştirilen örgütü değiştirme aracı olarak görülür (Damanpour, 1991; E. G. Carayannis, Samara, Bakouros, 2015). Bu anlamda yenilikçilik, bir örgütte değişim yaratma isteği olarak da algılanabilir (Hult, Ferrell, 1997) ve böylelikle örgütün hayatta kalmasına hizmet eder.

Yeni pazarlara girmek, mevcut pazar payını arttırmak ve örgüte rekabet avantajı sağlamak için büyüme stratejilerinin temel araçlarından biri olan yenilikçilik (Droge,

Calantone, Harmancioglu, 2008; Gunday et al., 2011), inovasyon ve iş başarısına katkıda bulunan bir ön koşuldur (Siguaw, Simpson, Enz, 2006; Lumpkin, Dess, 1996; Menguc, Auh, 2006). Yapısı itibariyle var olan uygulamalardan ayrılan eylemlere odaklanmayı (Droge, Calantone, Harmancioglu, 2008), yeni ürünlerin sunumunu, üretim-hizmet teknolojilerini, pazarlamaya ve üretim sorunlarına yeni çözüm arayışlarını, rakipleri takip etmekten ziyade liderlik etme girişimlerini ve risk almayı içerir (Miller, Friesen, 1983). Örgütlerin uzun vadeli başarısı, yenilikleri ortaya çıkaran ve yeni yetenekler geliştirilmesine hizmet eden örgütsel yenilikçilik kavramı ile yakından ilişkilidir (Siguaw, Simpson, Enz, 2006).

Örgütsel yenilikçilik, rakiplerden önce, yeni fikirleri, teknolojileri, süreçleri, yönetsel bakış açılarını benimsemek veya uygulamak ve yeni ürünler sunmak için bunları ticarileştirme kabiliyeti ve istekliliği olarak algılanır (McDonald, 2002). Bu isteklilik, örgüt çapında benimsenen ve örgüt kültürünün bir parçası olan kurumsal değer ve inançların sonucunda ortaya çıkar (Hurley, Hult, 1998).

Yenilikçilik kavramı, literatürde genel kapsam itibariyle, örgütün ürünlerinin yenilikçiliğini, yeniliklerin veya yeni fikirlerin sayısını, genel teknik yenilikçi performansı veya değişime uyumu ifade edecek şekilde kültürel bir kavram olarak ele alınmıştır (Yeung, Lai, Yee, 2007).

Bu doğrultuda, “yenilikçilik” literatürünü iki ana kapsama ayırmak mümkündür. Yenilikçilik terimi, ya tek başına bir inovasyonu, bunların sayısını ve etkilerini tanımlamak için kullanılmış (Ali, Krapfel, LaBahn, 1995; Brockman, Morgan, 2003; Kleinschmidt, Cooper, 1991; Atuahene-Gima, 1995; Salavou, 2004; Garcia, Calantone, 2002) ya da yenilikçi performansın öncüsü olarak yenilik yapma kapasitesini vurgulayarak bir örgütün kültürünü tanımlar şekilde (Hurley, Hult, Knight, 2005; Lumpkin, Dess, 1996; Subramanian, Nilakanta, 1996) ele alınmıştır.

Ancak bu noktada Avlonitis, Kouremenos, and Tzokas (1994) örgütsel yenilikçiliğin örgütün gizli bir yeteneğini temsil ettiğini ve sadece belirli yeniliklerin benimsenmesiyle ilişkili olmadığını ve bu nedenle, yenilikçiliğin tek başına, belirli tür inovasyonların benimsenmesini veya reddedilmesini öngörmediğini belirtmektedir (Avlonitis, Kouremenos, Tzokas, 1994).

Kavramın bütüncül doğasına dikkat çeken Damanpour (1991) da örgütsel yenilikçiliğin tek bir yenilikten ziyade birden çok yenilik göz önüne alındığında daha

doğru ele alındığını vurgulamaktadır (Damanpour, 1991). Zira, yenilikçilik kavramı, belirli bir dönemde benimsenen yeniliklerin sayısı ile daha doğru yansıtılır. Tek bir yenilikçi proje, örgütlerin belirli bir dönemde birçok yeniliği benimsediği gerçeğini göz ardı eder. Ayrıca Wang ve Ahmed (2004) tarafından da ifade edildiği üzere, ürün ve hizmet yeniliklerinin arkasında birçok yenilik çeşidinin bulunması muhtemeldir (C. L. Wang, Ahmed, 2004). Ayrıca incelenen yeniliklerin sayısı arttığında, herhangi bir inovasyonla ilgili açıklayıcı değişkenlerin etkisi azalmakta, genellemelerin daha kolay yapılması sağlanmaktadır (Damanpour, 1991; Tajeddini, Trueman, Larsen, 2006).

Örgütsel bir yetenek olarak düşünülen yenilikçilik, oluşturulabilen ve tetiklenebilen kümülatif bir özelliktir ve örgütün kapasitesini yansıtan, teknoloji ve inovasyona bağlılığını gösteren davranışsal alanlardaki bir dizi faaliyet ile kendini gösterir (Avlonitis, Kouremenos, Tzokas, 1994). Yenilikçiliği tümüyle benimseyen firmalar, hem yenilikleri kendi işlerinin ayrılmaz bir parçası olarak benimser hem de inovasyonu örgüt genelinde tümüyle başarmak ve rekabet güçlerini arttırmak için teknolojik yeteneklerini geliştirirler.

Örgütsel yenilikçilik, kolektif bir bakış açısıyla, örgüt kültürünün bir parçası olarak yeni fikirlere açıklık derecesi ile tanımlanır (K.-H. Tsai, Yang, 2013; Lumpkin, Dess, 1996; Hurley, Hult, 1998). Örgütsel yenilikçilik, zaman içinde sürekli olarak yeni fikirlerin ve ürünlerin oluşturulması için çevresel destek sağlayan örgütsel bir iklimdir (Hurley, Hult, Knight, 2005; Salavou, 2004; Subramanian, Nilakanta, 1996). Dolayısıyla daha yüksek örgütsel yenilikçilik seviyesine sahip örgütler daha fazla yenilik uygulamak veya benimsemek için daha eğilimlidirler (Hurley, Hult, Knight, 2005). Bir örgütün yenilikçilik eğilimi, aynı zamanda, örgütün çalışanlarını yenilikçi yollarla hareket etmeye teşvik eden kültürel değerlerine ve inançlarına da yansır (Hult, Ketchen, 2001).

Keskin (2006), Hurley vd. (2005)'in tanımı kapsamında, yenilikçiliği, yeni fikirlere ve deneyimlere açıklık olarak tanımlayarak, örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alır (Keskin, 2006).

Yeni ürünlere, hizmetlere veya teknolojik süreçlere yol açabilecek yeni fikirleri, yenilik deneyimlerini ve yaratıcı süreçlere girişme ve destekleme eğilimini güçlendiren örgütsel yenilikçilik (Lumpkin, Dess, 1996), görünür ve somut yenilikçi sonuçlar üreten örgütsel etkinlikleri yansıtır (Baer, Frese, 2003).

Bu görüşlerle doğru orantılı olarak yapılan birçok araştırmada örgütsel yenilikçiliğin inovasyon ile pozitif ilişkili olduğu literatürde sıkça vurgulanmıştır (Gunday et al., 2008; Siguaw, Simpson, Enz, 2006; Lumpkin, Dess, 1996; Hurley, Hult, 1998; Lam, 2006; Kessler et al., 2015; Menguc, Auh, 2006).

Örgütsel yenilikçilik aynı zamanda kalıcı bir örgütsel özellik olarak örgütün belirli bir süre boyunca yenilik yapma konusundaki kararlılık ve tutarlılığı ile özdeşleştirilir (Subramanian, Nilakanta, 1996). Yenilikçilik, kısa bir sürede gerçekleştirilecek basit bir dönüşüm olmadığı gibi ancak belirli bir süre zarfında örgüt içerisinde gelişip zenginleştirilecek bir tutumdur (Subramanian, Nilakanta, 1996; Menguc, Auh, 2006).

Yenilik kabiliyeti, yüksek düzeyde bir entegrasyon kabiliyeti, yani çeşitli yetenekleri ve sinerjileri bütünleştirme ve yönetme yeteneği olarak kendini gösterir. Yenilikçi örgütler, değişen tüketici tercihlerini ve rakip davranışlarını takip eder ve pazar bilgisini firmanın hem teknolojik hem de teknolojik olmayan değer yaratıcı faaliyetlerine aktif olarak entegre ederler (Bastic, Leskovar-Spacapan, 2006). Komplike bir süreç olan yenilikçiliğin gerçekleşmesi için halihazırda belirli yapısal ve kültürel özellikler gerekir (Hurley, Hult, 1998). Literatürde örgütsel yenilikçilik ile ilgili yapılan çalışmalarda bu özelliklerin; yeniliği destekleyen bir kültür, örgütün yapısal şartları, öğrenmeye karşı izlenen tutum – ki literatürde örgütsel öğrenme yönelimi olarak ifade edilen bu özellik bu araştırmada ele alınan bir değişken olarak bir sonraki başlıkta incelenecektir –, örgütsel inovasyon süreci ve yeniliğin kaynağı olarak örgütteki bireyler olduğu görülmektedir (Kessler et al., 2015).

Tüm bu yaklaşımları vurgulayan ve yapı, bireyler ve süreç yönlerini kültürel bir bakış açısıyla birleştiren Behrend (2009), örgütsel yenilikçiliği, yenilik için istekli olma, yenilikçilik yeteneği ve yenilik yapma ihtimali boyutlarından oluşan üç boyutlu bir bileşen olarak ele alınır (Kessler et al., 2015).

Bu yaklaşıma göre; bir örgütte, yenilik sürecinin başlaması ve yeniliklerin kabulü için gereken uyarıcı, sistemin yenilik yapma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda algılanan gerilim, bireysel ve örgütsel değişim süreci için tetikleyici olarak işlev görür. Bir örgütte, beklenen sonuçlar mevcut davranışlar ile karşılanabiliyorsa, bu durumda olağan yoldan ayrılmak veya mevcut durumu sorgulamaya başlamak için bir neden görülmez. Genellikle, değişime karşı mevcut direncin üstesinden gelmek için gerekli baskıyı yaratan bir tehdidin ortaya çıkmasıdır (Kessler et al., 2015). Bu noktada Porter

(1990) inovasyonun genellikle baskı, zorunluluk ve hatta sıkıntı gerektirdiğini ve kaybetme korkusunun genellikle kazanma umudundan daha güçlü olduğunu belirtir (Porter, 1990).

Aynı zamanda bir örgütün yenilik yapma yeteneği, örgüt içinde mevcut kaynaklardan etkilenebilir. Bu bağlamda, mevcut kaynakların normal iş operasyonları için tüketilmesinin gerekmediği, ancak kısmen de olsa inovasyona ve öğrenme süreçlerine yatırabilmesine imkân veren örgütsel bolluk (organizational slack) kavramı önemli olmaktadır. Örgütsel bolluk, örgütün belirli bir performans elde etmesi için gerekli olandan daha fazla kaynağa sahip olmasıdır (Nohria, Gulati, 1996). Bu noktada önemli bir diğer husus, kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde ele alınan, gelecekteki performansa etki eden ve örgüte maddi olmayan kaynak olarak hizmet eden “bilgi” kavramıdır (Penrose, 1995; Barney, 1991). İnovasyon sürecine girdi olarak katkı sağlayan maddi olmayan kaynaklar, bir örgütün yenilikçi faaliyetlerde bulunma olasılığını etkiler.

Son olarak, bir örgütte yenilik yapma olasılığı büyük ölçüde yenilikçi çözümlerin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi için aktörlere ve alt birimlere verilen özgürlükle belirlenir (Kessler et al., 2015). Bu boyut ile örgütsel yenilikçilik için bireylerin rolüne vurgu yapan yaklaşımlar kapsanır.

Örgütsel yenilikçilik, Garcia ve Calantone (2002) tarafından “yeni olma” bakışı ile ele alınarak, “örgütün mevcut pazarlama ve teknolojik kaynaklarını, becerilerini, bilgilerini, yeteneklerini veya stratejilerini etkileyecek yeni bir inovasyon kapasitesi olarak kavramsallaştırılır (Garcia, Calantone, 2002).

Ancak bazı yazarlar yenilikçilik ile yenilik yapma kapasitesi arasında ayrım yapar (Hurley, Hult, 1998; Hurley, Hult, Knight, 2005). Yenilikçilik, örgüt kültürünün bir parçasıdır, yenilikçi kapasite ise onun sonucu olarak ortaya çıkar. Yenilikçilik, örgütün kültürel bir yönü olarak yeni fikirlere açıklık kavramıdır. Kültürün yenilikçiliği, örgütün inovasyona yönelişinin bir ölçütüdür. Yenilik yapma kapasitesi ise, örgütün yeni fikirleri, süreçleri veya ürünleri başarılı bir şekilde benimseme veya uygulama yeteneğidir. Yenilik yapma kapasitesi, yenilikçilikten kaynaklanır ve yenilikçilik ile örgütün rekabet avantajı ve performansı arasında bir aracı olarak hizmet eder.

Yenilikçi kapasite, aynı zamanda Cohen ve Levinthal (1990) tarafından vurgulanan özümseme kapasitesi ile yakından ilgilidir (Cohen, Levinthal, 1990). Çalkantılı

ortamlarda, yeni bilgiyi tanımlamak, özümsemek ve kullanmak hayatta kalmak için bir zorunluluktur (Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2005).

Örgüt kültürünün yenilikçiliği, örgütün kaynakları ve diğer örgütsel özelliklerle birleştiğinde, daha fazla yenilik kapasitesi meydana getirir. Yenilikçi kapasitesi yüksek örgütler daha fazla rekabet avantajı geliştirebilirler. Örgütsel yenilikçilik yeni fırsatlar yaratmaya hazır, yenilikçiliğe açık bir yapıya sahip kültürün parçasıdır. Yenilikçilik sonucunda ortaya çıkan yenilik yapma kapasitesi, daha sonra, yenilikleri başarılı bir şekilde benimsemeye veya uygulamaya yol açar (Hausman, 2005; Hurley, Hult, 1998). Bu anlamda yenilikçi kapasite, bir örgütün başarılı bir şekilde benimsediği veya geliştirdiği yeniliklerin sayısı ile ölçülebilir (Hurley, Hult, 1998).

Bu bakış açısıyla da yenilikçilik belirli ürün yenilikleri ile ilişkilendirilemez; daha ziyade, örgütün kültürel bir özelliğini ve yeni fırsatları takip etme isteğini yansıtır.

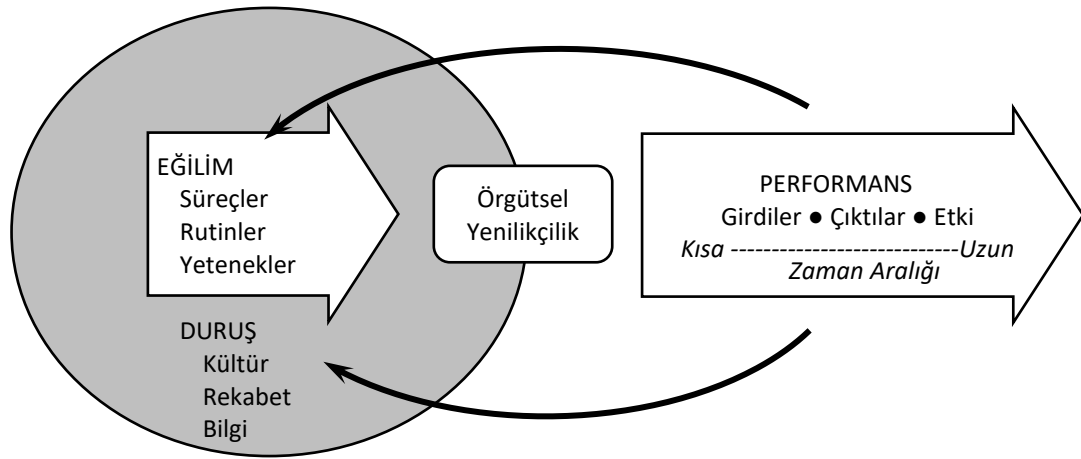
Literatür, yenilikçi örgütleri, üstün performans (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011; K.-H. Tsai, Yang, 2013), daha yüksek kârlılık (Geroski, Machin, Reenen, 1993; Leiponen, 2000) ve uzun vadeli sürdürülebilirlik (Lynn, Akgun, 1998) kavramları ile bağdaştırmış ve sürekli yeni özellikler geliştirerek çevrelerine yüksek düzeyde duyarlı örgütler olarak tanımlamıştır. Bu noktada, bir örgütün hayatta kalmasını ve başarılı olmasını belirleyen en önemli özelliklerden biri olan örgütsel yenilikçiliği ölçmek önem kazanmaktadır.

Literatürde, örgütsel yenilikçilik, piyasaya sunulan ürün sayısı (Miller, Friesen, 1983; Covin, Slevin, 1989; Ettlie, Bridges, O'Keefe, 1984), örgüt tarafından benimsenen yenilik sayısı (Subramanian, Nilakanta, 1996; Hurley, Hult, Knight, 2005), Ar-Ge personeli ve patentlerin sayısı (Abraham, Moitra, 2001), örgütsel düzeyde Ar-Ge harcamalarının satışlara oranı olarak tanımlanan Ar-Ge yoğunluğu (Hagedoorn, Cloudt, 2003; Miller, 1987), örgütün teknolojiyi edinme, geliştirme ve yayma taahhüdü (Zahra, Covin, 1993), örgütsel büyüklük (Gopalakrishnan, Damanpour, 2000) gibi kriter ile değerlendirilmiştir.

Dolayısıyla, yenilikçiliği değerlendirmek için tek bir yöntemin olmadığı görülmektedir. Bazı göstergelerin bazı endüstriler için uygun olup, bazıları için uygun olmaması muhtemeldir. Bu noktada Wang ve Ahmed (2004), birden fazla örgütsel yenilikçilik kriteri aynı anda kullanılsa bile, bir örgütün tüm yenilikçi potansiyelini

değerlendirmenin, örgütsel yenilikçilik seviyelerinin farklı olması nedeniyle kısmen mümkün olduğunu ileri sürmüştür (C. L. Wang, Ahmed, 2004).

Örgütsel yenilikçiliği, örgüt için yeni ve olumlu sonuçlar üretme niyetiyle örgütsel yeteneklerin bir yapılandırması olarak gören Carayannis ve Provan (2008), örgütsel yenilikçiliği ölçüm çabaları çerçevesinde yapılan kapsamlı çalışmalardan birinde Şekil 8’de görüldüğü gibi, örgütsel düzeyde duruş, eğilim ve performans olarak üç faktörün sonucunda değerlendirir (E.G. Carayannis, Provan, 2008).



Şekil 8: 3P Çerçevesi: İnovasyon Sürecinin Sistem Olarak Ele Alınması

Kaynak: (E.G. Carayannis, Provan, 2008)

Bölge, endüstri veya teknolojik etki alanı gibi örgütün, örgüt çevresinin en büyük inovasyon sistemi içindeki konumunu ifade eden **duruş**, örgüt içinde yenilikçi faaliyete katılma ve yeniliklerden yararlanma kapasitesini gösteren örgütsel, teknolojik ve piyasa yaşam döngüleri ile ifade edilir. Bunlar, belirli bir teknoloji dahilinde belirli bir piyasaya hizmet sunan ve örgütü etkileyen koşulları tanımlar.

Örgütsel yaşam döngüsü, her firmanın kuruluşundan, faaliyetlerini sonlandırdığı zamana kadar belirli bir noktada var olduğunu anlatır. Örgütün bulunduğu evrenin, yenilikçilik yönelimini etkilemesi muhtemeldir. Teknolojik yaşam döngüsü, örgütün stratejilerini uygulamak için benimsediği teknolojilerin mevcut olduğu teknoloji rejiminin döngüsüne tabi olduğunu gösterir. Son olarak, örgüt çeşitli pazarlarda faaliyet gösterirken, rekabetçi bir çevrede yer alır. Bu pazarlarda, kendi yaşam döngüsünde çeşitli noktalarda var olurlar ve bu da örgütün mevcut yenilikçi eylemlerini kısıtlayabilir.

Eğilim, bir örgütün inovasyonu kültürel olarak kabulüne vurgu yapar. Örgüt içinde var olan prosedürlerin, rutinlerin ve yeteneklerin somut bir yansımasıdır. Bir örgüt, inovasyon için yeterli kaynağa sahip olabilir ancak kültürel olarak yeterli eğilimi göstermeyebilir. Yeni fikirlere açıklık, örgütsel yenilikçiliğin önemli bir bileşenidir. Bu çalışmada ele alınan örgütsel yenilikçilik kavramı Carayannis ve Provan (2008) tarafından “eğilim” olarak ifade edilmektedir.

Performans ise, inovasyonun kalıcı sonucudur. Çerçevenin bu kısmı çıktı, sonuç ve etki olarak üç seviye içermektedir. Çıktı, yeni ürün, patentler ve teknoloji transferi lisansları gibi ortaya çıkan inovasyonun doğrudan, içsel faydaları olarak görünür. Sonuç, yeni ürünlerden elde edilen gelirler gibi orta neticeleri kapsar. Son olarak, etki kavramı, yenilikçi kapasiteyle örgüte kazandırılan kalıcı ve uzun vadeli faydaları temsil eder (E.G. Carayannis, Provan, 2008).

Wang ve Ahmed (2004), örgütsel yenilikçiliği, yenilikçi sonuçlara ulaşmak için “bir örgütün genel yenilikçi kapasitesi” olarak kavramlaştırırken, yenilikçi sonuçları ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik yenilikçilik olarak tanımlar (C. L. Wang, Ahmed, 2004).

Bir örgütte yenilik yöneliminin en önemli unsuru, statükoyu koruma eğilimine karşın genel olarak örgüt üyelerince benimsenen, yaratıcılık, yeniliğe açıklık ve riske yönelik bir eğilimdir. Bu geleceğe yönelik daha saldırgan bir strateji ve değişim isteği doğurur (Amabile et al., 1996). Bu doğrultuda yenilikçilik, eski alışkanlıklardan kurtulma ve denenmemiş fikirleri denemeye isteklilik anlamına gelir. Bir firmanın alışlagelmiş, her zamanki iş yaklaşımından koparak yeni fikirleri benimseme eğilimi olarak ele alınır (Menguc, Auh, 2006).

Yenilikçilik, etkili sonuç vermesi açısından, örgütün tüm alanlarına dağıtılması gereken yeni bir zihniyet veya tutumun benimsenmesini gerektirir. Örgüte derinlemesine gömülü olan bu tutum, aynı zamanda kolayca ifade edilemeyen bir örtüklük derecesi içerir. Yenilikçilik, evrensel olmaktan ziyade örgüte özgü bir özelliği ifade eder. Bu nedenle bir örgütten başka bir örgüte taşınması mümkün değildir ve diğer yetenekler ile birleştğinde nedensel belirsizliği arttırarak rakiplerin kolaylıkla taklit etmesini imkansız kılar (Menguc, Auh, 2006). Bu özelliğiyle yenilikçilik, inovasyonun aksine, bir nihayet değil, nihayete ulaştırıcı yoldur.

5.4. Örgütsel Yenilikçiliği Yönlendiren Etmenler

Yenilikçilik, örgütsel değişimi kolaylaştıran, örgütün çevresel değişikliklere etkili bir şekilde cevap vermesini sağlayan örgütsel bir özelliktir. Örgütler, yenilikçilik sayesinde, güçlü bir pozisyon avantajı elde ederler (Droge, Calantone, Harmancioglu, 2008; Hurley, Hult, 1998). Modern örgütlerin hayatta kalması, büyümesi ve kârlılığı için hayati öneme sahip olan yenilikçiliği yönlendiren güçleri anlamaya çalışan araştırmaların bazıları kaynak tabanlı yaklaşım bakış açısıyla örgütsel yeteneklere odaklanırken (Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2006; Kyrgidou, Spyropoulou, 2013; García-Morales, Llorens-Montes, Verdú-Jover, 2006; Hoonsopon, Ruenrom, 2012) bazıları da örgütün stratejik duruşunu veya yapısını (Özsomer, Calantone, Di Bonetto, 1997; Droge, Calantone, Harmancioglu, 2008; R. Calantone, Garcia, Droge, 2003) ele almıştır.

Örgütsel yetenekler, bir örgütte girdilerin çıktılara dönüştürülmesi sürecinde etkili olarak, firmanın değer yaratma kapasitesi ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilendirilen üretken bir görevi tekrar tekrar gerçekleştirme becerisidir (Grant, 1996). Örgütlerin, kaynaklarını rakipleri tarafından benzer kaynakların kullanımından daha iyi performans gösterecek şekilde yönetebilmesi örgütsel yetenekler ile doğru orantılıdır (Morgan, Slotegraaf, Vorhies, 2009). Örgütsel yetenekler, nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez olduğu ölçüde (Barney, 1991) ve örgüte gömülü oldukları ve rakiplerin gözlemlemesi ve konuşlandırması zor olduğu takdirde rekabet avantajı kaynakları olarak işlev görebilirler (Grewal, Slotegraaf, 2007). Zira, aynı zamanda örgütsel yetenekler, adapte edilmesi zor ve maliyetlidir (Henderson, Clark, 1990).

Örgütsel yetenekler, yeni teknolojilerin, süreçlerin ve fikirlerin benimsenmesini teşvik eden, örgütlerin yenilikçi ürünler geliştirmelerini ve sunmalarını sağlayan değer yaratma öğeleri olarak hizmet eder. Bu anlamda bir örgütün girişimci, yönetsel ve teknik yetenek tabanı, örgütün performansını arttırarak, yenilikçilik stratejilerini destekleyebilir (Hoonsopon, Ruenrom, 2012; Kyrgidou, Spyropoulou, 2013).

Girişimci yetenekler, yenilikçi fikirlerin tespit edilmesini, yeni pazar fırsatlarını sürekli olarak takip etmek için gerekli kaynak tabanının geliştirilmesini içerir. Özellikle hızla değişen çevrelerde, firmanın inovasyon potansiyeli ve yenilikçi ürünler

geliştirme konusundaki farkındalığını artırarak, rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olur (Arthurs, Busenitz, 2006; Leonard-Barton, 1992).

Yönetmel yetenekler, örgütsel faaliyetler esnasında, bilgi, deneyim ve becerilerin nasıl kullanılacağına ilişkin yeteneklerdir (Choi, Shepherd, 2004). Girişimci yetenekler gibi, fırsatların tanımlanması ve kullanılması açısından önemlidir. Aynı zamanda örgüt içinde, yenilikçi bir kültürü teşvik etmek, yeni fikirlerin benimsenmesini sağlamak için farklı işlevlere sahip birimlerde sinerji yaratmak, yönetmel yeteneklere bağlıdır.

Son olarak, teknik yetenekler, bir firmanın teknolojik bilgi ve uzmanlığına, teknik olarak üstün ürünler geliştirme becerilerine ve son teknolojik gelişmeleri uygulama yeteneğine vurgu yaparlar (Henderson, Clark, 1990). Teknolojik yetenekler, yöneticilerin gelir üreten ürün ve hizmetler oluşturmak için çeşitli becerilerini, know-how'larını ve geçmiş deneyimlerini bir araya getirdikleri rutinlerdir (Acar, Zehir, Tanrıverdi, 2006). Teknik yetenekler, firmanın sektördeki ilgili teknolojilere ilişkin bilgi birikimine yatırım yapmasına ve yenilikçilik duruşunu önemli ölçüde artırabilecek yeni ve gelişmekte olan teknolojilere ulaşmasına yardımcı olur (Kyrgidou, Spyropoulou, 2013).

Stratejik duruş, bir firmanın çevreyi yorumlama ve cevap verme şeklini belirleyerek, çevrenin gerekliliklerine göre stratejisini şekillendirmesi ile ortaya çıkar. Miles ve Snow (1978) tarafından literatüre kazandırılan “öncü”, “analizci”, “savunmacı”, ve “tepkici” iş stratejileri ile uyumluluk gösteren firmaların stratejik duruşu, agresif, proaktif, pasif ya da reaktif olabilir (Özsomer, Calantone, Di Bonetto, 1997). Örneğin; agresif ve proaktif stratejik duruşa sahip firmalar, rekabetçi eylemlere tepki vermek yerine rekabetçi konumlarını geliştirmek için direkt olarak harekete geçer, eylem başlatırlar. Bu tip bir stratejik yönelim, teknolojik liderlik üzerine güçlü bir vurgu yapmakta ve yüksek riskli, yüksek potansiyeli olan projeler tercih edilmektedir (Gatignon, Xuereb, 1997; Han, Kim, Srivastava, 1998). Benzer şekilde, Droge, Calantone ve Harmancioglu (2008), proaktif strateji izleyen firmalar ile örgütsel yenilikçilik arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir (Droge, Calantone, Harmancioglu, 2008).

Diğer yandan, bilgi birikimini bölümler içinde aktarma ve bir araya getirme olanağı sağlayan bir araç olarak hizmet veren örgüt yapısı (Droge, Calantone, Harmancioglu, 2008), ile yenilikçi örgütler arasındaki ilişkileri inceleyen literatür, inovasyonun,

merkezi – bürokratik yapılarda başaramayacağını, buna karşın daha az merkezi yapıların, esnek olması dolayısıyla, bilgi edinimini kolaylaştırıp, yeni teknolojilere karşı duyarlılığı arttırarak, inovasyonu hızlandıracağını vurgulamaktadır (Droge, Calantone, Harmancioglu, 2008; Bourgeois, Eisenhardt, 1988; Subramanian, Nilakanta, 1996).

Bireylere karar verme ve hareket alanı konusunda daha fazla özerklik sağlayan esnek ve açık yapılar – ki bu tür yapılar organik yapılar olarak tanımlanmıştır (Burns, Stalker, 1961) – yeni fikirleri teşvik ederek ve fikirlerin değişimini sağlayarak inovasyon için gereken ortamı oluşturur.

5.5. Örgütsel Yenilikçilik Boyutları

Yeni ürünleri pazara sunma ya da stratejik yönelimini yenilikçi davranış ve süreçlerle birleştirerek yeni pazarlar açmaya yönelik bir örgütün bütüncül yenilikçilik kapasitesi olarak tanımlanan örgütsel yenilikçilik (C. L. Wang, Ahmed, 2004) literatürde araştırmacıların farklı boyutlar ile ele aldığı bir kavramdır. Bazı araştırmacıların yalnızca ürün yenilikçiliğine odaklandığı görülürken (Schmidt, Calantone, 1998; Danneels, Kleinschmidt, 2001) bazı yazarlar süreç inovasyonuna (Baer, Frese, 2003; Bastic, Leskovar-Spacapan, 2006), bazıları pazar yenilikçiliğine (Ali, Krapfel, LaBahn, 1995) veya davranışsal yenilikçiliğe (Avlonitis, Kouremenos, Tzokas, 1994; Hurley, Hult, 1998) odaklanmıştır. Bazı araştırmacılar ise sadece stratejik yenilikçilik konusunu ele almışlardır (Markides, 1999). Bu bakış açısıyla, örgütsel yenilikçiliğin, üzerinde fikir birliği sağlanamamış bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Lam, 2006). Literatürde hem öncülleri hem de sonuçları açısından yaygın olarak incelenen, ürün yenilikçiliğini, örgütün yenilikçi yeteneğinin bir sonucu olarak gören Wang ve Ahmed (2004), önemli olanın yeniliğin altında yatan ana faktörlerin belirlenmesi olduğunu öne sürer (C. L. Wang, Ahmed, 2004).

Çıktı odaklı bir ölçüm olan inovasyonun aksine, yenilikçilik bir örgütün yenilikçi davranışa olan yatkınlığını ölçer (Menguc, Auh, 2006). Ürün yenilikçiliği, yenilikçi çaba ve eğilimlerin nihai çıktısıdır. Oysa bu eğilimlerin yeni ürüne dönüşmesine kadar geçen süreçte çeşitli davranışsal ve stratejik faktörler rol oynamaktadır (C. L. Wang, Ahmed, 2004) ve bu faktörler bir örgütün yenilik performansına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada örgütsel yenilikçilik, ürün, süreç, pazar, davranışsal ve stratejik yenilikçilik olmak üzere Wang ve Ahmed (2004) tarafından önerilen beş boyut ile ele alınmıştır. Bu boyutların birlikte çalışılması ile örgütsel yenilikçilik kavramı bütüncül bir nitelik kazanır.

Ürün yeniliği, yeni ya da belirli bir yenilik derecesine sahip ürün olarak tanımlanır (Danneels, Kleinschmidt, 2001). Daha geniş kapsamlı olarak ise, yeni veya geliştirilmiş bir ürünün, teknik tasarım, Ar-Ge, üretim, yönetim ve ticari faaliyetlerini de içeren süreci ile birlikte ortaya çıkan sonuç olarak ele alınmaktadır (Freeman, Clark, Soete, 1982). Bir firmanın yeni ürün fikirleri geliştirerek pazara sunabilmesi, tüm işinin kaderini belirleyebilmektedir. Günümüzde birçok firma, piyasaya sunulan ürünlerdeki sürekli ve hızlı değişiklikler ile karakterize olan çalkantılı ortamlarda rekabet etmektedir. Bir firmanın hayatta kalması ürün yenilikçiliği ile yakından ilgilidir (Alegre, Lapiedra, Chiva, 2006). Şiddetli uluslararası rekabet, teknolojinin hızlı gelişimi ve müşterilerin artan beklentileri karşısında, ürün yenilikleri, firmaların çevreye uyum sağlamalarının birincil yoludur (Eisenhardt, Tabrizi, 1995; Akgun, Keskin, et al., 2014).

Ürün yenilikçiliğinin ürün başarısı için kritik öneme sahip olması ve ürün başarısı da sürdürülebilir iş başarısı ile yakından ilgili olduğu için literatürde sıklıkla araştırılmıştır (R. J. Calantone, di Benedetto, Bhoovaraghavan, 1994; Danneels, Kleinschmidt, 2001; Alegre, Lapiedra, Chiva, 2006; Akgun, Keskin, et al., 2014). Yenilikçi ürünler, örgütler için hem hayatta kalma hem de büyüme ve yeni alanlara nüfuz etme açısından büyük fırsatlar sunmaktadır. Ürün yenilikleri, örgütlerin rekabetçi pazarda hakim pozisyon oluşturmaya ve yeni girenlerin ise piyasada önemli bir yer edinmelerine olanak sağlamaktadır (Danneels, Kleinschmidt, 2001). Ürün yenilikçiliği, çoğu zaman algılanan yenilik, özgünlük veya ürünlerin benzersizliği ile değerlendirilir (Danneels, Kleinschmidt, 2001). Algılanan yenilik ise tüketicilerin ve firmanın bakış açısından olmak üzere iki perspektifi kapsar (R. G. Cooper, de Brentani, 1991; Atuahene-Gima, 1995; Danneels, Kleinschmidt, 2001). Tüketicilerin bakış açısına göre, yenilik nitelikleri, benimseme riskleri ve yerleşik davranış biçimlerindeki değişim düzeyleri gibi özellikler ürün yeniliği biçimleri olarak kabul edilir. Firmanın bakış açısından ise, teknolojik ve pazar çevresi yani etki alanına yakınlık ve yine teknolojik ve pazar kaynakları ile uyum ürün yenilikçiliğinin boyutları olarak görülür (Danneels, Kleinschmidt, 2001).

Ürün yeniliği, yeni fikirlerin bir soruna ya da sürece çözüm sağlamaya yönelik başarılı bir şekilde araştırılmasına dayanır (S. L. Brown, Eisenhardt, 1995), bu nedenle ürün geliştirme hızı, maliyet ve performans sunumu yoluyla ölçülür (Alegre, Lapiedra, Chiva, 2006).

Ürün yenilikçiliği, bir örgüt rakiplerinden farklılaşmak istediğinde ya da bir örgütün rekabet gücünü koruyabilmesi için yeni ürün ve hizmetleri sürekli olarak yenilemesi gerektiğinde önemli olmaktadır. Ürün inovasyonunda bir iyileşme, gelir artışının ivmelenmesine, hisse performansının ve piyasa kapitalizasyonunun ve kârlılığın artmasına yol açar (Drucker, 1985). Ancak günümüz dünyasında sadece ürün yeniliğine odaklanmak sürdürülebilir rekabet avantajı fırsatlarını kaçırmaya neden olabilir (Goffin, Mitchell, 2017). Bu nedenle, öncü firmalar ürünlerinin kopyalanma riskinin farkında olarak, sadece ürün yenilikçiliğine değil, yenilikçiliğin diğer boyutlarına da konsantre olarak sürdürülebilir rekabet avantajının peşinde koşarlar.

Pazar yenilikçiliği, firmanın belirlediği hedef pazara girmek ve ondan istifade etmek için benimsediği yaklaşımların yeniliği olarak ele alınır. Bazı firmalar için bu yeni bir pazara girmek veya yeni bir niş pazar belirlemektir. Daha geniş bağlamda, pazar araştırması, reklam ve tanıtım ile ilgili yenilikleri ve yeni pazar fırsatlarını tanımlamak ve yeni pazarlara giriş ile ilgili yenilikleri ifade eder (Ali, Krapfel, LaBahn, 1995). Örgüt tarafından daha önce uygulanmamış bir pazarlama yönteminin uygulanması ile gerçekleşir. Pazar yenilikçiliğinin amacı, müşteriye dokunan süreçlerin iyileştirilmesidir. Ürün yenilikçiliği ile yakından ilişkili olan pazar yenilikçiliği, literatürde zaman zaman ürün-pazar yenilikçiliği olarak incelenmiştir (Schumpeter, 1934; Miller, 2011).

Birçok çalışmada teknolojik yenilikçiliğin bir alt unsuru olarak kabul edilen süreç yenilikçiliği, yeni üretim metotlarının kullanılması, yeni yönetim yaklaşımları ve üretim ve yönetim süreçlerini geliştirmek için kullanılabilecek yeni teknolojilerdir (Damanpour, 1991). Bu teknolojiler, ekipman ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikler içerirler. Teknolojik yenilikçilik daha ziyade, yeni teknolojik içerik barındıran ya da teknolojik ilerlemenin yeni alet ve ekipmanlarını kullanan ürün yenilikçiliği içinde kendini göstermektedir (C. L. Wang, Ahmed, 2004). Aslında süreç yeniliklerinin temel odağı, üretim sürecinin verimlilik artışıdır. Süreç yenilikçiliği, ürün yeniliğini beraberinde getirebilir (Garcia, Calantone, 2002). Süreç yenilikleri daha az gözlemlenebilir olması, çıktının direkt olarak kendisi ile ilgili olmaması ve

başarılı bir şekilde uygulanması, örgütsel yapı ve idari sistemlerde önemli değişikliklere bağlı olduğundan nispeten daha az avantajlı olarak algılanırlar (Damanpour, 1996). Oysa süreç yenilikçiliği genel yenilikçilik yeteneği için önemli bir faktördür. Zira bir örgütün kaynaklarını ve yeteneklerini kullanma ve yaratıcı üretim gereksinimleri için yeniden yapılandırma kabiliyeti örgüt başarısı için kritik öneme sahiptir.

Davranışsal yenilikçilik, yenilikçi bir kültürün oluşmasını sağlayan, yeni fikirlere ve inovasyona bütüncül bir açıklık durumunu ifade eder ve örgütteki tüm aktörler (bireyler, takımlar ve yönetim) tarafından sergilenmesi beklenir. Davranışsal yenilikçilik boyutu, örgütün, yeniliğe açıklık olarak değerlendirilen sürekli ve kalıcı davranışsal değişimini yansıtmalı, zaman zaman görülen yeniliklerin bir sonucu olarak değerlendirilmemeli veya belirli grupların yenilikçi faaliyetlerinden ibaret olmamalıdır (Avlonitis, Kouremenos, Tzokas, 1994). Aslında davranışsal yenilikçilik, örgütün tüm yenilikçi çıktılarının altında yatan temel faktördür. Yenilikçi kültür, yenilik için bir katalizör görevi görürken, böyle bir kültürün olmaması yeniliğin ortaya çıkmasını engeller.

Stratejik yenilikçilik, bir örgütün dış fırsatları zamanında tespit etme ve yenilikçi ürünler sunma ve yeni pazarları veya sektörleri keşfetme amacıyla dış fırsatları iç yeteneklerle eşleştirebilme yeteneğini vurgular (C. L. Wang, Ahmed, 2004). Geniş anlamıyla firma için değer yaratacak yeni rekabetçi stratejilerin gelişimi olarak tanımlanır.

Stratejik inovasyon, mevcut rekabetin kurallarını bozarak ve rekabet etmenin yeni yollarını düşünerek, bir firmanın işini stratejik olarak yeniden tanımlaması olarak ifade edilir. Markides (1998) stratejik inovasyon için en önemli faktörün, oyunu rakiplerden daha iyi oynamak değil, tamamen farklı bir oyun geliştirmek olduğunu vurgular (Markides, 1998). Zira her firmanın başarısının altında yatan temel faktör, radikal ya da teknolojik inovasyon değildir. Stratejik inovasyon bir firmanın bir endüstride bir boşluk bulması ile başlar ve bu boşluk zamanla yeni kitlesel bir pazar olarak kendini gösterir.

Stratejik inovasyon yeteneği geliştirebilmiş örgütler, yeni veya gelişmemiş bir müşteri segmenti belirleyerek, rakipler tarafından giderilmemiş bir ihtiyaca odaklanarak veya üretim, teslimat veya dağıtımın yeni yollarını keşfederek rakiplerinden farklı bir oyun

geliştirirler. Bu anlamda iş modeli inovasyonları en önemli stratejik yenilik çıktılarında biri olarak değerlendirilir (Markides, 2006).

6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENME YÖNELİMİ

6.1. Örgütsel Öğrenmenin Önemi

Değişimin kaçınılmaz olduğu, “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” diyen M.Ö 535-475 yılları arasında yaşayan filozof Herakleitos’dan bu yana tarihin her döneminde vurgulanmıştır. Örgütler için değişim, örgüt tarafından yeni bir fikir veya davranışın benimsenerek yönetim yapılarını ve iş süreçlerini gözden geçirerek çeşitli düzenlemeler yapmak şeklinde tanımlanır (Daft, 2016) . Bugün birçok örgüt değişime direnmesi halinde yaşamlarını sürdüremeyeceğinin farkındadır (Eisenhardt, Brown, 1998). Bununla birlikte değişim karar verilmesi ve sürdürülmesi zor bir süreçtir ve ne yazık ki firmaların birçoğu değişim girişimlerinde başarısız olmaktadır.

Genel olarak tüm değişim yaklaşımlarının temelinde ekonomik yaklaşım ve örgütsel yetenekler yaklaşımı olmak üzere iki tür göze çarpar. “E Teorisi” olarak adlandırılan ekonomik yaklaşım, nakit akışı ile hisse değerinde iyileşme sağlama yoluyla hissedar değerini yükseltmeyi amaçlarken, “Ö Teorisi” olarak adlandırılan örgütsel yetenek yaklaşımı ile gerçekleştirilmeye çalışılan değişimin amacı ise, örgütsel öğrenme kültürü yerleştirerek, performansı yüksek insan kaynağını öncelikleyen bir örgüt kültürü geliştirmektir (Beer, Nohria, 2009).

Geçmişte olduğunun aksine değişim kavramı bugün istikrar yerine sürekli yenilenmeyi gerçekleştirmek amacıyla normal olarak kabul edilmekte, aynı zamanda değişim bir zamanlar aşamalı ve nadiren gerçekleşmekte iken bugün dramatik ve sürekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Daft, 2010). Günümüzün başarılı şirketleri değişim yaratma tutkusuna sahip olanlardır. Ancak yeni teknolojiler ve yeni yaklaşımlar iş yapmanın standart yollarını hızlıca değiştirirken, her şirket bu değişikliklere ayak uydurmada birtakım zorluklar ile karşı karşıya kalmaktadır.

Küresel iş ortamı, daha verimli ve rekabetçi olmaları konusunda örgütler üzerinde giderek daha fazla baskı kurarken, “*Endüstri ne olursa olsun, bir kurum sonlu yaşam süresi olan işletme birimlerinden oluşur. Herhangi bir işin teknolojik ve pazar temelleri eninde sonunda ortadan kaybolacaktır*” diyen Christensen ve Bower (1996)

başka bir gerçeğe daha dikkat çekmektedir (C. M. Christensen, Bower, 1996). Bu gerçek, örgütlerden sürekli olarak “yenilik”, “kalite”, “artan verimlilik” ve “isteğe yönelik özel çözüm” kombinasyonundan oluşan benzersiz bir değer talep eden yıkıcı değişimler dünyasında yaşadığımızdır (Daft, 2010). Günümüzün örgütleri, sadece başarılı olmak için değil, yıkıcı değişimlerin dünyasında ve artan çetin rekabet şartlarında hayatta kalmak için sürekli yeniliğe açık olmaya devam etmek zorundadır. Küreselleşme, daha yüksek müşteri beklentileri, rekabetçi baskıların şiddeti, daha kısa ürün döngüleri ve hızlı teknolojik değişim gibi faktörlerin her biri farklı yeni çalışma yollarının gereğini işaret etmektedir. Yüksek bir değişim hızına adapte olamayan ve teknoloji ve hizmet sunumunun gerisinde kalan örgütlerin başarısızlığı kaçınılmaz görünmektedir.

Değişen çevresel koşullara hızlı adapte olma kabiliyeti, öğrenme yeteneklerinden, yeni fikirleri özümseme ve bu fikirleri rakiplerden daha hızlı harekete geçirme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Bu zihinsel ve fiziksel beceri olmaksızın, bir örgüt değişen koşulları anlamlandırmakta başarısız olacak ve rakiplerin girişimlerine karşı tepkisiz kalacaktır (Dave Ulrich, Jick, Glinow, 1993). Örgütlerin başarısı, ellerinden gelen her türlü rekabet avantajını kullanarak rekabette öne çıkabilme kabiliyetlerine bağlıdır. Bu noktada asıl zorluk ise, rekabetçi kaldıraç noktalarını bulabilmektir. Teknik avantajların kopyalanabildiği, sermayeye dayalı alt yapıların satın alınabildiği, stratejilerin rakipler tarafından birebir uygulandığı ve yeni ürünlerin derhal taklit edildiği günümüzde örgütlerin yapması gereken, yenilikçi olmaya devam etme ve yapılan işlerde daha verimli olarak ve yeni fikirler üretme biçimlerindeki farklılıklar ile bir adım önde olmaktır. Bunu yapabilmek için örgüt liderlerinin, bireyler ve gruplar arasında ve örgütsel düzeyde yeni düşünme ve eylem yollarını harekete geçirmeleri gerektiği vurgulanır (Bontis, Crossan, Hulland, 2002; Nonaka, 1994).

Değişimi anlamak, gerekli olan yetkinlikleri oluşturmak ve hayatta kalarak, başarıyı yakalamak için aktif olarak çalışan bir örgüte ihtiyaç vardır. Günümüzde bilgi katlanarak artmaya devam ederken, kritik bilgiye ulaşmak ve ondan değer yaratmanın önemi de giderek artmaktadır. Böyle bir dünyada, bir örgütün öğrenme kapasitesi yani bilgiyi elde etme, kullanma ve yeni anlayışları yayabilme özellikleri başlıca stratejik yetenek (Fiol, Lyles, 1985) ve en önemlisi de sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak görülür (Stata, 1989; de Geus, 1998; Brockman, Morgan, 2003).

Kaplan ve Norton (1996) tarafından geliştirilen dengeli puan kartı ilkelerine göre örgütsel öğrenme, örgütsel performans ölçüm sisteminde gözlemlenebilir ve nesnel sonuçlara yol açan, örgütsel performansın birincil güdüleyicisi olarak kavramsallaştırılır (Kaplan, Norton, 1996). Dengeli puan kartı yaklaşımı, firmaların kısa vadeli finansal sonuçları takip etmelerine olanak verirken, aynı zamanda yeteneklerini oluşturma ve gelecekteki finansal performans için büyümelerini sağlayan maddi olmayan varlıkları elde etme konusundaki ilerlemelerini de izlemektedir. Geribildirim ve öğrenme süreci, yaklaşımın en önemli yönlerinden birini oluşturur. Çalkantılı çevrelerde ve bilgi çağında faaliyet gösteren örgüt yöneticileri için geri bildirim, örgütsel öğrenme yeteneğinin kazanılmasını sağlar.

Örgütsel öğrenme, hem yeni ürünler ve hizmetler üretmek zorunda olan örgütler hem stratejik eylemlere yön veren yöneticiler hem de mevcut becerilerini yükseltmek veya yenilerini edinmek isteyen çalışanlar için önemli bir kavramdır (Dave Ulrich, Jick, Glinow, 1993).

Örgütsel öğrenme son yıllarda hem bilimsel hem de bilimsel olmayan yayınlarda adından sıkça söz edilen bir kavram haline gelmiştir. Örgütsel öğrenme kavramı, hedef odaklı sosyal bir yapı olan örgütlerin de tıpkı bir organizma gibi öğrenebileceği analojisinden ileri gelmektedir. Örgütsel öğrenmeye ilgi, küreselleşen pazarlar, dünya çapında şiddetli rekabet, ürün geliştirme sürelerinin kısalması, dünyada yaşanan demografik değişimler ve bilginin yarılanma ömrünün azalması gibi nedenlerle hız kazanmıştır (Prange, 1999). Bu zorluklar ile başa çıkabilmek için örgütler bilgi kazanımını teşvik eden yetenekler de dahil olmak üzere geniş bir yetenek çeşitliliğine sahip olmalıdır. Örgütsel öğrenme örgütlerin bilgi kazanımını sağlamak için öne çıkan kavramlardan biridir (Starbuck, 1992; Garvin, 1993).

6.2. Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenme yönetim literatüründe son elli yıldır yoğun olarak çalışılıyor olsa da insanların ve hayvanların öğrenme süreci ile ilgili araştırmalar psikoloji bilimi altında uzun süredir yapılmaktadır (Ormrod, 2011). Örgütsel öğrenme ve psikoloji disiplini altında çalışılan bireysel öğrenme süreci arasındaki ilişki yönetim bilimi açısından temel olarak iki konuda çıkarım sunmaktadır. Öncelikle, örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenmeyi benzer olarak ele alan bakış açısına göre bireysel öğrenmenin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmanın örgütsel öğrenmenin başlangıçta yabancı olunan

varsayımsal yapısını anlamak için kullanılabileceği düşünülmüştür. Psikolojide çalışılan öğrenme sürecinin yakından incelenmesi örgütsel öğrenme sürecinde hangi faktörlerin belirgin olduğu ile ilgili ipuçları verir. Bunun da ötesinde sosyal ve uygulamalı psikolojide araştırılan sosyal biliş alanındaki araştırmaların uzun yıllardır yapıyor olması örgütsel öğrenme için kritik kabul edilmektedir. Çünkü sosyal bir topluluğun bilgi edinimi ve bu bilgiyi kullanması açısından önemli çıkarımlar sağlayacağı düşünülür (Shipton, 2006).

Bir diğer bakış açısı ise, bireysel öğrenmenin, örgütsel öğrenme için bir temel teşkil ettiğini vurgular. Bu yaklaşım, örgütsel öğrenmenin bir göstergesi olan örgütsel bilgideki artışın, bir örgütteki bireylerin bilgi ediniminin büyüklüğü bazında ele alınabileceğini vurgulamaktadır (Pawlowsky, 2003). Yani bireylerin bilgi düzeylerinin artması ile örgütsel bilginin artışı arasında doğrudan bir ilişki kurulmuştur.

Öğrenme literatüründe, öğrenme, bellek ve bilgi olmak üzere üç temel kavram ön plana çıkar. Bu üç kavram, birey tarafından yeni bilgilerin edinilmesi ve tekrar hatırlanması ile ilgilidir. Genellikle öğrenme kavramı yeni bir davranış elde etme esnasında oluşan süreçlere odaklanırken, bellek veya bilgi işleme kavramı bilginin depolanması ve hatırlanmasına odaklanır. Öğrenme ve hafızadan farklı olarak bilgi kavramı ise, bilginin içeriği ve uygun şekilde kullanımı ile ilgilenir (J. R. Anderson, 2000).

Öğrenme kavramlarının tanımlarında vurgulanan öğrenme yönleri bir yaklaşımdan (davranışçılık ve bilişsel yaklaşımlar gibi) diğerine farklılık gösteriyor olsa da genel kabul gören anlayışa göre öğrenme “deneyim sonucunda davranış potansiyelinde nispeten kalıcı değişikliklerin görüldüğü süreç” olarak tanımlanır (J. R. Anderson, 2000; Ormrod, 2011). Başka bir tanıma göre ise öğrenme, yeni bilgi edinme, yetenek, davranış ve tutumlarını geliştirme süreci olarak ele alınır (Armstrong, 2016). Böylece bu tecrübe ve keşif süreçleri hem dünyayı hem de kişinin kendisini yeni bir anlayışa götürecek ve elde edilen bilgiyi yeni durumlara uygulamasını sağlayacaktır.

Öğrenme ile ilgili en önemli hususlardan biri, süreç olarak tanımlanması nedeniyle, bir anda gerçekleşen bir olaydan daha fazla zaman almasıdır. Öğrenme zamana yayılan bir süreçtir ve bu süreç boyunca hata yapmak ve bu hatalar vasıtasıyla ilişkilerin ve ilkelerin daha iyi anlaşılması öğrenme sürecinin bir parçası olarak kabul edilir.

(Ormrod, 2011). Aynı zamanda öğrenme sürecinin çok kısa olması ve iyi öğrenilmiş ve geçmişte başarı sağlayan stratejilerden vazgeçmeden önce yeni uygulamaların yerleştirilmeye başlanması, öğrenenin performansı üzerinde negatif etki yaratır (Ormrod, 2011).

Öğrenme tanımında öne çıkan diğer bir nokta her çeşit davranışsal değişikliğin öğrenme olarak kabul edilmeyeceğidir. Tanımlarda yer alan ve öğrenmenin kalıcı değişiklik anlamına geldiği ifadesi, geçici tüm değişim formlarının öğrenme kapsamı dışında tutulmasını öngörmektedir. Bununla birlikte öğrenme sürecinin sonuçlarının kişinin davranışlarına yansması beklenmekle birlikte her öğrenme süreci hemen açık bir davranış değişikliği ile sonuçlanmayabilir. Öğrenmenin faydaları gelecek davranışlarla gözlemlenebilir.

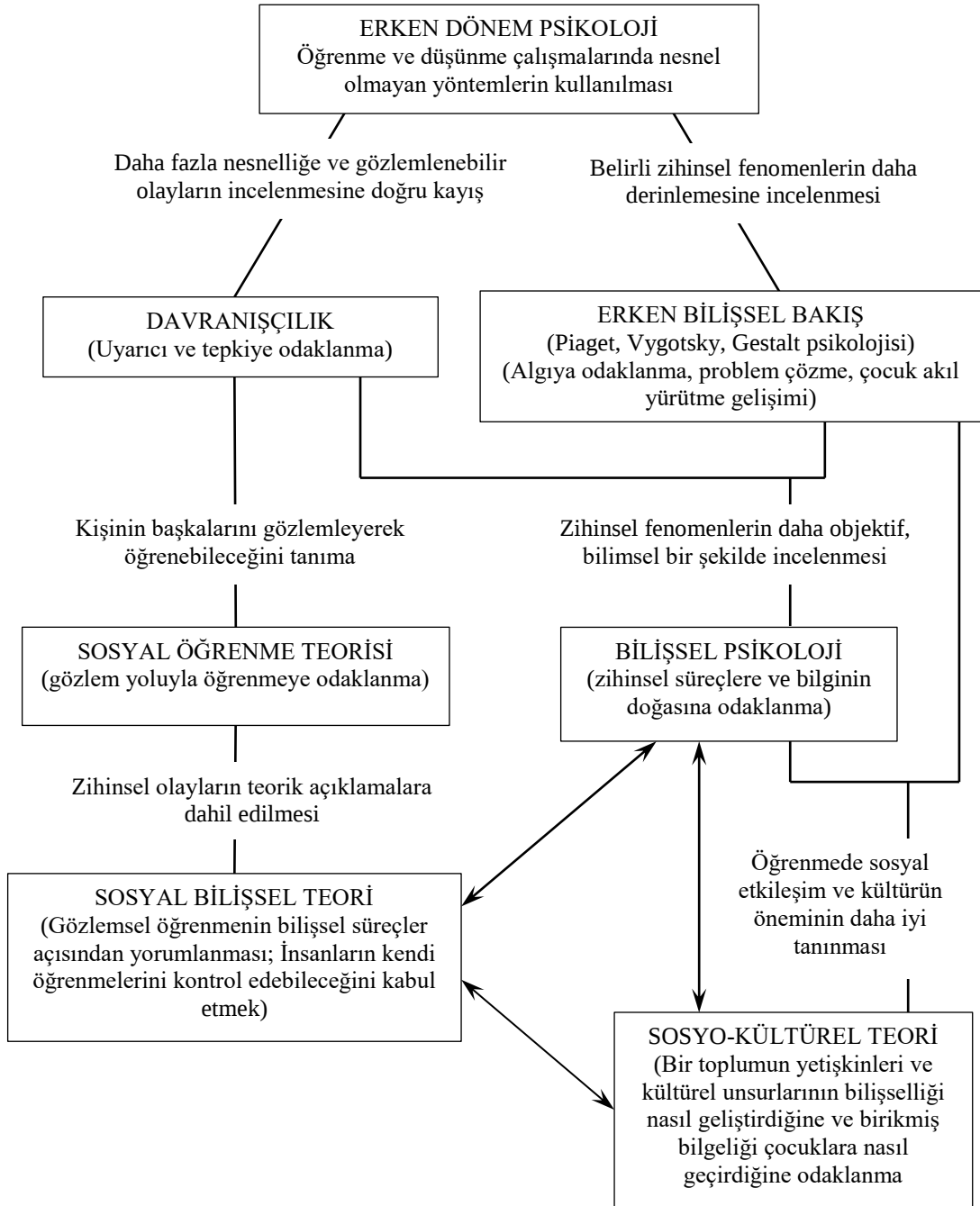
Son olarak öğrenme deneyim sonucu gerçekleşen bir olgudur ve olgunlaşma sürecinden ve durumsal kısıtlamalardan dolayı oluşan performans sınırlamalarından ayırt edilmesi gerekir. Olgunlaşma süreci sinir sisteminin genetik olarak belirlenmiş büyümesi olarak tanımlanır. Durumsal kısıtlamalar ise harekete geçmek için örneğin bilgi gibi gereken kaynakların bulunmaması gibi durumları kapsar. Bu gibi durumlarda ortaya çıkabilecek davranış değişiklikleri deneyimden kaynaklanmadığı için öğrenme süreçlerinin sonucu değildir (Ormrod, 2011).

6.3. Öğrenme Teorilerinin Evrimi

Öğrenme, 2000 yıldan daha uzun bir süredir üzerinden çalışılan bir konudur. Öğrenme teorilerinin zaman içinde nasıl geliştiği Şekil 9’da detaylı olarak gösterilmektedir. Her ne kadar öğrenmeyi inceleyen araştırmalar erken dönem psikoloji çalışmaları ile başlamışsa da insanların nasıl öğrendiklerini tartışan ilk filozoflar Platon ve öğrencisi Aristo’dur. Bu dönemde gerçeğin ne olduğu ve bilgiye nasıl ulaşılacağı tartışması daha sonra akılcı ve ampirik bakış açılarının temellerini atmıştır. Akılcı bakış açısına sahip Platon, bilgi ve gerçeğin iç gözlem(içe bakış) ile keşfedileceği inancını savunurken, ampirisizm’in temsilcisi Aristo ise gerçek ve bilginin kendi dışımızdaki dünyada olduğunu ve duyularımızla anlaşılabilirliğini savunmuştur (Hammond et al., 2001)

Öğrenmenin temeli olan bireysel araştırma kavramı Rönesans döneminde sanat ve beşerî bilimlerde keşif olarak görülmüştür. Bu dönemde Descartes, Locke ve Kant tarafından tartışılan düşünce ve davranışların oluşumuna ilişkin kavramlar, daha

sonraları davranışsal ve bilişsel yaklaşımın çalışmalarına temel teşkil etmiştir (Ormrod, 2011).



Şekil 9: Öğrenme Teorilerinin Evrimi

Kaynak: (Ormrod, 2011)

1800’lü yılların sonlarına doğru psikolojideki iki hâkim bakış açısı, temel varsayımları ve çalışma prensipleri açısından önemli ölçüde farklılık gösteren yapısalcılık ve

işlevselciliktir. Ancak her iki yaklaşım da öğrenmeyi ve diğer psikolojik olayları araştırmanın birincil yolu olarak iç gözlemi kullanmıştır (Hammond et al., 2001).

1900'lü yıllar itibarıyla öznellik ve bilimsel titizlikten yoksun olması açısından eleştirilen iç gözlem yaklaşımı yerine daha objektif araştırma yöntemlerine olan ihtiyaç dile getirilmeye başlamıştır. Bu doğrultuda Rus fizyolog Ivan Pavlov ve Amerikalı psikolog Edward Thorndike'in çalışmaları kolayca görülebilecek ve objektif olarak tanımlanabilecek davranışa odaklanarak davranışçı hareketin doğmasına neden olmuştur (M. Chiesa, 1994). Davranışsal yaklaşım, öğrenmeyi incelemek için araştırmacıların, gözlemlenebilen ve nesnel olarak ölçülebilen iki şey üzerinde yoğunlaşmaları gerektiğini öne sürmüştür. Bunlar, insanların davranışları yani tepkiler ve bu tepkilerden önce gelen ve takip eden çevresel olaylar yani uyarıcılardır. Davranışçı öğrenme teorisinde doğrudan gözlemlenip ölçülemeyen, iç zihinsel süreçler (örneğin; düşünce ve amaçlar gibi) öğrenmenin nasıl gerçekleştiğine ilişkin açıklamaların dışında tutulmakta ve öğrenmenin gerçekleştiği ancak bir davranış değişikliği görüldüğünde söylenmektedir (Black, 1995).

Öğrenmede sonuçların önemi ise, araçsal koşullanma prensibini ortaya koyan Amerikalı davranış teorisyenleri Edward Thorndike ve B. F. Skinner tarafından vurgulanmıştır. Thorndike'in etki yasası, davranış ve sonuç arasında iki önemli ilişkinin olduğunu vurgulamaktadır. Hem davranış gerçekleştikçe belirli bir sonuç ortaya çıkmakta hem de sonuç davranış üzerinde bir etkiye sahip olmaktadır. Thorndike'in etki yasası, memnuniyeti takip eden bir duruma verilen tepkilerin güçlenirken, rahatsızlık veren tepkilerin ise zayıflaması olarak özetlenebilir. Başka bir deyişle, ödüllendirilen tepkiler artar ve cezalandırılmış tepkiler azalır ve muhtemelen de ortadan kaybolur (M. Chiesa, 1994). Thorndike'in etki yasası, ödül ve cezanın tersine fakat eşit etkilere sahip olduğunu vurgulamış ancak sonraki araştırmalarında, cezanın tepkileri zayıflatmada çok etkili olmayabileceğini göstermiştir. Ödüllerin öğrenmeyi teşvik ettiğine olan inanç bugün davranışçı perspektifin önemli bir bileşeni olmayı sürdürmektedir (M. Chiesa, 1994).

B. F. Skinner ise, Thorndike gibi organizmaların belirli sonuçlarca takip edilen davranışları edindiğini öne sürmüş, bir pekiştirici tarafından izlenen tepkilerin güçlenip, tekrar ortaya çıktığını vurgulamıştır. Başka bir deyişle, pekiştirilen tepkilerin sıklığı artmakta ve bu artış yani davranıştaki değişiklik öğrenmenin gerçekleştiği anlamına gelmektedir (Ormrod, 2011).

Davranışçı psikologların çalışmalarının öğrenmenin tam resmini vermemesi insanın düşünce süreçlerinin ve bilincinin de dikkate alınması gerektiğini ortaya çıkarmış bunun sonucunda algı, bellek ve problem çözme gibi çeşitli zihinsel olguları anlamak için nesnel, bilimsel yöntemler kullanan ve bilişselcilik olarak adlandırılan çok farklı bir bakış açısı doğmuştur (Ormrod, 2011). Bilişselciler, öğrenme için gerekli olduğuna inandıkları zihinsel işlemleri tanımlamaya yoğunlaşmışlar, öğrenmeyi, düşünmeyi ve davranışı etkileyen zihinsel süreçler ile bu zihinsel süreçleri etkileyen koşulların belirlenmesi ve tanımlanması ile ilgilenmişlerdir. Bu kurama göre; biliş öğrenmede önemli rol oynamaktadır ve dikkat ve hafıza gibi bilişsel süreçler, öğrenmenin nasıl gerçekleştiğine ilişkin açıklamalara dahil edilmelidir (Black, 1995). 1967'de yayınlanan Ulric Neisser'ın “Bilişsel Psikoloji” adlı kitabı bilişsel kuramın davranışçılık teorisine önemli bir alternatif olarak ortaya çıkmasında önemli olmuştur.

1941 yılında davranışçı teorisyenler Neal Miller ve John Dollard tarafından başlatılan ve 1960'larda, büyük ölçüde Stanford Üniversitesi'nden Albert Bandura'nın araştırma ve yazıları yoluyla davranışçı kökenlerden ayrı bir gözlem ve modelleme teorisi şekillenmeye başlamıştır. Sosyal bilişsel teori olarak adlandırılan bu yaklaşımın odak noktası gözlem ve modelleme yoluyla öğrenmedir. İlk başlarda sosyal öğrenme teorisi olarak adlandırılan bu teori insan öğreniminin büyük kısmının diğer insanları izlemek ve birbirleri ile etkileşim kurmak üzerine gerçekleştiğini öne sürmektedir (Bandura, 1999).

Davranışçıların geleneksel olarak öğrenmeyi davranış değişikliği olarak tanımlamasının aksine, sosyal bilişsel teori, öğrenmenin eyleme mutlaka yansıtılmak zorunda olmadığını savunur.

Sosyal bilişsel kurama göre; insanlar kendi eylem ve çevreleri üzerinde önemli denetime sahip olabilirler. Davranışçı öğrenme perspektifinde ise, insanlar büyük ölçüde çevresel koşulların merhametine kalmıştır.

Sosyal bilişsel kuramcılar öğrenmenin davranışsaldan ziyade zihinsel bir değişim gerektirdiğini öne sürerler. Gözlem yoluyla öğrenme ile öğrenilenin performansı arasında bir ayrım yaparlar. Bu ayrıma ilişkin, Bandura, insanların gözlemledikleri fakat taklit etmedikleri davranışları genellikle sözlü olarak tarif edebildiklerini gösterir. Bu nedenle, kendi davranışları değişmese bile insanlar yeni şeyler öğrenirler

(Grusec, 1992). Ayrıca, bir modeli gözlemleyen kişiler, bu davranışı daha sonra, bir yapıma nedeni olduğunda sergileyebilirler.

Sosyal bilişsel kuramcılara göre, insanlar mevcut tepki-pekiştirme ve tepki-ceza ihtimallerinin farkında olmadıkça, pekiştirme ve cezalandırma, öğrenme ve davranış üzerinde çok az etkiye sahiptir. Pekiştirme, yalnızca öğrenenin hangi spesifik tepkiyi pekiştirmeye götürdüğünü fark ettiğinde işe yaramaktadır.

Bu kurama göre; insanların bir karşılık bekledikleri davranışlarını gerçekleştirme olasılığı en yüksektir. Sosyal bilişsel kuram, davranışçı kavramların (örneğin; pekiştirme ve cezalandırma) ve bilişsel süreçlerin (örneğin; tepki-sonuç ihtimalleri, bellek kodlarıyla ilgili farkındalık ve beklentiler) harmanlandığı bir çerçeve sunar. Çevresel ve bilişsel değişkenler sürekli olarak birbirleriyle ve davranışla etkileşime girerek karşılıklı olarak diğerlerini etkilerler (Ormrod, 2011).

20. yüzyılın başlarında ise Amerikalı psikolog Edward Tolman ve Alman Gestalt psikologları bilişsel süreçlere vurgu yaparken, iki gelişim psikolojisi uzmanı İsviçreli psikolog Jean Piaget ve Rusya'da Lev Vygotsky, çocukların düşünce süreçlerinin yaşla nasıl değiştiğini ve böyle bir değişimi mümkün kılacak temel öğrenme mekanizmaları hakkında çeşitli teoriler ortaya atmışlardır.

Amaçsal davranışçılık prensibini ortaya atan Tolman, öğrenmenin bir organizmanın davranışına mutlaka yansıtılmayan bir iç süreç olduğunu savunmuş, gözlemlenemeyen öğrenme için “gizli öğrenme” terimini kullanmıştır. Tolman'ın görüşüne göre pekiştirme öğrenme yerine performansı etkilemektedir; bu da öğrenilen bir davranışın sergileneceği ihtimalini arttırmaktadır. Bu yaklaşımda, öğrenme, uyarıcı-tepki bağlantılarının oluşumu olarak değil, bazı olayların başka olaylara yol açtığı bir öğrenme süreci olarak görülür. Bir organizma bir davranışın belirli bir sonuca götürdüğünü öğrendikten sonra bu sonuca ulaşmak için davranır yani davranışın bir amacı vardır ki o da hedefe ulaşmadır.

Tolman ayrıca beklentilerin davranışı etkilediğini ortaya koymuş, bir organizmanın belirli davranışların bazı belirli sonuçlar ürettiğini öğrendiğinde, sonuçlarla ilgili beklenti oluşturmaya başladığını öne sürmüştür. Tolman ayrıca organizmaların çevreleri ile ilgili bilişsel haritalar geliştirdiklerini ortaya koyan ilk bilim adamıdır (Hammond et al., 2001).

Gestalt psikolojisi olarak bilinen bakış açısı ise, organizmaların algılama, öğrenme ve problem çözme süreçlerine vurgu yapmaktadır. Kuramın özü, bütünün parçaların toplamından fazla olduğudur. Öğrenmeye konu olan içeriğin öğeleri arasında mutlaka ilişki olmalıdır. Ayrıca öğrenen ve konu arasında da ilişki kurulmalı ve uygulama olanağı sunulmalıdır. Gestalt psikolojisinde anlayarak öğrenme esastır ve geçmiş deneyimlerin öğrenme üzerinde etkisi vardır.

Bireysel yapılandırmacılığın öncüsü, İsviçreli gelişimci Jean Piaget ise, çocukların fiziksel ve sosyal dünyalarıyla etkileşim kurarak ve fiziksel ve sosyal dünyalarını yansıtarak gittikçe artan oranda karmaşık anlayışlar ve akıl yürütme yeteneklerini yaşla birlikte kazandıklarını öne sürmüştür. Çocukların doğal olarak çevrelerini merak ettiğini ve anlamlandırmak için aktif olarak bilginin peşinde koştuklarını ve karşılaştıkları uyarıcılara basitçe tepki vermekten ziyade bu uyarıcıları yönlendirdiklerini ve eylemlerinin etkilerini gözlemlediklerini belirtmiştir. Fiziksel çevre ile etkileşim, öğrenme ve bilişsel gelişim için kritik önem taşımaktadır.

Bu arada, Rus psikolog Lev Vygotsky, toplumun ve kültürün çocuk gelişimi için önemine odaklanmıştır. Vygotsky'nin düşüncelerini temel alan psikologlar, sosyal etkileşimin ve kültürün insan öğrenimi ve bilişsel gelişiminde oynadığı kritik rolleri dikkate alarak sosyokültürel teori olarak anılan kuramı geliştirmişlerdir.

Öğrenmeyi bilişsel açıdan inceleyen kuramlardan bir diğeri olan bilgiyi işleme kuramı ise insanın öğrenme sürecini bilgisayarın işleme mantığına benzetmektedir. Bu yaklaşım, harici bilginin nasıl kodlandığı, saklandığı ve hafızadan nasıl geri çağırıldığını ele alır (Ormrod, 2011).

Kodlama, harici uyarıcının, bu uyarıcının bilişsel temsiline çevrilmesi için gerekli algı ve yorumlama süreçlerini içerir. Ancak yeni bilginin yorumlanması ve analizini etkileyen yalnızca uyarıcı tarafından yönlendirilen süreçler değildir. Mevcut bilgi de süreçte rol oynar. Mevcut bilgi, şemalar ve kodlar olarak saklanır. Şemalar, nesne veya kavram yapılarını temsil eden bilişsel çerçevelerdir. Senaryolar, özel bir çeşit şemadır ve olaylara işaret ederler. Şemalar ve senaryolar, alınan bilginin her yönünün analiz edilmeksizin işlenmesine yardımcı olurlar. Alıcının gelen bilgileri aktive etmesi ve yorumlaması için bilindik şema veya senaryolardaki belirgin özellikleri fark etmesi yeterlidir. Saklama, belleğe kodlanmış bilişsel temsillerin gösteriliş biçimini belirtir.

Dil ve dünya hakkındaki bilgi anlambilimsel bilgidir. Bu nedenle bilgi, anlamsal yakınlığa göre düzenlenmiş ağlar şeklinde saklanır (Anderson, 2000).

Son olarak, geri alma, belleğe kaydedilen bilişsel temsillerin geri çağırılma süreçlerini ifade eder. Bellekten bilgi alma kısmen şema ile yönetilen etkin bir süreçtir. Etkin bir süreç olması sadece ilgili yönlerin saklanmasıyla ileri gelir. Daha sonra, mevcut şemalara ve terimlerin ağlarına bağlı olarak, terimlerin ek özellikleri, geri çağırılması için yeniden yapılandırılır. Sonuç olarak, bir olay olanlara tam olarak uymayan bir biçimde geri çağırılır (J. R. Anderson, 2000).

6.4. Bireysel Öğrenme Kavram ve Teorilerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Yansıması

Yukarıda bahsedilen bireysel öğrenme kavram ve teorileri, örgütsel öğrenme kavramının daha iyi anlaşılması açısından bazı çıkarımlar ortaya koymaktadır.

Öncelikle sosyal öğrenme teorisinde vurgulandığı üzere, örgütsel öğrenmede de istemsiz öğrenme süreçlerinin varlığına rastlanmaktadır. Öğrenme her zaman belirli amaçlar doğrultusunda gerçekleşen bir olgu değildir.

Bununla birlikte bireyler gibi örgütler de, özellikle değişim farklı davranışlar gerektirdiğinde, daha önce başarıya ulaşmış davranışları tekrar etme eğilimi göstermektedir (Starbuck, Hedberg, 2001). Ayrıca, bireyler, kendilerine benzer olarak deneyimledikleri kişilerin davranışlarını benimsemeye meyillidir. Örgütler içinde bu durum, başarılı ve başarısız davranışların örgüt içinde açıkça değerlendirilmesi ve benzer örgütlerin başarılı ve başarısız davranışlarının analiz edilmesi olarak ortaya çıkar.

Bireysel düzeyde mevcut bilgi yapısının öğrenme sürecinin bir parçası olması ve yeni bilgilerin yorumlanmasında önemli bir rol oynaması gibi örgütsel düzeyde de mevcut bilgi yapıları öğrenme sürecinde önemli bir role sahiptir. Ancak geçmişte kazanılan bilgi genelde önemli olmakla birlikte bazen tehlikeli de olabilmektedir. Örgütsel düzeyde, önceden mevcut bilgi, bir örgütün özümseme kapasitesinin yani yeni bilgiyi yenilik sürecine aktarabilme kabiliyetinin önemli bir belirleyicisidir (Cohen, Levinthal, 1990). Bununla birlikte, bir bilgi alanındaki uzmanlık, zaman zaman uzun dönemde yeni bilgi almaya, öğrenmeye ve performansa engel olabilir. Bu noktada

özünde örgütteki rutinlerin ve inançların değişimi olarak kavramsallaştırılan öğrendiğinin aksini öğrenebilme yeteneği önem kazanmaktadır (Akgun et al., 2007).

Son olarak, öğrenmenin güdülenen bir davranış olduğu söylenebilir. Özellikle kasıtlı öğrenme ile ilgili olarak hem kişiler hem de örgütler öğrenme faaliyetlerine başlamak ve devam ettirmek için motive olmalıdır. Yüksek ve özel öğrenme hedefleri koymak ve başarıya duyulan inanç bu noktada temel teşkil eder (Gopalan et al., 2017).

6.5. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Artan çalkantı ve giderek karmaşıklaşan iş çevresi, örgütsel değişimi iş dünyası için bir ihtiyaç haline getirmiştir. Erken sanayileşme döneminden bu yana, yönetim kavramları ve kullanılan araçlar, fiziksel kaynakların dönüşümü üzerine odaklanmış, değer üretimi, hammadde ve üretim sürecinin çıktısı arasındaki fark ile ölçülmüştür. Ancak bilgi kaynaklarının dönüşümü, yönetim biliminin yakın zamanda keşfettiği bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Nonaka, Takeuchi, 1995; Teece, 1998). Günümüzde örgüt stratejileri, fiziksel varlık yönetiminden giderek daha fazla entelektüel varlıkların yönetimine ve geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bu varlıklar hem firma içinde hem de firmanın dış ortaklarında bulunanların sahip olduğu beceri ve bilgi tabanıdır (Youndt, Snell, 2004; Alpan et al., 2010). Bilgi kaynaklarının dönüşümüne konsantre olan firmalarda yenilik üretimi, verimlilik artışı ve büyüme stratejileri ayrı görevler olarak ele alınmak yerine bilginin entegrasyonu vasıtasıyla müşterek olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle örgütsel değişim ve başarı için örgütlerin, öğrenme ve bilginin rolünü anlaması gerekmektedir (Pawlowsky, 2003).

Son yıllarda örgütsel öğrenme, bilgi yoğun endüstrilerin artması, değişim ihtiyacı, yetkin işgücü gerekliliği ve yoğun rekabet nedeniyle geçmişte olduğundan çok daha önemlidir. Tüm bu konularda başarı şansının artması ve sürdürülebilir rekabet avantajı bir örgütün örgütsel öğrenme kapasitesini geliştirmesi ile mümkündür (Han, Kim, Srivastava, 1998; Hurley, Hult, 1998; Stata, 1989; Dave Ulrich, Jick, Glinow, 1993; Y. Wang, Ellinger, 2011). Bir örgütün öğrenme stratejisi, öğrenme için stratejik bir niyete sahip olmayı, tecrübe etmeye olan bağlılığı ve geçmiş başarı ve başarısızlıklardan öğrenebilme becerisini içermelidir (Slocum, McGill, Lei, 1994). Bu uygulamalar örgütsel yenilenmeyi getirmekle birlikte yeni rekabet avantajı kaynakları geliştirmeye katkıda bulunurlar.

İş başarısını ölçmek için finansal göstergelerin yeterli olmayacağını ve bilginin ana güç kabul edildiği bir dünyada faaliyet gösteren şirketlerin entelektüel sermayeye yatırım yapmaları gerektiğini ortaya koyan Kaplan ve Norton (1996) da aynı gerçeğe dikkat çekmektedir (Kaplan, Norton, 1996).

Giderek küresel, karmaşık ve sürekli değişen bir ortamla karşı karşıya olan örgütler, temel değer üretme kaynaklarının optimize edilmesi için bilginin etkin bir şekilde yaratılmasını ve yayılmasını gerektiren iç yetenekleri geliştirmek ve sürdürmek zorundadır (Grant, 1996). Bilgi etkili bir şekilde rekabet edebilmek için önemli bir stratejik kaynaktır (Choo, 1999; Nonaka, Takeuchi, 1995). Bilgi gelişimi, örgütsel öğrenmenin önemli bir parçası olmakla birlikte, belirli bir bilgi türüne odaklanmaktan ziyade örgütsel yetenek geliştirme süreci ile ilgilenmesi nedeniyle öğrenme, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada daha önemlidir (Schendel, 2007).

1990'ların sonunda, “öğrenen organizasyon” ve “örgütsel öğrenme” kavramı, hem iş dünyasından yöneticiler hem de akademisyenler için vazgeçilmez temel konulardan biri haline gelmiş, herhangi bir örgütün, rakiplerinden daha iyi ve daha hızlı öğrenme yeteneği temel bir yetkinlik olarak görülmeye başlamıştır.

Örgütsel öğrenme, örgütsel gelişim ve büyümenin temel unsurlarını ve süreçlerini içeren bir yaklaşım olarak ele alınır. Geleneksel manada örgütlerin, artan sermaye kaynakları ve/veya gelirler ile büyüme göstereceği varsayılırken, örgütsel öğrenme yaklaşımı, örgütün, örgütün çevresinin ve her ikisi arasındaki ilişkilerdeki ortak anlayışın artması vasıtasıyla büyümenin gerçekleşeceği felsefesine dayanır (Inkpen, Crossan, 1995; Fiol, Lyles, 1985; Beer, Nohria, 2009)

Örgütsel öğrenme “daha iyi” bilgi ve “kavrayış” vasıtasıyla eylemleri iyileştirme süreci olarak tanımlanır (Fiol, Lyles, 1985). Bu yaklaşımla doğru orantılı olarak örgütsel bilgi tabanının geliştirildiği ve şekillendiği süreci ifade eden örgütsel öğrenme, karar verme süreçlerinde bilgiyi kullanmak isteyen aktörlerce yeni bilgi edinimi olarak tanımlanır (Miller, 1996).

Öğrenmeyi bilgi işleme süreci olarak kavramsallaştıran Huber (1991) de, örgütsel öğrenmeyi bilgi edinme, bilgiyi dağıtma, bilgiyi yorumlama ve örgütsel bellek olarak bütünleşik dört yapı halinde ele alır. Huber (1991) sosyal öğrenme teorisinde vurgulandığı üzere, öğrenmenin bilinçli ve kasıtlı olmadığını ayrıca daima öğrenenin etkinliğini arttırmayabileceğini ve her zaman “doğru” bilgi ile sonuçlanmayacağını

vurgular. Zira yeni bulgular, önceden "bilineni" tersine çevirebilmekte ya da öğrenme yanlış bir şekilde gerçekleşmekte ya da yanlış olan doğru bir şekilde öğrenilebilmektedir (Huber, 1991).

Örgütlerin kültürleri dahilinde ve faaliyetleri çerçevesinde bilgi ve rutinler oluşturma, destekleme ve organize etme biçimleri olarak görülen örgütsel öğrenme, iş gücünün becerilerinin kullanımını geliştirerek örgütsel verimliliği ve adaptasyonu geliştirir (Dodgson, 1993). Öğrenen bir örgüt, bütün üyelerinin öğrenmesine imkân sağlayan ve sürekli olarak kendini dönüştüren bir yapıdadır. Öğrenen bir örgütte kişiler kendi gerçeklerini oluşturma ve değiştirme şekillerini keşfederler (Pedler, Boydell, Burgoyne, 1989; Senge, 1990).

Örgütsel öğrenmede çevrenin rolüne vurgu yapan Duncan ve Weiss (1979) örgütsel öğrenmeyi, eylem-sonuç ilişkileri hakkındaki bilginin ve bu ilişkilerin çevrenin etkisi ile geliştiği örgüt içindeki süreç olarak tanımlar (Duncan, Weiss, 1979). Öğrenme, örgütlere kendi çevrelerini örgütsel bir anlayışla yorumlama imkânı sunarken, uygulanabilir stratejileri fark etmeye başlamalarını sağlar. Örgüt üyeleri tarafından geliştirilen ve paylaşılan hafıza, bilişsel sistemler ve ilişkiler ile sonuçlanır (Fiol, Lyles, 1985). Örgütsel öğrenme aynı zamanda halihazırdaki paylaşılan anlayışı değiştirme süreci olarak da ele alınır (Senge, Sterman, 1992).

Literatürde öğrenme ve adaptasyon kavramları örgütlerin çevrelerine uyum sağlama sürecine gönderme yapmak için zaman zaman birbirleri yerine kullanılmıştır. Ancak Fiol ve Lyles (1985) adaptasyonun davranış değişimi içerdiği halde, öğrenmenin bilişsel değişiklikler içerdiğini öne sürer. Hedberg (1981) de öğrenmeyi adaptasyonla eş tutmanın yanıltıcı olduğunu ileri sürerek, öğrenmenin, anlık olayın ötesinde nedenlerin anlaşılmasını gerektirdiğini, adaptasyonun ise basitçe savunma ayarlaması anlamına geldiğini vurgular (Hedberg, 1981).

Örgütsel öğrenmeyi deneyime dayalı performans gelişimi veya koruma kapasitesi olarak örgütsel kapasite çerçevesinde tanımlayan başka bir anlayışa göre; bu süreç bilginin edinimi, paylaşımı ve kullanımını kapsar (Dibella, Nevis, Gould, 1996). Tannebaum(1997) da örgütsel öğrenmeyi örgütün yeni bir şeyler yapmak için kapasitesinde değişiklik olarak tanımlar (Tannenbaum, 1997).

Argyris ve Schön (1978) ise öğrenmeyi hataları tespit ve düzeltme süreci olarak ele alır. Örgütsel öğrenme, örgütte bireysel davranışların etkinliğini arttırmaya yönelik

hataların tespiti ve düzeltilmesidir. Öğrenme, örgütteki bireylerin herhangi bir problem ile karşılaştıkları ve örgüt düzeyinde problemi sorgulamaya başladıklarında oluşur. Gerçek durum ve beklenen sonuçlar arasında uyumsuzluk fark eden bireyler, bu duruma düşünme süreci ve eylem ile karşılık verir. Sonuç olarak, örgütün imajını ve örgütsel olayları değerlendirmelerinde bir değişim meydana gelir (Argyris, Schön, 1978).

Benzer şekilde, Sitkin (1990), örgütlerin başarısızlıktan kaçınma stratejisinden daha etkili olarak, “eylem, başarısızlık, geri bildirim, düzeltme döngüsü”nü ifade eden stratejik başarısızlık yoluyla öğrenebileceklerini vurgular (Pawlowsky, 2003).

Tanımlardan görüleceği üzere, literatürde örgütsel öğrenme kavramı farklı bakış açılarının etkisi ile çok çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Bir grup araştırmacı, öğrenme için davranışsal değişimin gerekli olduğuna inanırken, diğerleri, yeni düşünme yollarının yeterli olduğunu öne sürmektedir. Bir diğer grup, öğrenmenin gerçekleştiği mekanizma olarak bilgi işlemeyi ele alırken, diğerleri paylaşılan içgörüler, örgütsel rutinler ve bellek kavramı üzerinde durmaktadır. Tablo 4 çeşitli özellikleri vurgulanan örgütsel öğrenme tanımlarından bazılarına yer vermektedir.

Bu noktada Garvin (1993) farklı bakış açılarından beslenen örgütsel öğrenmenin aşamalarının izlenebilmesi için birbirleri ile örtüşen üç basamak önermektedir. İlk basamak, örgüt üyelerinin yeni fikirlere maruz kalıp, bilgilerini genişleterek düşünmeye başladıkları bilişsel aşamadır. Çalışanların yeni anlayışları içselleştirmeye ve davranışlarını değiştirmeye başladıkları ikinci basamak davranışsal aşamayı göstermektedir. Son basamak ise, davranış değişikliklerinin üstün kalite, daha iyi teslimat, artan pazar payı veya diğer maddi kazançlar gibi sonuçlarla ölçülebilir olduğu performans iyileştirmeleridir (Garvin, 1993).

Örgütsel öğrenmenin belirli koşullar altında gerçekleşen kolektif bir aktivite olduğunu vurgulayan Goh ve Richards (1997)’a göre öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli koşulları yaratmak ve öğrenmeyi teşvik etmek çok önemlidir. Örgütsel amaçların herkes tarafından bilinmesi, yenilikçi süreçlerin desteklenmesi, iletişimin açık ve hızlı olması ve takım bazlı yapılar kurularak üst yönetime olan ihtiyacın azaltılması örgütsel öğrenmeyi destekler (Goh, Richards, 1997).

Tablo 4: Öğrenme Tanımları

Yazarlar	Tanım
Argyris ve Schon (1978)	Örgütsel öğrenme, bir hata tespit ve düzeltme sürecidir.
Cavaleri ve Fearon (1996)	Örgütsel öğrenme, örgütteki kişilerin ortak deneyimlerinden elde edilen maksatlı bir ortak anlam oluşturma işlemidir.
Crossan vd. (1995)	Öğrenme, biliş ve davranışta bir değişim sürecidir ve bu değişikliklerin mutlaka performansı doğrudan arttıracığı ileri sürülemez.
Daft ve Weick (1984)	Örgütsel öğrenme, örgütün eylemleri ve çevresi arasındaki ilişkiler hakkındaki bilgisidir.
Day (1994)	Örgütsel öğrenme, açık fikirli sorgulama, bilgilendirilmiş yorumlar ve erişilebilir hafızadan oluşur.
Fiol ve Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış vasıtasıyla eylemlerin iyileştirilmesi sürecini ifade eder.
Garvin (1993)	Öğrenen bir örgüt, bilginin oluşturulması, edinilmesi ve aktarılmasında ve aynı zamanda yeni bilgi ve anlayışları yansıtarak davranışlarını değiştirmede yetenekli bir kurumdur.
Huber (1991)	Bir örgüt, bilgiyi işleme vasıtasıyla potansiyel davranışlarının değişip değişmediğini öğrenir.
Kim (1993)	Örgütsel öğrenme, etkili adımlar atabilmek için örgüt kapasitesini iyileştirmek olarak tanımlanır.
Lee vd. (1992)	Örgütsel öğrenme süreci, bireylerin eylemlerinin çevre ile örgütsel etkileşimlere yol açtığı döngüsel bir süreç olarak görülmektedir. Çevresel cevaplar, neden-sonuç ilişkileri hakkındaki inançlarını güncelleyerek öğrenen kişiler tarafından yorumlanır.
Levitt ve March (1988)	Örgütlerin, geçmişten gelen çıkarımları davranışlarını yönlendiren rutinelere kodlamaları öğrenme olarak görülür.
Marquardt (1996)	Güçlü ve kolektif olarak öğrenen bir örgüt, sürekli başarı için daha iyi bilgi toplamak, yönetmek ve kullanmak için kendini dönüştüren bir örgüttür.
Meyer-Dohm (1992)	Örgütsel öğrenme, örgütün temel amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı sürekli deneyimleme ve deneyimin ortak bilgiye dönüştürülmesidir.
Miller (1996)	Öğrenme karar vermeden ayırt edilmelidir. Öğrenme, örgütsel bilgiyi artırır, karar vermede ise buna ihtiyaç yoktur. Öğrenme, eylemden önce veya sonra gerçekleşebilir.
Mills ve Friesen (1992)	Öğrenen bir örgüt, kaliteyi artırma, müşteri veya tedarikçi ilişkilerini geliştirme ya da daha etkin bir şekilde iş stratejisini yürütme ve kârlılığı sürdürmenin nihai hedefi ile sürekli olarak içsel yeniliği sürdürür.
Nadler vd. (1992)	Öğrenme, örgüt çapında eylem ve deneyimlerin sonuçlarının incelenip, çıktıların dağıtıldığı bir ortam gerektirir.
Senge (1990)	Öğrenen örgüt, kişilerin arzu ettikleri sonuçları oluşturmak üzere kapasitelerini sürekli olarak genişleten, yeni ve geniş çaplı düşünme biçimlerinin geliştirildiği, kolektif arzuların serbest bırakıldığı ve kişilerin sürekli olarak birlikte nasıl öğrenileceğini sorguladıkları örgütlerdir.
Slater ve Narver (1995)	En temel tanımıyla, örgütsel öğrenme davranışları etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya anlayışların geliştirilmesidir.
Schwandt ve Marquardt (2000)	Örgütsel öğrenme, kişiler, eylemleri, sembolleri ve örgüt içindeki süreçler arasındaki karmaşık bir ilişkiyi temsil eder.
Stata (1989)	Örgütsel öğrenme, inovasyonun gerçekleştiği başlıca süreçtir. Kişilerin ve örgütlerin öğrenme oranı, özellikle bilgi yoğun sektörlerde sürdürülebilir rekabet avantajının yegâne kaynağıdır.

Kaynak: (Bontis, Crossan, Hulland, 2002)

6.6. Bireysel Öğrenme, Grup Düzeyinde Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Bağlantı

Cangelosi ve Dill (1965)'in öğrenmenin bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde gerçekleştiğini öne sürmesinden bu yana, bu üç seviye arasındaki ilişkiler öğrenme teorisinde önemli bir yer tutmaktadır (Cangelosi, Dill, 1965).

Kolektif bir özelliği yansıttığı için örgütsel öğrenme yapılan birçok tanıma göre sadece grup ve örgüt düzeyinde tamamen anlaşılabilen bir süreç olmakla birlikte (Crossan et al., 1995), birçok teorisyen örgütsel öğrenmenin bireyle başlayıp, bittiğini düşünmektedir (Argyris, Schön, 1978; Nonaka, Takeuchi, 1995; Senge, 1990).

Simon (1991), örgütsel öğrenmeyi örgütün çıktılarında ve yapısal elementlerinde sonuçları görüleceği şekilde bireyler tarafından örgütsel problemlerin kavranması ve başarılı bir şekilde yeniden yapılandırılması olarak tanımlar. Örgütlerin kendi kendilerine öğrendiğini reddederek, bütün öğrenmenin bireylerin kafalarında gerçekleştiğini ve örgütlerin ya mevcut bireylerinin öğrenmesi veya yeni bilgiye sahip bireylerin katılımıyla öğrendiğini öne sürer. Bu yaklaşıma göre öğrenme mekanizmasına sahip olan bireydir ve örgütsel öğrenme anlamında örgüyü yeniden tanımlayan, örgütlerin “bilme” ve “öğrenme” becerilerine atıfta bulunan ve bireyin rolünü görmezden gelen teoriler sorunludur (Simon, 1991).

Örgütsel öğrenme kavramını inceleyen birçok yazar örgütsel öğrenme kavramı ile ilgili çalışmalarında bireyi merkeze almaktadır (Shrivastava, 1983; Stata, 1989; Garvin, 1993). Bu bakış açısıyla öğrenme, genel olarak bilgi depolayan ve bunu işleyen sinir sistemi ve zekanın belirli formlarına sahip yaşayan, biyolojik bir canlı ile ilişkilendirilir. Dolayısıyla, bu yazarlar öğrenme fiilini bir özne olarak örgüt ile ilişkilendirmenin örgütü tabiatında var olmayan bir kapasite ile ilişkilendirmek anlamına geleceğini savunurlar (Lipshitz, Popper, Oz, 1996). Bu görüş ile doğru orantılı şekilde örgütsel araçlar olarak gördüğü örgüt üyelerinin eylemlerini inceleyen Argyris ve Schön (1996) açıkça öğrenebilen bir örgütün ne anlama geldiğini sorgular. Bu tartışmadaki temel problem aslında, örgütlerin eylemlerinde yer alan bilişi görmenin imkansız olmasından kaynaklanmaktadır (Cook, Yanow, 1993).

Her ne kadar örgütsel öğrenme teorisyenleri tarafından basit olarak bireylerin öğrenmesinin bir toplamı olarak görülmesi de Inkpen ve Crossan (1995) öğrenmenin, bireyler aracılığıyla gerçekleşmesi nedeniyle, örgütsel öğrenme kavramından önce

bireysel öğrenme kavramının anlaşılması gerektiğini savunur (Inkpen, Crossan, 1995). Benzer şekilde Cohen ve Levinthal (1990) de yöneticilerin bilişsel yapılarının örgütün öğrenmesi için temel oluşturduğunu belirtir (Cohen, Levinthal, 1990). Tablo 5 öğrenmede düzeyleri ve bu düzeylerin hangi süreçleri içerdiğini göstermektedir.

Görüldüğü gibi sezme ve yorumlama süreçlerini içine alan bireysel öğrenme, yeni içgörüler oluşturmayı, geleneksel bakışın dışında, yeni ve farklı şeyleri görmeyi, dış çevreyi taramayı kapsar (Bontis, Crossan, Hulland, 2002). Bireysel yorumlama sürecinin çıktısı, bireysel inanç veya şemalarda ve bireysel davranışlarda bir değişiklik olarak ortaya çıkar. Bireysel davranışlar, çıktının bir tezahürü olarak görülür (Inkpen, Crossan, 1995).

Tablo 5: Örgütsel Öğrenmede 4I çerçevesi

	Süreç	Girdiler/Çıktılar
Bireysel	Sezme	Deneyimler İmgeler Metafor
	Yorumlama	Dil Bilişsel Harita Diyalog
Grup	Bütünleştirme	Paylaşılan anlayış Karşılıklı düzenleme Etkileşimli sistemler
Örgütsel	Kurumsallaştırma	Rutinler Tanı sistemleri Kurallar ve prosedürler

Kaynak: (Crossan, Lane, White, 1999)

Örgüt çalışanları, belirli bilgi alanlarında uzmanlaşırken, eşit olarak dağıtılmayan bilginin, örgütsel karar alma esnasında müştereken dikkate alınması çok önemlidir. Sosyal topluluklar, bireylerden çok daha fazla bilgiye sahiptir. Grupların bellek süreci ile ilgili çalışmalar, grupların bireylerden daha fazla depolama kapasitesine sahip olduğunu göstermiştir. Zira, belirli bilgi alanlarında uzmanlaşan bireysel grup üyelerinin bu uzmanlığı grup düzeyinde bütün üyelerin bilgisine açılarak geniş bir havuz oluşması sağlanır (Mezias, Glynn, 1993). Öğrenilecek bilgiler, örgüt üyeleri arasındaki devam eden etkileşimler aracılığıyla oluşturulur (Bontis, Crossan, Hulland,

2002). Grup öğrenmesi, ortak bir anlayış geliştirmek için bireysel yorumların paylaşılmasını içerir ve bütünleştirme sürecini içine alır (Balbastre et al., 2003).

Gruplar, etkin bir çalışma ve verimli toplantılar vasıtasıyla, sorunları ele alacak doğru kişileri barındıran ve başarıları ve başarısızlıkları paylaşmaya, çeşitliliği teşvik etmeye ve etkili çatışma çözümüne hazırlıklı olmak da dahil olmak üzere diyalogun temel unsurlarını kapsayan bir yapıya sahip olmalıdır (Bontis, Crossan, Hulland, 2002).

Daft ve Weick (1984) bilginin paylaşılmadığı ve ortak bir anlam geliştirilmediği takdirde örgütsel öğrenmenin eksik olacağını savunur. Birey ve grup öğrenmesi, ancak deneyim sonucu oluşan çıkarımların davranışa yön verecek şekilde rutinlere yani kurallara, standart işletim prosedürlerine, politikalara ve yapılara dönüştürüldüğünde öğrenme örgütsel hale dönüşür (Levitt, March, 1988). Dolayısıyla koordine grup eylemlerinde ortaya çıkan grup sürecinin çıktısı, paylaşılan inançlar ve birlikte kararlaştırılmış eylemler, örgütsel sürecin ürünü ise, örgütsel sistemlere ve rutinlere yansıyan bir örgüt şemasının kurumsallaştırılmasıdır. Kurumsallaşma sonuçlarının tezahürü, tutarlı bir eylem modeli olarak ortaya çıkan örgütsel stratejidir (Inkpen, Crossan, 1995).

Örgütsel öğrenme, bireysel düşünce, bireysel hareket, örgütsel eylem, çevresel tepki ve tekrar bireysel düşünce çevriminde döngüsel bir süreç olarak tanımlanır (March, Olsen, 1976).

Örgütsel öğrenme sürecini bilgi yaratımı olarak ele alan Nonaka ve Takeuchi (1995) bireyin rolünü açıkça vurgulamakla birlikte bireyin davranışlarının örgütsel öğrenme için gerekli fakat yeterli olmadığını vurgular. Yazarlara göre, bilgi yaratımı, örtülü ve açık bilgi arasında devam eden bir iletişim sürecinden oluşur ve bu süreç örgüt değil bireyler tarafından yürütülür. Örtük bilgiyi açık hale getirmek ve örgütsel bilgi yaratımı için bireyler, farklı bilgi kaynaklarını bir araya getirerek veya bildiklerini paylaşmaları için bireyleri zorlayan süreçleri kolaylaştıran takımlar veya gruplara ihtiyaç duyarlar (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Argyris ve Schön (1996)'a göre örgütsel öğrenme, bir örgütteki bireylerin bir sorun ile karşılaştıkları ve örgüt nezdinde onu sorgulamaya başladıklarında ortaya çıkar. Beklenen ve gerçekleşen eylemlerin sonuçları arasında bir uyumsuzluk yaşayan bireyler, bu uyumsuzluğa örgütsel fenomenleri anlayabilecekleri ve beklentilerini karşılayacak şekilde faaliyetlerini yeniden yapılandıracakları ve örgütün imajında

düzenlemelere yol açan bir düşünce süreci ve takip eden eylemler ile cevap verirler. Dolayısıyla uygulamadaki teorilerini değiştirirler. Örgütsel hale gelebilmesi için, örgütsel sorgulamadan elde edilen öğrenmenin, üyelerin zihninde ve örgüt ortamında yer alan örgüt imgelerine gömülü olması gerekir (Argyris, Schön, 1996). Örgütsel öğrenme, örgütün geneli ve eylemi gerçekleştiren ve örgütsel kalıplara bağlı kişiler ve kişiler arası ilişkilerin teşhis edilmesi ile anlaşılabilir.

Bireysel öğrenme mutlaka örgütsel öğrenmeden önce gelmek zorunda değildir fakat bireyler öğrenme sürecini harekete geçirmede kritik bir öneme sahiptir. Bireyler, örgüt adına araştırma yaparken örgütsel öğrenme araçları olarak davranırlar; bunun anlamı, bu rolün örgüt tarafından açıkça veya örtülü olarak onaylanmış olmasıdır (Maier, Remus, 2003).

Kim (1998) bireysel öğrenmeyi eylemleri daha etkili hale getirmek için kapasitenin artırılması ve örgütsel öğrenmeyi de örgütün eylemlerinin daha etkin hale gelmesi için kapasite artışı olarak tanımlar. Her iki düzeyde de öğrenme, zihinsel modellerin kavramsal ve operasyonel bileşenlerini geliştirme anlamına gelir. Örgütsel öğrenme, bireylerin zihinsel modellerini açık ve paylaşılan örgütsel zihinsel modeller yaratmak için onları karşılıklı olarak paylaştıklarında başarılıdır (Kim, 1998).

Öğrenmeyi oluşturan örgütsel süreçleri anlamak için bireysel öğrenmeyi bir model ve metafor olarak kullanan yaklaşım ise örgütleri sürekli anlam yaratılan yorumlama sistemleri olarak görür (Daft, Weick, 1984). Bireylerin hafıza ve inançlara sahip olması gibi, örgütlerin de bilişsel sistemlere, hafızalara, dünya görüşlerine sahip olduğu öne sürülür (Hedberg, 1981).

Örgütsel öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşse bile, örgütsel öğrenme, üyelerinin öğrenmelerinin kümülatif toplamı değildir. Çünkü örgütler beyne sahip olmasa bile bilişsel sistemlere ve hafızaya sahiptir. Bireylerin zaman içinde kişiliklerini, kişisel alışkanlıklarını ve inançlarını değiştirmeleri gibi, örgütler de dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirirler. Yeni üyeler kazanan ve bazılarını kaybeden örgüt, hafızası vasıtasıyla zaman içinde belirli davranışları, zihinsel haritaları, normları ve değerleri korur (Hedberg, 1981). Örgütler, bireylerden farklı olarak, sadece halihazırdaki üyelerini etkilemekle kalmayan, aynı zamanda örgütsel hikayeler ve normlar yoluyla başkalarına aktarılan öğrenme sistemleri geliştirir ve sürdürürler (Fiol, Lyles, 1985). Örgüt düzeyinde öğrenme, bireysel öğrenme ve grup öğrenmesini, sistem, yapı,

prosedür ve strateji de dahil olmak üzere örgütün insan dışı yönlerine yerleştirmeyi içerir (Bontis, Crossan, Hulland, 2002).

Bireysel öğrenmenin, grup öğrenmesine, grup öğrenmesinin de örgütsel öğrenmeye nasıl yol açtığı konusu, transfer sürecinin birçok faktörü içermesi nedeniyle karmaşıktır. Öncelikle, bireysel öğrenme, öğrenme döngüsündeki bozulmalara bağlı olarak örgüt üyelerinin davranışlarındaki bir değişime karşılık gelmeyebilir. Ayrıca, daha derin kabul edildiği için bireylerin zihninde daha yüksek bir öğrenme seviyesi gerçekleşmeyebilir. Son olarak, örgütsel düzeyde öğrenmenin çoğunlukla bireylerin kontrolünün ötesinde, alt sistemleri de içeren daha geniş bir kolektif çaba ile sağlanabileceği varsayılır (Yeo, 2002). Bununla birlikte, bu konu “Örgütsel Öğrenme Süreci” başlığı altında ilerleyen sayfalarda açıklanmaya çalışılacaktır.

6.7. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

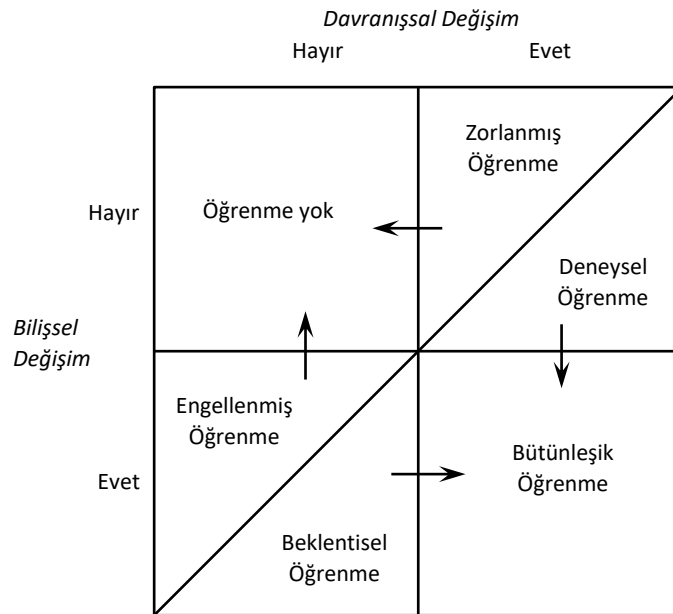
Örgütsel öğrenme kavramını ilk ortaya koyan Cyert ve March (1963)’ın “Davranışsal Firma Teorisi” ve Argyris ve Schön (1978)’ün “Örgütsel Öğrenme: Bir Eylem Perspektifi Teorisi” kitabının yayınlanmasından bu yana, kavram hem yönetim biliminde hem de farklı disiplinlerde çeşitli şekillerde kullanılmıştır. Katkıların kapsamı ve heterojenliği göz önüne alındığında örgütsel öğrenme kavramı farklı perspektiflerden tanımlanmaya muhtaçtır. Bu noktada Huber (1991) örgütsel öğrenme üzerine yapılan araştırmalarla ilgili olarak kümülatif ve bütüncül bir çalışmanın eksikliğini, örgütsel öğrenmenin ne olduğu konusunda pek az fikir olduğunu ve bunu teşvik etmek isteyen yöneticiler için az sayıda araştırma temelli yönerge olduğunu belirtir (Huber, 1991).

Örgütsel öğrenme literatürünü inceleyen çoğu bilim insanı, katkı dizisini organize etmek, sistemleştirmek ve gruplandırmak konusunda büyük sorunlar yaşamaktadır. Fiol ve Lyles (1985) bu durumu “*örgütsel öğrenme kavramının stratejik performansa katkısı ile ilgili geniş bir kabul olmasına rağmen, geniş kitlelerce kabul edilen bir örgütsel öğrenme teorisi veya modeli bulunmamaktadır. Örgütsel öğrenmeyi ve bileşenlerini tanımlama, geliştirme ve ayırma yaklaşımları kavrama farklı bakış açıları ile yaklaşmış ve daha fazla ayırmaya yol açmıştır.*” şeklinde açıklar (Fiol, Lyles, 1985).

Bu zamana kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde literatürde davranışsal ve bilişsel olmak üzere iki temel yaklaşımın baskın olduğu görülmektedir.

Davranışsal yaklaşım, öğrenmenin doğrudan kendinden sonraki bazı eylemlerle bağlantılı olduğunu ileri sürer. Bu yaklaşımda öğrenme, ayrıca deneyime yanıt olarak davranışları ayarlama süreci olarak da görülür. Bu bakış açısı, davranışsal bir değişim kaydedilmediğinde, öğrenmenin gerçekleşmeyeceğini vurgular. Teori, bireylerin algılarını ve motivasyonlarını ve onların düşünme süreçlerini veya duygusal gelişimlerini nasıl etkilediklerini dikkate almaz. Örgütsel performansı arttırmak amacıyla, mevcut ve yeni bilgilerin, tutumların ve becerilerin kazanımını ve yeni bağlamlara uygulanmasını içerir (Mark Easterby-Smith, Crossan, Nicolini, 2000).

Bilişsel bakış açısına göre örgütsel öğrenme ise, zihinsel haritalama, sezgi ve hayal gücünün kullanımı ve problem çözme gibi becerileri içeren karmaşık bir süreçtir. Olayları ve durumları, içgörü ve anlayış geliştirmeyi, çevrelerindeki kalıpları görmeyi anlamaktır. Bu yaklaşımda öğrenme, başa çıkma veya adaptasyon yerine bir yaratım süreci olarak kabul edilir (Yeo, 2002). Bilişsel yaklaşım, örgüt içi dinamiklerin etkilerine bağlı olarak daha bağlamsal bir yaklaşımdır. Öğrenme, bir hatayı tespit etme ve problemleri çözme sürecidir. Ayrıca, iletişimin rolü ve öğrenmenin kurumsallaştırılması örgütsel öğrenme için çok önemlidir.



Şekil 10: Bilişsel ve Davranışçı Öğrenme İlişkisi

Kaynak: (Inkpen, Crossan, 1995)

Inkpen ve Crossan (1995) biliş ve davranışın sıkı bir şekilde iç içe geçtiğini ve öğrenmeyi biri ya da diğerkindeki değişim olarak tanımlamanın faydalı olmayacağını belirtir. Dolayısıyla öğrenmeyi bilişsel veya davranışsal değişim durumu olarak tanımlamak yerine, farklı öğrenme türlerinde bilişsel ve / veya davranışsal değişimin olup olmamasına bağlı olarak çeşitli öğrenme türleri tanımlamak mümkündür. Şekil 10'dan görüleceği üzere herhangi bir davranışsal ve bilişsel değişim olmaması durumunda öğrenmeden bahsedilmez. Bununla birlikte her ikisinde de bir değişme meydana geldiğinde bu bütünleşik öğrenme olarak adlandırılabilir.

Bilişte bir değişim olmaksızın davranış değişikliği ya da davranışa karşılık gelen bir değişiklik olmaksızın bilişsel değişim, kişinin inançları ve eylemleri arasında bir gerilim yarattığından bu durum geçiş halleri olarak algılanmalıdır (Inkpen, Crossan, 1995).

Davranışsal ve bilişsel yaklaşımın ötesinde, literatürde, örgütsel öğrenmenin kavramsal çerçevesine ilişkin çeşitli tipolojiler geliştirilmiş ve farklı kuramsal geleneklere dayanan bakış açıları oluşturulmuştur. Tablo 6 bu tipolojileri göstermektedir.

Tablo 6: Örgütsel Öğrenmede Kavramsal Çerçevesel

Shrivastava (1983)	Uyumcu Öğrenme	Varsayım Paylaşımı	Bilgi Tabanı Gelişimi	Kurumsallaşmış Deneyim Etkileri (Öğrenme Eğrisi)	Teorik olarak Eklektik	Teorik olarak bütünleştirici	Sistem Düşüncesi ve Sistem Teorisi	Bireysel Normatif
Wiegand (1996)	James March Yaklaşımı (davranışsal)	Chris Argyris Yaklaşımı (aracı olarak bireyler)	Bilgi Tabanlı	Teorik olarak Eklektik	Teorik olarak Eklektik	Teorik olarak bütünleştirici	Sistem Düşüncesi ve Sistem Teorisi	Bireysel Normatif
Edmundson and Moingeon (1997)	Kalıntılar: Geçmiş öğrenmenin kalıntıları olarak örgütler	Topluluklar: Öğrenen ve geliştirebilen bireylerin kolektifleri olarak örgütlenmeler	Katılım: Bireylerin örgüte katkıda bulunmasını sağlayan politikalar aracılığıyla örgütsel öğrenme	Sorumluluk: Bireylerin zihinsel modellerinin geliştirilmesi yoluyla örgütsel öğrenme				
Easterby-Smith (1997)	Psikoloji ve örgütsel gelişim	Sosyoloji ve örgüt teorisi	Yönetim bilimi	Strateji	Üretim yönetimi		Kültürel antropoloji	
Pawlowsky (2001)	Örgütsel Karar Verme	Sistem Teorisi	Bilişsel/ Bilgi	Kültürel	Eylem Öğrenmesi			

Kaynak: (Friedman, Lipshitz, Popper, 2005)

Öğrenme olgusunun farklı kavramsallaştırılmasına dayanan dört perspektif sunan Shrivastava (1983), öğrenmeye teorik yaklaşımlara olduğu kadar tarihsel gelişimlerine de dayalı olarak yedi perspektif öneren Wiegand (1996), öğrenmenin yanı sıra örgütlerin doğasını da vurgulayan dört perspektif sunan Edmondson ve Moingeon

(1998) ve örgütsel öğrenmenin farklı ontolojileri kullanan ve farklı temalara ve örgütsel öğrenme sorunsalına odaklanan altı farklı disiplinden oluştuğunu öne süren Easterby-Smith (1997) örgütsel öğrenme üzerine çeşitli bakış açılarının varlığını sistemleştirmeye çalışmışlardır.

Pawlowsky (2001) örgütsel öğrenme kuramları arasında kesin çizgiler olmamasına rağmen her yaklaşımı kendi kümesi içinde değerlendirmek için yeterince teorik varsayım olduğunu belirterek farklı kuramsal gelenek ve varsayımlara dayanan beş perspektif öne sürer (Pawlowsky, 2001).

Bu çalışmada örgütsel öğrenme, daha güncel olması bakımından Pawlowsky (2001) tarafından önerilen; örgütsel karar verme ve uyum yaklaşımı, sistem teorisi yaklaşımı, bilişsel ve bilgi yaklaşımı, kültürel yaklaşım ve eylem öğrenmesi yaklaşımı altında açıklanacaktır (Pawlowsky, 2001).

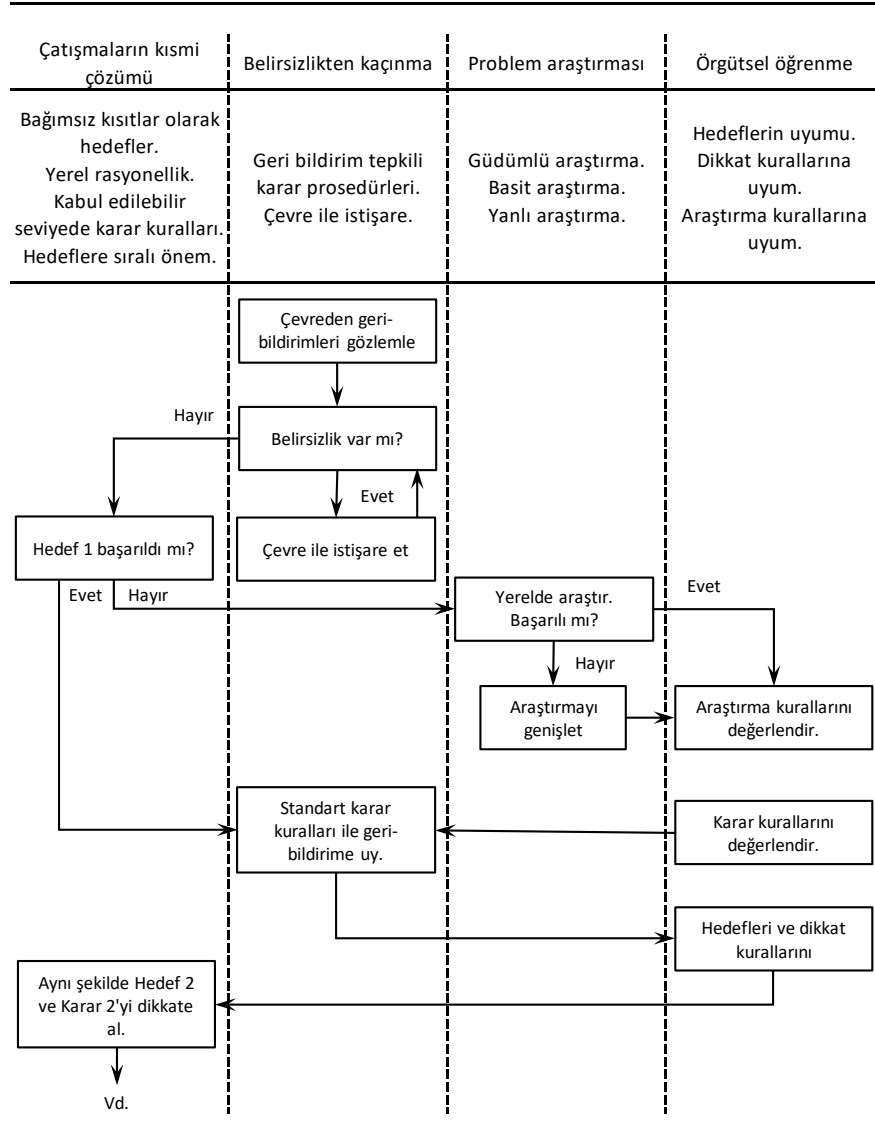
6.7.1. Örgütsel Karar Verme ve Uyum Yaklaşımı

Örgütsel öğrenme kavramını ilk kez literatüre kazandıran Cyert ve March (1963), örgütlerin, zaman içinde uyumcu bir davranış sergilemelerine neden olan davranışlarını örgütsel öğrenme olarak adlandırmaktadır. Bu bakış açısına göre; öğrenme, harici şoklar ile tetiklenmekte ve sisteme yönelik kontrol edilemeyen harici şoklar ve tehditler adaptasyonu gerekli kılmaktadır. Her örgütün bir dizi karar verme değişkenleri ve kuralları olmasına rağmen, örgütsel sisteme yönelik her harici şok, karar değişkenlerini ve sistemin durumunu değiştirmektedir. Yaklaşım, örgütlerin karar değişkenlerine göre tepki kombinasyonlarını hafızalarında tutarak öğrendiklerini vurgular (Cyert, March, 1963).

Dış çalkantıların ve iç karar verme kurallarının yeni kombinasyonlarını öğrenen örgüt farklı çevresel durumlara uyumunu arttırır. Bu yaklaşıma göre bir örgüt deneyimlerinden öğrenmekte ve bu anlamda örgütün, davranışlarını değiştirebilen ve uyum sağlayan bir yapı olduğu söylenebilmektedir (Augier, March, 2008).

Örgütsel karar verme yaklaşımı çerçevesinde örgütsel öğrenme kavramı, Tablo 7’de görüldüğü gibi belirsizlikten kaçınma, bir problem ve probleme çözüm olacak bir araştırma ve örgütsel öğrenme ile sonuçlanan uyumcu öğrenme algısına dayanmaktadır (Shrivastava, 1983).

Tablo 7: Soyut Formda Örgütsel Karar Verme Süreci



Kaynak: (Cyert, March, 1963)

Örgütsel öğrenme ise, hedeflerin uyumu, dikkat kurallarına uyum ve araştırma kurallarına uyum kavramlarını içerir (Tablo 7). Örgütler öncelikle deneyimleri doğrultusunda hedeflerini değiştirir. Hedefler, önceki yılların hedefleri ve benzer durumdaki diğer örgütlerin deneyimlerini de içerecek şekilde sürekli olarak adapte edilir. Dikkat kurallarına uyum, örgütün çevrenin farklı bölümlerine verdiği seçici dikkati ifade eder. Örgütler çevrenin bazı bölümlerine dahil olmayı ve diğerlerini göz ardı etmeyi öğrenirler. Benzer şekilde, çözüm için araştırma kurallarına uyum, daha önce denenmiş çözümlerle şartlandırılmıştır. Denenmiş çözümlerde başarılı olunması, aynı araştırma işlemlerinin tekrarını cesaretlendirir, başarısızlık ise bu cesareti kırar.

Kısaca, örgütsel öğrenme, örgütün karar süreçlerinin temelini oluşturan bilgi tabanıyla ilgili deneyiminin bir fonksiyonudur (Cyert, March, 1963).

Bu yaklaşımda örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin bilgi artışına bağlı olmayıp, daha ziyade, uyarıcı-tepki kombinasyonunun örgütsel hafızası olarak ele alınmaktadır. Bilişsel ya da bilgi ile ilgili bir öğrenme söz konusu değildir. Bu bakış açısı, öğrenmeyi, uyarıcı-tepki ilkelerine uygun olarak reaktif bir uyarılama olarak görür (Shrivastava, 1983).

Cyert ve March (1963)'ın çalışmalarını baz alan Cangelosi ve Dill (1965) ise, karmaşık bir yönetim kararı alıştırması ile yedi kişilik takımın öğrenme süreçlerini analiz ettiği çalışması ile örgütsel öğrenmeyi, bireysel veya alt gruplar düzeyinde uyum ve örgütsel düzeyde uyum arasındaki bir dizi etkileşime dayandırır. Uyum, alt sistem ve toplam sistem öğrenmesini ayrı ayrı ve birlikte teşvik eden çeşitli gerilimlere bağlı olarak ortaya çıkar. Cangelosi ve Dill (1965) öğrenme üzerinde başlıca etkisi olan iki tip gerilim tanımlar. Performans gerilimi, hedefler ve performans arasındaki farka ve ayrıştırıcı gerilim ise alt grup ve bireyler arasındaki çatışmaya işaret eder. Örgütsel öğrenme, bu gerilimlerin neden olduğu çelişkili davranış kalıplarına bireysel ve alt grupların uyumu yoluyla gerçekleşir (Cangelosi, Dill, 1965).

Cyert ve March (1963) tarafından öne sürülen mekanik uyarıcı-tepki modeline karşın, March ve Olsen (1976) örgütsel öğrenme kavramına sosyal psikolojik faktörleri ve bilişsel yapıları ekleyerek genişletir. Örgütsel seçim döngüsü olarak adlandırdıkları modelde, bireysel eylemler örgütsel eylemleri, örgütsel eylemler çevresel tepkileri, çevresel tepkiler ve eylemler de kişinin biliş ve tercihlerini dolayısıyla davranışını etkiler (Shrivastava, 1983). March ve Olsen (1976) örgütsel öğrenmeyi, biliş ve tercihlere, örgüt mensuplarının benimsediği düşünce, inanç ve tutumlara dayalı deneyimsel öğrenme olarak kavramsallaştırır. Bu modelde, bilişsel süreçlere ve sınırlamalarına dayanan çevresel belirsizliklerin doğru bir şekilde yorumlanmasını sağlayan bireysel yetenekler, örgütsel öğrenme için merkezi bir öneme sahiptir (March, Olsen, 1976).

Levitt ve March (1988) ise örgütsel öğrenme kavramını daha da genişleterek örgütleri, tarihten çıkarımlar yapan, hedefe yönelik ve davranışa yön veren rutinler oluşturan öğrenme mekanizmaları olarak görür. "Rutinler", jenerik terimi örgütlerin etrafında inşa edildiği ve bu vasıtalarla faaliyet gösterdiği biçimleri, kuralları, prosedürleri,

sözleşmeleri, stratejileri ve teknolojiyi içerir. Ayrıca, resmi rutinleri destekleyen, geliştiren inançlar, çerçeveler, paradigmlar, kodlar, kültürler ve bilgi yapılarını da içerir. Rutinler, bunları işleten bireysel aktörlerden bağımsızdır (Levitt, March, 1988).

Aynı yaklaşım çerçevesinde Garvin (1993) de örgütsel öğrenmeyi bilginin aktarılması ve yeni bilginin yansıtılması için davranış değişimi olarak ele alır (Garvin, 1993). Goh ve Richards (1997) da örgütsel öğrenmeyi sürekli uyum ve gelişme olarak kavramsallaştırır. Yazarlara göre; öğrenen örgüt, bilgiyi oluşturma, temin etme ve aktarmada uzman ve davranışlarını yeni bilgi ve kazanımlarını yansıtacak şekilde değiştiren bir örgüttür (Goh, Richards, 1997).

Bu yaklaşımda öğrenmeyi tanımlamanın en iyi yolu, süreçlerin ve örgütlerin nasıl değiştiğinin açıkça vurgulanmasıdır. Bu çalışmalar bir örgütün çevresi hakkında öğrenme yoluyla karar verme kurallarını izlemeleri ve davranışlarında düzenlemeye gitmeleri sonucunda oluşan durumları analiz eder (Reynolds, Ablett, 1998).

Ancak Hedberg (1981), öğrenmeyi uyumla eş tutan yaklaşımların yanıltıcı olduğunu ileri sürer. Öğrenme, halihazırdaki olayların ötesinde nedenlerin de anlaşılmasını içerir, oysa uyum basitçe bir savunma ayarlamasıdır. Ancak Hedberg (1981) bir çeşit öğrenme olarak ele alınabilecek ve nedensel ilişkilerin açıklamasına dayanmayan davranışın, öğrenmenin bir parçası olabileceğini fakat öğrenmenin çok daha fazlasını içerdiğini belirtir (Hedberg, 1981).

6.7.2. Biliş ve Bilgi Yaklaşımı

Örgütsel öğrenmeye bilişsel bakış açısı, örgütsel karar verme ve uyum çalışmalarına dayanmakla birlikte, değerler ve inançları da entegre ederek bu yaklaşımın ötesine geçer (Shrivastava, 1983). Bilişsel kavramın esası, öğrenmenin bilinçli karakterinden ileri gelmektedir. Örgüt üyeleri, sadece geçmiş rasyonel deneyimlerden oluşan bir depo değil, bilişsel sistemlerinin özgüllüklerine göre gerçekliğin yorumlayıcılarıdır. Bilişsel bakış açısı, temel olarak, normların, stratejilerin ve varsayımların veya genel geçerlilik iddiasına sahip dünya modellerini yansıtan tüm kasıtlı eylemin bilişsel bir dayanağı olduğu varsayımına odaklanır. İnsan eylemi ve insanın öğrenmesi, daha geniş bir bilme bağlamında yer alır (Argyris, Schön, 1978).

Örgütsel öğrenmenin biliş ve bilgi bakış açısı, her biri farklı boyutları vurgulayan çeşitli kümeler içerir. Öncelikle, bilişsel yaklaşım altında iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. Bunlar bilişsel sistemin yapısal karakteristiklerine bağlı olarak bilgi

işleme yeteneklerine odaklanan yapısal yaklaşım ve gerçekliğin bilişsel yapısını ve yorumlama sürecini, öğrenmede ana mesele olarak kabul eden kurumsal epistemolojidir (Pawlowsky, 2003).

Bilgi işleme yeteneklerine odaklanan yapısal yaklaşımda öğrenme ve karar verme bilgi sistemlerinin yapısına bağlıdır. Birçok bilişsel psikoloji araştırması da insanın bilgi işleme kapasitesinin bilişsel yapısına (bireysel bilgi sisteminin karakteristiklerine) veya değer gelişim kademesine bağlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel bilgi sistemlerinde ise örgütsel akıl ve kolektif neden haritaları kavramları kullanılmaktadır. Bu bakış açısında, örgütsel öğrenme, örgütlerin iç ve dış çevresini değerlendirmek ve daha iyi anlamaları için olanak sağlayan örgütsel bilgi sisteminde değişiklik olarak düşünülebilir. Öğrenme, örgütlerin kendi çevrelerini yorumlama ve örgütsel bir anlayış geliştirmelerine yol açar. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve geliştirilen bir hafıza, bilişsel sistemler ve ilişkiler ile sonuçlanır (Fiol ve Lyles, 1985). Bu bakış açısıyla bilgi sistemleri örgütsel öğrenme sürecinin hem öncülü hem de sonucudur. Dolayısıyla, örgütsel bilgi sistemlerinin karakteristikleri örgütsel öğrenme sürecinin belirleyicisi olarak görülebilir. Ve bilgi sisteminin karakteristiklerine bakarak öğrenme sürecinin sonuçları gözlemlenebilir.

Kurumsal epistemoloji çerçevesinden ise vurgu, örgütlerin bilgiyi nasıl geliştirdikleri sorusundadır. Bu yaklaşıma göre anlamın öznel yapılandırması semboller ve dil temelinde geliştirilir. Örgütsel gerçeklik, ortak bir yorum geliştiren örgüt üyeleri arasındaki etkileşim yoluyla oluşturulmuştur. Bu nedenle, epistemolojik perspektif, ortak deneyimlemeleri, interaktif yöntemleri ve özellikle de dil oyunlarını bilgi geliştirme ve dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi teşvik etme aracı olarak göstermektedir (Pawlowsky, 2003)

Bilişsel ve bilgi perspektifindeki ikinci temel kuramsal küme, temel yetkinlikler ile bilgi yaratma ve geliştirme süreçleri etrafında toplanan örgütsel öğrenme yaklaşımlarını içermektedir.

Temel yetkinlik yaklaşımının ana varsayımı, bir örgütün rekabet avantajının özel bir alanda sahip olduğu bilgi ve becerilere bağlı olmasıdır. Bu yaklaşımda, örgütsel öğrenme süreçlerinin kaynağı olarak görülen örgütsel temel yetkinlikleri keşfetmek önemlidir (Leonard-Barton, 1992).

İkinci düşünce, yani, bilgi yaratma ve geliştirme yaklaşımları ise, örgütlerdeki açık ve kapalı bilgi kavramları ile ilgilidir. Açık bilgi, dille açıkça ifade edilebilen ve kolaylıkla aktarılabilen bilgiler iken, örtük bilgi bireysel tecrübeye dayanır ve dil aracılığıyla aktarılamaz ve ifade edilemez (Polanyi, 1966). Bilgi gelişimi, örgütün farklı düzeylerinde bu iki bilgi türü arasında etkileşimli bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bilgi yaratma konusundaki en önemli soru, örgütlerde örtük bilgiyi harekete geçirmek ve bunu örgütsel ve grup düzeylerine aktarmaktır; böylece kolektif sistem düzeylerinin öğrenmesi sağlanabilir.

6.7.3. Sistem Teorisi Yaklaşımı

Örgütleri, iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş aktiviteler sistemi olarak tanımlayan Chester Barnard (1956) yönetim düşüncesini sistem perspektifi ile ele alan ilk kişidir. Sistem yaklaşımının temelleri, Bertalanffy (1950)'nin disiplinleri birbirine bağlamak için genel sistem teorisinin ilkelerini geliştirmesi ile atılmıştır. Sistem teorisine göre örgütler, çevresel baskı ile karşı karşıya olan ve çevreye uyum sağlamaları gereken açık sistemlerdir (Keskin, Akgun, Kocoğlu, 2016).

Bu kapsamda örgütsel öğrenme ile ilgili üç farklı yaklaşım ele alınır. İlki, sistem tabanlı yönetim perspektifine ve sistem-çevre ilişkilerine dayanan geleneksel yaklaşımlardır. Bu yaklaşımda çevrenin örgütlere baskı uyguladığı ve yönetimin bu baskıların üstesinden gelmesi gerektiği düşünülür. Çevresel karmaşıklıkla baş etmek zorunda olan örgütler, bu karmaşıklık ile başa çıkabilecek yapılar üretmek zorundadır. Örgütleri açık sistemler olarak ele alan bu bakış açısı daha sonra başka yazarlar tarafından da geliştirilir. Katz ve Kahn (1978), örgütleri, çıktıdan gelen enerjinin sistemi yeniden aktif hale getirdiği enerji girdi-çıktısı tarafından oluşturulan bir sistem olarak görür (Mele, Pels, Polese, 2010).

Bir diğer yaklaşım, kendi kendini örgütlenme süreci varsayımlarına dayanan kavramları içerir. Bu kavramlardan en önemlisi örgütlerde temel süreç olarak, özgöndergesellik (self-referentially) kavramını ele almaktadır.

Özgöndergesel sistem teorisine göre, örgütler çevreleri ile ilişkilerinde eş zamanlı olarak hem açık hem de kapalı sistemlerdir. Çevre ile enerji değişimi ve bilgi elde etme konusunda açık, enformasyonu bilgiye çevirme ve dahili dağıtımı konusunda kapalıdır. Çevrede gerçekleşen olaylar örgütsel öğrenmeyi tetikleyebilir. Ancak bu kendi kendine koyulan kriter ve kurallara bağlıdır. Bu nedenle bilgi, enformasyonun

bir ilgi bağlamına entegrasyonundan kaynaklanır. İlgi bağlamı, örgütün geçmişte hayatta kalması için önemli olan deneyimlerden çıkarılabilir. Bir örgütün harici bilgiye ilgisi, bireysel bilgi içeren kurumsallaşmış denetim sistemleri, iş süreçleri ve standart prosedürler tarafından belirlenir.

Kendi kendini düzenleyen sistemlerin öğrenmesi, sistemin kendi bilgisine dayanarak çevreyi yorumlayan bir bilgi işlevini yerine getirmesi ile gerçekleşir (Mele, Pels, Polese, 2010).

Üçüncü yaklaşım, Forrester (1961) ve diğerleri tarafından geliştirilen popülasyon analizinden kaynaklanan sistem dinamikleri yaklaşımıdır. Temel varsayımı, zaman içinde tüm birbiriyle ilgili faktörlerin özellikleri ve dinamik ilişkileri analiz edilerek bir sistemin karmaşıklığı azaltıldığında, bu bilginin, karmaşık sistem ağlarının işleyişini anlamak ve sisteme müdahale etmek için kullanılabileceği felsefesine dayanır. Bu yaklaşımda sistemlerin tüm çıktıları diğer sistemlere girdi olarak görüldüğü için öğrenme, sosyal sistemlerin karmaşık ilişkilerini ve dinamiklerini anlamak anlamına gelir (Pawlowsky, 2003).

Bu yaklaşıma göre öğrenme, kararlarımızın gerçek dünyayı değiştirdiği, geri bildirim aldığımız ve aldığımız kararları ve bu kararları motive eden zihinsel modelleri gözden geçirdiğimiz bir geri bildirim sürecidir. Ancak, hatalı davranış ve inançların sürmesine izin vermek gibi çeşitli engeller öğrenme olarak adlandırılan geri bildirim sürecini yavaşlatır veya işlemekten alıkoyar (Sternan, 2000). Öğrenmenin önündeki engeller, sistemlerin dinamik karmaşıklığını içerir (Mele, Pels, Polese, 2010).

Bir örgütü sistem düşüncesi içinde ele almak, bu sistemin öğelerini gruplar veya bireyler olarak daha alt düzeyde ve sistemin entegre edildiği daha büyük sistemde daha geniş düzeyde tanımlamak anlamına gelir. Bu metodolojik prosedür, analiz ve sentez üzerinde kurulmuştur; bir sistemin öğelerine bakmak yani analiz etmek, sentez yoluyla bir sonraki sistem seviyesinde birleştirmek ve öğrenme ilişkilerini tanımlamak olarak gerçekleşir.

Örgütsel öğrenme için sistem düşüncesi, en önemli disiplin olarak görülmüş ve örgütsel öğrenme sürecinin yöneticilere daha sistemli ve dinamik bir bakış açısı geliştirmelerine yardımcı olduğunda daha verimli olacağı belirtilmiştir (Senge ve Stermann, 1992).

6.7.4. Kültürel Yaklaşım

Analiz birimi olarak bireysel yönelimli bilişsel bakış açısının yerine grup ve grup özelliklerini kabul eden kültürel yaklaşım, örgütleri kültürel varlıklar olarak görür ve toplumlar olarak, daha kolay anlaşılacaklarını ileri sürer (Cook, Yanow, 1993).

İnsan kapasitesinin önemli bir yönü, gruplar halinde hareket etme yeteneğidir. Bu sayede ortak eylem veya uygulama geçmişi olan bir grup insan anlamlı bir şekilde bir kültür meydana getirir. Kültür, en basit kavramsal düzeyde, paylaşılan ortak öğrenme çıktısıdır (Schein, 2004). Cook ve Yanow (1993) da kültürü, bir grup insan içinde yaratılan, devralınan, paylaşılan ve iletilen ve kısmen bu grubu diğerlerinden ayıran mitler, semboller, metaforlar ve ritüeller gibi, ifade edilen ve iletilen değerler, inançlar ve duygular olarak tanımlamaktadır (Cook, Yanow, 1993). Bir kültür, ortak uygulamalarda görülen, nesneler, dil ve eylemler aracılığıyla üyelerinin ifade ettikleri özneler arası anlamlardan oluşur. Örgütler, kültürel kimliklerini değiştirmek ya da korumak için bu anlamları ve onların uygulamalarını değiştirmeye ya da sürdürmeye yönelik faaliyetlere dahil olurlar.

Örgütler “kültürler” olarak görüldüğü zaman, kültürel eserler içeren faaliyetler yoluyla öğrendikleri düşünülür. Öğrenme, örgütlerin yetenek kazanmasını ve korumasını veya gerektiğinde değiştirmesini sağlar.

Örgütsel öğrenme, kültürel eserler ile ilişkilendirilmiş ortak anlamlar içerdiği için, birey düzeyinde değil, örgütün bir faaliyeti olarak yani grup seviyesinde bir etkinlik olarak anlaşılır. Dolayısıyla, örgütteki bireylerin öğrenmesinden kavramsal olarak farklılaşır. Kültürel bakış açısı, örgütsel öğrenmenin anlamını, grup eyleminin ampirik gözlemleriyle başlayarak keşfetmeyi önerir (Cook, Yanow, 1993).

Kültürel boyut üzerine yapılan katkılar, öğrenmenin bireysel ve kolektif kavramları arasındaki boşluğu doldurmaya yardımcı olmuştur. Öğrenmeyi kolektif düzeyde ele alan, kültürel bakış açısına göre, örgütsel öğrenme, bir grubun toplu faaliyet gerçekleştirmesine olanak sağlayan bilgiyi elde ettiği bir süreçtir (Cook ve Yanow, 1993). Kültürel perspektife göre örgütsel öğrenmenin ana kaygısı, bir örgütün kendini nasıl oluşturduğu ve yeniden yapılandığıdır.

Sackmann (1992)'in örgütlerdeki kültürel bilgi kavramı, kültürün, sosyal gerçekliğin kolektif yapılandırılması olarak kavramsallaştırılabileceği varsayımına dayanır. Dört çeşit kültürel bilgi arasında ayırım yapan Sackmann (1992)'in bu bakış açısı, kültürel

değişiklikler ile örgütsel öğrenme süreci arasında bağlantı kurmaya imkan sağlar (E. G. Carayannis, Samara, Bakouros, 2015).

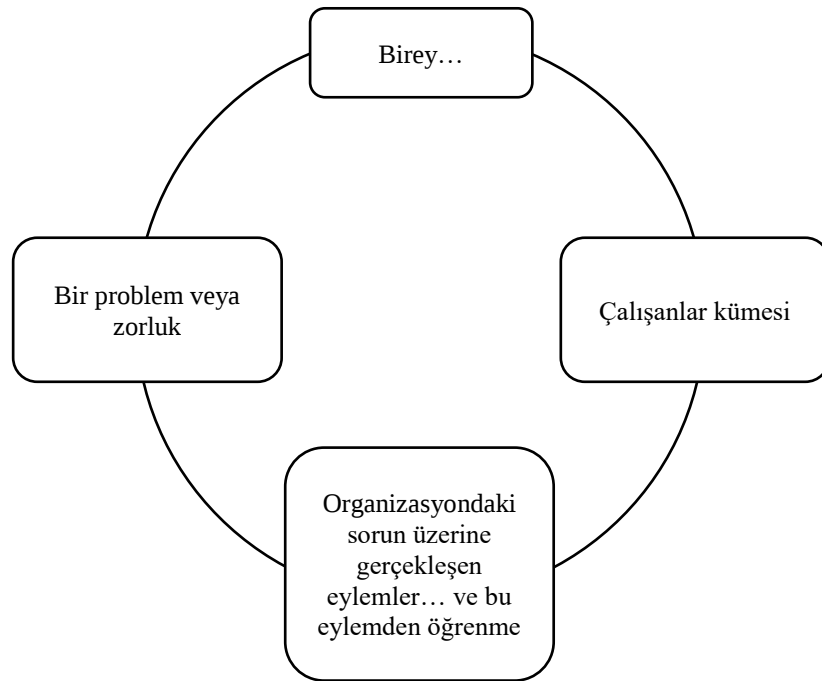
Birinci kültürel bilgi sınıfı, ne sorusu ile açığa çıkarılan, deneyimleri, herhangi bir şeyi veya insanları tanımlayan, etiketleri ve tanımlayıcı kategorileri içeren sözlük bilgisidir. Belirli bir kültürel ortamın üyeleri tarafından kabul edilen örgütsel gerçekliktir. Sözlük bilgisi, fonksiyonel alanlarla yakından ilişkilidir. Değişen sözlük bilgisi; örneğin teşvik ve ödül sistemlerinde meydana gelen değişiklikler gibi çeşitli yollarla ortaya çıkar. İkinci kültürel bilgi sınıfı, örgütte neden işlerin belirli bir şekilde yapıldığı ile ilgili temel varsayımlar içeren aksiyomatik bilgidir. Nedenler, varsayımlar ve inançlar ile şekillendirilir. Aksiyomatik bilginin değişimi, üst yönetim ekiplerinin öğrenmesi ile yakından ilişkilidir. Üçüncü kültürel bilgi sınıfı, nasıl sorusu ile açığa çıkarılan rehber bilgisidir ve örgüt içindeki işleyişin nasıl olduğu konusunda rehberlik eder. Nedensel-analitik atıflar içeren ve topluluk içinde paylaşılan eylem teorilerinden oluşur. Rehber bilgilerinde değişiklik yapmak, kısmen örgütsel kontrol mekanizmasının değiştirilmesi ile yönlendirilen örgüt çapında bir öğrenme süreci olarak yorumlanabilir. Dördüncü kültürel bilgi sınıfı, normatif reçetelerden veya nedensel normatif atıflardan oluşan reçete bilgisidir. Reçete bilgisi, ne olması gerektiği sorusunu sorar (Sackmann, 1992).

6.7.5. Eylem Öğrenme Perspektifi

Eylem öğrenmesi 1940'larda Reg Revans tarafından Galler'deki kömür madenlerinde uygulamaya başlanan bir yaklaşım olarak gelişmiştir. Bireyler ve grupların problem çözerken ve eylemleri gerçekleştirirken öğrenmelerini sağlayan bir süreç ve araç (Marquardt, Banks, 2010) olarak tanımlanan ve varsayımlarını birkaç gelenekten alan eylem öğrenme perspektifinin özü, öğrenmenin eylemlerle gerçekleştiği şeklindedir (Pawlowsky, 2003). “Doğru” bir eylem öğrenmesi, hem derin öğrenmeyi hem de gerçek eylemi içermektedir.

Temel felsefesi, içeriğin anlaşılmasının eylemi izleyen bir yansıma süreci ile geliştirilmiş olmasına dayanmaktadır. Saf bilişsel öğrenmenin ezberlenebilmesine karşın tam olarak anlayışa izin vermemesi nedeniyle eylem öğrenmesi kişinin kendi deneyiminin yansımasının gerekli olduğunu savunur. Altyapısı, öğrenmeyi deneyimin bilgiye dönüşme süreci olarak tanımlayan Kolb'un öğrenme eğrileri ve Revans'ın pratik eylem davranış yönelimi üzerine kurulmuştur (Pawlowsky, 2003). Bu

yaklaşımında öğrenme eylemin yapılması sırasında kazanılmış ve yürütülen göreve adanmış olmalıdır. Her bireyin, harekete geçmeye kararlı olduğu örgütsel bir görev ve aynı zamanda ortada bir sorun olmalıdır. Problem üzerinde çalışan katılımcılar, kişisel gelişimleri için olduğu kadar, örgütsel gelişimi de hedeflemelidir. Sorunların çözümünde ve seçeneklerin oluşturulmasında her bireyin birbirlerini düşünmelerine yardımcı olacak eylem grupları veya küçük gruplar oluşturulmalıdır. Yeni soruların araştırılması için öğrenmeyi öğrenme yeteneğinin gösterilmesi gerekir (Revans, 1982). Şekil 11’de eylem öğrenmesinin unsurları gösterilmekte ve öğrenme döngüsü tasvir edilmektedir.



Şekil 11: Eylem Öğrenmesinin Dört Unsuru

Kaynak: (Revans, 1982)

Öğrenmenin deneyimlerden oluştuğunu ileri süren Revans (1982), kişinin bir deneyime sahip olduğunu, daha sonra düşünerek ve bu tecrübeyi eski tecrübe ile ilişkilendirerek yansıttığını ileri sürer (Revans, 1982). Başlangıç noktası deneyim hakkında düşünmeye başlamaktır. Kişisel bakış açısı sonuçlar ile karşılaştırılır ve daha sonra benzer bir durumla karşılaşıldığında varılan sonuçlar tekrar tekrar test edilir. Bu yaklaşımda değişen çevreye örgütsel uyum gerekliliği, öğrenmenin ana tetikleyicisi olarak görülür.

Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği tarafından 2008 yılında yapılan bir araştırma, ABD'deki tüm yönetici-liderlik programlarının % 63'ünün eylem öğrenmesini kullandığını göstermektedir (Marquardt, Banks, 2010).

Eylem öğrenmesinin temel avantajı, deneyim, eşzamanlı öğrenme süreçleri ve harici bilgilerin değişimine dayanarak öğrenmenin gerçekleşmesidir (Pawlowsky, 2003).

6.8. Öğrenmenin Bilişsel Düzeyleri

Örgütsel öğrenme, bilişsel, davranışsal ve sosyal unsurları içeren çok seviyeli ve dinamik bir süreçtir. Bilişsel gelişim düzeyleri göz önüne alınarak örgütsel öğrenme kavramı ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından bir hiyerarşi tanımlamak mümkün olmuştur (Duncan, 1974; Argyris, Schön, 1978; Fiol, Lyles, 1985; Senge, 1990).

Öğrenmeyi bilgi birikimi olarak değil, hata tespit ve düzeltme süreci olarak ele alan Argyris ve Schön (1978)' e göre hatalar, eylemin bireyler, gruplar veya örgüt tarafından gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine bakılmaksızın, amaçlanan ve fiili eylem sonuçları arasındaki uyumsuzluklardır. Öğrenme, hedeflenen sonuçları ortaya çıkarmak için uyumsuzluğun nedenine ve eylemin gözden geçirilmesine yol açan sorgulamayı içermektedir. Örgütsel öğrenme, örgüt üyeleri, bu hataları aradığında, algıladığında ve düzelttiğinde ortaya çıkmaktadır (Argyris, Schön, 1978).

Argyris ve Schön'ün çalışmalarının merkezinde yer alan eylem teorisi kavramı, düşünceler ile eylemleri ilişkilendiren mekanizmalardır. Argyris ve Schön, kişilerin tutarsız düşünceler ve eylemlere sahip olduğunu ve başarmaya çalıştıkları düşünülen şey ile onunla ilgili yol arasındaki bağlantıların genellikle hayal edilen şey olmadığını belirtir. Yani, benimsenen teoriler, uygulamadaki teorilerden farklıdır. Bu anlamda eylem teorileri, benimsenen teori ve uygulamadaki teori olarak ikiye ayrılır. Benimsenen teoriler, bilinen, inanılan teorilerdir. Uygulamadaki teoriler ise davranışların ima ettiği eylem teorileridir.

Argyris ve Schön (1978) bir örgütün “uygulamadaki teori”sinin ya da kurallarının ana özelliklerini koruyan ve söz konusu kurallar sistemi içindeki hataları tespit etmek ve düzeltmek için işleyen süreci “tek döngülü öğrenme” olarak adlandırırlar (Argyris, Schön, 1978). Tek döngülü öğrenme, bir uyumsuzluk algılandığında ve davranışları düzenleyen temel değerleri değiştirmeden bu uyumsuzluk düzeltildiğinde gerçekleşir. Tek döngülü öğrenme, kabul edilmiş rutinler çerçevesinde kalır ve örgütler mevcut

politikaları ve hedefleri ile devam ederler. Hataları düzeltmek ve sorunları çözmek için yapılan faaliyetler, örgütün faaliyetlerinin temel niteliğini değiştirmeden bilgi tabanına veya örgüte özgü yeterliliklere veya rutinlere katkıda bulunur (Dodgson, 1993).

Argyris ve Schön (1978) tarafından tek döngülü öğrenme olarak ifade edilen öğrenme tipi, Fiol ve Lyles (1985) tarafından düşük düzeyli öğrenme ve Senge (1990) tarafından uyumcu öğrenme şeklinde kavramsallaştırılır.

Düşük düzey öğrenme, belirli bir kurallar kümesi içinde gerçekleşir. Bu tip öğrenme, davranış ve sonuçlarla ilgili bazı temel ilişkilerin gelişmesine yol açmakla birlikte, bunlar genellikle kısa sürelidir ve örgütün yaptıklarının sadece bir kısmını etkiler. Tekrarlama ve rutinin bir sonucudur ve ilişki kurmayı içerir. Düşük düzey öğrenmenin arzu edilen sonucu, belirli bir davranışsal sonuç veya performans düzeyidir. Bu öğrenmenin odak noktası örgütün belirli bir faaliyeti veya belirli bir yönüdür (Fiol, Lyles, 1985).

Benzer şekilde Senge (1990) tarafından uyumcu öğrenme olarak adlandırılan öğrenme düzeyi mevcut öğrenme davranışlarının uygunluğunu incelemeyi, mevcut sorunların çözümüne odaklanır. Mevcut iş yapmanın temelini oluşturan temel varsayımlar sorgulanmaz. Bu tip öğrenmeyi benimseyen örgütler, çoğu zaman geçmiş başarı deneyimine dayanan adımsal iyileştirmelere odaklanırlar (Senge, 1990).

Argyris ve Schön (1978), yeni öncelikler belirleyip, normları tartışarak, örgütsel normları çözümleyen "çift döngülü öğrenme" olarak adlandırılan bir üst seviyeye işaret eder (Argyris, Schön, 1978).

Çift döngülü öğrenme, örgütün örgütsel kurallar ve politikalar gibi temel mekanizmalarını sorgulama sürecini ifade eder. Bu öğrenme, durumu mevcut normlar ile karşılaştırmak ve normun uygun olup olmadığını sorgulamakla başlar. Örgütün temel normlarını, prosedürlerini, politikalarını ve hedeflerini sorgulama ve değiştirme süreci olarak değerlendirilir. Bu süreç, bilgi tabanını veya örgüte özgü yeterlikleri veya rutinleri değiştirmeyi içerir (Argyris, 1977). Literatür çift döngü öğrenmeye, özellikle çalkantı durumlarında başvurma ve daha faydalı sonuçlar doğuracağını belirtir (Senge, 1994; Slater, Narver, 1995).

Benzer şekilde Fiol ve Lyles (1985) tarafından ifade edilen yüksek düzey öğrenme, belirli faaliyetlerden veya davranışlardan ziyade genel kuralları ve normları düzenlemeyi amaçlar. Yüksek düzey öğrenmeden kaynaklanan sonuçların bir bütün

olarak örgüt üzerinde ve uzun vadeli etkilerinden söz edilir. Bu tür öğrenme, sezgisel yaklaşım, beceri ve içgörü geliştirme yoluyla gerçekleşir. Bu nedenle, sıklıkla tekrar eden davranışların sonucu olan düşük düzey öğrenmeden daha bilişsel bir süreçtir (Fiol, Lyles, 1985). Tablo 8 düşük ve yüksek düzey öğrenmeye ilişkin özellikleri göstermektedir.

Tablo 8: Düşük ve Yüksek Düzey Öğrenme

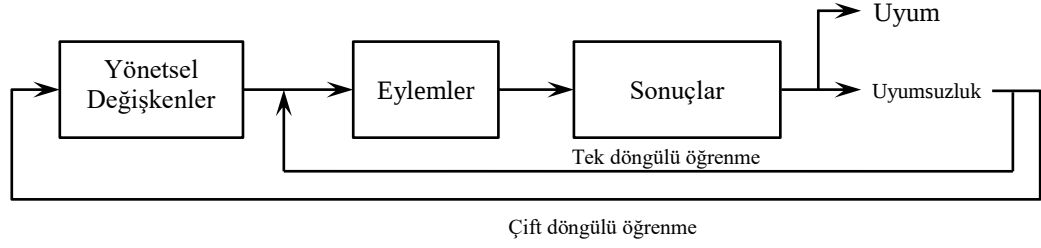
	Düşük düzey	Yüksek düzey
Özellikler	Tekrarlar yoluyla meydana gelir Rutin Mevcut görev, kural ve yapılar üzerinde kontrol İyi anlaşılan bağlam Örgütte herhangi bir seviyede meydana gelir	Sezgi ve iç görüye dayalı olarak oluşur Rutin dışı Farklılaşmış yapıların, kuralların vb. geliştirilmesi. Kontrol eksikliği ile başa çıkma Belirsiz bağlam Genellikle üst düzeyde meydana gelir
Sonuç	Davranışsal çıktılar	Analiz, sezgi ve kolektif bilinç
Örnek	Kurumsallaşmış resmi kurallar Yönetim sisteminde düzenleme Problem çözme becerileri	Yeni tanımlar ve görevler Gündem oluşturma Yeni mitler, hikayeler ve kültürlerin gelişimi

Kaynak: (Fiol, Lyles, 1985)

Yüksek düzey öğrenmenin arzu edilen sonucu, genellikle herhangi bir davranışsal sonuç yerine referans çerçeveleri veya yorumlama şemalarında değişim veya karar verme süreçlerinde yeni bilişsel çerçevelerin geliştirilmesidir. En önemli sonuçlardan biri öğrendiğinin aksini öğrenebilme yeteneği olarak görülür (Paul C. Nystrom, Starbuck, 1984; Akgun et al., 2007).

Özünde örgütteki rutinlerin ve inançların değişimi olarak kavramsallaştırılan öğrendiğinin aksini öğrenebilme yeteneği, yeni bilginin işlenmesine olanak sağlar. Bu doğrultuda Akgün vd. (2007) çevresel çalkantının takımların öğrendiğinin aksini öğrenebilme yeteneği üzerindeki pozitif etkisini kanıtlar (Akgun et al., 2007).

Yüksek düzey öğrenmenin gerçekleşmesi için yeni bir strateji, yeni bir lider ya da önemli ölçüde değiştirilmiş bir pazar gibi bazı güdüleyicilerin gerekli olduğu vurgulanmaktadır (Fiol, Lyles, 1985).



Şekil 12: Tek ve Çift Döngülü Öğrenme

Kaynak: (Argyris, 1992)

Şekil 12, bir eylem teorisinin üç bileşeni arasındaki ilişkileri ve geri bildirimin bir veya daha fazla bileşenin revizyonunu nasıl tetiklediğini gösterir. Bir eylem teorisi, eylemleri, karşıladıkları yönetmel değişkenleri ve bu eylemlerin amaçlanan ve istenmeyen sonuçlarını içerir (Argyris, Schön, 1992).

Argyris ve Schön (1978) ve Fiol ve Lyles (1985)'a göre örgütsel performans değerlendirmeleri norm ve değerler çerçevesi tarafından yönetilmektedir. Bu normlar ve değerler, örgütün “uygulamadaki teorilerini” temsil eder. Uygulamaya yönelik teorilerin değiştirilmeden çevreye verilen yanıt, Argyris ve Schön (1978) tarafından "tek döngülü" öğrenme ve Fiol ve Lyles (1985) tarafından "düşük düzey" öğrenme olarak adlandırılır.

Bu yanıtlar, örgütün uygulamada olan teorilerinin bir modifikasyonunu içeriyorsa, Argyris ve Schön (1978) bu süreci "çift döngülü öğrenme" olarak adlandırırken, Fiol ve Lyles (1985) süreci "yüksek düzey öğrenme" olarak tanımlar. Çift döngülü öğrenme, bir uyumsuzluk tespit edildiğinde ve ilk olarak temel değerleri ve durumun diğer özelliklerini değiştirerek düzeltildiğinde oluşur. Çift döngülü öğrenme, evrenin farklı bir anlayışına dayanan yeni rutinlerin oluşturulmasını gerektirir. Tek döngülü öğrenmeden farklı olan, eylemlerin düzeltilmesine ek olarak, varsayımlardaki ve hedeflerdeki hataları tespit etmeye odaklanmasıdır.

Uygulamadaki teorileri kavramsallaştırmanın en uygun bir yolu, onları “performans ölçütleri” olarak anlamaktır (Van de Ven, 1986). Tek döngülü öğrenmede performans kriterlerinde herhangi bir değişiklik meydana gelmezken çift döngülü öğrenme, performans kriterlerinde bir değişikliği içerir.

Çift döngülü öğrenme ve yüksek düzey öğrenme kavramına benzer bir diğer öğrenme ise Senge (1990) tarafından üretken öğrenme olarak kavramsallaştırılır. Üretken

öğrenme dünyaya yeni bakış açıları gerektirir. Üretken öğrenmeyi daha derinlemesine anlamak için, üretken öğrenme ile eşanlamlı olduğu düşünülen ve derin bir akıl kayması anlamına gelen Yunanca *metanoia* kavramı kullanılır. *Metanoia* öğrenmede aklın temel bir değişiminin gerekliliğini vurgular (Senge, 1990). Sistem düşüncesi örgütsel öğrenme için temel bir disiplin olarak görülür ve bütünü kavramak ve ele almak ve parçalar arasındaki karşılıklı ilişkiyi incelemek olarak tanımlanır. Üretken öğrenme, olayları kontrol eden sistemleri görmeyi gerektirir. Sistematik olarak problem kaynağı kavranamadığı zaman, altta yatan sebepleri ortadan kaldırmak mümkün olmaz (Senge, 1990).

Duncan (1974) da öğrenmeyi davranışsal düzey öğrenme ve strateji düzeyinde öğrenme olarak ayırır. Her iki öğrenmede sistemin çevreye uyum sağlaması açısından önemlidir.

Davranış düzeyinde öğrenmede karar biriminin, çevreye etkili bir şekilde uyum sağladığı görülür. Bununla birlikte, bu düzeyde karar birimi, davranışlarını ve davranışlarının sonuçlarından kaynaklanan çıktıları ilişkilendirerek, davranışının nedenselliğini anlayamaz. Bu düzeyde öğrenme çok kısa vadede gerçekleşir ve karar biriminin çevreye anında uyum sağlamasıyla ilgilidir. Bu nedenle, karar biriminin çevreye belirli bir süre boyunca etkin bir şekilde uyum sağlaması için daha yüksek bir öğrenme seviyesi gerekir.

Strateji düzeyinde öğrenme, karar biriminin algılanan belirsizliğin farklı seviyelerine adapte edilmesinde farklı karar profillerinin uygulanmasını yöneten kuralların geliştirilmesi ile ilgilidir. Eğer karar birimi, bilgi toplama ve işleme açısından çevreye belirli bir süre boyunca etkili bir şekilde uyum sağlayacaksa, bu uyarlamanın gerçekleşeceği prosedürleri yönetmek için bir kurallar sistemi gerekecektir. Strateji düzeyinde öğrenme, karar biriminin, farklı çevresel belirsizlik düzeylerine uyum sağlamada farklı karar verme profili yapılarının uygulanmasını yöneten kuralları geliştirmesiyle ortaya çıkar (Duncan, 1974).

Gregory Bateson (1973) da iki öğrenme seviyesi arasında ayrım yaparak proto-öğrenme ve deuterö-öğrenme kavramlarını literatüre kazandırmıştır. Deuterö öğrenme, öğrenmeyi öğrenme olarak tanımlanır. Bateson'un deuterö-öğrenme modeli, insanların zihinsel durumlarından ziyade gözlemlenebilir etkileşimlere odaklandığından, davranışsal bir öğrenme teorisi olarak kabul edilir. Deuterö-

öğrenme, basit öğrenme olarak tanımlanan proto-öğrenmeyi de kapsar. Proto-öğrenmeyi öğrenirken, aynı zamanda öğrenilmek istenenden daha fazlası öğrenilir ve bu da deuterio-öğrenmeye götürür. Bu, içinde bulunulan bağlamdan öğrenme anlamına gelir (Tosey, Visser, Saunders, 2012).

Deuterio öğrenme, öğrenmeyi öğrenme kapasitesidir ve bireyler ya da gruplar tarafından herhangi bir etkili öğrenmeden önce gelmesi gereken bir yetenektir. Örgütlerin, tek ve çift döngülü öğrenmeyi nasıl gerçekleştireceklerini öğrenmeleri deuterio öğrenme olarak adlandırılır (Argyris, Schön, 1978). Hem tek döngülü hem de çift döngülü öğrenme, öğrenmenin konusu olan operasyonel olaylarla ilgilenirken, deuterio öğrenme, öğrenmeyi kendi başına bir olay olarak kavramsallaştırır ve öğrenme sürecini daha kavramsal ve aktarılabilir hale getirir.

Bir örgüt, deuterio-öğrenmeye giriştiğinde, üyeleri öğrenmeye yönelik önceki bağamları öğrenirler. Önceki örgütsel öğrenme ya da öğrenme başarısızlığı dönemlerini inceler ve araştırırlar. Öğrenmeyi kolaylaştıran veya engelleyen şeyleri keşfeder, yeni öğrenme stratejileri geliştirir ve bu stratejileri genelleştirir.

Huber (1991) belirli bir referans çerçevesi içinde öğrenme ve yeni bir referans çerçevesi öğrenme arasındaki bu kavramsal ayrımların önemli olduğunu belirtmekle birlikte örgütsel referans çerçevelerindeki temel değişikliklerin vaka çalışmalarıyla sınırlandırılmış olduğunu belirtir. Bunun nedeni olarak, daha sistematik deneysel çalışmaların, pratikte iki tür öğrenmenin farklı olduğunu bulamayacak olmasını gösterir ve birçok önemli örgütsel değişikliği içeren veri tabanlarının kullanılarak vaka çalışması bulgularının doğrulanıp doğrulanmayacağını görmeyi salık verir.

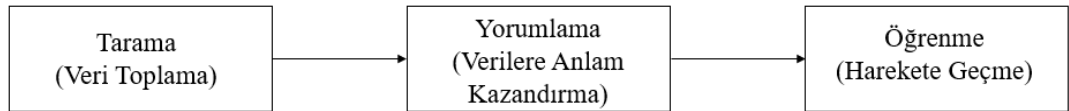
Argyris ve Schon'un (1978) çalışması da birçok örgütün tek döngülü öğrenmede oldukça iyi olduğunu, ancak çift döngülü öğrenmede büyük zorluklar yaşadığını göstermiştir. Deuterio öğrenme örneğine rastlamayan Argyris ve Schön (1978) örgütlerin normalde daha üst düzeyde öğrenemediği sonucuna varır.

Bunun bir nedeni, engelleyici döngülerdir. Birincil engelleyici öğrenme döngüleri, eylemdeki hataların bireyleri bu hataları pekiştiren davranışlara tahrik ettiği, kendi kendini güçlendiren bir döngüdür. İkincil engelleyici döngüler, belirsizlik gibi hata koşullarına mecbur eden grup ve gruplar arası dinamiklerdir. Örgütler, çift döngülü öğrenmeyi engelleyen ve normları, hedefleri ve temel politikaları sorgulamaya imkan vermeyen öğrenme sistemleri oluşturma eğilimindedir (Argyris, Schön, 1978).

6.9. Örgütsel Öğrenme Süreci

Bir örgütün, mevcut ve gelecekteki performansının iyileştirilmesi için geçmiş deneyimlerden anlayış, bilgi ve dersler oluşturmayı içeren faaliyetler olarak tanımlanan örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayışla (Fiol, Lyles, 1985) eylemlerin iyileştirilmesi sürecini ifade eder. Örgütsel öğrenme zaman içinde ve farklı seviyelerde gerçekleşen dinamik bir süreçtir. Örgütsel bilgi, bu sürecin sonunda ortaya çıkar. Bu anlamda, bilgiyi bir stok, öğrenmeyi ise bilginin geliştirildiği akış olarak tanımlamak mümkündür (Balbastre et al., 2003)

Örgütleri yorumlama sistemleri olarak gören Daft ve Weick (1984), örgütlerin sosyal sistemler olduğunu ve çevrelerinden gelen bilgileri işlediklerini öne sürer. Hayatta kalmalarını sağlayacak eğilimler, olaylar, rakipler, pazarlar ve teknolojik gelişmeler hakkında bilgi toplar ve daha sonra bu bilgiler temelinde örgütsel eylemlerini düzenlerler. Bir örgütte genel olarak öğrenme süreci üç aşamada gerçekleşir (Şekil 13). İlk aşama olan 'tarama', çevreyi izleme ve çevresel verileri sağlama süreci olarak tanımlanır. İkinci aşama olan “yorumlama”, verilere anlam kazandırır ve olayları anlamlandırma ve paylaşılan anlayışı geliştirme süreci olarak tanımlanır. Üçüncü aşama olan öğrenme ile, yorumlara dayanarak yeni eylemler gerçekleştirilmesini içerir (Daft, Weick, 1984).



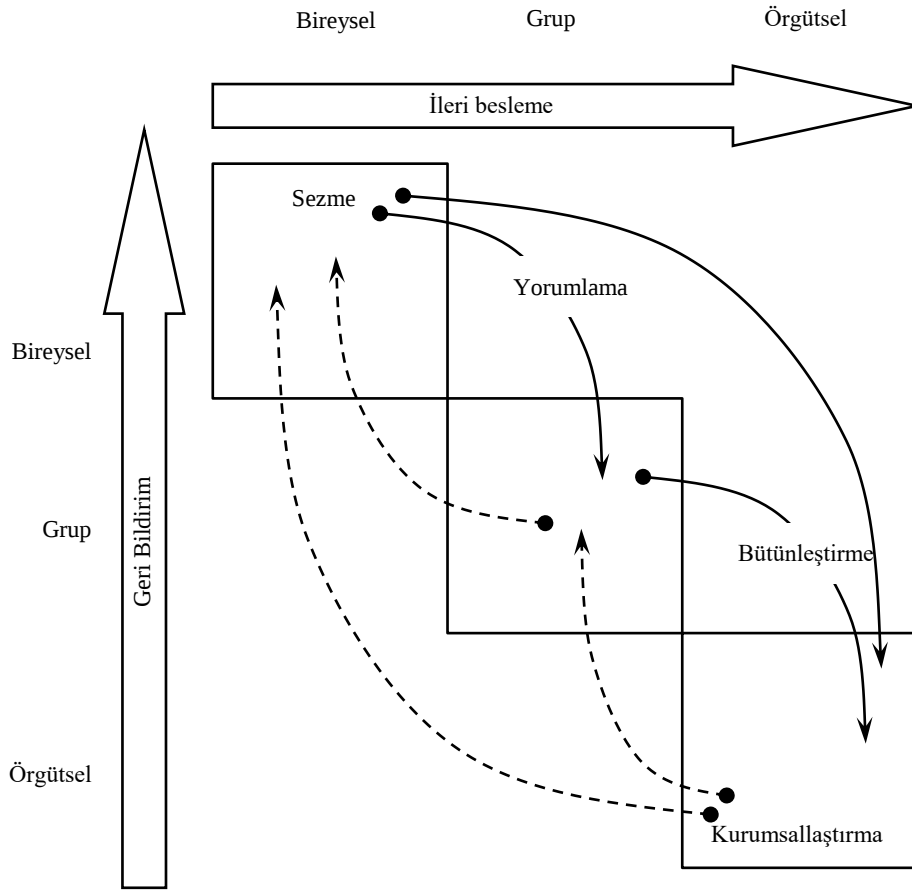
Şekil 13: Örgütsel Tarama, Yorumlama ve Öğrenme Arasındaki İlişkiler

Kaynak: (Daft, Weick, 1984)

Dixon (1994) da örgütsel öğrenmeyi örgütlerin yeni bir anlayış geliştirdikleri, dinamik bir anlam kurma ve yeniden inşa etme süreci olarak tanımlar. Örgütsel öğrenme sürecinin, bilgi üretimi, bilginin örgütsel içeriğe entegrasyonu, bilgilerin kolektif olarak yorumlanması ve ortaya çıkan anlama dayalı olarak harekete geçme yetkisi kazanma şeklinde bir döngü olarak görülmesi gerektiğini öne sürer (Pawlowsky, 2003).

Örgütsel öğrenme aynı zamanda örgütün bireysel, grup ve örgütsel seviyesinde gerçekleşen dinamik bir stratejik yenilenme sürecidir (Crossan, Lane, White, 1999).

Bu bakış açısına göre; öğrenme hem zaman içinde ve farklı seviyelerde gerçekleşir hem de yeni öğrenmeyi özümseme (ileriye doğru) ile daha önce öğrenilenleri (geri besleme) kullanma arasında bir gerilim yaratmaktadır. İleri besleme ve geri bildirim süreçlerinin eşzamanlı doğası, seviyelerin birbirine göre hizalanması ile anlaşılabilir bir gerilim oluşturur. Bu gerilim, bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde öğrenmenin ileri besleme ve geri bildirim süreçlerinde görülür (Şekil 14).



Şekil 14: Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme

Kaynak: (Crossan, Lane, White, 1999)

March (1991) tarafından da belirtildiği üzere örgütsel öğrenme yeniyi keşfetme ve eskiyi kullanma arasında bir gerilime işaret eder. Örgüt için her ikisi de önemli olmakla birlikte kısıtlı kaynaklar için bir mücadele mevcuttur. İleri besleme, keşif ile ilgilidir ve birey ve grup öğrenmesinden elde edilenlerin, sistem, yapı, strateji ve prosedürler biçiminde gömülü ya da kurumsallaşmış hale gelen örgüt düzeyinde öğrenmeye aktarılmasıdır. Geri bildirim ise tam tersi yolu izleyerek kurumsallaştırılmış öğrenmenin bireyleri ve grupları etkilemesi olarak ifade edilir (March, 1991).

Crossan, Lane ve White (1999) örgütsel öğrenme çerçevesi olarak bireysel, grup ve örgüt düzeyinde ortaya çıkan dört bağlantılı alt süreci, sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma olarak dört aşamalı bir süreç olarak inceler (Crossan, Lane, White, 1999).

Sezme ve yorumlama bireysel düzeyde gerçekleşirken yorumlama ve bütünleştirme grup düzeyinde oluşur. Bütünleşme ve kurumsallaştırma ise örgütsel düzeyde gerçekleşir. İki bölüm önce yer verilen Tablo 5 süreci ve muhtemel çıktıları göstermektedir.

Kişisel deneyimin doğasında bulunan ve tamamen bireysel bir süreç olan sezme, belirli bir örüntünün ve/veya olasılıkların bilinçsiz olarak farkına varılması anlamına gelir. Bir örüntü veya olasılığın tanınması tamamen bireyden kaynaklanmakla birlikte grup içinde veya örgütsel bağlamda gerçekleşebilir. Bu noktada bilinçaltı, insanların daha önce hiç farkına varmadıkları yeni şeyleri nasıl algıladıklarını ve kavradıklarını anlamak için çok önemlidir. Bir bilinçaltı süreci olarak, sezgi bireyin eylemlerini yönlendirebilir ancak bunu başkalarıyla paylaşmak zordur. Bireyler, sezgilerini açıklamak ve başkalarıyla paylaşmak için metaforlar kullanırlar. Metaforlar yorumlama sürecinin başlangıcına işaret eder.

Yorumlama, kelimeler ve/veya eylemler yoluyla, kişinin kendisine veya başkalarına görüş veya fikrini açıklanmasıdır. Yorumlama, sezgisel kavrayışların geliştirilmesi ile ilgilidir. Bu süreç bireysel ve grup seviyelerini kapsar, ancak örgütsel seviyeye uzanmaz. Yorumlama süreci boyunca bireyler, içinde çalıştıkları çeşitli alanlar hakkında bilişsel haritalar geliştirirler. Yorumlama, bir alan veya çevreye bağlı olarak gerçekleşir. Bireylerin ve örgütlerin faaliyet gösterdiği ve verileri çıkardıkları alanın niteliği veya dokusu, yorumlama sürecini anlamak için çok önemlidir. Bireyler aynı uyarıyı kendi kurdukları bilişsel haritalarına göre farklı şekilde yorumlayacaklardır. Yorumlama, ortak bir dil yaratan ve iyileştiren, görüntüleri netleştiren ve paylaşılan anlam ve anlayış yaratan sosyal bir etkinliktir.

Yorumlama süreci bireyin ötesine geçtikçe ve grubun içine gömüldüğünde, bütünleştirme süreci başlar. Bütünleştirme, bireyler arasında ortak anlayış geliştirme ve karşılıklı uyumlaştırma yoluyla eşgüdümlü eylem alma sürecidir.

Yorumlamanın odağı, bireyin anlayış ve eylemlerinin değişimi iken, bütünleştirmenin odak noktası tutarlı, kolektif eylemdir. Eylemler, bir grubun diğer üyeleriyle birlikte

gerçekleştğinde, yorumlama süreci doğal olarak bütünleştirme sürecine karışır. Tutarlılık için, grubun üyeleri tarafından paylaşılan anlayış gereklidir (Crossan, Lane, White, 1999).

Başlangıçta grup, hangi eylemlerin tekrarlanacağı konusunda gayri resmi olarak karar verir. Daha sonra resmi kurallar, prosedürler ve rutinler oluşturarak kurumsallaşma süreci gerçekleşir. Kurumsallaşma, bireylerin ve grupların örgüte sağladığı öğrenmeyi yerleştirme sürecidir ve sistem, yapı, prosedür ve stratejiyi içerir.

Kurumsallaşma süreci örgütsel düzeyde bir olgudur. Kalıcı bir örgüt oluşturan rutinler ve kurallar herhangi bir bireyden bağımsız olarak var olurlar (Crossan, Lane, White, 1999). Bu durumun altında yatan varsayım, örgütlerin basitçe bireylerin toplamından daha fazlası olduğudur. Öğrenme, sistemlere, yapılara, stratejilere, rutinlere, örgütün reçetelendirilmiş bilgilerine ve bilgi sistemleri ve altyapısına yapılan yatırımlara gömülüdür.

Kurumsallaştırılmış öğrenme, bireysel ve grup seviyelerinde devam eden her öğrenmeyi karşılamaz. Öğrenmeyi bireylerden gruplara ve gruplardan örgüte transfer etmek zaman alır. Çevre değiştikçe, kurumsallaşmış öğrenme bağlamı artık karşılayamayabilir ve örgütün yapması gereken şey ile öğrendiği arasında bir boşluk olabilir (Crossan, Lane, White, 1999).

6.10. Öğrenen Örgütler

İlk bakışta çok benzer gibi görünmesine rağmen, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları arasında önemli farklılıklar bulunur. Örgütsel öğrenme, daha ziyade akademik bir bakış açısıyla, örgüt genelinde ve öğrenme sürecinde neler olduğunu anlamak ve kritik edebilmeyi işaret eden çalışmaları kapsamaktadır. Öğrenen örgüt ise, verimli bir şekilde öğrenme kapasitesine sahip olan ve dolayısıyla başarılı olan bir varlık yani ideal tipte bir örgüt olarak görülür (Tsang, 1997). Öğrenen örgüt kavramı, örgütün davranışlarının nasıl değiştirilebileceği ve arzu edilen duruma nasıl getirilebileceği ile ilgilenir. Öğrenen örgüt, bilgiyi oluşturma, temin etme ve aktarmada uzman ve davranışlarını yeni bilgi ve kazanımlarını yansıtacak şekilde değiştiren bir örgüttür. Dolayısıyla bir örgüt yeni bilgi yaratma ya da edinme konusunda etkili olduğu kadar bu bilgiyi kendi faaliyetlerine uygulamak konusunda da başarılı olmalıdır (Sun, Scott, 2003; Garvin, 1993).

Öğrenen örgüt, iletişim ve iş birliğini teşvik eden, her üyesinin problemleri tespit etme ve çözüm bulma konusunda çalıştığı, örgütte çalışanların sürekli olarak deneme, kendini geliştirme ve yeteneklerini arttırmasına imkan veren bir örgüt modelidir. Çalışanların, örgütlerinin geleceğini şekillendirmeye yardımcı olmak için sürekli olarak zorlandığı kültürler ve sistemlerdir. Örgütsel öğrenme ise örgütlerde kullanılan öğrenme sürecine vurgu yapar. Örgütteki öğrenme süreci davranıştaki bir değişim ile sonuçlanabilir veya gelecekte bir potansiyel yaratacağı düşünülür. Ancak bilişsel bir değişim zorunludur. Öğrenen örgüt ise, bir örgütü arzulanan duruma getiren öğrenmenin yapıldığı yerdir. Bu nedenle öğrenme, bireyden, topluluklara, örgüte ve örgütler arası yapılara ve bunun tam tersi de geçerli olacak şekilde aktarılmalıdır. Öğrenen örgüt kavramı yakın veya uzak geçmişte davranışsal değişim yaratma amacıyla bu aktarımı tam anlamıyla gerçekleştirmeye çalışır (Sun, Scott, 2003).

Peter Senge (1990) öğrenen örgütleri *“kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, kolektif arzunun serbest bırakıldığı, kişilerin sürekli olarak birlikte nasıl öğreneceklerini öğrendikleri, yeni ve geniş kapsamlı düşünme biçimlerinin geliştirildiği yerler”* olarak tanımlar (Senge, 1990). Benzer şekilde Nonaka (2007) da bilgi yaratan şirketleri, *“yeni bilgiyi icat etmenin özel bir etkinlik olmadığı, herkesin bir bilgi çalışanı olarak bir davranış biçimine dönüştürdüğü yer olarak tanımlar* (Nonaka, 2007).

Garvin (1993) öğrenen örgütlerin beş özelliğini, sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar ile deneme, kendi deneyimlerinden ve geçmişten öğrenme, başkalarının deneyimlerinden ve en iyi uygulamalardan öğrenme, bilgiyi hızlı ve verimli bir şekilde örgüt geneline aktarabilme şeklinde sıralar. Temelinde kalite hareketi prensiplerine dayanan sistematik problem çözme, problem teşhisi için bilimsel metotlar kullanmayı, varsayımlardan ziyade verilere güvenmeyi ve çıkarımlar yapmak için istatistiksel metotlar kullanmayı içerir. Yeni yaklaşımlar ile deneme kavramı yeni bilgiyi sistematik olarak araştırıp, test etmeyi öngörür. Kendi deneyimlerinden ve geçmişten öğrenme prensibi, örgütlerin başarı ve başarısızlıklarını gözden geçirerek, sistematik olarak değerlendirmesini ve çalışanlarının onlara ulaşmalarını sağlayacak şekilde kayıt altında tutmasını işaret eder. Bununla birlikte yeni bir bakış açısı kazanmak için başkalarının deneyimlerinden yararlanmak öğrenen örgütlerin bir özelliğidir. Farklı örgütlerin deneyimlerinden yararlanmak, yeni fikirlerin kaynağı ve yaratıcı düşünmenin katalizörüdür. Son olarak, öğrenmenin yerel bir olgu olmanın ötesine

gidebilmesi için bilginin örgüt genelinde verimli ve hızlı bir şekilde yayılması gerekir (Garvin, 1993).

Pedler, Boydell ve Burgoyne (1989), öğrenen bir örgütü, bireyler, gruplar ve bölümlerin öğrenmeye yardımcı olmak için beklenti ve geri bildirimlerine ilişkin bilgi alışverişinde bulunduğu, üyelerin mevcut varsayımlarını sorgulamaları ve bireysel ve kolektif öğrenme için araştırma yapmasını sağlayan bilgi sistemleri, başarı ve başarısızlıklardan ders çıkaran örgütsel kültür ve yönetim tarzı ile ilişkilendirir (Pedler, Boydell, Burgoyne, 1989).

Literatürde öğrenen örgüt kavramı incelendiğinde bu yapıda bir örgüt geliştirmenin rastgele bir durum olmadığı göze çarpmaktadır. Bu anlamda liderlerin örgütlerin öğrenme modunda çalışabilmesi için gerekli iç koşulları oluşturmaya yönelik kasıtlı olarak müdahale etmesi gerekir (Goh, Richards, 1997). Üyelerin her yönüyle tüm potansiyellerini geliştirmek için teşvik edilmesi, öğrenme kültürünün müşteriler, tedarikçiler ve diğer önemli paydaşları içerecek şekilde genişletilmesi ve insan kaynaklarının iş stratejisinin merkezine koyulması bu koşullardan bazılarıdır (Pedler, Boydell, Burgoyne, 1989)

6.11. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Unsurlar

Öğrenmeyi yaratıp güçlendiren ve öğrenerek yaratılmış olmaları nedeniyle de öğrenmeyle döngüsel bir ilişkiye sahip olan faktörler literatürde çeşitli yazarlar tarafından farklı başlıklar halinde vurgulanmıştır. Klimecki ve Lassleben (1999) bu faktörleri deneyim, çatışma, bilgi, vizyon ve kıyaslama olarak ele alırken, Fiol ve Lyles, (1985) kültür, strateji, yapı ve çevre üzerinde durur (Klimecki, Lassleben, 1999; Fiol, Lyles, 1985). Bapuji ve Crossan (2004) ise Fiol ve Lyles (1985) tarafından belirlenen unsurlara örgütsel gelişim aşaması ve kaynak durumunu ilave eder (Bapuji, Crossan, 2004). Teare (1998) öğrenmenin örgütsel kaynaklarını, politika ve stratejiler, liderlik, insan yönetimi süreçleri, bilgi teknolojilerinin kullanımı ve öğrenmeyi destekleyici bir kültür ve takım çalışması olarak özetler (Teare, 1998).

Bu çalışmada öğrenmenin gerçekleşme olasılığını etkileyen dört temel bağlamsal faktör olan kültür, strateji, yapı ve çevre ele alınmıştır. Bir örgütün kültürü, ideolojilerinde ve yerleşik davranış kalıplarında kendini gösterir. Dolayısıyla, kültür, paylaşılan inançlar, ideolojiler ve örgütsel eylemi etkileyen normlardan oluşur.

Örgütsel eylemleri tahmin etmek için kullanılan kültür (Kets de Vries, Guillen, Korotov, 2009), bir firmanın stratejik duruşunu yansıtır ve örgütsel değişimin yönünü belirler (Miles et al., 1978). Örgütlerde değişim yaratmak ve öğrenmeyi gerçekleştirmek genellikle bu normların, inanç sistemlerinin ve ideolojilerin yeniden şekillendirilmesi ile mümkündür.

Çeşitli araştırmalar öğrenmeyi kolaylaştıran kültür boyutlarını, açıklık, dönüşümcü liderlik (Hult et al., 2000), katılımcı karar verme kültürü, öğrenme yönelimi (Hurley, Hult, 1998), olumlu denetleyici davranış ve örgütsel destek olarak belirlemişlerdir. Bu boyutlardan bu çalışmanın değişkenleri içerisinde yer alan öğrenme yönelimi bir sonraki başlıkta incelenecektir.

Bir örgütün stratejik duruşu, çevreyi algılama ve yorumlama için bir bağlam sağlayarak örgütsel öğrenmeyi etkiler. Zira, strateji, hedefleri, amaçları ve stratejiyi uygulamak için mevcut eylemlerin sınırlarını belirler. Benzer şekilde, algılanan stratejik seçenekler de örgütteki öğrenme kapasitesinin bir fonksiyonudur (Fiol, Lyles, 1985) .

Her ne kadar öğrenmenin bir sonucu olarak görülse de örgütün yapısı öğrenme süreçlerini belirlemede önemli bir rol oynar. Gerekli olan esneklik derecesine bağlı olarak aynı örgüt içinde farklı karar verme yapıları bulunabilir. Merkezi, mekanik bir yapı, geçmiş davranışları güçlendirmeye eğilimlidir, oysa organik, daha merkezi olmayan bir yapı, inanç ve eylemlerin değişmesine izin verme ve inovasyonu destekleme eğilimindedir (Burns, Stalker, 1961). Biçimselliği yüksek ve karmaşık yapıların öğrenmeyi geciktirdiği öne sürülür (A. D. Meyer, 1982). Bu nedenle, örgütlerin öğrenmeyi teşvik edecek yapılar kurması gerekir.

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen bir diğer faktör olan çevre hakkında literatür farklı görüşler sunar. Bir örgütün iç veya dış çevresinin çok karmaşık ve dinamik olması durumunda, aşırı yüklenme meydana gelmesi nedeniyle öğrenmenin gerçekleşmeyeceği, değişim ve çalkantının öğrenenlerin çevrelerini haritalandırmasının zorlaştıracağını öne süren yazarlar vardır (March, Olsen, 1976) Ancak bir örgütün ortamı dinamik olduğunda öğrenme ve deneyim kazanmak zorlaşmakla birlikte (Grewal, Tansuhaj, 2001), bu tip ortamlarda rekabet yüksek olduğundan örgütsel öğrenme seviyesi artabilir (Barnett, Hansen, 1996). Zira bu durum örgütün mevcut pozisyonuna bir tehdit oluşturmaktadır. Bu noktada Hedberg

(1981), öğrenmenin öğrenenler ve çevreleri arasında hem değişim hem de istikrar gerektirdiğini ileri sürer (Fiol, Lyles, 1985).

6.12. Öğrenmeyi Kolaylaştıran Kültürel Bir Boyut Olarak “Öğrenme Yönelimi”

Öğrenen bir örgüt, "bilgiyi oluşturma, edinme ve aktarma konusunda yetenekli ve yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde davranışlarını değiştiren bir örgüt olarak tanımlanır (Garvin, 1993). Öğrenen örgütler, öğrenme deneyiminden edindikleri bilgileri yeni durumlara uygulayarak öğrenme kapasitelerinin potansiyelini fark eder ve buna göre davranırlar.

Örgütsel öğrenmeyi içeren unsurlar literatürde yazarlar tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Örneğin; Senge (1990) örgütsel öğrenmenin, sistem düşüncesi, kişisel uzmanlık, zihinsel modeller, ortak vizyon ve takım öğrenmesi olarak beş disiplini içerdiğini savunur (Senge, 1990). Day (1994) örgütsel öğrenmenin temeli olan dört öğrenme "kabiliyetini" açık fikirli sorgulama, sinerjik bilgi dağılımı, karşılıklı bilgilendirilmiş yorumlar ve erişilebilir hafıza olarak belirtir (Day, 1994). Sinkula (1994), örgütsel öğrenmenin ortak vizyon, öğrenme aksiyomları, çapraz fonksiyonel takım çalışması, açık fikirlilik ve deneyim paylaşımı kümesinden oluştuğunu ileri sürer (Sinkula, 1994). Hult ve Ferrell (1997) ise örgütsel öğrenme için, dört farklı, ancak birbirleri ile ilgili yönelimleri, takım yönelimi, sistem yönelimi, öğrenme yönelimi ve hafıza yönelimi olarak belirler (Hult, Ferrell, 1997).

Örgütsel öğrenmede temel bir boyutu temsil eden öğrenme yönelimi, bir örgütte öğrenme davranışına yönelik tutumu ve öğrenme ile ilişkili değerleri yansıtır (Hult, Ferrell, 1997). Öğrenme yönelimi, bir örgütün kapasitesinin tezahürüdür ve ilerleme ve gelişme amacı doğrultusunda tutarlı çabalarını gösterir (R. Bennett, 1998).

Bir örgütün ortamındaki değişimleri kavrayarak, zaman içinde geliştirmek için “öğrenmeye uygun bir kültür” gereklidir (Galer, van der Heijden, 1992). Bir örgütün yüksek düzey öğrenme ile desteklenen çalışma kapasitesini geliştirmek, hem yeni beceriler öğrenmeyi hem de bu becerileri düzenli bir şekilde uygulamaya dönüştürmeye yardımcı olan örgütsel bir iklim uygulamayı gerektirir (Sackmann, 1991; Slater, Narver, 1995).

Öğrenme yönelimi, bilgiyi oluşturma, yayma ve kullanma becerisini tanımlayan bir dizi kurumsal değerdir (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997). Bir örgütün sadece

çevredeki değişikliklere cevap vermekle kalmayıp aynı zamanda örgütün çevreyle ilişkisini oluşturan varsayımları, örgütün eylemlerini yönlendiren örgütsel normları ve değerleri, sürekli, iyileştirmeye yönelik ve eleştirel olarak sorgulamasını kapsayan örgütsel bir özelliktir (Paparoidamis, 2005; Baker, Sinkula, 1999). Bu tür uygulamalar ve varsayımlar piyasalar, işletim sistemleri, insan kaynakları uygulamaları, teknoloji, çevre ve benzeri konularla ilgili olabilir.

Pazardaki eğilimleri algılama ve bu doğrultuda hareket etme yetenekleri ile ön plana çıkan pazar güdümlü örgütler yeni müşteriler elde etmek, müşterileri elde tutmak, üçüncü partilerle ilişki geliştirmek ve rakiplerinin önüne geçmek konusunda daha donanımlı görülmektedir. Bu örgütlerde her kademe pazardaki fırsatları tespit etmek için daha duyarlıdır (Day, 1994). Bununla birlikte literatür, pazar yöneliminin sadece öğrenme yönelimi ile entegre edildiğinde performansı artırdığını ileri sürmektedir (Slater, Narver, 1995; Baker, Sinkula, 1999).

Bilgi katlanarak artmaya devam ederken, kritik bilgiye ulaşmak ve ondan değer yaratmanın önemi de giderek artmaktadır. Ancak öğrenme “bilgi almaktan” daha fazlasıdır. Öğrenme süreci, yöneticilerin doğru soruları doğru zamanda sorma, pazarın nasıl davrandığına dair cevapları zihinsel modellerince içselleştirme, yeni yönetim anlayışını diğerleriyle paylaşma ve ardından kararlı bir şekilde hareket etme yeteneğini içerir (Baker ve Sinkula, 1999).

Bir örgütün başarısı, sadece pazar bilgisini zamanında edinme, yayma ve cevap verme performansına bağlı değildir (Day, 1994). Ayrıca yöneticilerin, hangi bilgilerin edinildiği, yayıldığı ve nasıl harekete geçildiğini belirlemek için örgüt tarafından kullanılan örgütsel normları sorgulama yeteneğine ve daha da önemlisi, bu bilgilerin gelecekteki örgütsel eylemler için nasıl bir etki yaratacağının yorumlanmasına bağlıdır (Day, 1994).

Hunt ve Morgan (1996), öğrenmenin rekabet avantajı yaratabilecek önemli bir örgütsel kaynak olduğunu ileri sürerken, Dickson (1996), özellikle yüksek düzey öğrenmenin diğer kaynaklara göre daha üstün olduğuna vurgu yapar. Örgütler, pazar bilgisi işleme faaliyetlerini rakiplerinden daha hızlı bir şekilde sürekli iyileştirerek, rekabet avantajlarını koruyabilirler. Ancak pazar yönelimine eşlik eden pazar bilgisi ile ilgili davranışlar kolaylıkla kopyalanabilirken, bu davranışları düzenleyen ve dönüştüren öğrenme ortamı, karşılaştırmalı bir üstünlüğe dönüşerek, kolaylıkla kopyalanamaz ve

uzun vadeli bir rekabet avantajına dönüşür. Ayrıca üstün bir öğrenme ortamı, pazar yönlendirmesine eşlik eden davranışlar da dahil olmak üzere, tüm kaynakların kullanımını güçlendirir (Hunt, Morgan, 1996; Dickson, 1996).

Literatürde güçlü bir pazar yöneliminin, müşteriler, rakipler ve diğer bileşenler ile ilgili olarak tek döngülü öğrenmeye (Slater, Narver, 1995) yol açtığı vurgulanırken, buna güçlü bir öğrenme yönelimi eşlik etmediği sürece çift döngü öğrenmenin ortaya çıkmayacağı belirtilir. Pazar odaklılığın ötesine geçen öğrenme yönelimi, bir örgütün çift döngülü, üretken ya da yüksek düzey öğrenme olarak adlandırılan öğrenme modeline geçilmesine yardımcı olur (Argyris, Schön, 1978; Baker, Sinkula, 1999).

Öğrenme yönelimli örgütler, açık tartışmaları ve varsayımları sorgulamayı teşvik eden eleştirel bir değerlendirme yaklaşımına sahip olmalarının yanı sıra öğrenme için açık ve net bir yönlendirme duygusuna sahiptir (Slater, Narver, 1995). Çalışanların pazarı algılama şekilleri ve örgütsel eylemlerine rehberlik eden normlarının sorgulanması teşvik edilir (Sinkula, 1994; Day, 1994).

Böylelikle öğrenme yönelimi, bir örgütün pazar ile ilgili eski varsayımlarını sorgulama yeteneğini doğrudan etkileyerek kesikli ve yıkıcı inovasyonu kolaylaştırır (Gemici, Alpan, 2015; Baker, Sinkula, 1999).

Örgütsel öğrenmenin verimliliğini üst düzeye çıkarmak için örgütsel değerler, piyasa bilgisi işleme davranışları ve örgütsel eylemler olarak üç unsurun gerekli olduğunu öne süren Sinkula, Baker ve Noordewier (1997), öğrenmeyi, rekabet avantajı kazanmak ve elde tutmak için kullanılabilecek temel ve öncül bir yetkinlik olarak görerek, örgütün bilgi üretme ve kullanma eğilimini etkileyen örgütsel değerler kümesine yol açan yönelim olarak kavramsallaştırır (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997).

Bir örgütün iç ve dışsal değişim oranını arttıran öğrenme yönelimi oluşturma süreci zaman alır (Baker, Sinkula, 1999). Ayrıca örgütlerin uzun vadede pazarda değerli olan temel yetkinlikleri geliştirmek ve sürdürmek için en azından çevresel değişime eşit oranda öğrenmeleri gerektiği vurgulanır (Stata, 1989). Çevresel değişimin hızından daha yavaş bir şekilde öğrenilmesi, mutlak dinamizm nispeten güçlü olsa bile, pazarda bir aşınma pozisyonuna yol açabilecek öğrenme eksikliklerinin bir göstergesidir.

Öğrenme yöneliminin kavramsallaştırılmasında iki odak bulunur; bazı akademisyenler, somut bilgi üretme ve yayma sistemlerini öğrenmenin gerçekleştiği

mekanizma olarak vurgularken (Huber, 1991), diğerleri ise örgütleri “bilişsel varlıklar” olarak görerek, ortak bir örgütsel vizyon ve problem çözmede açık fikirli bir yaklaşım gibi ortak bir zihinsel model ihtiyacını dile getirmektedir (Senge, 1990). İlk görüşe göre örgütsel öğrenme, bilgi edinme, ikincisinde ise değer kazanma olarak ele alınmaktadır (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997).

Ancak bu iki görüşü birbirini tamamlar şekilde ele almak mümkündür. Bir örgütün işlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin varsayımları yani uygulamadaki teorisi, temel değerlerini ve normlarını yansıtır ve eylemlerini etkiler. Örgütsel öğrenme, örgüt üyeleri örgüt için öğrenme araçları olarak hareket ettiğinde, örgütteki içsel ve dışsal ortamdaki değişikliklere müdahale ederek, uygulamadaki teorilerinde hataları saptayarak, düzelterek ve paylaşılan örgütsel haritalar ortaya çıkardıklarında meydana gelir (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997).

Bu nedenle, bir örgütün değerleri ve örgütsel öğrenmeyle ilişkili davranışları ve süreçleri özünde birbiri ile bağlantılıdır. Öğrenmeye yönelik değerler, bir örgütün davranışında ve bilgi edinme, yaratma ve aktarma süreçlerinde kendini gösterir (Garvin, 1993). Örgütler yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde davranışlarını değiştirdikçe, var olan değerler ve normlar da sorgulanır ve yeni değerler ortaya çıkar.

Örgütlerin öğrenme süreci ve öğrenmeye götüren yollar, örgütler arasında farklılık gösterebilmekle birlikte, literatürde örgütün öğrenme yetenekleri ile rutin olarak ilişkilendirilen değerler, (1) öğrenmeye bağlılık, (2) açık fikirlilik (3) paylaşılan vizyon ve (4) örgütü içi bilgi paylaşımı olarak belirtilmektedir (R. J. Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002; Day, 1994; Senge, 1990; Sinkula, Baker, Noordewier, 1997).

Öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik öğrenmenin yoğunluğunu etkilerken, paylaşılan vizyon öğrenme yönelimi açısından hayati öneme sahiptir, zira beklentiler, operasyonel eylemler ve sonuçların ölçümü hakkındaki belirsizlikler azalır (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997). Örgüt içi bilgi paylaşımı ise, öğrenmenin kolektif karakterini yansıtır (R. J. Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002) .

Paylaşılan vizyon, takımın gelecekteki durumunun ortak bir modeli veya takım içinde eyleme yönelik temel oluşturan görevler olarak nitelenir (Pearce, Ensley, 2004). Paylaşılan vizyon, kişilerin arzu edilen çıktıları paylaşmalarını sağlar. Farklı ya da çelişkili varsayımların bulunması gelişen eğilimlere ya da sorunlara hızlı bir şekilde cevap verebilme kabiliyetine engel teşkil eder. Evrensel olarak anlaşılmış bir örgütsel

odak noktasının olmaması, öğrenmeye yönelik motivasyonu da düşürür (Galer, van der Heijden, 1992; Baker, Sinkula, 1999). Vizyonun, evrensel olarak bilinmesi, anlaşılması ve örgüte bir amaç ve yön duygusu verecek şekilde kullanılması kritik öneme sahiptir. Örgütsel odağı arttırarak ve örgüt üyeleri arasında enerji, bağlılık ve amaç duygusu geliştirdiği için öğrenmeye temel teşkil eder. Senge (1990) de ataletle yol açan faktörlerin üstesinden gelmeye yardımcı olduğundan, öğrenmenin ortak bir vizyona sahip olmadan gerçekleşmeyeceğini belirtir. Ortak vizyon, yeni bilginin kazanılmasını ve değerlendirmesini anlamlı kılmaya yardımcı olur (Senge, 1990).

Örgütlerin öğrenmeye olan bağlılığı, eylemlerinin nedenlerini ve etkilerini anlamaya verdikleri değer doğrultusunda şekillenir. Bu, örgütsel üyelerin problem çözme ve özümseme kapasitesini geliştirmeye yönelik harcadıkları enerji miktarına veya çabaların yoğunluğuna bağlıdır (Cohen, Levinthal, 1990; Kim, 1998). Öğrenmeye gerekli değer verilmemesi, öğrenmenin daha az gerçekleşmesine yol açarken, öğrenmeye yapılan yatırımın sürekliliği, örgütlerin zamanla modası geçen bilgilerden oluşan bir bilgi tabanına bağlı kalmaması açısından önemlidir (Schilling, 2002). Gelecekte üstünlük sağlayacak örgütler, bir örgütün her seviyesindeki kişilerin öğrenmeye bağlılıklarını ve kapasitelerini keşfedecek örgütlerdir (Senge, 1990)

Açık fikirlilik, bir örgütün üyelerinin önyargılarını ve varsayımlarını sorgulama ve yeni yaklaşımlara açık olma yeteneğine vurgu yapar (R. J. Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002). Bireylerin zihinsel modelleri, işlerin nasıl yürüdüğüne dair derin bir inanç ya da imgelerden oluşur ve bu durum, kişileri alışkın oldukları düşünce ve davranış biçimleriyle sınırlar (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997). Zaman içinde, bu modeller sorgulanmaz ve değiştirilmezlerse etkinliklerini kaybedebilirler (Sinkula, 1994).

Açık fikirlilik öğrendiğini unutarak, aksini öğrenebilme yeteneği ile yakından ilgilidir. Örgütler, uzun zamandır devam eden rutinleri, varsayımları ve inançlarını proaktif bir şekilde sorgularken, aynı zamanda öğrendiğinin aksini öğrenebilme yeteneklerini deneyimler (Akgun et al., 2007; Baker, Sinkula, 1999). Dolayısıyla açık fikirlilik değişim için kritik öneme sahiptir.

Yüksek performanslı örgütlerde, varsayımların ve alternatiflerin daha yakından incelenmesi nedeniyle farklı perspektiflerin tartışıldığı bilimsel çatışma ortamı, daha etkin sonuçların elde edilmesine yol açar (Slater, Narver, 1995).

Günümüzde bilgi üretmek, bir örgütün hayatta kalması için giderek daha fazla önemli olmaya başlamış ve öğrenen örgüt, bilgiyi oluşturan, bilgiyi aktaran ve yeni bilgiler ile mevcut bilgileri harmanlayarak davranışlarını değiştiren örgüt olarak tanımlanmıştır. Kaynak tabanlı görüşe göre; rekabet avantajının kaynağı firmanın pazarda kendini nasıl konumlandığında değil, kendi içerisinde örneğin, çalışanlarında veya sahip oldukları bilgilerdedir. Bu anlamda başarılı firma bilgi yaratan firma olarak görülmüştür (Nonaka, Takeuchi, 1995). Bu doğrultuda, örgüt içi bilgi paylaşımı, bir birimden diğerine gönüllü olarak gerçekleşen bilginin yayılması sürecidir.

Örgüt içi bilgi paylaşımı, bir örgütün içinde farklı birimler arasında öğrenmenin yaygınlaşmasıyla ilgili kolektif inanç veya davranışsal rutinler anlamına gelir. Çeşitli kaynaklardan toplanan bilgileri canlı tutar ve gelecekteki eylemler için bir referans işlevi görür (Cavusgil, Calantone, Zhao, 2003). Örgüt içi bilgi paylaşımı, örgütlerde öğrenmeyi ve performansı geliştirmek için bilginin oluşturulması, paylaşılması ve kullanılmasına yönelik süreçleri içeren bilgi yönetimi stratejilerinin (Hansen, Nohria, Tierney, 1999) bir parçasıdır.

7. YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ

7.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Önemi

Strateji, değişen bir çevrede kaynakların şekillendirilmesi ile örgüte avantaj sağlayan, pazarın ihtiyaçlarına cevap verirken aynı zamanda pay sahiplerinin de beklentilerini karşılayan uzun vadede örgütlerin yönü ve kapsamı olarak tanımlanır (Johnson, Scholes, Whittington, 2007). Strateji oluşturmadaki birincil zorluk, ulaşılmak istenen hedef doğrultusunda gereken tüm parçaları tanımlamak ve birleştirmektir (Boxall, 1996). Bu doğrultuda strateji terimi, literatürde, maliyet ve rekabet avantajı elde etmek için, bir anahtar olarak, eyleme dönüştürülebilen örgütsel her fonksiyon ile ilişkilendirilmiş ve bu fonksiyonlar stratejik yönetim sürecine entegre edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi alanı da stratejik insan kaynakları yönetimi olarak bilinen yeni bir disiplinin geliştirilmesi yoluyla bu stratejik alan ile bütünleşmiştir.

İnsan kaynakları sistemi, bir firmanın insan kaynaklarını cezbetmeye, geliştirmeye ve sürdürmeye (ya da elden çıkarmaya) yönelik farklı ama birbiriyle ilişkili faaliyetler, işlevler ve süreçler kümesi olarak tanımlanır (Lado, Wilson, 1994).

Geleneksel olarak, azaltılması gereken bir maliyet ve potansiyel bir verimlilik kazancı kaynağı olarak görülen insan kaynakları, değişen dünya ve işgücünün karakteristikleri doğrultusunda, bir örgütte ekonomik olarak önemli etkilere sahip olacak stratejik bir kaldıraç olarak değer yaratma temelinde ele alınmaya başlamıştır (B. Becker, Gerhart, 1996). Bu yeni bakış açısı insan kaynaklarının örgüt hedeflerinin uygulanmasına doğrudan katkıda bulunduğunu ileri sürer.

İnsanları sistematik olarak örgüt ile ilişkilendirmek (Schuler, Jackson, 1987) olarak tariflenen stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları uygulamaları ve belirleyicilerinin stratejik bir bağlam içinde ele alınması ilkesi ile hareket eder. Wright, McMahan ve McWilliams (1993) stratejik insan kaynaklarını, “bir örgütün hedeflerine ulaşmasına imkan veren, planlanmış insan kaynakları yerleştirme model ve etkinlikleri” olarak tanımlar (Wright, McMahan, McWilliams, 1993). İnsanı merkeze koyan bu yaklaşım ile rakiplerin direkt olarak uygulayamayacağı, değer yaratan

stratejiler oluşturmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek literatürde sıklıkla ele alınmıştır (Barney, Wright, 1998a; Saá-Pérez, Garcia-Falcon, 2002; B. Becker, Gerhart, 1996; Lado, Wilson, 1994; Wright, McMahan, McWilliams, 1993; Schuler, Jackson, 1987).

Günümüzde kaçınılmaz olarak çevresel koşulların değişime zorladığı örgütler, değişimi başarılı bir şekilde yönetebilmek için, insan kaynakları yönetimi politikalarını, stratejik değişim süreci ile bütünleştirmek zorundadır. Eğitim, ödeme planları, işe alım süreçleri gibi insan kaynakları uygulama ve politikaları sadece personel yönetiminin operasyonel alanları olmayıp, çalışanların örgütün istikameti ile ilişkisini ve uyumunu göstermektedir. Dolayısıyla stratejik değişimin önünü tıkayabildikleri gibi, değişimin önünü açan en önemli unsur olabilmektedir (Johnson, Scholes, Whittington, 2007).

İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım; örgütün çevresini ve misyonunu değerlendirerek, örgütün iş stratejisini formüle etmeyi ve planlanan stratejiye dayalı insan kaynakları gereksinimlerini değerlendirmeyi içerir. İnsan kaynaklarının mevcut sayı ve karakteristikleri, örgütün ürün ve hizmet gruplarının stratejik gereksinimleri ile karşılaştırılır ve değerlendirilen gerekliliklere dayanarak strateji formülasyonu ve rekabet avantajı sağlayacak insan kaynakları uygulamaları geliştirilir (Armstrong, 2016).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin teorik temelini oluşturan üç bakış açısı bulunmaktadır; Evrenselci bakış açısına göre, bazı insan kaynakları uygulamaları diğerlerinden daha iyidir ve örgütler mutlaka örgütsel performans için bu uygulamaları benimsemelidir. Durumsal bakış, insan kaynakları politikalarının etkili olmasını örgütün diğer yönleri ile uyumlu olmasına bağlar. Bu alanda özellikle strateji ile uyum gözetilir. Konfigürasyonel bakış açısı ise, insan kaynakları uygulamalarının sinerjik etkisine odaklanır. İK uygulamalarının yapılandırılmasında ve İK uygulamaları ile strateji arasında tutarlılık örgütsel performansın artırılması için gereklidir (Delery, Doty, 1996). Yapılan çalışma ile, insan kaynakları perspektiflerinin her birinin öngördüğü şekilde yönetilmesinin örgütsel performansı arttırdığını tespit etmiştir.

Kaynak tabanlı bakış açısı, örgütün kaynak ve yeteneklerinin uzun vadeli stratejisinin temelini oluşturduğunu savunur. Bu bakışa göre, iç kaynak ve yetenekler bir örgütün stratejisinin temel rekabetçi dayanaklarıdır. Buna ilave olarak, örgütün sağladığı

getirinin birçoğu bu kaynak ve yeteneklerden türetilir (Conner, Prahalad, 1996; Barney, 1991). Kaynak tabanlı bakış açısı, bir örgütün, kısa vadede rekabet üstünlüğü veya öncü avantaj sağlamasının sürdürülebilir olmadığını zira rakiplerin avantaj kaynaklarını taklit etmesinin veya satın almasının mümkün olduğunu öne sürer. Sürdürülebilir rekabet avantajı ise, bir örgüt mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından kullanılmayan bir değer yaratma stratejisi izlediğinde ve diğer örgütler bu stratejinin ancak faydalarını taklit edebildikleri zaman başarılıdır (Barney, 1991).

Örgüt kaynakları, bir örgüt tarafından kontrol edilen tüm varlıkları, yetenekleri, örgütsel süreçleri, örgütsel nitelikleri ve bilgi gibi verimlilik ve etkinliği arttıran stratejiler tasarlanmasına imkan veren unsurları kapsar (Barney, 1991). Bunlar, fiziksel sermaye kaynakları, beşeri sermaye kaynakları, örgütsel sermaye kaynakları, finansal kaynaklar, teknolojik kaynaklar ve itibar olarak sınıflandırılabilir (Dierickx, Cool, 1989).

Örgütsel kaynakların çeşitliliğine rağmen, Dierickx ve Cool (1989), bir örgütün kendine özgü kaynaklarından rekabet avantajı sağlaması için varlık stok birikimi kavramını öne sürer. Açık bir piyasada kaynakların serbestçe elde edilmesi, kaynak arz ile sınırlandırılmadıkça, herkesin kaynağa erişiminin olmasına ve potansiyel olarak aynı veya daha iyi sonuçlar elde etmek için bu kaynakları kullanmasına imkan verir (Barney, 1986). Bunun tersine, sürdürülebilir rekabet avantajı için daha uygun olan, satın almaktan ziyade genellikle inşa edilen maddi olmayan kaynakların kullanılmasıdır (Dierickx, Cool, 1989; Messersmith, Guthrie, 2010). İnşa edilen kaynaklar, iş sırasında öğrenme ve eğitim yoluyla edinilir ve dahili olarak biriktirilir. Stratejik varlıklar, örgüte rekabet avantajı sağlayan, ticareti yapılmayan, taklit edilemeyen, kıt, örgüte özgü özel kaynak ve yetenekler kümesidir (Amit, Schoemaker, 1993). Belirli bir süre boyunca izlenen tutarlı bir dizi politikaya bağlı ortaya çıkan kümülatif sonuçlardır.

Bu noktada insan kaynaklarının bir örgüte rekabet avantajı kazandıracak veya katkıda bulunabilecek stratejik bir varlık olduğu sonucuna varılabilir (Jackson, Schuler, 1995; Dierickx, Cool, 1989; Barney, Wright, 1998a; Boxall, 1996). Örgütün yeteneklerini arttıracak şekilde tasarlanan ve işleyen insan kaynakları sistemleri, değer yaratan “görünmez varlık” olarak kabul edilir (Itami, Roehl, 1997; B. Becker, Gerhart, 1996).

Bir örgüte derinlemesine gömülü olan insan kaynakları stratejilerini taklit etmek nedensel belirsizlik ve yol bağımlılığı yaklaşımı nedeniyle zordur. İlk olarak, insan kaynakları uygulamalarının ve politikalarının birbiriyle etkileşime girdiği mekanizmaları kesin olarak kavramak zordur. Zira kompleks bir sistemi anlamak için, sistemin elemanlarının birbirleriyle etkileşimlerini anlamak gerekir. İkinci olarak ise, zaman içinde geliştirilen ve rakipler tarafından piyasada kolayca satın alınamayan politikalardan oluşurlar (Itami, Roehl, 1997).

İnsan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı potansiyeli, kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde, insan kaynaklarının değerli, nadir, eşsiz ve ikame edilemez olduğu noktasından hareketle ele alınır (Wright, McMahan, McWilliams, 1993).

Ancak bu noktada şunu belirtmek gerekir. Firmaya özgü insan sermayesi, insan kaynaklarının üretken kapasitesini potansiyel olarak arttırdığı için değerlidir, dış işgücü piyasasında yaygın olarak bulunmaz ve ağır ikame maliyetlerine katlanmak zorunda kalmadan diğer kaynaklar tarafından kolayca ikame edilemez (Lado, Wilson, 1994).

Kapasiteleri ve yetenekleri bakımından farklılık gösteren insanların firmaya olan katkıları da değişiklik gösterir. İnsan kaynaklarının nadir olması, işgücü piyasasının heterojenliğinden dolayı, örgüte yüksek performans sağlayan kişileri bulmanın zorluğundan kaynaklanır. İnsan kaynaklarının taklit edilemez olması, en azından kısa vade için insanların bilgisini, yeteneklerini, deneyimlerini ve davranışlarını kopyalamanın zorluğundan ileri gelir. Bununla birlikte, insanların işe alımında yüksek işlem maliyetleri, mobiliteleri karşısında engel teşkil edebilir. Son olarak, insan ikame edilmesi zor bir kaynaktır. Zira, farklı ortamlara ve teknolojilere uyum sağlama kapasitesi herkes için aynı olmadığı gibi, belirli bir bağlamda değer üretebilen, başka bir bağlamda aynı katkıyı sağlamayabilir (Wright, Boswell, 2002; Barney, Wright, 1998b). Bu özellikleri ile, insan diğer kaynaklardan farklıdır.

7.2. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Kavramının Kökeni

Yüksek performanslı iş sistemleri kavramı yalnızca insan kaynakları sahasına özel olmayıp, kavram özellikle endüstri ve çalışan ilişkileri, örgütsel davranış ve operasyon yönetimi alanlarında çeşitli isimler altında kullanılmış ve halen kullanılmaya devam etmektedir. Örneğin; Endüstri İlişkileri Araştırmaları Derneği'nin 1999 yılında gerçekleşen periyodik toplantısında sunulan makalelerin yaklaşık üçte biri insan

kaynakları uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin çeşitli yönlerini ele almıştır (Godard, Delaney, 2000).

“Yenilikçi iş uygulamaları” olarak literatürde yer almaya başlayan kavram yerleşik bir anlama sahip değildir. Bir grup, bu tür uygulamaları takım bazlı çalışma gibi çalışan katılımı uygulamaları bazında ele alırken, diğer bir grup, kar paylaşımı ya da performans bazlı ödeme sistemleri gibi firmanın finansal refahına katılım olarak ele alır. Esnek ve geniş iş tanımları, istihdam güvenlik politikaları, gelişmiş bir iletişim ve çözüm mekanizmaları atıfta bulunulan diğer uygulamalardır.

Kochan ve McKersie (1986) endüstri ilişkilerindeki uygulamaların değişimini analiz ettiği çalışmada, rekabetçi baskıların yöneticilerin endüstri ilişkileri ve insan kaynakları değerlerini ve inançlarını yeniden gözden geçirmelerini gerekli kıldığını savunur. Savaş sonrası dönemde egemen olan “iş kontrolü” modeli, yerini işbirlikçi ve katılımcı bir modele bırakarak rekabetçiliği arttırmaya yönelik yeni politika ve stratejilerin benimsenmesine yol açar. Dolayısıyla, geleneksel endüstri ilişkilerinin bir unsuru olan toplu pazarlık yerine daha iyi iletişim sistemleri, daha insani çalışma tasarımları ve daha katılımcı karar süreçlerinin gerekliliği ortaya çıkar (Godard, Delaney, 2000).

İnsan ilişkileri araştırmacıları, insan ilişkileri ile ilgili kavramların sadece sendikalaşma olarak görülmemesi gerektiği, çalışanların ve yöneticilerin çelişen hedefleri ve inançları olsa da uygun politika ve uygulamaların benimsenmesi halinde bu tür çatışmaların çözülebileceğini iddia eder. Bununla birlikte, sendikaların yeni çalışma ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının faydaları arttırdığını çünkü işverenlerin tek taraflı karar süreçlerine başvurmalarının sınırlandırıldığını belirtir (Godard, Delaney, 2000).

Örgüt içinde daha fazla esneklik, işgücü ve yönetim arasında işbirliği ile firmanın kararlarına ve mali refahına çalışan katılımını gerektiren yeni iş uygulamaları, geleneksel sistemin keskin sınırlar ile tanımlanmış işler, çalışan ve yöneticilerin görev ve haklarının net sınırları, karar vermenin merkeziyetçiliği ve emir ve şikayet prosedürlerinin resmi zincirleri vasıtasıyla işleyen iletişime dayalı yapıyı tersine çevirmiştir (Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997).

Yeni dönem ve beraberindeki yeni iş uygulamaları hem Taylorist döneme ait çalışma sistemini hem de eski insan kaynakları uygulamalarını geçersiz hale getirir. Geleneksel

sistemden yeni döneme geçişin nedenleri çeşitli olmakla birlikte Büyük Buhran sonrası Amerika Birleşik Devletleri'nde klasik endüstri ilişkilerinin geleceği temsil etmediğine olan inancın kuvvetlenmesi ana neden olarak görülmüştür. Zira bu dönemde Amerika Birleşik Devletleri'nde geleceğin iki alternatifle şekilleneceği varsayılmış ve işverenlerin ya maliyet minimizasyonu yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi amaçladıkları düşük maliyetli bir yaklaşım ya da firmaların esneklik ve yüksek kalite ile rekabet avantajı aradıkları “yüksek performans” alternatifini seçeceği düşünülmüştür (Godard, Delaney, 2000).

Çalışanları bir varlık olarak görerek firmanın rekabetçi avantajı olarak tanımlayan ikinci yaklaşımda yönetim modeli, esnek çalışma, çapraz eğitim, takım çalışması, performansa dayalı ücret, çalışan katılımı ve destekleyici insan kaynakları yönetimi politikalarını kapsayan pek çok insan kaynakları yeniliği içermektedir. Firma performansı için modelin kapsamlı bir şekilde benimsenmesi gerektiği belirtilmiştir (Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997).

“Yüksek performanslı iş sistemleri” kavramı, aslında Amerikan İşgücü Becerileri Komisyonu'nun 1990 tarihinde yayınladığı “*Yüksek Beceri veya Düşük Ücret*” (*High Skills or Low Wages!*) raporu ile dikkat çekmiş, ABD'nin imalat sektöründeki rekabetçiliğinin azalması üzerine, Amerikan işgücünün kaderini ve Taylorist iş yapılarını eleştirmiş ve yüksek performanslı iş sistemlerine olan ihtiyacı dile getirmiştir (Boxall, 2012). Bu çalışmayı takiben Appelbaum ve Batt tarafından 1994 yılında yayınlanan “*The New American Workplace*” adlı çalışmada Amerikan firmalarının, Japonların “yalın üretim teknikleri”, İsveçlilerin “sosyo-teknik sistemleri”, Almanların “çeşitlendirilmiş kalite üretimleri” ve İtalyanların “esnek uzmanlaşmaları”nda görülen gelişmiş bir iş sistemi üzerine çalışmaları gerektiğini belirtilmiştir (Boxall, Macky, 2009). Kavramın ana tetikleyicisi ise, Japonların 1970 ve 1980'lerde kaliteyi, maliyeti, esnekliği ve teslimatı kolaylaştıran kalite çemberleri (quality circles), talebin ihtiyaç duyulduğu anda stokta bulunması (just-in-time inventory) ve takım bazlı üretimi içeren yalın üretim (lean production) sistemlerinin yükselişi olmuştur. Kavram, endüstri ilişkileri araştırmacısı Appelbaum vd. (2000)'nin “*Üretim avantajı: Yüksek performanslı iş sistemleri neden işe yarar?*” “*Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*” adlı kitabında işyeri reformlarının, Amerikan üretim firmalarının talihini nasıl geri döndüreceği üzerine yaptığı araştırma ile daha da ilgi görmeye başlamıştır. Bu

çalışmada teknolojinin Amerikan firmalarını kurtaramayacağı ve işgücü becerisine daha fazla yatırım yapılması gerektiğinden bahsedilmiştir (Boxall, 2012).

Günümüzde genellikle Çin ve diğer düşük maliyetli kitle üreticilerinin şiddetli rekabeti karşısında yerli üretim kapasitelerinin sürdürülmesi konusundaki endişeler daha da artmıştır. Ayrıca özellikle Amerikan işgücü üzerinde yapılan çalışmalar sadece üretim firmalarında değil hizmet sektöründe de 2001 ve 2003 arasında % 70 oranındaki işgücünün küresel rekabet ile yerinden edildiğini göstermiş (Jensen, Kletzer, 2005) ve yüksek performanslı iş sistemlerinin rekabetçi bir kaldıraç olarak kullanılabileceği belirtilmiştir (Batt, 2002).

Dolayısıyla başlangıçta yüksek performanslı iş sistemleri kavramının odağı, üretimde çalışanların nasıl yönetildiği iken, daha sonraları rekabetçi performansın insan unsuru ile ilişkili daha geniş bir gündemi haline gelmiştir (Boxall, Macky, 2009).

7.3. Kavramın Önemi

1980’li yılların başından bu yana çeşitli disiplinlerde tartışılan kavramlardan biri olan yüksek performanslı iş sistemleri örgütsel performansı direkt olarak etkileyen kavramlardan biri olması nedeniyle sadece stratejik insan kaynakları disiplini çerçevesinde değil, farklı disiplinler tarafından da literatürde sıkça konu edilmiştir. Yüksek performanslı iş sistemleri, küreselleşmenin işgücü piyasasında neden olduğu değişimler, bilgi tabanlı endüstrilerin artması ve insanın rekabet avantajı olarak artan önemi çerçevesinde, örgüt performansını maksimize etmek amacıyla kullanılagelen ve insan kaynakları sisteminin her unsurunun insan sermayesinin toplam kalitesini maksimize etmek için tasarlandığı bir yaklaşımdır (B. E. Becker, Huselid, 1998; Kogut, Zander, 1992; Boxall, Macky, 2009; Messersmith, Guthrie, 2010). Kavram, çalışanların yeteneklerini, bağlılığını ve verimliliğini arttırarak örgütsel performansa yol açan üstün bir iş uygulamaları sistemi olduğu iddiasındadır (Datta, Guthrie, Wright, 2005; Boxall, Macky, 2009)

İşgücünün her geçen gün daha yetenekli ve motive olmasını gerekli kılan ve her endüstride yaşanan hızlı değişim, Drucker (1999) tarafından literatüre kazandırılan “bilgi işi” ve “bilgi işçisi” kavramları ile insana entelektüel sermaye olarak bakan yaklaşım çerçevesinde, insanın azaltılması gereken bir maliyet unsuru yerine rekabet avantajının kaynağı olarak düşünülmesini gerektirmektedir.

Bilgi üreten örgütlerde, yeni bilgi ortaya koymak, artık sadece Ar-Ge departmanları, pazarlama ya da stratejik planlama birimlerinin yapması gereken özel bir faaliyet olarak düşünülmemektedir (Nonaka, Takeuchi, 1995). Günümüzde her örgüt, herkesin bir bilgi çalışanı olduğu davranış biçimi talep etmektedir. 21. yüzyılda bu davranış biçimi ancak kendi kendini yöneten, özerk bir işgücü ve sürekli öğrenme ve sürekli inovasyonun işin bir parçası haline gelmesiyle gerçekleşebilir (Drucker, 1999). Bu noktada bir örgütün insan kaynakları stratejisi bilgi üretimini merkeze alarak önemli rol oynamaktadır (Nonaka, 1994).

Dünyadaki değişime paralel olarak işgücü piyasasında yaşanan gelişmeler, insan kaynaklarının stratejik öneminin her geçen gün arttığını göstermektedir.

Kaynak tabanlı yaklaşım, firmaların rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamasını benzersiz, değerli ve taklit edilemez kaynakları ile sağlayabileceğini belirtir (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Çeşitli süreçlerden geçen ve geliştiren “insan” bu tanıma en çok uyan kaynaktır (Peters, Waterman, 1982; Pfeffer, Veiga, 1999; Messersmith, Guthrie, 2010; Wright, McMahan, McWilliams, 1993).

Bu nedenle bir örgütün yüksek performanslı iş sistemleri, diğer örgütlere kolayca aktarılamayan veya taklit edilemeyen, örgüte özgü, değerli ve sosyal olarak karmaşık bir kaynak olarak değerlendirilir (M. Thompson, Heron, 2005; Dierickx, Cool, 1989; Tregaskis et al., 2013).

Yüksek performanslı iş sistemleri, çalışanların bilgi ve becerilerini, çalışan inisiyatif ve olanaklarını ve çalışanların motivasyonunu arttırarak ve dolayısıyla çalışanların firmaya fayda sağlayacak davranışlarda bulunma olasılığını güçlendirerek bir insan kaynağı avantajı yaratır (Bartel, 2004; Batt, 2002). Örgütler, örgütsel vizyon ve misyonları doğrultusunda, çalışanlarının aynı hedefleri paylaşmalarını ve çabalarını bu yönde kullanmalarını teşvik eden koşullar yaratmak için yüksek performanslı iş uygulamalarını kullanır (Tregaskis et al., 2013).

Yüksek performanslı iş sistemleri, çalışanları örgütsel amaçlarla ilişkilendirerek ve bu amaçları gerçekleştirmeler doğrultusunda motive etmek için entegre edilmiş bir dizi uygulamalar içeren insan kaynakları sistemlerini ifade eder (Tregaskis et al., 2013). Yüksek performanslı iş sistemlerinin birincil rolü, örgütün bilgi, teknoloji, insan ve iş arasındaki uyumu sağlamasına yardımcı olmaktır (Varma et al., 1999). Bu anlamda

örgütsel yeteneklerin gelişimini desteklemek için bir kaynak olarak görülen ve örgütün stratejisine katkıda bulunan yüksek performanslı iş sistemleri stratejik bir role sahiptir.

Ancak yüksek performanslı iş sistemlerinde dikkat çeken en önemli konu, kavramın bütüncül doğasıdır. Birbirini tamamlayıcı kaynakların önemine değinen kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde, tekil politika veya uygulamaların rekabet avantajı yaratma konusunda sınırlı bir kabiliyete sahip olduğu, ancak bir arada kullanıldığında etki oluşturabileceği vurgulanmaktadır (MacDuffie, 1995; Posthuma et al., 2013; B. Becker, Gerhart, 1996; Boxall, 2012; Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997).

Dolayısıyla yüksek performanslı iş sistemleri spesifik tekil uygulamalar yerine bütüncül bir çalışan modeli yaklaşımıdır (MacDuffie, 1995; Messersmith, Guthrie, 2010). Çalışanları çekmek, elde tutmak ve motive etme amacıyla tasarlanmış titiz işe alım süreçleri, yoğun ve amaca yönelik eğitim ve yönetim geliştirme aktiviteleri, özendirici ödeme sistemleri ve performans yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bütünüdür. Bu sistemler, firma performansını pozitif etkileyecek ve üstün performansı harekete geçirecek uygulamalar tasarlanmasını gerektirdiğinden “yüksek performans” olarak adlandırılmaktadır (Messersmith, Guthrie, 2010).

İnsan kaynakları uygulamalarını bir rekabet avantajı kaynağı olarak gören stratejik insan kaynakları yönetimi literatürü, evrenselci bakış açısıyla, en iyi insan kaynakları uygulamalarına, en iyi seçim sistemine ya da en iyi eğitim programına sahip olan firmaların bu uygulamaları kullanmayan firmalara karşı bir avantaj elde edeceğini vurgular. Bu tür uygulamaların her birinin değer yaratma potansiyeli yüksek olmasına rağmen, sürdürülebilir bir avantaj sağlamayacakları, herhangi bir tekil uygulamanın kolaylıkla taklit edilebilmesi nedeniyle açıktır. Dolayısıyla insan kaynakları için birincil zorluk, sinerjik etki yaratan uygulamalar demeti geliştirmektir (Wright, Snell, 1998; Lado, Wilson, 1994; Barney, Wright, 1998b). İnsan kaynaklarının geleneksel alt işlevlere olan bakışından farklı bir bakış gerektiren bu durum, bağımsız alt işlevlerin birbirine bağlı bir sistemin ilişkili bileşenleri olarak görüldüğü yaklaşımdır (Barney, Wright, 1998b). Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda literatür, tekil uygulamalardan ziyade çoklu insan kaynakları uygulama sistemlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisine yoğunlaşmıştır (Saá-Pérez, Garcia-Falcon, 2002; Tregaskis et al., 2013).

Yüksek performanslı iş sistemleri, çalışanların yetenek ve becerilerine yatırım yapılan, problem çözümünde çalışan işbirliğini mümkün kılan bir tasarıma dayalı ve isteğe

dayalı çabalarını kullanmaları için çalışanları motive edecek teşvikler sağlayan uygulamalar içerir (M. Thompson, Heron, 2005; Batt, 2002). Bu uygulamalar, örgütlerin teknolojik yeniliklere duyarlı, esnek, yenilikçi ve rekabetçi olmalarını sağlayarak, aynı zamanda eğitim düzeyi gelişen bir işgücüne yüksek kalitede iş teklif edebilecek insan kaynakları yönetimi uygulamaları yürüten örgütler olmalarını sağlar (Godard, Delaney, 2000).

Yüksek performanslı iş sistemleri kullanımında bir standart sapmalık artışın işgücü verimliliğine etkisini hesaplayarak pratik bir çıkarım yapan araştırmacılar da olmuştur (B. E. Becker, Huselid, 1998). Yüksek performanslı iş sistemleri ölçeğindeki her bir standart sapma artışı, çalışan başına satışlarda 15.435 USD'lik bir artışa neden olmaktadır. Bu, çalışan başına ortalama satışlara göre işgücü verimliliğinde % 7.98'lik bir kazancı temsil etmektedir (Datta, Guthrie, Wright, 2005).

Yüksek performanslı iş sistemlerinin ne kavramsal ne de ampirik literatürde kesin bir tanımı bulunmakla birlikte, titiz seçim prosedürleri, promosyonlar, şikayet prosedürleri, çapraz fonksiyonel ve çapraz eğitilmiş takımlar, yüksek düzeyde eğitim, bilgi paylaşımı, katılımcı mekanizmalar, grup temelli ödüller ve beceri temelli ücret gibi uygulamaları içermektedir (Datta, Guthrie, Wright, 2005).

7.4. Kavramın Özellikleri ve Örgütsel Performans ile İlişkisi

Yüksek performanslı iş sistemlerinin ana fikri, çalışan kontrolü değil, çalışan katılımı, bağlılığı, çalışan güçlendirme prensipleri ile çalışan bir örgüt yaratmaktır. Bu doğrultuda, yüksek performans ile sonuçlanacağına inanılan insan kaynakları uygulamaları ve geliştirmeleri tasarlamak ana amaçtır (Armstrong, 2016).

Bu uygulamalar, çalışanların daha verimli olmasını ve fikirlerini paylaşmalarını ve daha katılımcı olmalarını sağlayarak iş süreçleri ve maliyet tasarrufu gibi performans avantajları yaratır. Katılımcı karar süreçlerinin, kararların kalitesinin iyileştirilmesine, takım bazlı çalışmanın çalışanları motive ettiğine, performans ödeme planlarının çalışanların performansını artırmaya yönelik çalıştığına ve eğitim ve iş güvenliğinin yetkinlik ve bağlılık seviyelerini artırdığı çeşitli araştırmalarda vurgulanmıştır (Ichniowski, Shaw, 1999; Varma et al., 1999; Godard, Delaney, 2000; D. Wang, Chen, 2013).

Bu uygulamalar, standart insan kaynakları uygulamaları olmasına rağmen yüksek performans sistemleri kavramı ile gelen fark, bu uygulamaların bir bütün olarak bir araya getirilmiş olmasıdır ki birbirlerini tamamlayarak performans üzerinde büyük bir etki yaratırlar (Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997; Tregaskis et al., 2013).

Yüksek performanslı iş sistemleri kavramını farklı kılan en önemli unsur olan sistematik etki kavramı tekil uygulamalardan ziyade paket (bundling) kavramını vurgular ve insan kaynakları unsurları arasında bir tasarım konusudur. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşimin modelini şekillendiren, bireysel uygulamalar yerine, uygulamaların bir paket haline getirilmesi kombinasyondur (Sung, Ashton, 2005; MacDuffie, 1995).

Paket haline getirilmiş uygulamaların yanı sıra bu sistemlerde “uyumlaştırma” önemli bir kavramdır. Bir iş sisteminin unsurları “uyumlu” yani birbirini tamamlar nitelikte olmadıkça tekil iş uygulamalarının sınırlı bir etkisi olacağı literatürde yapılan çeşitli çalışmalarda araştırılmıştır (Kling, 1995; MacDuffie, 1995). Bu doğrultuda Kling (1995) tarafından 222 firmada yapılan bir araştırmada, zaman içindeki değişiklikler gözlemlenmiş ve diğer tamamlayıcı uygulamalar sisteme entegre edilmeye başladıkça daha büyük bir verimlilik artışı olduğu ortaya konulmuştur (Kling, 1995).

Yüksek performanslı iş sistemlerinin benimsenme seviyesi ve uygulama sayısının örgütsel çıktı ile ilişkisini kanıtlamak amacıyla Sung ve Ashton (2005) tarafından 294 İngiliz şirketinde gerçekleştirilen ve 10 vaka çalışmasını içeren bir araştırma 35 yüksek performans iş sistemleri uygulamasını, yüksek katılım uygulamaları, insan kaynakları uygulamaları ve ödül ve bağlılık uygulamaları altında incelemiştir. “Paket (Bundle)” olarak uygulamaları benimseyen firmaların yüksek çalışan katılımına sahip olduğu ve kariyer fırsatları sağlamak, personel yönetimi ve yeterli eğitim temini anlamında daha verimli olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma, uygulama sayısı ile ölçülen yüksek performans iş sistemlerinin benimsenme seviyelerinin örgütsel çıktıyla ilişkisini kanıtlamıştır (Sung, Ashton, 2005).

MacDuffie (1995) tarafından yürütülen başka bir çalışmada ise; tüm dünyada 62 otomobil montajı fabrikasında yapılan ziyaretler ve anketler yoluyla içsel olarak uyumlu insan kaynakları uygulamaları ve verimlilik/kalite arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bazı fabrikalar, düşük bağlılık uygulamaları ve dar iş bölümü içeren kitle üretim ile ilgili insan kaynakları paketleri kullanırken, bazı fabrikalar yüksek

bağlılık uygulamaları, takımların yaygın kullanımı ve iş rotasyonu içeren esnek üretim sistemleri ile ilgili insan kaynakları paketleri entegre etmişlerdir. Bazıları ise her iki durum arasında sayılabilecek uygulamalar kullanmışlardır. Sonuçta inovatif insan kaynakları uygulamaları kullanımının hem verimlilik hem de kalite ile doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur (MacDuffie, 1995).

Hem yönetim mülakatları hem çalışan deneyimleri hem de anketler yoluyla yapılan çok yönlü bir araştırmada yaklaşık olarak 4400 çalışan ile anket yapılmış ve 44 üretim firması ziyaret edilmiştir. Bu firmalarda katılımı teşvik etme ve kontrol paylaşımı ile güven, çalışanların yaratıcı olmaları ve bilgi ve becerilerini kullanmaları nedeniyle içsel ödüllendirme, örgütsel ilişkinin kendileri için faydalı olduğunu hissettiren teşvikler ve katılımcılık için fırsatlar vasıtasıyla örgütsel bağlılık ve ödemelerin adil algılanması ve işi yapmak için yeterli kaynakların sağlanması gibi yüksek performanslı iş uygulamalarının varlığı gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda; çelik endüstrisinde önemli ölçüde çalışma zamanı artışı, giyim endüstrisinde modül sisteminin uygulanmasıyla (bireysel parça başından ziyade kaliteye bağlanan grup parça başı oranları ve çoklu beceri) iş yapma zamanında hız ve hızlı teslim için müşteri talebini karşılamada artış ve medikal elektronik ve görüntüleme endüstrisinde finansal performansın sekiz çeşit göstergesi ve üretim verimliliği ve kalitede artış tespit edilmiştir (Armstrong, 2016).

Literatürde yenilikçi iş uygulamaları (Ichniowski et al., 1996; Godard, Delaney, 2000) olarak da tanımlanan yüksek performanslı iş sistemleri, çalışanların daha verimli olmasını sağlamaktadır. Çünkü aslında çalışanlar genellikle işlerin daha verimli hale nasıl getirileceği konusunda üst yönetimden daha fazla bilgiye sahiptir. Bu nedenle katılımcı uygulamalar, farklı görüşlerin yayılmasına izin verirken, çalışanların işlerini yeniden tasarlamalarına imkân sağlar. Çalışan bağlılığı uygulamaları kullanan firmaların “kontrol” odaklı çalışan firmalara göre daha düşük işgücü devri ve daha yüksek üretkenlik ile karakterize olduğu görülmektedir (Arthur, 1994; Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997). Yüksek performanslı iş sistemleri çalışanların güven seviyesini ve içsel motivasyonunu arttıran ve bu nedenle aynı zamanda örgütsel bağlılığı yükselten işyeri uygulamalarıdır.

Amerikan Çalışma Bakanlığı tarafından 700 firma ile yapılan bir çalışmada inovatif insan kaynakları uygulamaları kullanan firmaların önemli derecede yüksek hissedar payı ve yatırım geri dönüşü elde ettikleri görülmüştür. Amerika’da Fortune 1000

şirketleriyle yapılan başka bir araştırmaya göre; iş süreçlerinde çalışanların sorumluluğunu arttıran uygulamalardan en az birini kullanan şirketlerin % 60'ı verimlilikte bir artıştan bahsederken, % 70'i kalitede bir iyileşme rapor etmiştir (Armstrong, 2016). Benzer şekilde Katz, Kochan ve Keefe (1987) tarafında yapılan bir araştırmada bir dizi yenilikçi iş uygulamasının verimliliği artırdığını göstermiştir (Katz et al., 1987).

Japonya ve Amerika'daki çelik üreticisi firmaları inceleyen bir çalışmada ise; Japon firmalarının, problem-çözme takımları, çalışan güvenliği, esnek iş görevlendirmeleri, eğitim, titiz çalışan seçimi ve yüksek seviyede çalışan ve yönetim iletişimi içeren insan kaynakları sistemleri kullandığı görülmüştür. Amerikan şirketlerinde ise gelenekselden inovatife dört farklı insan kaynakları seviyesi tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; Japon firmalarının verimlilik ve kalitede Amerikan firmalarından daha iyi oldukları sonucu ortaya çıkmış, ancak dört farklı seviye içinden inovatif insan kaynakları seviyesinde bulunan Amerikan firmalarının Japon firmalarının seviyesine yaklaştığı görülmüştür (Ichniowski, Shaw, 1999).

Literatür genellikle yüksek performanslı iş sistemlerinin motivasyon üzerindeki etkilerini incelemiş olsa da bu sistemler performansı arttıran yapısal değişiklikler de üretebilir. Çapraz eğitim uygulamaları ve esnek iş tanımları, devamsızlık maliyetlerini azaltabilir; kendi kendini yöneten takımlar ve merkezi olmayan karar verme, iletişimi geliştirirken gereken denetleyici orta yönetici sayısını azaltabilir; karar verme süreçlerine çalışan katılımı, mağduriyetleri ve çatışma kaynaklarını azaltabilir ve böylece işletme verimliliğini artırabilir.

Görüldüğü üzere; yüksek performanslı iş sistemlerinin kesin formülasyonu hakkında fikir birliği olmamasına rağmen, Appelbaum vd. (2000)'nin çalışması, genellikle bu sistemlerin özelliklerini tanımlamak için referans noktası olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada yüksek performanslı iş sistemleri katılım, beceri ve teşvik olarak üç temel bileşenden oluşacak şekilde kavramsallaştırılır. Nispeten yüksek beceri gereksinimleri, çalışanların diğer çalışanlar ile işbirliği içinde becerilerini kullanacakları ve kararlara katılım fırsatları sunan bir iş tasarımı ve motivasyonu ve bağlılığı artıran bir teşvik yapısı sistemlerin en temel özelliğidir (Bartel, 2004).

Yüksek performanslı iş sistemleri, ilk olarak, yüksek genel becerilere sahip çalışanların işe alınması ile birlikte başlangıç eğitimine önem verilmesini vurgular.

Bu, sürekli öğrenebilen yetenekli işgücüne sahip bir firma sağlar. Ayrıca, iş tasarımı, diğer çalışanlarla iş birliği yaparak bireysel takdire ve kolektif olarak sürekli öğrenmeye olanak sağlayacak şekilde yapılır. Son olarak eğitime sürekli yatırım, istihdam güvenliği, nispi olarak yüksek ücret ve güven telkin eden performans yönetim sistemleri gibi insan kaynakları teşviklerini içerir (Batt, 2002).

Benzer şekilde Ashton ve Sung (2005) yüksek performanslı iş uygulamalarının geniş kabul gören tanımının yüksek çalışan katılım uygulamaları, insan kaynakları uygulamaları ve ödül ve bağlılık uygulamaları dizisini içerdiğini belirterek en çok tercih edilen uygulamaları Tablo 9’de görüldüğü şekilde özetler. Yüksek çalışan katılımı uygulamaları, çalışanları örgüte daha fazla dahil ederek, çalışan ve işveren arasında daha büyük bir iletişim ve güven düzeyini teşvik eder. Yüksek katılım, yüksek derecede güçlendirme (empowerment) ve işgücünün takdir yetkisini kullanmasına yol açar. İnsan kaynakları uygulamalarının birçoğu, özellikle insan sermayesi yatırımı ile ilgilidir ve örgütte beceri oluşumunu hedefler. Üst seviyede beceri, işin niteliği ve müşteriye sunulan hizmetler gibi yeniliklerle bağlantılı olup, verimlilik veya inovasyon gibi örgütsel çıktılara yol açar. Bu doğrultuda; 155 üretim firması ile yapılan bir çalışmada formal eğitim programı uygulayan firmaların üç yıl boyunca uygulamayan firmalara göre verimlilikte % 19’luk bir artış kaydettiğini göstermiştir (Kling, 1995). Ödül ve bağlılık uygulamaları ise, örgüte daha fazla aidiyet ve bağlılık sağlamak amacıyla yürütülür. Kâr paylaşımı, hisse opsiyonları ve performansa ilişkili ödeme gibi finansal kazançlar, örgüt içinde söz sahibi olma hissi oluşturan güçlü araçlardır. Etkin bir şekilde uygulandığında, performansa bağlı ücret, bireylerin ve takımların örgütsel performansa yönelik katkılarını belirgin bir biçimde arttırmaktadır (Sung, Ashton, 2005).

Çalışan gelişimi ve eğitimi, çalışan katılımı ve güçlendirme, bilgi paylaşımı ve ödeme sistemlerinin yüksek performanslı iş sistemleri araştırmalarında en çok dahil edilen uygulamalar olduğu görülmesine rağmen (Boselie, Dietz, Boon, 2005), çeşitli çalışmalarda farklı uygulamalara önem atfedildiği görülmektedir. Örneğin; Arthur (1994)’un “bağlılık” sistemi olarak nitelendirdiği sistem, değişken ücrete daha az önem verirken, Huselid (1995) ve MacDuffie (1995) tarafından tanımlanan yüksek performanslı sistemler, değişken ücrete daha güçlü vurgu yapar (Huselid, 1995; Arthur, 1994; MacDuffie, 1995).

Tablo 9: Yaygın Kullanılan Bazı Yüksek Performanslı İş Uygulamaları

Yüksek Çalışan Katılımı Uygulamaları	İnsan Kaynakları Uygulamaları	Ödül ve Bağlılık Uygulamaları
Örgütsel performans ve strateji hakkında bilgi aktarımı	Yıllık değerlendirme	Bazı çalışanlar için performans bazlı ödeme
Tüm çalışanlara iş planının ve hedeflerin bir kopyasını sunmak	Üstlerin / işverenlerin mesleki performansı hakkında resmi geribildirimi	Tüm çalışanlar için performans bazlı ödeme
Personel Birlikleri	Müşterilerin / kullanıcıların mesleki performansı hakkında resmi geribildirimi	Bazı çalışanlar için kar paylaşımı
Çalışan Anketleri	İş stratejisi ile ilgili boş pozisyonları gözden geçirme	Tüm çalışanlar için kar paylaşımı
Personel Öneri Planları	İşe alım için resmi değerlendirme araçları	Bazı çalışanlar için hisse paylaşım seçenekleri
Kalite Çemberleri / Toplam Kalite Yönetimi	Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının yıllık olarak gözden geçirilmesi	Tüm çalışanlar için hisse paylaşım seçenekleri
Kendi kendine yönetim / Kendini yöneten takımlar	Birden çok iş yürütebilmek için eğitim	Esnek iş tanımları
Çapraz fonksiyonlu takımlar	Sürekli beceri geliştirme programları	Esnek çalışma (saat, yer, iş paylaşımı)
Kaizen- iş sistemlerinin sürekli iyileşmesi için özel çaba	Yapılandırılmış işe başlama eğitimi	İş rotasyonu
	İyileştirilmiş performans için işin yeniden dizaynı	Aile için uygun politikalar
	Rekabetçi alanlar için işgücü çeşitliliği	Ücret dışı yararlar (ücretsiz yemekler, hediyeler veya sağlık paketleri)
	Mentorluk	Eş ya da aile üyelerini kapsayan yararlar
	Kalite güvencesi	
	İş Mükemmelliği Modeli veya benzeri	

Kaynak: (Sung, Ashton, 2005)

Yüksek performanslı iş sistemleri konusunda yapılan birçok çalışmaya ve olumlu sonuçların varlığına rağmen kavrama dahil edilecek uygulamaların içeriği hakkında net bir fikir birliğinin olmayışı önemli eleştirilerden biri olmuştur (Purcell, 1999; Guest, 2001). Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminde yüksek performanslı olarak nitelendirilen sistemler, aslında belirli bir iş modelinin doğasına uygun olarak belirlenir (Boxall, 2012). Dolayısıyla yüksek performanslı iş sistemleri ile ilgili ilk soru, bir firmanın iş sistemlerinin kendi bağlamı ve stratejisine uygun olup olmadığıdır.

Çalışan yetkinliklerini, bağlılığını ve üretkenliğini artıran insan kaynakları sistemlerini “yüksek performanslı iş sistemleri” olarak tanımlayan Posthuma vd. (2013) bu uygulamaların örgüt stratejileri ile daha yüksek düzeyde sinerjik uyum ihtiyacı olduğunu ve böylece örgüt performansını iyileştirmek için stratejik bir şekilde yapılandırılabilceğini savunur. Dolayısıyla bu sistemler, belirli uygulamaların örgüt verimliliğini ve etkinliğini artırmak için birbirini güçlendirdiği sinerjik etkiler yaratan yüksek performanslı çalışma uygulamaları paketleridir (Posthuma et al., 2013).

196 küçük şirkette yapılan bir araştırma, yüksek performanslı iş sistemlerinin, işgücünün yeni stratejik durumlara cevap vermesini kolaylaştırarak ve firmanın stratejik hedefleri ve anahtar çalışanlarının özelliklerini dikkate alarak insan kaynakları avantajı yaratacağı hipotezini test etmek için yürütülmüştür. Dinamik işgücü uyumundan, doğru şeyleri doğru yerde, doğru şekilde yapan, doğru insanlara sahip olduğunda ve durum değiştikçe işgücünde düzenlemenin yapıldığı durumlarda bahsetmek mümkündür. Araştırma sonucunda, durum değiştikçe yüksek oranda işgücü düzenlemesi yapan firmalarda işgücü uyumu ve satış büyümesi arasında pozitif ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Ericksen, 2007).

Yüksek performans sistemleri, bir uygulamalar bütünü olarak bir araya getirildiği zaman çok daha verimli işler ve aynı zamanda bazı "paketler" belirli sonuçlar üretmede diğerlerinden daha iyi sonuçlar ortaya koyar. Ancak bu sistemler, üzerinde anlaşmaya varılan bir liste yerine, bazı durumlarda farklı uygulamalar içeren çeşitli "listeler" kullanılarak karakterize edilir. Sonuçta, bir uygulamayı başka bir uygulamayla değiştirmek veya aynı sonuçları veren diğer uygulamaların kombinasyonlarını kullanmak mümkündür. Örneğin; Becker ve Huselid (1998) ABD çalışmalarında otuzdan fazla uygulama kullanırken, Guest vd. (2000) İngiltere çalışmalarında on sekiz uygulama kullanmıştır (Guest et al., 2000; B. E. Becker, Huselid, 1998).

Literatürde yüksek performanslı iş sistemlerinin farklı yazarlar tarafından çeşitli kategoriler altında toplandığı ve sistemin özelliklerinin zaman içerisinde farklı uygulamaları içerecek şekilde tanımlandığı görülmektedir. Pfeffer (1998) kavramın yedi karakterini çalışan güvenliği, yeni personelin seçici işe alımı, kendini yöneten takımlar ve ana prensip olarak organizasyonun karar vermede merkezkaç yapısı, örgütsel performansa bağlı olarak görece yüksek ödeme yapısı, yoğun eğitim, giyim, kuşam, dil, diğer ofis düzenlemeleri ve seviyeler arası ücret farklılıkları da dahil olmak üzere azaltılmış statü farklılıkları ve bariyerler, organizasyon kapsamında finansal ve

performans bilgisinin yoğun paylaşımı olarak belirtmiştir (Pfeffer, 1998). Ichniowski, Shaw ve Prennushi (1997) teşvik edici ödemeler, seçme ve yerleştirme, takım çalışması, çalışan güvenliği, esnek görevler ve çalışan ilişkileri olarak altı kategori belirlemiştir (Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997). Wright ve Boswell (2002) seçme, eğitim ve geliştirme, işe alım, ödeme sistemleri, performans yönetimi ve katılım uygulamaları olarak yine altı başlık belirlemiştir. Delery, Gupta ve Shaw (1997) personel temini, eğitim, personel değerlendirme, ödeme sistemleri ve katılım uygulamaları olarak beş başlık önermiştir (Wright, Boswell, 2002). Appelbaum ve Batt (1994) titiz seçme, yoğun eğitim, performans bazlı ödeme, çalışan güçlendirme, azaltılmış statü farklılıkları, çalışanlar ile örgütsel bilgi paylaşımı üzerine yoğunlaşmıştır (Appelbaum, Batt, 1993). Batt (2002) göreceli olarak yüksek beceri gereklilikleri, becerilerini kullanarak diğer çalışanlar ile işbirliği içinde çalışacakları iş dizaynları, bağlılık ve motivasyonu arttıracak teşvik yapısını önermiştir (Batt, 2002). Marchington vd. (2016) yetenek bazlı performans değerlendirme, performans bazlı ödeme, içsel iletişim, çalışan güçlendirme, çalışan eğitimi, yetenek geliştirme programları, insan kaynakları stratejilerini şirket stratejisi ile uyumlaştırma başlıklarını ele almıştır (Marchington et al., 2016). Konuyla ilgili en kapsamlı kategorizasyon Posthuma vd. (2013) tarafından yapılmış ve 61 uygulama, ödeme ve diğer haklar, çalışma ve iş dizaynı, eğitim ve geliştirme, seçme ve yerleştirme, çalışan ilişkileri, iletişim, performans yönetimi ve değerlendirme, terfiler ve işgücü devri, elde tutma ve çıkış yönetimi olarak dokuz başlık altında toplanmıştır (Posthuma et al., 2013).

Muhtemel uygulama kombinasyonunun karmaşıklığı, bazı firmaların diğer başarılı firmaların uygulamalarını gözlemlemesini, anlamasını ve taklit etmesini zorlaştırabilir. Bu nedenle, uygulama kombinasyonlarının karmaşıklığı, sürekli bir rekabet avantajı için eşsiz bir kaynak olabilir (Posthuma et al., 2013). Aynı zamanda, böyle bir sistem sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabilecek temel entelektüel varlıkların kazanımı, gelişimi ve motivasyonu için kilit rol oynar (Becker ve Huselid, 1998).

Yüksek performanslı iş sistemleri, bir performans kültürü yaratarak, örgütte performans hakkında düşünmenin yollarını ve nasıl geliştirileceğini somutlaştırır. Performans üzerinde bir bütün olarak çok daha güçlü etki yapacak, tamamlayıcı uygulamalar demeti geliştirmek ve uygulamak ile ilgilenir (Armstrong, 2016). Genel olarak uygulamalardan da görüldüğü üzere yüksek performanslı iş sistemleri kavramı,

tek bir iş uygulaması ile sağlanamayan özel bir işyeri “kültürüne” atıfta bulunulur (Ichniowski et al., 1996). Nadler, Gerstein ve Shaw (1992) bir yüksek performanslı iş sistemini örgüt hakkında düşünmenin bir yolu olarak karakterize eder. Bu sistemler, iş, insanlar, teknoloji ve bilgi arasındaki uyumu gerçekleştirmeye yardımcı olarak stratejik insan kaynakları yönetiminde önemli bir rol oynar (Armstrong, 2016)

Bu zamana kadar yüksek performanslı iş sistemlerinin performans üzerindeki etkilerini inceleyen en uzun soluklu çalışma Becker ve Huselid (1998) tarafından 1992, 1994 ve 1996 yıllarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilen ulusal insan kaynakları uygulamaları araştırması üzerine yapılan çalışmadır. 100’den fazla çalışana sahip olan 4000 firma ile Amerika’da gerçekleştirilen çalışma, insan kaynakları uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. 1992 araştırmasında; çalışanların beceri ve motivasyonlarına odaklanan 13 madde bulunmaktadır. Bu maddeler ile beceri ve motivasyonun, işgücü devri, işgücü verimliliği, yatırımın geri dönüş oranı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçta yüksek performanslı iş sistemlerinin firma çoklu performans ölçümleri üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. İnsan Kaynakları uygulamalarında gerçekleşen bir standart sapmalık değişimin, çalışan başı satışlarda 27.000 USD’den daha fazla, pazar değerinde ise 18.000 USD’den daha fazla artışa tekabül ettiği görülmektedir. 1994 araştırmasında 17 madde ile ölçümler gerçekleştirilmiştir. Ödeme sistemleri daha geniş bir çerçevede ele alınmıştır. Sonuçlar yine güçlü ve ekonomik olarak anlamlı çıkmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarındaki bir standart sapmalık değişim, çalışan başı pazar değerinde %11 ila % 13 arasında bir değişime tekabül etmektedir. Becker ve Huselid (1998) 1994 araştırması sonrasında yüksek performanslı iş sistemleri konseptine dahil edilen bazı uygulamaların gerekliliğini tartışmışlardır. Bunlardan biri formal şikâyet prosedürü diğeri ise içeriden ilerleme politikasıdır. Her iki uygulama da bürokratik insan kaynakları başlığı altında değerlendirilmiştir. Çalışanlar arasında temel yeteneklerin gelişimi, bağlılığı arttırması ve firmaya özgü yeteneklerde yatırımın geri dönüşü üzerinde etkiye sahip olması nedeniyle ilerleme politikası yüksek performanslı iş sistemleri kavramı ile uyumlu bulunmuştur. Şikâyet prosedürü ise adalet duygusunu arttırdığı için yüksek performanslı iş sistemlerinin bir parçası olarak görülmeye devam etmiştir. Aynı zamanda yöneticiler için teşvik ödemeleri bir alt başlık olarak değerlendirilmiş ve firma performansı üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Firmanın yöneticiler için teşvik indeksinin bir standart sapmalık artışı,

firmanın pazar değerinin %19 ve kârlılığını %27 arttırmaktadır. 1996 araştırması ise en kapsamlı araştırmadır ve bu araştırmada 24 madde kullanılmıştır. İnsan kaynakları sisteminin diğer organizasyonel sistemler ile ne derece uyumlaştırıldığını daha detaylı incelemektedir. Yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarındaki bir standart sapmalık değişim, pazar değerinde %24, kârlılıkta %25 etkiye sahip olmuştur. Aynı ilişki çalışan başı satış ve işgücü devrinde de görülmüştür (B. E. Becker, Huselid, 1998).

Yüksek performanslı iş sistemlerinin ne tür firmalar tarafından kullanıldığını inceleyen bir araştırma bu uygulamaların yüksek oranda daha güçlü olmak isteyen güçlü firmalar tarafından başlatıldığını ortaya koymuştur. Firmalar yüksek performanslı iş sistemlerini; finansal performans üzerinde güçlü etkilere sahip olması, organizasyonda pozitif kültürel değişiklik ve çalışanlar arasında yüksek derecede iş tatmini yaratması, işin tanımlanma şeklini pozitif etkilemesi ve organizasyonun iletişim sürecinde belirgin bir iyileşmeye neden olması dolayısıyla uyguladıklarını belirtmişlerdir. Özellikle, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için ödüllendirilmeleri gibi takım bazlı ve finansal olmayan ödüller, yüksek performans ile yakından ilişkili bulunmuştur (Varma et al., 1999).

7.5. Yüksek Katılım ve Yüksek Bağlılık Uygulamaları

Herhangi bir insan kaynakları sistemi, iş alanının ve söz konusu işi yapan kişilerin yönetimini kapsar ve dolayısıyla hem iş uygulamalarını hem de çalışan uygulamalarını içerir. İş uygulamaları, işin normal yapısını ve iş süreçleri ile ilgili problem çözme ve değişim yönetimini öne çıkarmak için bununla ilişkili olanakları da içeren işin kendisinin düzenlenme biçimiyle ilgilidir (Boxall, Macky, 2009). Çalışan uygulamaları ise, işe alım, müzakere, motivasyon, danışmanlık, çalışan gelişimi ve elde tutulması ile iş ilişkisinin sona erdirilmesi için kullanılan tüm uygulamaları içerir (Boxall, 2012). İnsan kaynakları sistemi içinde birlikte yer alan iş ve çalışan uygulamaları, bir bütün olarak performansı çeşitli düzeyde etkiler.

Her insan kaynakları sistemi bireysel bazda, çalışanların bilgi ve becerileri (ability), gayret gösterme istekleri (motivation) ve yeteneklerini ifade etme fırsatları (opportunity) çerçevesinde (AMO prensipleriyle) işler (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Bu yaklaşım, birbiri ile ilişki içinde olan performans geliştirme uygulamalarının mantığını anlamak açısından önemli bir çerçeve sunar. Çalışanların

beceri ve yetenekleri, yüksek ücret ve eğitim fırsatları gibi yetenek arttıran uygulamalarla geliştirilmektedir. Çalışan motivasyonu, bireysel veya grup performansına dayalı ödüller, liyakat temelli terfi gibi motivasyon geliştirme uygulamaları ile sağlanmaktadır. Çalışanlar, bilgi paylaşımı ve iletişim forumları gibi uygulamalar ile yeteneklerini tam olarak kullanma fırsatı yakalamaktadır.

Dolayısıyla, AMO çerçevesi, yüksek performanslı iş sistemlerinin, çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve fırsatları etkilediğini ve bunların hepsinin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasına yardımcı olduğunu göstermektedir.

Bu amaçlarla tasarlanan yüksek performanslı iş uygulamaları, çalışanları belirli bir şekilde davranmaları için motive ederek, çalışanların iş süreçlerine katılımını sağlar ve becerilerin örgütün hedefleri doğrultusunda kullanımını teşvik eder (Tregaskis et al., 2013). Sonuç olarak, iş ile sağlanan memnuniyetin artması, daha yüksek verimlilik biçiminde olumlu performans davranışlarına dönüşür.

Aynı zamanda bu sistemler daha kolektif düzeyde örgütsel yetenek geliştirmeye yardımcı olur ve bireylerin bulunduğu sosyal ve psikolojik iklimi ve örgütsel kültürü etkiler. Bireysel ve kolektif düzeyler ayrılmaz şekilde birbirine bağlıdır zira bireylerin performans fırsatları ve motivasyonları, kaynakların kalitesi, işbirliği ve çalışma ortamındaki güven seviyesinden etkilenir (Boxall, Macky, 2009).

Bu doğrultuda yüksek performanslı iş sistemleri kavramının temel olarak iki kökeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki; çalışanın sorumluluk ve otoritesini arttırmak için işin yeniden dizaynı, problem çözme, kişisel gelişim ve kendi kendini yönetim için çalışan kapasitesinin daha iyi kullanımı, katılımı teşvik eden ve yetenek geliştirme uygulamalarını içeren “yüksek katılım iş uygulamaları” (Lawler, 1986) ile kontrol ve itaat odaklı uygulamalardan ziyade örgütsel bağlılığı arttıran “yüksek bağlılık iş uygulamaları”dır (Walton, 1985).

Literatürde zaman zaman yüksek performanslı iş sistemleri, yüksek katılım uygulamaları (Lawler, 1986) yüksek bağlılık uygulamaları (Walton, 1985) veya yenilikçi iş uygulamaları (Godard, Delaney, 2000) gibi isimlerle birbirleri yerine kullanılmaktadır.

Klasik olarak insan kaynakları yönetimi olarak ifade edilen sistemlerde vurgu, görevleri ve insanları daha etkin bir şekilde koordine etmek amacıyla yönetim süreçleri

ve yönetim uygulamalarında iken, yüksek performanslı iş uygulamalarında odak daha iyi örgütsel çıktılar elde etmek üzerindedir (Boselie, Dietz, Boon, 2005).

Yüksek katılım iş uygulamaları örgütsel karar almada çalışanların daha etkin katılımını temel alırken, yüksek bağlılık uygulamalarının temel amacı çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bağ kurmaktır (Boselie, Dietz, Boon, 2005).

Yüksek katılım uygulamaları kullanan bir örgütte çalışan kritik öneme sahiptir. Çünkü böyle bir örgüt, tasarımı itibariyle çalışan merkezlidir, bilgi ve karar alma gücü örgütün her yanına dağılmış olup, her kademedeki çalışanlar örgütün başarısı için daha fazla sorumluluk üstlenir. Bu yaklaşımı desteklemek için, yüksek katılımcı örgütler, kendi kendini yöneten takımlar, kalite çemberleri gibi kendini programlayan ve kendini yöneten bir işgücü geliştiren ve destekleyen insan kaynakları uygulamalarını kullanırlar, firma bilgisine ulaşım ve paylaşımı desteklerler (Sung, Ashton, 2005). Bu tarz örgütler, çalışanlarının uzmanlık bilgilerine daha fazla güvenir ve "özünde işin düşünce ve kontrol bölümünün işin yapılmasından ayrı olduğu" kontrol odaklı bir yaklaşımla tam bir zıtlık oluşturur. Kontrol odaklı yaklaşım, dar bağlamda, keskin sınırlar ile tanımlanmış işleri, merkezi karar verme, düşük beceri talepleri, daha az eğitim ve daha az karşılıklı bağımlılık gibi kavramları vurgulama eğilimindedir. Bu sistemlerin kullanımı işgücünün iş süreci üzerindeki etkisini en aza indirmek için tasarlanmıştır. Böyle sistemlerde, çalışanlar daha çok emtia benzeri olarak algılanırlar (Guthrie, 2001).

Yüksek katılım iş uygulamalarının özünde Taylorist merkezi karar verme sürecini tersine çevirme, kendi kendine yönetim için çalışan kapasitesini arttırma, kişisel gelişimin sağlanması ve problem çözmenin daha etkin kullanımını sağlama girişimleri yatar.

Mac Duffie (1995) tarafından yürütülen araştırmada, Amerika'da yalın otomobil üretimine geçişin, işin yeniden düzenlenmesini ve destekleyici iş uygulamalarını gerekli kıldığını açıklar. Araştırma otomobil montajında daha esnek bir yapı benimsemeye istekli firmaların bu üretim şekli için gereken problem çözme yetenebilecek bilgi ve beceriye sahip çalışanlara ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla yüksek katılım iş uygulamaları olarak belirlenen bir uygulamalar bütününe dahil edilmesi gerekenler, üstün becerileri teşvik edecek performans değerlendirme ve geliştirme ve diğer uygulamaları olmaktadır. Bu anlamda yüksek katılım uygulamaları

ile yüksek beceriye sahip çalışanlar arasında bağlantı kurulmuş olmaktadır. Karar verme sürecine yüksek katılım aynı zamanda yüksek beceri ve bu doğrultuda uygulamaları gerektirmektedir.

Guthrie (2001) tarafından yapılan başka bir araştırma ise bağlılık, katılım uygulamaları ve performans ile ilgili önemli ipuçları vermektedir. Yüksek katılım uygulamaları kullanan firmalarda firmada kalma süresi arttıkça, kişi başına üretkenliğin arttığı görülmektedir. Yüksek katılım uygulamaları zayıf olan firmalarda ise firmada kalma süresi arttıkça kişi başına üretkenlik düşmektedir (Guthrie, 2001).

Yüksek bağlılık uygulamaları ile, dar bir şekilde denetim ya da uygunluğa odaklanan uygulamalardan ziyade, çalışanın örgüte olan bağlılığını artırmayı amaçlayan uygulamaları kast edilmektedir (Walton, 1985). Çeşitli finansal ödüller, iş rotasyonu, esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar içerir (Sung, Ashton, 2005). Bununla birlikte bazı uygulamalar birden fazla amaca hizmet edebilir. Örneğin; iş rotasyonu çalışan bilgisini arttırmak ve firmaya bağlılığı güçlendirmek amacıyla kullanılsa da aynı zamanda beceri seviyesini arttıran ve katılımı güçlendiren bir uygulama olarak da düşünülebilir (Sung, Ashton, 2005).

Bağlılık sistemleri, çalışan ve örgütün hedefleri arasında psikolojik bağ güçlendirerek çalışan tutum ve davranışını şekillendirir. Bağlılık sistemlerinde odak noktası, örgütün hedefleri doğrultusunda efor sarf edecek, güvenilir ve bağlı bir işgücü yaratmaktır (Arthur, 1994).

8. ÇEVRESEL ÇALKANTI, ÖĞRENME YÖNELİMİ, YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

8.1. Çevresel Çalkantı ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler

Çevrenin örgütsel performans üzerindeki rolü literatürde geçmişten günümüze birçok teorisyen ve araştırmacı tarafından vurgulanmıştır (Porter, 1980; Burns, Stalker, 1961; Lawrence, Lorsch, 1967; R. Calantone, Garcia, Droge, 2003; Akgun et al., 2007).

Sistem düşüncesinin yönetim alanına uygulanması ile birlikte örgütün daha geniş bir çevredeki rolü anlaşıldığında hızlı ve yıkıcı değişimlerin, karmaşık ve artan karşılıklı bağımlılıkların etkisi birçok alanında kendini göstermiş ve örgütler için yeni durumların ortaya çıkması kaçınılmaz bir hal almıştır. Son zamanlarda, ekonomik küreselleşmenin ve teknolojik değişimlerin hız kazanması ile çevrenin bu konudaki önemi daha da artmış durumdadır.

Çevresel çalkantı, belirli bir endüstrinin faaliyet gösterdiği ortamda meydana gelen değişimin hızı ve yıkıcılığı olarak tanımlanır (McCann, Selsky, 2012). Geçmişte, çalkantılı ortamlara yeterince odaklanmayarak, stratejik yönetimdeki çerçevelerin çoğunu durağan olarak çizen örgütler, teknolojik gelişmelerin ve serbest piyasaya dayalı küresel ekonominin etkisi ile birlikte çevrelerinin hızla değişimine tanık olmuşlar (Chakravarthy, 1997) ve her türlü eylemlerinde bu değişimleri dikkate alacak stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Ayrıca firmaların yeteneklerini analiz etmek için de çevresel bağlam önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bununda ötesinde, yenilikçilik söz konusu olduğunda, dış çevre çok daha önemli olmakta, çevresel koşullar bir firmayı az ya da çok yenilikçi olmaya sevk edebilmektedir (Turulja, Bajgoric, 2018).

Çalkantılı çevrelerde, bilgi, kaynaklar, süreçler veya ürünler hızlı bir şekilde geçerliliğini yitirirken, müşteri tercihlerini, rakiplerin hareketlerini ve teknolojik süreksizlikleri izlemek veya tahmin etmek giderek zorlaşmaktadır. Öngörülemeyen pazar talebi ve tüketici tercihleri, düşmanca rekabet ve yasal, politik ve ekonomik

faktörlerdeki ani değişimler ile şekillenen bir çevre ortaya çıkarken, pazar şartları ve teknolojiler konusunda belirsizlik hakimdir (Ko, Tan, 2012).

Ancak çalkantılı çevreler genellikle yeni pazarların ortaya çıktığı, teknolojik gelişmelerinde etkisi ile dönüşümün gerçekleştiğı ortamlardır (Eisenhardt and Brown, 1998). Kaynakları pazar ve teknolojiadaki değişimlerde izlenen çevresel çalkantı, fırsatları yeniden belirleme, endüstriyi ayakta tutma ve endüstrideki oyuncular arasında gücü yeniden dağıtma etkisine sahiptir (Wellman, Berkowitz, 1988).

En iyi strateji ve yapının olmadığını ve en iyi örgüt performansını elde etmenin çevrenin doğasına bağlı olduğunu öne süren durumsallık teorisi yaklaşımı ile yapılan araştırmalar, dinamik ortamlarda örgütsel performansı üst düzeye çıkarmak için çok sayıda öneri sunmaktadır (Hatch, Cunliffe, 2013). Örneğin; Burns ve Stalker (1961) yüksek derecede dinamik ve belirsiz koşulların hâkim olduğı çevrelerde, bir örgüt için daha az merkezi ve daha organik bir yapı öngörerek, örgüt stratejilerinin çevreye uydurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Teknolojinin ve müşteri ihtiyaçlarının hızla değiştii çalkantılı ortamlarda, örgütlerin genel olarak sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamaları için uyum seviyelerini üst düzeye çıkarmaları beklenir (Akgun, Keskin, et al., 2014). Bu doğrultuda örgütlerin, süreçlerini, yapılarını, rutinlerini ve kurallarını değiştirerek artan karmaşık ortamlara uyum sağlama eğiliminde oldukları belirtilir (S. L. Brown, Eisenhardt, 1995; Tushman, O'Reilly, 1996; D. Davis, Morris, Allen, 1991).

Ancak literatür, çalkantının üstesinden gelmek için en etkili aracın yenilikçilik olduğunu belirtmektedir (Tushman, O'Reilly, 1996; Lynn, Akgun, 1998; Ettlie, Bridges, 1982; Gupta, Raj, Wilemon, 1986; S. L. Brown, Eisenhardt, 1997; Goldsmith, Mechling, 2008).

Birçok araştırma çalkantı ile karşı karşıya kaldıkları durumda yenilikçiliğin örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri için kritik bir yönelim olduğunu (Miller, Friesen, 1983; Miller, 1987; Tushman, O'Reilly, 1996; Han, Kim, Srivastava, 1998; Hurley, Hult, 1998) ve değişen ve belirsizliğin hakim olduğı çevrelerde örgütlerin yenilikçiliği desteklemesi ve çevik davranarak değişimlere uyum sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır (Yauch, 2011; Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011; K.-H. Tsai, Yang, 2013; Camisón, Villar-López, 2014). Örgütler rekabetçi kalmak ve örgütsel

performansı arttırmak için yenilikçilik yoluyla çalkantılı ortamlara cevap vermektedir (Uzkurt et al., 2012; Camisón, Villar-López, 2014).

Yenilikçilik, yönetim literatüründe oldukça ilgi gören kavramlardan biridir. Yenilik kabiliyetinin önemine değinen ilk yazarlardan biri olan Drucker (1985) firmaların özellikle değişken ve istikrarsız ortamlarda hayatlarını sürdürmek için yenilikçi olmaları gerektiğine dikkat çeker (Drucker, 1985). Özellikle pazara yeni ürün sunumun hızlı ve ürün yaşam döngüsünün kısa olduğu çalkantılı çevrelerde yenilik kabiliyeti başlıca hayatta kalma aracı olarak önem kazanır (S. L. Brown, Eisenhardt, 1997). Bu anlamda, inovasyon, dış çevrede meydana gelen değişikliklere cevap vermek ve şekillendirmek için bir kapasite olarak kabul edilir. Çalkantılı ortamlarda, sürekli olarak yenilik yapabilme kabiliyeti ve yeni gelişmeleri hızlı olarak teşhis edebilme becerisi esastır (D. Davis, Morris, Allen, 1991; Burgelman, 1991).

İnovasyona yol açan süreç olarak tanımlanan yenilikçilik kabiliyetine (Menguc, Auh, 2006) sahip olan örgütler sürekli olarak yenilikçi davranışlar sergiler, (Subramanian, Nilakanta, 1996), yeni fikirleri ve değişimi destekler, risk almayı teşvik eder ve yeni iş yaklaşımlarını işlerinin bir parçası olarak benimserler. Bunun sonucunda da hem teknolojik hem de davranışsal örgütsel performans göstergelerinde artış meydana gelir. Yenilikçi bir iklimi destekleyen örgütler, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilme, rekabet avantajına ulaşmak için yeni ürünler, hizmetler veya süreçler geliştirmek için bilgiyi daha hızlı işleme kapasitesine sahiptir (Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2008).

Aslında örgütler, hayatta kalmaları çevrelerinin oluşturdukları zorlukların üstesinden gelebilme yeteneklerine bağlı olan bilgi işleme sistemleri olarak görülebirlirler (Miller, Friesen, 1983). Çalkantılı çevre koşullarında, çevresel değişime esnek bir şekilde uyum sağlamak ve bilgi tabanlarını sürekli olarak yenilemek, rekabet avantajını sürdürmenin en iyi yoludur (DeSarbo et al., 2005; Helfat et al., 2007; Katkalo, Pitelis, Teece, 2010).

Çalkantılı çevrelerde meydana gelen hızlı değişimler, mevcut ürün ve hizmetlerin hızla eskimesine neden olarak, firmaların sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler sunmasını gerekli kılar. Çalkantılı ortamlarda mevcut bilginin değerinin erozyona uğraması ya da tamamen geçersiz hale gelmesi olasılığı örgütlerin yeni bilgi oluşumuna yönelmesi ve yeni yollar denemek için daha istekli olmalarına yol açar (Eisenhardt, Tabrizi, 1995;

Bourgeois, Eisenhardt, 1988). Bu nedenle böyle ortamlar bilgi ihtiyacının artmasına neden olmakta ve bu durum, çevresel çalkantının inovasyon üzerindeki etkisini açıklamaktadır.

Dinamik ortamlarda yeni bir bilgi üzerine inşa edilen ve yeni gelişmekte olan bir müşteri kitlesinin veya pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanan keşifsel inovasyon (Danneels, 2002) daha etkili görülmektedir (Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2006).

Dolayısıyla, artan çevresel dinamizm ve çevresel karmaşıklık ile karşı karşıya kalmak, daha fazla inovasyon ihtiyacına neden olarak firmaların değişmesini ve uyum sağlamasını gerekli kılmaktadır (Freel, 2005). Literatür, genellikle belirsizlik arttıkça firmaların daha proaktif ve daha agresif stratejiler izlediklerini ve durağan çevrelere göre daha fazla risk almaya eğilimli olduklarını göstermektedir (Miller, Friesen, 1983; Özsomer, Calantone, Di Bonetto, 1997; D. Davis, Morris, Allen, 1991). Aynı zamanda daha belirsiz ortamlar, örgütün hayatta kalmasını sağlamak için yöneticilerin de daha proaktif ve yenilikçi olma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Ko, Tan, 2012; Bourgeois, 1980).

Çevresel çalkantı, firmaları konfor bölgesinin dışına çıkmaya zorlayarak, yeni ürün ve teknolojiler geliştirmeye, yeni müşterilere hitap etmeye, yeni pazarlara girmeye ve rekabet avantajı elde ederek büyümesini sağlayacak yeni yetenekler kazanmaya zorlar. Literatür, değişen pazar şartları ve teknolojik değişim hızının yüksek olduğu çevresel çalkantı koşullarının inovasyona ilişkin çeşitli çıktılar ile pozitif ilişkisini ortaya koymuştur. Örneğin; mevcut teknolojiyi modası geçmiş hale getirerek yeni teknolojileri gerekli kılan (Eisenhardt, Martin, 2000; Teece, 2007) çalkantılı çevrelerin daha fazla ürün inovasyonuna yol açtığı vurgulanmıştır (Kam-Sing Wong, 2014; Miller, 1987; Droge, Calantone, Harmancioglu, 2008; Akgun, Keskin, et al., 2014). Bunun yanında çalkantılı bir çevre, yeni tasarımları, yeni pazar geliştirme faaliyetlerini ve yeni dağıtım kanallarını gerektirmektedir (Abernathy, Clark, 1985).

Firmalar düşmanca tabir edilen ortamlarda yenilik yönelimine sahip olduklarında daha başarılı olmaktadır. Bir endüstrideki artan düşmanlık, hayatta kalmak için yeni ürün geliştirme ve yeni pazar arayışı sayesinde firmaları daha yenilikçi hale getirmektedir (Li, Atuahene-Gima, 2001; Covin, Slevin, 1989).

Teknolojik değişimler, sürekli ve öngörüleemeyen bir hal aldığıında, firmalar yeni teknolojinin bilinmeyenleriyle daha etkin bir şekilde başa çıkmak üzere inovasyon odaklı bir kültür yaratarak proaktif olmayı tercih ederler (Siguaw, Simpson, Enz, 2006). Teknolojik çalkantı firmaların yenilikçi olmasını sağlayarak, daha iyi performansa yol açmaktadır (Lee, Tang, 2018).

Yüksek teknolojik çalkantı algısı, örgütün dış çevresindeki olaylar, eğilimler ve ilişkiler hakkında bilgi edinme ve kullanımını da arttırmaktadır (Ngamkroekjoti, Speece, 2008). Dışsal farkındalığı yüksek örgütler, müşteri ihtiyaçları konusunda daha duyarlıdır. Bu durum, örgütün yenilik merkezli olmasını sağlayarak değişen teknolojilere uyumu mümkün kılar. Dolayısıyla böyle firmaların yenilikçilik kabiliyeti daha yüksektir (Paul C. Nystrom, Ramamurthy, Wilson, 2002).

Çevresel çalkantı, örgütsel strateji ve politikalarda değişimi gerekli kılarak, inovasyona yol açan süreci başlatmaktadır. Bu anlamda Ettlie (1983), algılanan çevresel belirsizlik ile inovasyon ve girişimciliği teşvik eden kurumsal stratejiler arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Aynı zamanda Ettlie ve Bridges (1982), algılanan çevresel belirsizliğin agresif bir teknoloji politikasını desteklediğini ve böyle bir politikanın belirsizlikle başa çıkmanın bir yolu olduğunu vurgulamaktadır (Ettlie, 1983; Ettlie, Bridges, 1982).

Tayvan’da üretim firmaları ile yapılan bir araştırmada ise, teknolojik çalkantı yüksek olduğunda, firma yenilikçiliğinin iş performansı üzerinde olumlu etkisi görülürken, pazar çalkantısının herhangi bir etkisi tespit edilememiştir (K.-H. Tsai, Yang, 2014)

Çin’de elektronik endüstrisi kapsamında yapılan bir araştırma, çevresel çalkantının, girişimcilik yönelimi boyutları ile güçlü bir pozitif ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Çevresel çalkantı, daha proaktif, yenilikçi ve risk alma davranışı sergileyen bir firma yaratmaktadır. Araştırma çevresel çalkantının, bir firmanın yeni ürün fırsatlarına yol açan yeni fikirlerin veya çözümlerin benimsemesine olan eğilimi arttırdığını ortaya koymuştur (Kam-Sing Wong, 2014).

Kanada’da üretim firmaları ile yapılan bir çalışma endüstrinin dinamizmi ile yenilikçilik arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir (Thornhill, 2006).

Güneydoğu Avrupa’da yapılan başka bir araştırma çevresel çalkantının bir firmanın iş performansı üzerinde olumsuz etkilerini ortaya koyarken, ancak ürün ve süreç yenilikçiliği sayesinde bu durumu tersine çevirdiğini tespit etmiştir. Çalışma, pazar

çalkantısı ve teknolojik çalkantının ürün ve süreç yeniliğine yol açtığını belirlemiş, firmaların, müşterilerinin yeni ve değişen tercihleri ile teknolojik değişimler karşısında yenilikçi fikirlere yöneleceğini tespit etmiştir (Turulja, Bajgoric, 2018).

Peru’da yürütülen bir araştırma çevresel belirsizlik ve karmaşıklık ile örgütsel inovasyon arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Araştırma sonucunda, belirsizliğin hakim olduğu çevreler, teknik inovasyonu desteklerken, karmaşık bir çevrenin hem yönetsel hem de teknik inovasyonu desteklediği görülmüştür (Tsuja, Mariño, 2013).

Türkiye’de KOBİ’ler üzerinde yapılan bir çalışmada teknoloji ve pazar çalkantısının yenilikçilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, aynı çalışmada pazar çalkantısının yenilikçilik üzerinde teknolojik çalkantıdan daha fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür (Uzkurt et al., 2012).

Statükoyu bozan, örgütlerin rekabet etmek için yeni yetenekler geliştirmesini zorunlu kılan çevresel çalkantı bazı örgütler için tehdit olarak algılanırken aslında yeni ürünler ve teknolojiler geliştirip, yeni iş yapış biçimleri ortaya koymak, yeni pazarlara açılmak ve rekabet avantajı elde etmek için çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Çalkantılı bir çevre sürekli olarak yıkıcı değişim gerektirmekte ve örgütlerin hayatta kalması kendilerini dönüştürebilme yeteneklerine bağlı görünmektedir (Goldsmith, Mechling, 2008). Bu anlamda dış ortam çalkantılı ve daha az öngörülebilir olduğunda, örgütlerin uygulamalarını, süreçlerini ve rutinlerini düzenlemeleri gerekmektedir (Akgun, Keskin, et al., 2014). Böyle ortamlarda diğer operasyonlar kesintiye uğrasa dahi inovasyon stratejik bir gereklilik olarak görülür.

Çevresel çalkantı, pazardaki risklerin ve fırsatların farkına varmayı sağlayarak örgütün harekete geçmesini ve çalkantının yol açtığı risk ve belirsizliklerin üstesinden gelmek için örgütsel yenilikçiliği gerekli kılmaktadır.

Bu doğrultuda, literatürde vurgulanan ilişkiler ve ampirik araştırmalar çerçevesinde aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H₁: Çevresel Çalkantı, Örgütsel Yenilikçilik ile pozitif ilişkilidir.

H_{1a}: Çevresel Çalkantının alt boyutu olan Teknolojik Çalkantı, Örgütsel Yenilikçilik ile pozitif ilişkilidir.

H_{1b}: Çevresel Çalkantının alt boyutu olan Pazar Çalkantısı, Örgütsel Yenilikçilik ile pozitif ilişkilidir.

8.2. Çevresel Çalkantı, Öğrenme Yönelimi ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler

Çevresel değişimlerin etkisi ile günümüzde rekabet dinamikleri sürekli olarak yeniden şekillenmektedir. Buna ek olarak, son yıllarda, piyasalar öngörülebilir olmaktan ziyade çalkantılı ortamlara doğru evrilmiş, karmaşıklık ve farklı sistemler arasındaki birbirine bağılılık hız kazanmıştır (Bettis, Hitt, 1995). Küreselleşme olgusu, devletleri, piyasaları, teknolojileri ve örgütleri hızla entegre ederken, bilginin hareket hızı artarak coğrafi dağılımı genişlemiştir (Barkema, Baum, Mannix, 2002). Teknolojilerin yakınlaşması ile endüstri sınırları kaybolmuş ve hizmet sektöründe işe giriş engelleri azalmıştır. Ayrıca, ürün tabanlı ekonomiler, daha çok gayri maddi varlıkların esas olduğu örneğin yazılım gibi hizmet tabanlı endüstrilere doğru değişim göstermiştir (Chakravarthy, 1997). Özellikle bilgi teknolojileri konusunda görülen derin değişimler rekabetin doğasını tamamıyla değiştirmekte, önemli derecede stratejik etkiler yaratarak örgütleri derinden etkilemektedir.

Yaşanan bu değişimler aynı zamanda bir örgütün mevcut yetkinliklerini yok edebilecek çalkantı ortaya çıkarırken (Tushman, Anderson, 1986), örgütler, mevcut stratejilerinin artık daha az etkili olduğunu fark etmektedir. Literatür, böyle ortamlarda örgütlerin, stratejilerini yeniden tanımlayarak, stratejiyi örgüt içinde daha geniş bir şekilde paylaşarak ve gerçek rekabet avantajının kaynağı olarak örgütsel yeteneklere odaklanarak çalkantı ile yüzleşmeleri gerektiğini belirtmektedir (Chakravarthy, 1997; Danneels, 2002; R. Calantone, Garcia, Droge, 2003).

Örgütsel yetenekler, rekabet avantajını sürekli kılmak amacıyla, ürünler, hizmetler, süreçler ve iş modelleri gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilecek yenilikler yoluyla, bir örgütün bireysel yeteneklerinin ve örgütsel süreçlerin kombinasyonundan oluşan kolektif yeteneğidir. Özellikle, hızla değişen çevre koşulları ve rakiplerin eforu ile değişip dönüşmek zorunda olan dinamik yetenekler, çalkantılı ortamlarda çevreye uyum sağlayamaya imkan veren ve değişiklik yaratacak temel örgütsel mekanizmalar olarak görülür. Dinamik yeteneklerini yöneten örgütler, yenilik üretimi sayesinde uzun vadeli performans elde edebilirler (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Rekabet avantajı elde etmek ve sürdürebilmek günümüzde giderek daha fazla, maddi olmayan varlıkların yani örgütsel bilgi tabanları, beceriler veya rakiplerin direkt olarak elde edemeyeceği kaynakların yönetilmesindeki başarılarla dayanmaktadır (Kaplan,

Norton, 1996). Aynı zamanda nedensel belirsizliği arttıran çalkantılı ortamlarda, rakiplerin bir örgütün yeteneklerini taklit etme kabiliyeti azalırken bu durum, örgütlerin dinamik yeteneklerine bağlı olarak yenilik ve üstün performans elde etmesine yardımcı olur (Helfat et al., 2007; Teece, 2007). Bu anlamda, örgütsel öğrenme, örgütün yenilikçilik performansını artıran yetenekler geliştirmesine imkan sağlar (Hurley, Hult, 1998; Han, Kim, Srivastava, 1998). Öğrenmenin, çevrenin çalkantısına bağlı olduğunu öne süren araştırmacılar, özellikle yapısal değişim yaşayan endüstrilerdeki örgütlerin yeni beceri ve yetenekleri öğrenmeye zorlandıklarını belirtir (Kogut, 1988).

Örgütler zaman içinde dış ortamlarını kısmen etkileyebilir olsa da kaynak tabanlarını bilinçli olarak oluşturma, genişletme veya değiştirme kapasitesi olarak tanımlanan dinamik yetenekler, bağlama bağımlıdır. Bu nedenle bir örgütün inovasyon süreçleri çevresel bir bağlamda değerlendirilir (Lichtenthaler, 2009).

İnovasyon, bir örgütte yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulamaya dökülmesi olarak tanımlanır (Amabile et al., 1996). Günümüzde inovasyon, değişen müşteri ihtiyaçları, yoğun rekabet baskısı, inovasyon kaynaklarının küresel olarak dağılım göstermesi ve hızlı teknolojik değişimler nedeniyle giderek karmaşıklılaşsa da (Cavusgil, Calantone, Zhao, 2003), bu karmaşıklığın temelinde mevcut bilgi birikiminin hızlı artışı önemli rol oynar. Özellikle çalkantılı ortamlarda bilgi hızla eskidiğinden, yenilenmesi zorunluluktur (Hedberg, 1981). İnovasyon, bilginin bulunabilirliğine aşırı derecede bağlıdır ve bu nedenle başarılı bir inovasyon sağlamak için bilgi zenginliğinin artışı ve yarattığı karmaşıklığın, iyi yönetilmesi gerekir (du Plessis, 2007).

Tek kesinliğin belirsizlik olduğu bir ekonomide, bilgi üretimi sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağıdır. Piyasalar hızla değiştiğinde, rakiplerin sayısı hızla arttığında, teknolojik değişimin hızı nedeniyle ürünlerin neredeyse bir gecede modası geçtiğinde başarılı şirketler sürekli olarak yeni bilgi yaratan, örgüt çapında bu bilgiyi yayan ve bunu yeni teknolojilere ve ürünlere yerleştiren firmalar olmaktadır. Bu firmalar, tek işi sürekli yenilik olan “bilgi yaratan firmalar” olarak tanımlanırlar (Nonaka, Takeuchi, 1995). Bir örgütün bilgi seviyesi, inovasyon performansına katkıda bulunmak için yönetilebilen bir varlık olarak ele alınır.

Bir örgüt, edinme, yorumlama, yayma ve depolamayı içeren örgütsel öğrenme süreci aracılığıyla bilgi edinebilir (Huber, 1991). Örgütler, bir öğrenme sistemi olarak kendi bilgisini üreten bir dizi beceri ve yetkinliğe sahip sistemlerdir (Nonaka, Takeuchi, 1995). Ancak, dinamik bir ortamda rekabette yaratıcı olabilmek için iç ve dış kaynaklar ve bilgi bütünleştirilmeli ve sürekli yenilenmelidir (Teece, Pisano, Shuen, 1997; Katkalo, Pitelis, Teece, 2010).

Strateji literatürü, öğrenmenin örgütün önemli bir kapasitesi olduğunu (Kogut, Zander, 1992) ve örgütlerin dış çevrenin değişen koşullarına öğrenme süreçlerini adapte ederek tepki gösterdiğini vurgular (Posen, Levinthal, 2012; Akgun, Lynn, Byrne, 2006; March, 1991).

Örgütsel öğrenme kavramı, tüm örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Daha kısa ürün döngüleri, küresel rekabet, artan çeşitlilik ve daha azıyla daha fazlasını yapma gibi gereksinimlerle karakterize olan günümüzün çevresel koşullarında, daha hızlı öğrenen örgütler avantaj yakalayarak, iş süreçlerini iyileştirmenin yollarını keşfeder ve daha yavaş öğrenen rakiplerinden önce ürün ve hizmet geliştirme atılımında bulunur (Dibella, Nevis, Gould, 1996; Goh, Richards, 1997).

Öğrenme, şirketlerin çevreye daha iyi cevap verebilmek amacıyla kapasitelerini değiştirmeleri için kullandıkları ilk süreçtir (de Geus, 1998; E. G. Carayannis, Samara, Bakouros, 2015). Örgütsel eylem ve sonuçlarına ilişkin bilgiye dayanan ve çevrenin etkisi ile gelişen örgütsel öğrenme süreçleri (Duncan, Weiss, 1979), örgütün çevreye adaptasyon derecesini arttırmayı amaçlar.

Adaptasyon, bireyin ya da sistemin, bireyin ya da sistemin dezavantajına dönüştüğü zaman kendini ya da çevresini değiştirebilme, en azından kayıp veriminin bir kısmını geri kazanma yeteneğidir. Adaptasyon, örgütlerin genellikle, çevresel değişimin yarattığı tehditlere ve fırsatlara, performanslarını ve hayatta kalma ihtimallerini arttırmak için örgütsel strateji ve yapılarını değiştirerek yanıt vermesi ile gerçekleşir. Bir örgütün dış çevresine uyum sağlama yeteneği, dışsal değişimleri bilme ve yorumlama yeteneğine bağlıdır (Choo, 1999). Aktörler çevresel koşullara cevap vermek için mevcut kaynak ve yeteneklerini kullanırlar (McCann, Selsky, 1984; Akgun, Lynn, Byrne, 2006). Özellikle maddi olmayan kaynak ve yetenekler günümüzde firmalar için hayati öneme sahiptir (Katkalo, Pitelis, Teece, 2010). Kaynakların ve becerilerin miktarı ve çeşitliliği, aktörlerin mevcut koşulları etkili bir

şekilde yönetebilmeleri için mevcut ya da yeterli olmadığı durumda, daha fazla kaynak bulmak ya da yeni yetenek geliştirme ihtiyacı doğmaktadır (McCann, Selsky, 1984). Bu noktada, literatür sadece sınırlı kapasiteye sahip örgütlerin çevresel çalkantı algıladığını, aynı sektördeki yeterli kapasiteye sahip diğer örgütlerin ise, dinamik ve karmaşık koşulları inovasyon ve büyüme fırsatları olarak gördüğünü belirtmektedir (Hatch, Cunliffe, 2013).

Öğrenme, örgütlerin değişen çevresel koşullar altında rekabet avantajlarını geliştirmek ve sürdürmek için kullanabilecekleri örgütsel kaynakları ve yetenekleri temsil eden bir çerçeve olarak değerlendirilir (Auh, Menguc, 2005).

Değişim, çevrenin doğası olduğunda, öğrenmenin tüm formları her düzeyde temel bir beceri olarak görülür (J. S. Brown, Duguid, 1991). Örgütlerin çevreleri ile etkileşime girmesi sonucu gerçekleşen öğrenme, örgütleri problemlerle başa çıkma konusunda başarıya götürür. Örgütler, eylemlerinin sonuçlarını gözlemleyerek gerçeklik anlayışlarını arttıırırlar (Hedberg, 1981).

Öğrenme yönelimi, bir örgütün kültürünü yansıtan değerler ve inançlar vasıtasıyla davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya anlayışların geliştirilmesi olarak tanımlanır (Slater, Narver, 1995; Hurley, Hult, 1998; Keskin, 2006; R. J. Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002). Bir örgütün hayatta kalması için gereken temel bir değer olarak öğrenmeyi benimseme derecesini göstermektedir (Hanvanich, Sivakumar, Hult, 2006). Öğrenme yönelimi, örgütlerin rekabet ortamındaki değişikliklere daha verimli yanıt vermelerini sağlayan bilgi ve yetkinliklerin geliştirilmesini vurgulayan önemli bir kültür seviyesi değişkenidir (Hult, Hurley, Knight, 2004) ve örgütün öğrenme yeteneğini ve eğilimini gösterir (Auh, Menguc, 2005). Ancak öğrenme yönelimi, örgütün sadece çevredeki değişikliklere cevap vermekle kalmayıp aynı zamanda örgütün çevreyle ilişkisini oluşturan varsayımlarını, örgütün eylemlerini yönlendiren örgütsel normları ve değerleri, sürekli, iyileştirmeye yönelik ve eleştirel olarak sorgulamasını kapsayan örgütsel bir özelliktir (Baker, Sinkula, 1999; Paparoidamis, 2005).

Öğrenme, örgüt çapında üretilmekte olan yeni bir davranış biçimini ve örgüt içinde etrafılıca bir değişime doğru ilerlemeyi içerir (Teece, Pisano, Shuen, 1997) ve örgüt stratejisinin merkezi bir unsurudur. Sürdürülebilir rekabet performansının kaynağı olan öğrenme, yenilik literatüründe, yenilikçi performansın kaynağı olarak kabul edilir

(Dodgson, 1993). Bu anlamda öğrenme yönelimi yüksek olan örgütlerin yeni bilgi üretme potansiyeline sahip olması nedeniyle yeni iş uygulamalarına yönelmesi muhtemeldir. Yenilikçi çıktılar, örgütlerin yeni bilgiyi kullanmalarını sağlayan önceki bilgi birikimlerine bağlıdır. Zira, inovasyon aslında bir bilgi entegrasyon sürecidir (Grant, 1996) ve örgütsel öğrenme, örgütsel yenilikçilik için hem mevcut bilgi ve kaynakların verimliliğine hem de dış bilginin içselleştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunur (Tippins, Sohi, 2003). Kaynaklar mevcut olduğunda kültürleri yeniliğe vurgu yapan örgütler, daha fazla yenilik benimsemeye ve uygulamaya eğilimlidir (R. J. Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002; Hurley, Hult, 1998). Bu açıdan bakıldığında, inovasyonu teşvik etmek için örgütsel öğrenmenin rolünü anlamak çok önemlidir (Cohen, Levinthal, 1990).

Literatür, öğrenme yönelimi ile birlikte pazar yönelimi, yenilikçilik ve yenilikçi kapasitenin, inovasyon sürecini etkileyen en önemli örgütsel özellikler olduğunu vurgulamaktadır (Cambra-Fierro et al., 2012; Shoham et al., 2012; Slater, Narver, 1995; Keskin, 2006). Pazar ve öğrenme odaklı bir kültürün, diğer faktörlerle birlikte, örgüt kültürünün bir parçası olarak yeni fikirlere ve yeniliklere karşı açıklığı teşvik ettiği tartışılmıştır. Ancak yenilikçilik, pazarın ileride nasıl şekilleneceği ile ilgili vizyon sahibi olmayı gerektirir. Bu anlamda öğrenme yönelimi, örgütün sadece pazar temelli bilgiyi değil, her türlü bilgiyi yaratma ve kullanma eğilimini etkiler. Yani, güçlü öğrenme yönelimine sahip bir örgüt, müşteri memnuniyetinin sadece mevcut müşteriler, kanallar ve rakiplerden gelen geribildirimlerin ele alınması yoluyla maksimize edilemeyeceğini, bunun yerine, sürekli yenilikçiliğin esas olduğunu kabul eder. Daha da önemlisi, örgütlerin çift döngülü öğrenmeyi teşvik etme olasılıklarını güçlendirir (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997). Gelişmiş öğrenme yönelimine sahip örgütler, temel çalışma felsefeleri hakkında uzun süredir var olan varsayımları sorgulamaya daha isteklidir (Senge, 1990). Dolayısıyla yalnızca adımsal gelişmelere yol açacak eski yöntemlerle iş yapmak yerine yeni ve daha iyi yöntemlerle iş yapma yollarını bulmaya çalışırlar (Cambra-Fierro et al., 2012). Özellikle, çalkantılı zamanlarda, örgütlerin bir keşif stratejisini (March, 1991) tercih ederek inovasyon kapasitelerini arttırmaları önerilir (Archibugi, Filippetti, Frenz, 2013). Keşifsel öğrenme, araştırma, esneklik, risk alma ve inovasyon anlamlarına gelmektedir. Çalkantılı ortamlarla karşı karşıya kalındığında, değişen bir çevreye uyum sağlamak

ve mevcut bilgi birikiminden farklı ve yeni bilgiler oluşturmak için keşif stratejisi gereklidir (March, 1991; Posen, Levinthal, 2012).

Örgütler, farklı iş ortamlarındaki çeşitli bilgi birikimlerinden istifade edip, edinilen dış bilgi, mevcut bilgi birikiminin bir parçası haline geldikçe, geçmişteki bilgi ve dış bilginin birleşimi, yenilikçi fikirleri arttırır (Kogut, Zander, 1992).

Örgütsel yenilikçilik, bir örgütün yeni fikirler aramasını, yeniliği kabul etmesini ve fikir üretmeyi desteklemesini sağlayan bir yetenek (Hanvanich, Sivakumar, Hult, 2006) olarak görülürken aynı zamanda, örgütlerin inovasyona yönelik olarak tüm faaliyetlerini yönlendiren ve öğrenme ve bilgi ile ilgili ortak standartlara ve inançlara sahip oldukları bir öğrenme felsefesidir. Problemleri çözmek için yeni yollar bulmayı amaçlayan bireysel ve kolektif bir öğrenme süreci olarak düşünülür (Alegre, Chiva, 2008). Komplike bir süreç olan yenilikçiliğin gerçekleşmesi için halihazırda belirli yapısal ve kültürel özellikler gerekir (Hurley, Hult, 1998). Yenilikçilik, çalışanların değişen teknolojilere ayak uydurmasını sağlayan bir ortamı zorunlu kılar. Bu nedenle, bir öğrenme felsefesi, inovasyon yöneliminin doğal bir bileşenidir (Siguaw, Simpson, Enz, 2006).

Literatür, öğrenme yöneliminin, örgüt kültürünün diğer yönleriyle birlikte, yenilik yönelimine öncülük ettiğini vurgulamaktadır (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente, Valle-Cabrera, 2005; Mavondo, Chimhanzi, Stewart, 2005; Alegre, Chiva, 2008; Keskin, 2006). Bir örgütün öğrenmeye verdiği değer, katılımcı karar verme anlayışı, destek, işbirliği ve güç paylaşımı gibi özellikleri, bir örgütün yenilikçilik yönelimine sahip olup olmadığını etkiler (Hurley, Hult, 1998). Değişim zamanlarında adaptasyon ve performans artışı gereksinimi olarak açıklanan öğrenmeye duyulan ihtiyaç, iş başarısı ile yakın ilişki içindedir ve yenilikçiliğin öncülü olarak ele alınır (Hult, Hurley, Knight, 2004).

Bir örgüt, üyelerinin öğrenme süreci yoluyla bilgi edinmesi durumunda, yenilik yeteneği kazanmaktadır (Hult, Hurley, Knight, 2004). Bilginin çalkantılı ortamlarda hızla modası geçerken, örgütlerin yeni pazar ve teknoloji bilgisine açık olarak köklü inanç ve yöntemlerini yenilemesi (Akgun et al., 2007) örgütlerin yenilik performansını pozitif etkilemektedir. Çalkantı örgütlerin karşılaştığı belirsizlikleri her geçen gün arttırırken, örgütlerin yeni ve radikal derecede farklı bir şeyler yapmayı öğrenmelerine duyulan ihtiyaç da artmaktadır (Danneels, Kleinschmidt, 2001). Öğrenme, belirsiz

teknolojik ve piyasa koşullarında rekabet gücünü, üretkenliği ve yenilikçiliği korumak ve geliştirmek için amaçlı bir arayış olarak görülür. Belirsizlik ne kadar büyükse, öğrenme ihtiyacı da o kadar büyüktür (Dodgson, 1993). Bu nedenle, öğrenmenin hedefi, çevresel çalkantının getirdiği belirsizlik zamanlarında uyum ihtiyacından doğan inovasyon olarak algılanabilir. Örgüt, değişen çevresiyle eş zamanlı olarak evrimleşmeye çalıştığı için çevre, örgütsel öğrenmenin ana tetikleyicisi olarak görülür (Hedberg, 1981).

Çalkantılı çevrelerde teknoloji ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişim eğilimleri, örgütlerin genel olarak sürdürülebilir rekabet avantajı konusunda farkındalıklarını arttırmaktadır (Akgun, Keskin, et al., 2014). Bu anlamda literatür örgütsel öğrenme ve çeşitli yenilik çıktıları arasında pozitif ilişki tespit etmiştir.

Lynnn ve Akgun (1998), pazar ve teknolojik belirsizlik koşullarında yeni bir ürün projesinin başarı şansını arttırmak için öğrenmeye dayalı bir strateji öngörür (Lynn, Akgun, 1998). Öğrenme temelli bir strateji kullanmak ürün geliştirmenin her aşamasına yeni bilgi ve deneyimi dahil etme şansı verir. Benzer şekilde Alegre ve Chiva (2008), örgütsel öğrenme kapasitesinin, ürün inovasyon performansını arttırdığını vurgular (Alegre, Chiva, 2008).

Ürün inovasyonunu, örgütsel bir öğrenme süreci olarak ele alan McKee (1992), örgütü öğrenmeye yönlendirmenin inovasyon etkinliğini ve verimliliğini artırdığını iddia eder (McKee, 1992).

Araştırmalar, daha fazla öğrenme yönelimi gösteren örgütlerin, daha fazla bilgi edinme ve yayma (Sinkula vd., 1997) ve daha fazla ürün inovasyonu ve performans ile pozitif ilişkisini tespit etmiştir (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002). Bununla birlikte çalkantılı çevrelerde, örgütlerin değişen tüketici tercihlerini izlemek ve yanıt vermek amacıyla daha fazla öğrenme yönelimine sahip olacağı vurgulanmıştır. Aynı zamanda, teknolojik çalkantının yüksek olduğu durumda, Ar-Ge faaliyetleri hız kazanmakta ve öğrenme yönelimi artmaktadır. Hızla değişen teknolojiyle karakterize ortamlar, örgütlerin daha büyük bir öğrenme yönelimine sahip olmasını güdülemektedir.

Yüksek derecede pazar çalkantısı durumunda, firmalar, ürün ihtiyaçları mevcut müşterilerinkinden farklı olan yeni müşterilere sahip olma eğilimindedir. Ayrıca, çalkantılı pazarlarda, firmaların mevcut müşterileri genellikle ürün tercihlerini

değiştirmekte ya da sürekli yeni ürünler aramak eğiliminde olmaktadır. Böyle bir ortamda örgütün hayatta kalması, firmaların mevcut müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap vermek kadar yeni müşterilerin tercihlerine de cevap vermelerine bağlıdır. Buna göre, öğrenmeyi iyileştirmenin anahtarı olarak gören ve mevcut iş modelleri veya uygulamaları tarafından kendini kısıtlamayan firmalar, müşterilere daha iyi hizmet vermenin yeni yollarını ortaya çıkarmaktadır (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997).

Yüksek teknolojik çalkantılı çevrelerde hayatta kalmak için, firmalar sürekli öğrenme yoluyla değişen teknolojik gereksinimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Örgütlerin öğrenmeye olan bağlılıkları, iş süreçlerini sürekli olarak geliştirmelerini ve yeni fikirler üretmelerini sağlayabilir. Ayrıca, öğrenme yönelimi, firmaların hızlı teknolojik değişimlere zamanında uyum sağlamasına veya bu değişikliklerin sunduğu iş fırsatlarının avantajlarından yararlanmasına olanak tanır (Hanvanich, Sivakumar, Hult, 2006).

Dolayısıyla pazar çalkantısı ve teknolojik çalkantının yüksek olduğu ortamlarda, mevcut bilgi hızla eski haline gelebilir veya hatta yeni bilgi yaratmayı engelleyebilir (Hanvanich, Sivakumar, Hult, 2006). Yüksek çalkantının varlığında bilginin uzun ömürlü olmaması nedeniyle, firmaların mevcut becerileri geliştirme ve yenilerini öğrenme yeteneği çok önemli hale gelmektedir (March, 1991).

Örgütsel yenilikçilik ise, düşüncelerin ve amaçların yeni eylemlere nasıl dönüştürüleceğini öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Öğrenme örgütün, yeni yetenekleri ve deneysel bir zihniyeti öğrenmesi için stratejik bir niyete ve yenilik sürecini kolaylaştıran geçmiş başarılarından ve başarısızlıklardan öğrenebilme yeteneğine sahip olması anlamına gelir. Bu nedenle öğrenme, yenilikçiliğin ayrılmaz bir parçasıdır (Slocum, McGill, Lei, 1994).

Shoham vd. (2012)'nin çeşitli kültürler bazında yürüttükleri çalışma öğrenme yöneliminin örgütsel yenilikçiliği geliştirdiğini ortaya koymaktadır (Shoham et al., 2012). Örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilikçilik arasında pozitif ilişki tespit eden başka bir çalışma, çalkantılı bir çevrede örgütlerin özellikle dış kaynaklı bilgiye daha duyarlı olduklarını ortaya çıkarmıştır (Yu et al., 2013). Wang ve Ellinger (2011) tarafından dış çevre algısı, örgütsel öğrenme ve bireysel ve örgütsel düzeyde inovasyon seviyesi arasındaki ilişkileri araştıran bir çalışma, yine değişkenler arasında pozitif ilişki tespit etmiştir (Y. Wang, Ellinger, 2011).

Başka bir çalışma, pazar çalkantısı veya teknolojik çalkantının yüksek olduğu durumlarda öğrenme yönelimi ve yenilikçilik bağlantısının güçlü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Aynı çalışma, çalkantılı ortamlarda, öğrenme yönelimi ve örgütsel yenilikçilik ilişkisinde pazar çalkantısının etkisinin teknolojik çalkantının etkisinden daha güçlü olduğunu tespit etmiştir. Ancak çalkantılı ortamlar belirli bir seviyeye ulaştığında teknolojik çalkantı ve pazar çalkantısı öğrenme yönelimini eşit oranda etkilemektedir (Hanvanich, Sivakumar, Hult, 2006).

Literatürde öne sürülen teorik çerçeve ve ampirik araştırmalar doğrultusunda, çevresel çalkantının bir firmanın öğrenme yönelimini tetikleyip tetiklemediğini ve öğrenme davranışının örgütsel yenilikçiliğe nasıl katkıda bulunduğunu araştırmak için aşağıdaki hipotezler öne sürülmektedir.

H₂: Çevresel Çalkantı, Öğrenme Yönelimi ile pozitif ilişkilidir.

H₄: Öğrenme Yönelimi, Örgütsel Yenilikçilik ile pozitif ilişkilidir.

H₆: Öğrenme Yönelimi, Çevresel Çalkantı ile Örgütsel Yenilikçilik arasındaki ilişkiye aracılık eder.

8.3. Çevresel Çalkantı, Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler

20. yy ile birlikte sermayenin kolay bulunan bir girdi faktörü haline gelmesi, ekonomistlerin kritik üretim faktörü olarak bilgiyi görmesine ve dolayısıyla da rekabet avantajının kaynağının bu bilgiyi oluşturup kullanacak olan insan olarak düşünülmesine neden olmuştur (de Geus, 1998). Gelir yaratmanın odağı, sermaye yoğun sektörlerden bilgi yoğun sektörlerle geçerken, bilgiye erişen ve bunu nasıl kullanacağını bilen şirketler yeni ekonomide rol almaya başlamıştır (Dess, Picken, 2000). Stratejik vurgu, maddi varlıklardan, bilgi, yenilikçilik ve insan sermayesinin etkin bir şekilde kullanımına kaymış, örgütlerin bu değişimi etkin bir şekilde yönetmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu değişimi yönetmek için, örgütler sermayeyi optimize etmek yerine, kişileri optimize etmenin yolları üzerine yoğunlaşmış (de Geus, 1998) ve kişilerin bilgi, beceri, deneyim ve düşüncelerine giderek daha fazla önem verilmeye başlamıştır. Bilgi ekonomisi, daha fazla teknoloji ve sosyal beceriler ile birlikte daha yüksek düzeyde düşünme ve analitik becerilere sahip bir insan gücünü gerekli kılmaktadır.

Günümüzde rekabetçi ve sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin hayatta kalması, performans ve rekabetçi bir pozisyon elde etmesi, esneklik, çeviklik, çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneklerine her zamankinden daha fazla bağımlı görünmektedir. Bu nedenle, tüm bu gereklilikleri sağlayan bir strateji olarak, inovasyona ilgi giderek artmıştır.

Schuler ve Jackson (1987) bir inovasyon stratejisi izlemek için, örgütlerin esnek ve belirsizliğe toleransı yüksek yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Bu anlamda risk alabilen, sorumluluk üstlenebilen, yetenekli, işbirlikçi ve uzun dönemli yönelime sahip bir insan kaynağı gerekmektedir (Schuler, Jackson, 1987).

İnovasyon, doğuştan gelen insanın yaratıcılığının ve zekâsının uygulanmasının sonucudur (E. G. Carayannis, Samara, Bakouros, 2015). Kişiyne yönelik yaklaşımlar, yenilikçilik kaynaklarının öncelikli olarak örgütlerin her bir üyesinin yaratıcılığı üzerine kurulu olduğu varsayımına dayanmaktadır (Kessler et al., 2015). Zira tüm yenilikler yaratıcı fikirlerle başlar. Yeni ürünlerin veya hizmetlerin başarılı bir şekilde uygulamaya dökülmesi, kişinin veya bir takımın iyi bir fikre sahip olması ve bu ilk fikri durumun ötesine geçmekle ilgilidir (Amabile et al., 1996). Bu anlamda inovasyon için bireylerin ve takımların yaratıcılığı başlangıç noktası kabul edilmektedir.

İnsan sermayesi, örgütsel yetenek ve temel yetkinliklerin geliştirilmesi ve günümüzün yüksek rekabet ortamı ile başa çıkabilecek yüksek performanslı örgütler oluşturmak açısından çok önemlidir. İnsan sermayesi bir örgütün çalışanlarının bilgi, uzmanlık ve becerilerinin toplamı olarak tanımlanır (Joia, 2000). Ancak örgütsel yetenek geliştirmek, temel yetkinlikler kazanmak (Lawler, 2012) ve bunların sonucunda yenilikçi sonuçlar elde edebilmek için insan sermayesinin doğru kullanılması gerekir.

İnsan, tüm inovasyon sürecinin merkezinde olduğu için günümüzde başarılı inovasyonun kilit unsuru olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün değişmesi aslında kişilerin beceri ve davranışlarını değiştirmeleri ile mümkündür. Daha yenilikçi bir kültür yaratmak, genel olarak sistemde bir değişiklik yapılmasını gerektirir. Çünkü kişilerin inovasyon hakkındaki inançları, sistemin diğer yönleri hakkındaki inançlarla ilgilidir (Hurley, Hult, 1998). Örgütler, insanları yönetmek ve bunları örgütün ana yetenekleri ile eşleştirmek için uygun İKY uygulamalarını tanımlamalı ve uygulamalıdır (Lopez-Cabrales, Pérez-Luño, Cabrera, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların yaratıcı performansına odaklanan, örgütlerin yenilikçi kabiliyetlerinin önemli bir parçası ve sonuçta ortaya çıkan rekabet gücü olarak değerlendirilir (Amabile et al., 1996). Damanpour (1991), örgütlerin, çalışanları motive etmek, yaratıcı düşüncelerini geliştirmek ve yenilikçi süreçleri teşvik etmek için eğitim, katılım, performans değerlendirmesi gibi bazı stratejik insan kaynakları uygulamalarını kullanabileceklerini belirtir (Damanpour, 1991).

Öğrenen ve yenilikçi örgütler, insan kaynakları stratejilerini iş stratejilerinin merkezine koyar. İnsan kaynakları uygulamaları, öğrenmeyi kolaylaştırarak, öğrenme faaliyetlerinin yönünü ve etkin kullanımını pozitif etkiler (Pedler, Boydell, Burgoyne, 1989). Örgütsel öğrenme döngüsünün üç aşamasının yani bilginin oluşturulması, aktarılması ve uygulanması sürecini yönetmek ancak insan kaynakları uygulamalarının etkin olduğu örgütlerde yenilikçiliğe yol açabilir (Shipton et al., 2005). İnsan kaynakları yönetimi, döngünün her aşamasında öğrenmeyi desteklemede rol oynar. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, yenilik için gereken bireysel beceri ve kolektif nitelikleri geliştirmek için önemli role sahiptir (Shipton et al., 2005).

İnsan kaynakları yönetimi, insan unsuru tüm inovasyon sürecine dahil olduğu için günümüzde başarılı inovasyonun kilit unsuru olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, büyük ölçüde yetenekleri, kapasiteleri, tutumları belirlemesi ve değiştirme gücüne sahip olması nedeniyle, inovasyon faaliyetlerinin geliştirilmesinde önemli bir unsur olarak görülür (Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2005). Literatür stratejik insan kaynakları sistemlerinin örgütsel yenilikçiliğinin güçlendirilmesinde hızlı finansal getiriden daha etkili olduğunu öne sürmektedir (Lado, Wilson, 1994; Wright, Snell, 1998).

Diğer yandan çevrenin gittikçe çalkantılı hale gelmesi, örgütlerin çalışanların yardımı ile çevresel değişime cevap vermesi ve örgütsel yenilikçilik seviyelerini arttırmaları hayati önem taşımaktadır.

Dunlop ve Weil (1996) tarafından Amerika’da hazır giyim endüstrisi ile yapılan bir araştırmada örgütün çevresinin yüksek performanslı iş uygulamalarının benimsenmesi ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalkantılı çevre, örgütün yeni fikir ve uygulamalara maruz kalma konusundaki farkındalığını arttırmaktadır. Bu anlamda çevresel çalkantının yüksek olduğu durumda yüksek performanslı iş sistemlerinin benimsenmesi daha muhtemeldir (Ordiz-Fuertes, Fernández-Sánchez, 2003).

Günümüzün rekabetçilik seviyesi yüksek pazarlarında inovasyon başarısı büyük ölçüde örgütün insan kaynaklarından elde edilmektedir (Pfeffer, 1998). İş çevresindeki çalkantı, rekabetin itici gücü olarak yenilikçiliğe olan ilginin artmasına neden olurken, insan kaynakları yönetimi uygulamaları da bir örgütün yenilikçi davranışlarında en etkili faktörlerden biri olarak vurgulanmaya başlamıştır. Bu anlamda, yenilikçi davranışları destekleyen ve çalışanların değişen teknolojilere ayak uydurmasını sağlayan İK uygulamaları yenilikçiliğin ayrılmaz bir parçasıdır. İK uygulamaları ve politikaları örgütsel yeteneklerin gelişimi üzerinde önemli olumlu etkilere sahiptir. Dolayısıyla, İK uygulamalarını stratejik bir beşeri sermaye havuzu oluşturmak ve geliştirmek için bir araya getiren örgütler, daha iyi performans göstermektedir (Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2005; Shipton et al., 2005; Saá-Pérez, Garcia-Falcon, 2002).

Literatür, İK uygulamalarının çeşitli örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerine dikkat çekmektedir (MacDuffie, 1995; Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997; Messersmith, Guthrie, 2010; Tregaskis et al., 2013). Stratejik insan kaynakları araştırmaları, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının daha iyi bir performansa yol açabileceğini ve bu nedenle örgüt için sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak görülebileceğini öne sürer (Zehir, Üzmez, Yıldız, 2016; Boselie, Dietz, Boon, 2005; Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2005). Aynı zamanda insan kaynakları sistemleri, kaynak tabanlı bakış açısı ile örgüte özgü, karmaşık, örgütün tarihine ve kültürüne gömülü ve örtük kurumsal bilgi üreten yetkinliklerin geliştirilmesini kolaylaştırır (Lado, Wilson, 1994).

Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi ve inovasyon arasındaki ilişkiyi genellikle durumsallık bakış açısı ile inceleyen literatür, en iyi insan kaynakları uygulamalar paketinin olmadığını, çünkü etkili insan kaynakları uygulamalarının örgütün diğer yönleri, özellikle de stratejisi ile tutarlı olması gerektiğini vurgulamıştır (Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2005; Miles, Snow, 1984; Schuler, Jackson, 1987). Bu yaklaşımı takiben, inovasyona dayalı bir rekabet avantajı geliştirmeye çalışan örgütler için en uygun insan kaynakları uygulamaları, farklı bir rekabet avantajı arayan örgütler için uygun olan uygulamalardan farklı olmaktadır.

Çevresel değişimlerin hızlanması özellikle büyük ve köklü firmaların yeni ürünlerin geliştirilmesi için bir strateji olarak dış bilgi edinmeyi merkeze almaya başlamalarına neden olmuştur (Chang et al., 2013). Dış bilgi kaynaklarının önemli hale gelmesi ile uzun süredir tartışılan ve bir örgütün yeni ve harici bilgileri tanıma, özümseme ve

kullanabilme becerisi (Cohen, Levinthal, 1990) olarak adlandırılan özümseme kapasitesi günümüzde önemli bir yetenek olarak ele alınmaktadır. Özümseme kapasitesi, bireysel çalışanlarda bulunan ve bireysel çalışanların öğrenme davranışlarının kolektif olarak örgütün özümseme kapasitesini şekillendirdiği bir yetenektir (Volberda, Foss, Lyles, 2010; Cohen, Levinthal, 1990). Yapılan araştırmalar, iş rotasyonu, sosyalleşme çalışmaları ve katılımcı yönetim gibi insan kaynakları uygulamalarının özümseme kapasitesini arttırdığını göstermektedir (Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2005). Bu noktada temel soru, bir firmanın, öğrenme çıktılarını örgütsel rekabet avantajına dönüştürmek için örgüt düzeyinde nasıl düzenlemeler yapacağı olmuş, örgütsel yenilikçiliğe yol açan özümseme kapasitesinin örgüt düzeyindeki öncülerinden biri olarak stratejik insan kaynakları yönetimi sistemleri görülmüştür (Chang et al., 2013).

Stratejik insan kaynakları araştırmaları konusunda yapılan araştırmalar uzun yıllardan bu yana, insan kaynakları uygulamalar bütünüünün rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinin, bireysel uygulamaların kümülatif etkisinden daha büyük olduğunu kanıtlamış ve bu nedenle paket odaklı bakış açısına doğru bir kayış yaşanmıştır (Youndt, Snell, 2004; B. E. Becker, Huselid, 1998). Bu anlamda çalışanları örgüte çekmek, eğitmek ve motive etmek için tasarlanan bir dizi bağımsız ama birbiriyle ilişkili insan kaynakları uygulamaları yüksek performanslı iş sistemleri adı altında kullanılmaya başlamıştır. Yüksek performanslı iş sistemleri, örgütsel hedeflere katkıda bulunan, rekabet avantajının kaynağı olan bilgi, beceri, motivasyon ve esnekliğe sahip bir işgücü oluşturacak şekilde tasarlanmış uyumlu insan kaynakları uygulamalarıdır (Delery, Doty, 1996; Messersmith, Guthrie, 2010; Patel, Messersmith, Lepak, 2013; Huselid, 1995; D. Wang, Chen, 2013).

Bilgi paylaşımı ve katılımcı mekanizmaları beraberinde getiren bu sistemler örgüt çapında, yenilikçilik beklentisini arttırmaktadır (Wright, Snell, 1998). Aynı zamanda geniş beceri ve davranış çeşitliliği yaratan bu sistemler, bilgi paylaşımı ve katılım mekanizmalarını teşvik eden uygulamalar ile birleştiğinde bir örgütün yenilikçilik potansiyeli artış göstermektedir (Guthrie et al., 2008; Datta, Guthrie, Wright, 2005). Yüksek performanslı iş sistemleri, çalışanların örgüt dahilinde mevcut bilgileri değiş tokuş etme ve birleştirmesi için imkan sağlayarak, birbirlerinin uzmanlıklarından yararlanma olasılığı sunar (Moreland, Myaskovsky, 2000; Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2005; Chen, Huang, 2009). Bu sayede farklı uzmanlıklara sahip çalışanların

sahip olduğu bilgi tabanlarının etkin iletişimi daha fazla yenilikçiliğe yol açar (Damanpour, 1991). Kişisel bilginin bu bilgiyi kullanmak isteyen herkese açık hale getirilmesi, bilgi üreten şirketlerin merkezi faaliyetidir ve sürekli olarak örgütün her seviyesinde gerçekleşmelidir (Nonaka, Takeuchi, 1995). İngiliz üretim firmaları ile yapılan bir araştırma insan kaynakları uygulamalarının, örgüt çalışanlarına bilgiyi oluşturma, aktarma ve kurumsallaştırma imkânı sağladığı ölçüde inovasyona katkı sağladığını tespit etmiştir (Shipton et al., 2005).

Ayrıca çalışanlar arasında işbirliğini ve öğrenmeyi motive eden sistemler, örgütün yenilikçi kapasitesini geliştirir (Beugelsdijk, 2008). Sorun çözme ve karar alma süreçlerine iştirak gibi katılım uygulamaları sayesinde çalışanlar bilgi tabanlarını değerlendirme ve zenginleştirme olanağı bulurlar. Başarılı bir inovasyon süreci, takım çalışmasını dikkate alarak, problemlere bütüncül yaklaşım gerektirir (Gupta, Wilemon, 1990). Yüksek performanslı iş sistemleri, takım çalışmasının örgüt performansı için önemini vurgulayarak ve teşvik ederek, ortak sorumluluk oluşturulması yoluyla takım duygusu geliştirir. Takım çalışması, örgütsel güven ve işbirliği ortamı yaratarak, çalışanları farklı ve dağınık fikir ve bilgi kaynaklarını değiştirmeye ve birleştirmeye teşvik eder (Collins, Smith, 2006). Bu konuda Sung ve Ashton (2005) tarafından yapılan bir araştırma, takım çalışmasının yüksek düzeyde inovatif sonuçlara yol açtığını tespit etmiştir (Sung, Ashton, 2005). Yüksek performanslı iş sistemleri, harici ve dahili bilgiyi birleştirmek için gerekli koşulların oluşturulmasını teşvik eder. Geniş ve kapsamlı eğitim programları, dış bilgi kaynaklarından yararlanılmasını sağlar (Chen, Huang, 2009). Ayrıca titiz seçme ve yerleştirme sayesinde örgüt için değer yaratacak yetkinlikteki çalışanların seçimi sağlanabilir (D. Wang, Chen, 2013).

İnovasyon, değer yaratma sürecindeki önemli girdiler olarak çalışanların bilgisine, uzmanlığına ve taahhüdüne büyük ölçüde bağlıdır. Bu noktada insan kaynakları uygulamaları, bireylerin yeteneklerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileyip şekillendirebilmesi ve böylece örgütsel hedeflere ulaşmaları için temel araçlar olarak görölmektedir. Etkin bir şekilde senkronize edildiğinde insan kaynakları uygulamaları yeniliği teşvik etmek için insanları her düzeyde güçlendirmektedir.

Bununla birlikte çevresel çalkantının ve özellikle teknolojik çalkantının artması yüksek performanslı iş sistemleri için daha büyük bir ihtiyaç ortaya çıkarmaktadır. Zira teknolojik yoğunluğun artması bilgi yoğunluğunun artmasına yol açmakta bu

durum da yeniliği sürekli kılmak için örgütlerin işgücünün potansiyelini açığa çıkaracak uygulamalar tasarlamasını gerekli kılmaktadır (Kintana, Alonso, Olaverri, 2006). Dolayısıyla yenilikçi örgütler çalışanlarından daha fazla bilgi, beceri ve bağlılık talep etmektedir (Osterman, 1994).

Genel olarak, dinamik ortamlardaki beceri gereksinimlerinin, karmaşık ve çeşitli olması hem karmaşıklık hem de değişimle başa çıkma kapasitesine ve isteğine sahip bireylere olan ihtiyacı arttırmaktadır. Dolayısıyla yüksek performanslı iş sistemleri, dinamik bir uyum gerektiren rekabetçi ortamlar için özellikle uygun kabul edilmektedir (Datta, Guthrie, Wright, 2005).

Calantone, Garcia ve Droge (2003), çevresel çalkantının yarattığı belirsizlik ne kadar büyük olursa, yenilikçilik için daha geniş çalışan katılımı, departmanlar arası açık iletişim ve uzmanlara dayanan karar alma süreçlerinin gerekliliğini vurgulamaktadır (R. Calantone, Garcia, Droge, 2003).

Tannenbaum ve Dupuree-Bruno (1994) da “zor” çevresel şartların örgütleri yenilikçi insan kaynakları uygulamalarına teşvik ettiğini ileri sürmektedir (Tannenbaum, Dupuree-Bruno, 1994).

Literatürde yeni iş uygulamaları olarak da adlandırılan bütünleşik insan kaynakları uygulamalarının, yalıtılmış bir insan kaynakları politikası girişimi olarak değil, örgütün genel stratejisi ve pazar ortamı bağlamında analiz edilmesi gerektiği vurgulanır (Dunlop, Weil, 1996). İstikrarlı bir pazarda daha az avantaj sağlayan, esnek bir iş sürecini destekleyen iş uygulamaları demetleri hızla değişen taleplere sahip bir ürün pazarında daha etkilidir (Ichniowski et al., 1996).

Örgütlerin, belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde, çevresel faktörlerle uyumu korumak için, geniş bir beceri yelpazesine ve çeşitli yeteneklere sahip bir insan sermayesi havuzunun geliştirilmesini teşvik eden esneklik odaklı insan kaynakları yönetimi sistemleri kurması beklenir (Wright, Snell, 1998). Esnek insan kaynakları yönetim sistemleri, bir örgütün, çeşitli alternatif kullanımlar için insan kaynağı elde etmesini ve geliştirmesini sağlayan ve bu kaynakları hızlı ve etkin bir şekilde yeniden dağıtan bir dizi dahili tutarlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Bu kendi içinde tutarlı uygulamalar demeti, örgütsel yenilikçilik üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Vanhala, Ritala, 2016; Chang et al., 2013; D. Wang, Chen, 2013; Messersmith, Guthrie, 2010).

Finlandiya’da bilgi ve iletişim firmaları ile yapılan geniş çaplı bir araştırma etkin ve iyi tasarlanmış insan kaynakları uygulamalar bütünü’nün direkt olarak örgütsel yenilikçiliği kolaylaştırdığını tespit etmiştir (Vanhala, Ritala, 2016). Bu uygulamaların, örgüt çalışanlarının becerilerini ve yeteneklerini etkili ve esnek bir şekilde kullanmaları için ortam hazırlayarak ürün yenilikçiliğinin altyapısını hazırlayan davranışsal yenilikçilik, süreç yenilikçiliği ve stratejik yenilikçilik üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmüştür.

Wang ve Chen (2013) tarafından Çin’de yapılan bir araştırma, yüksek performanslı iş uygulamalarının örgütlerin hem adımsal hem de radikal yenilikçilik yeteneğine katkıda bulunduğunu göstermiştir. Yüksek performanslı iş sistemleri kullanımı, özellikle üretkenliğe vurgu yaparak örgütsel yenilikçilik performansını arttırmaktadır (Datta, Guthrie, Wright, 2005; Guthrie, 2001; Huselid, 1995).

Fu vd. (2015) tarafından İrlanda’da yürütülen bir araştırmada yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif ilişki tespit etmiştir (Fu et al., 2015).

Beugeisdijk (2008), spesifik insan kaynakları uygulamalarının yenilikçi yetenekleri destekleyerek ürün inovasyonunu pozitif etkilediğini belirtirken, Chen ve Huang (2009) da stratejik insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesinin genel inovasyon performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Beugelsdijk, 2008; Chen, Huang, 2009).

Laursen ve Foss (2003) tarafından Danimarka’da yapılan araştırma İKY uygulamalarının, özellikle ürün ve süreç yeniliğini geliştirerek, örgütsel inovasyonu etkilediğini ortaya koymuştur (Laursen, Foss, 2003).

Cabello-Medina vd. (2011) tarafından İspanya’da yapılan bir başka araştırma, bazı İKY uygulamalarının, insan sermayesi ve sosyal sermayenin yaratılmasında önemli etkileri olduğunu, bunun da örgütsel inovasyonu etkilediğini tespit etmiştir (Cabello-Medina, López-Cabrales, Valle-Cabrera, 2011).

Camelo-Ordaz vd. (2011) tarafından yine İspanya’da yapılan bir araştırma, etkin İKY uygulamalar bütünü’nün bilgi paylaşımını etkilediğini ve bunun da örgütsel yenilikçiliğe katkıda bulunduğunu belirtmiştir (Camelo-Ordaz et al., 2011)

Amabile (2012) bir örgütte inovasyona götüren süreci üç temel örgütsel faktör ile açıklamaktadır. İlki, örgütün inovasyona yönelik temel bir yöneliminin yanı sıra, örgüt genelinde yaratıcılığın ve yeniliğin desteklenmesi yani yenilikçiliğe yönelik örgütsel

motivasyondur. Bir diğeri, örgütün inovasyon için hedeflenen şekilde çalışmasına yardımcı olacak, alanda yeni çalışmalar üretmek için yeterli zaman ve eğitim imkanları gibi kaynaklardır. Sonuncusu ise; özgürlüğü veya özerkliği destekleyen, net stratejik hedeflerin belirlenmesi, farklı beceriler ve bakış açıları olan bireyleri bir araya getirerek çalışma ekiplerinin oluşturulmasını ifade eden yönetim uygulamalarıdır (Amabile, 2012). Bu doğrultuda yüksek performanslı iş sistemleri, hem örgütsel motivasyon sağlaması, hem eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili kaynak sunması hem de çalışanları özgün ve yaratıcı yönetim uygulamaları ile bir araya getiren yönetim uygulamaları sayesinde örgütsel yenilikçiliği arttıracak fırsatlar sunmaktadır. Yüksek performanslı iş sistemlerinin, birbirini tamamlayan ve destekleyen uygulamalardan oluşması kullanılan diğer uygulama ve süreçlerin etkilerini güçlendirme özelliğine sahiptir. Örneğin, ödülleri her bir çalışanın bilgi ve becerilerinin derecesine bağlayan bir ödül yapısı, bilgi ve beceri gelişimini destekleyen diğer uygulamaları da güçlendirmektedir (D. Wang, Chen, 2013).

Literatür, genel olarak örgüt üyelerinin ortak ve resmi olmayan örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürler hakkındaki ortak algısını ifade eden olumlu bir örgütsel iklimin çeşitli inovasyon çıktıları ile pozitif ilişkisini tespit etmiştir (Deshpandé, Farley, 2004; R. G. Cooper, Kleinschmidt, 1995; Vanhala, Ritala, 2016). Bu anlamda insan kaynakları sistemleri örgütsel iklimi şekillendirmekte ve bunun da çalışanın tutum ve davranışlarını etkilediği görülmektedir.

Olumlu bir iklimin unsurları arasındaki örgütsel uygulamalar çok çeşitli olmakla birlikte en çok çalışılanlar, takım çalışmasını desteklemek, iç girişimcilerin ortaya çıkmasına izin vermek, ödül, risk ve özerklik sağlamak, çalışanların yeni ürün fikirleri iletilmesini desteklemek, çalışanların kendi fikirlerini geliştirmeleri için zaman sağlamak ile birlikte üst yönetimin katılımı ve kurumsal taahhüdü üzerinde yoğunlaşmıştır (Tannenbaum, Dupuree-Bruno, 1994; Deshpandé, Farley, 2004; Vanhala, Ritala, 2016).

Çalışma ortamındaki faktörler, yaratıcılığı önemli ölçüde etkilediği için, bir örgütte yaratıcılığı dolayısıyla yenilikçiliği sağlamanın en önemli yolu onu teşvik etmektir (Amabile et al., 1996). Gelişmiş insan kaynakları sistemleri bu yaratıcılığı destekleyerek, örgütlerin daha fazla yenilikçi olmasını sağlar (Shipton et al., 2005).

Bununla birlikte çevresel çalkantı, bir firmanın gelecekteki pazar fırsatlarından da yararlanmasını sağlayan geniş bir yelpazede çalışan beceri ve davranışları edinmesini ve geliştirmesini gerekli kılar. Bu beceri ve davranışlar firmanın stratejik yönelimi doğrultusunda yenilikçilik performansını direkt olarak etkileme gücüne sahiptir.

Bu çalışma örgütlerin yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel yenilikçiliği arttırabileceğini öne sürerken çevresel çalkantının bu sistemlerin kurulmasına olan ihtiyacı arttırdığını tartışmaktadır. Literatürde öne sürülen teorik çerçeve ve ampirik araştırmalar doğrultusunda, örgütsel yetenekleri anlamsızlaştıran ve mevcut bilginin değişimini gündeme getiren çevresel çalkantının bir örgütü yüksek performans sistemlerine yöneltip yöneltmediğini ve bu sistemlerin de örgütsel yenilikçiliğe nasıl katkıda bulunduğunu araştırmak için aşağıdaki hipotezler öne sürülmektedir.

H₃: Çevresel Çalkantı ile Yüksek Performanslı İş Uygulamaları pozitif ilişkilidir.

H₅: Yüksek Performanslı İş Uygulamaları ile Örgütsel Yenilikçilik pozitif ilişkilidir.

H₇: Yüksek Performanslı İş Uygulamaları, Çevresel Çalkantı ile Örgütsel Yenilikçilik arasındaki ilişkiye aracılık eder.

9. ÇEVRESEL ÇALKANTI, ÖĞRENME YÖNELİMİ, YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve önemine bir kez daha değinilmiş, sonrasında geliştirilen araştırma modeli sunularak, araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgiler verilmiş ve son olarak yapılan analizler ve elde edilen bulgular ortaya konulmuştur.

9.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde hem hızlı değişim hem de yüksek belirsizlik ile karakterize olan çalkantılı ortamlarla başa çıkmak, risk ve belirsizliğin nasıl hafifletileceğine dair ipuçları arayan örgütler için birincil zorunluluk olarak görülmektedir. Pazarın ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve değişen koşulları öngörmek giderek zorlaşırken, daha donanımlı olan örgütlerin uzun vadede rekabet avantajı ve yüksek kârlılıktan istifade edecekleri vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda çalkantının üstesinden gelmek ve yeni strateji formülasyonu için en etkili araçlardan birinin yenilikçilik olduğu öne sürülmektedir (S. L. Brown, Eisenhardt, 1997; Gopalakrishnan, Damanpour, 1997; Goldsmith, Mechling, 2008). Bu nedenle bu çalışma, özellikle son yıllarda Türkiye'nin ana gündem maddelerinden olan yenilikçilik konusunu, Türkiye'nin Ar-Ge ve inovasyon gündemi olan firmaları gözünden ele alarak, çevresel çalkantı ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır.

Ancak örgütler değişen bir çevrede öğrenme ve çevreye hızlı cevap verebilme yetenekleri sayesinde daha fazla değer üretebilmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada örgütün öğrenme sürecini kolaylaştıran, örgütsel ve yönetsel özellikler içeren ve öğrenmeye karşı temel bir tutumu ifade eden örgütsel öğrenme yöneliminin rolü, yenilik için gereken bilginin ortaya konulması ve kullanımı ile ilgili örgüt çapındaki aktiviteler ile ilgili olduğundan aracı değişken olarak incelenmiş, bununla birlikte öğrenen bir örgüt insan odaklı bir yaklaşımı beraberinde getirdiğinden yüksek performanslı iş uygulamalarının da aracı rolü ele alınmıştır.

Literatürde, araştırmada ele alınan kavramlarla ilgili ayrı ayrı çalışmaların mevcudiyeti görülmektedir. Ancak bu araştırmanın önemi birkaç farklı noktada ortaya çıkmaktadır. Öncelikle, araştırma Türkiye'nin atılım yapması için çok önemli rolü olan Ar-Ge ve inovasyon konusunda duyarlılığı olan firmalar ile gerçekleştirilmiştir. Sürdürülebilir büyüme için çok önemli katkıları olan bu firmaların çevresel şartların değişmesi karşısında yenilikçilik konusunda gösterdikleri tutumun tespit edilmesi bu çalışmayı farklı kılmaktadır. Diğer yandan, pazar çalkantısı ve teknolojik çalkantının bu firmaları daha yenilikçi olmaya yöneltip yöneltmediği incelenirken, literatürde öne sürülen ilişkiler doğrultusunda bu ilişkiye aracılık etmesi muhtemel kavramların etkileri de araştırılmıştır. Çalışma, yenilikçiliği, örgütlerin çevresel çalkantı karşısında, hayatta kalma ve rekabet avantajı sağlama aracı olarak görmüş, bununla birlikte öğrenme yönelimi ve insan kaynakları sistemlerini bu ilişkinin olmazsa olmaz parçası olarak ele almıştır. Bu anlamda, literatürde bu kavramları bu şekliyle birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

9.2. Araştırmanın Varsayımları

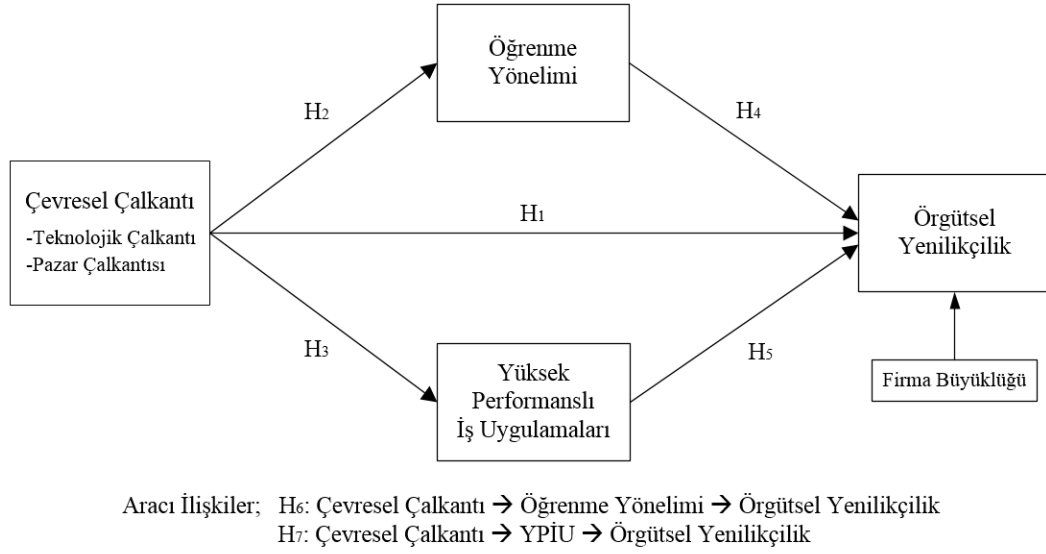
Ar-Ge ve inovasyon gündemi olan firmaları ile yürütülen ve çevresel çalkantı ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiler inceleyen bu araştırma, bazı ön kabullere dayanarak gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak, doğası gereği dinamik olan Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştiren firmalarda dinamik bir yapıdadır. Ancak kesitsel araştırma tasarımına sahip olan bu araştırma sadece tek bir tarihsel bağlama sahiptir. Bu nedenle araştırma sürecinde firmaların yapı ve özellikleri ile ilgili herhangi bir değişiklik olmadığı varsayılmaktadır.

Ayrıca araştırmada kullanılan örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmış, araştırma katılımcılarının soruları tam olarak anladığı ve gerçeğe uygun yanıt verdikleri kabul edilmiştir.

9.3. Çevresel Çalkantı, Öğrenme Yönelimi, Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki Modeli

Yukarıda belirtilen amaçlar ve bir önceki bölümde özetlenen ilgili literatür doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için ampirik bir araştırma tasarlanmış ve Şekil 15'de gösterilen araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 15: Araştırma Modeli

9.4. Araştırma Yöntemi

9.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Gelişmiş ülkeler grubuna dahil olmak için teknoloji geliştirmeye ve yenilikçi ürünler üretmeye büyük ihtiyaç duyan Türkiye için Ar-Ge faaliyetleri, rekabet gücü elde edebilmenin ve ekonomik olarak güçlü bir ülke haline gelebilmenin önemli bir yoludur. Bu doğrultuda, bu araştırmanın evrenini Ar-Ge ve inovasyon gündemi olan firmalar oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama süreci İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin lokomotif şehri olan İstanbul hem Türkiye ekonomisinin merkezi olması hem de Türkiye'nin bir karması olarak geneli yansıtması dolayısıyla tercih edilmiştir. Ayrıca evreni Ar-Ge ve inovasyon gündemi olan firmalar olan bu çalışmada, İstanbul'un yenilik bilincine sahip hem orta hem de büyük ölçekli firmaları barındırıyor olması önemlidir.

Çalışma, KOSGEB kriterleri doğrultusunda 250'den az çalışanı olan orta büyüklükteki işletmeler ve 250 ve daha fazla çalışanı olan büyük işletmeler ile gerçekleştirilmiştir. Ancak çalışmaya 50'den az çalışanı olan küçük işletmeler dahil edilmemiştir. Çünkü insan kaynakları ile ilgili resmi bir örgütsel birime sahip olan firmalar genellikle orta ve büyük ölçekli firmalar olmaktadır.

Günümüzde Ar-Ge ve inovasyon tüm firmaların çeşitli derecede gündeminde olan bir olgudur. Bu nedenle araştırma sadece teknoloji şirketleri ile sınırlanmamış, her sektörden önemli yenilikçi uygulamalar geliştirmiş ve geliştirmekte olan ve aynı zamanda gelecek için potansiyel sergileyen firmalar araştırmaya dahil edilmeye çalışılmıştır. Firmaların seçiminde, “yenilikçilik bilincine sahip olma kriteri” aranmış, bu bilinç sadece yeni ürün geliştirme kriteri ile sınırlanmamış, 3 yıl içindeki yeni ya da geliştirilmiş ürün sayısı ve patent sayısı gibi kriterlerin yanı sıra, herhangi bir üniversitenin teknoparkında yer alma, Ar-Ge departmanına sahip olma, basın-yayın aracılığıyla yeniliklerini duyurma konusunda çabası olma, Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının olması gibi kriterler dikkate alınmıştır.

İstanbul Ticaret Odası’na kayıtlı firmalar arasından yukarıdaki kriterler doğrultusunda amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen 480 firmaya çeşitli yöntemlerden yararlanılarak ulaşılmaya çalışılmış ve 247 firmadan 673 anket elde edilmiştir. Sonuç itibarıyla, çeşitli nedenlerle bazı anketlerin kullanılabilir olmadığı görülmüş ve 233 firma ve 645 katılımcının verilerine dayanarak çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu anlamda araştırma kapsamında çevresel çalkantının, örgütsel öğrenme yönelimi ve yüksek performanslı iş sistemleri aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif veya negatif etkisinin olup olmadığının sorgulanabilmesi açısından örneklem olarak seçilen firmaların bu kavram hakkında belirli bir seviyede olması beklenmektedir. Aksi halde çevresel çalkantı durumunda, yenilik gündemi olmayan bir firmanın örgütsel yenilikçilik boyutlarına yönelmesi oldukça zordur. Bir değişkenin bir olguya etkisinin olup olmadığını sorgulayabilmek için bu olgunun belirli bir derecede gözlemleniyor olması beklenir. Zira, sadece pozitif etki değil, negatif etkinin de ortaya çıkması muhtemeldir. Bu anlamda belirli bir derecede gözlemlemeyen bir olgunun bir dış etki tarafından negatif olarak etkilenmesi de mümkün olamaz. Örneğin, karmaşık adaptif sistemler ve ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkileri inceleyen Akgün vd. (2014), ürün/hizmet inovasyonu ve yeni teknoloji geliştirme farkındalığı olan firmaları örneklem olarak seçmiştir (Akgun, Keskin, et al., 2014). Aynı nedenlerle bu tez çalışmasında Ar-Ge ve inovasyon gündemi olan firmalar tercih edilmiştir.

Mart 2017 itibarıyla başlayan anket uygulama süreci Ekim 2017’ye kadar devam etmiştir. Anketler, katılımcılara Ek 1’de yer alan ve araştırmanın amacını ve önemini açıklayan bir kapak mektubu ile gönderilmiştir. Bu süreç zarfında anketler, yüz yüze

görüşme, elektronik posta, bilgisayar destekli telefon görüşmesi ve çevrimiçi anket yöntemlerinden yararlanılarak elde edilmiştir.

9.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin test edilmesi amacıyla hem Türkiye bağlamında daha önce araştırmacılar tarafından kullanılmış hem de SSCI endeksli dergilerde yayınlanan araştırma ölçeklerinden yararlanılmaya çalışılmıştır.

Öncelikle ölçeklerin yabancı kaynaklı olması nedeniyle İngilizce olan ifadelerin Türkçeye çevirisi yapılmıştır. Bu süreç, ilgili yazına hâkim ve ana dil seviyesinde İngilizce bilen bir akademisyen ve bir çeviri bilim uzmanı tarafından birbirlerinden ayrı olarak, İngilizceden Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye geri tercüme metodu kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

İfadeler daha sonra örneklem arasından seçilen 3 üst düzey yönetici ile tartışılmış ve ifadelerin tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek için ön test gerçekleştirilmiştir. Bu noktada Batı literatüründe sıkça kullanılan bazı kavramların Türkiye bağlamında tam olarak karşılık bulmaması nedeniyle yaşanan anlam muğlaklığı iş dünyasından alınan tavsiyeler ile giderilmiştir. Sonrasında anket pilot çalışma kapsamında 10 farklı üst düzey yöneticiye daha gönderilmiş, ifadelerin anlaşılmasında bir zorluk yaşanmadığından emin olduktan sonra ankete son şekli verilmiştir. Bu süreç ile anket formunun görünüş geçerliliği (Hair Jr. et al., 2014) sağlanmıştır.

Bu doğrultuda hazırlanan anket formunda, katılımcılara ve araştırmanın değişkenlerine ilişkin altı bölüm bulunmaktadır. Birinci bölüm katılımcı işletmeye ve formu dolduran kişiye ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde işletmenin faaliyet alanı, faaliyet gösterilen sektör, çalışan sayısı, anketi dolduran kişinin statüsü, işyerinde çalışma süresi gibi demografik bilgiler sorgulanmıştır. İkinci bölüm örgütsel yenilikçilik performansını ölçen 5 boyut ve 20 sorudan oluşmaktadır ve Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen ölçekten adapte edilmiştir. Üçüncü bölüm örgütsel öğrenme yönelimini ölçen sorulardan oluşmaktadır. 17 soru ve 4 boyuttan oluşan bu ölçek Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen ölçekten adapte edilmiştir. Dördüncü bölüm yüksek performanslı iş uygulamalarını ölçen ve tek boyutu içeren 5 sorudan oluşmaktadır. Stratejik insan kaynakları literatüründe daha önce kullanılan ölçeklere dayanan ve Wang ve Chen (2013) tarafından geliştirilen bu kısa ölçek, daha

önce örgütsel yenilikçilik yeteneğini açıklayan çalışmalarda kullanılmış, inovasyona dayalı rekabet avantajı geliştirmeye çalışan firmalar için uygun (Chen, Huang, 2009) ve SSCI endeksli dergilerde yayınlanan araştırmalarda kullanılmıştır.

Beşinci bölüm çevresel çalkantıyı ölçen 2 boyut ve 8 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmada “teknolojik çalkantı” ve “pazar çalkantısı” alt boyutları ile ölçülen çevresel çalkantının orijinal ölçeğinde Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen “rekabet yoğunluğu” alt başlığından oluşan bir boyut daha bulunmaktadır. Ancak Uz Kurt vd. (2012) tarafından Türkiye’de yapılan bir araştırma rekabet yoğunluğunun örgütsel yenilikçilik ile doğrudan bir ilişkisi olmadığını göstermiş, örgütlerin rekabet yoğunluğuna daha yenilikçi olmaktan ziyade, fiyat ve çeşitli promosyonlar yoluyla cevap verdikleri vurgulanmıştır (Uz Kurt et al., 2012). Bu çalışmada da ana amaç, rekabet yoğunluğundan ziyade çevresel çalkantının etkilerinin incelenmesi olduğundan bu tezde sadece pazar çalkantısı ve teknolojik çalkantı ele alınacaktır.

Belirtilen tüm bu değişkenler, değişkenlerle ilgili ifadeler çerçevesinde “kesinlikle katılmıyorum” (1)’dan “kesinlikle katılıyorum” (5)’a doğru sıralanan 5’li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Ayrıca Şekil 15’ de yer alan araştırma modelinde sayısız faktörün örgütsel yenilikçiliği etkilemesi muhtemel görünmektedir. Örneğin, büyük ve köklü kuruluşların geniş kaynaklara sahip olması nedeniyle yenilikçi yetenekler geliştirme olasılığı daha yüksek olabilir (Chandy and Tellis, 2000). Buna karşın, daha küçük örgütler de çeşitli esnekliklere sahip olmaları dolayısıyla daha yenilikçi olabilirler (Christensen, 1997). Bu nedenle bu çalışmada örgütsel büyüklük kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır.

9.5. Veri Analizi ve Bulgular

Bu bölümde öncelikle katılımcı firma ve anketi dolduran kişilere ilişkin demografik özellikler verilmiştir. Daha sonra gözlenen değişkenlerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrışıp ayrışmadığını incelemek ve araştırma modelini test etmek için kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini belirlemek amacıyla keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Son olarak, öne sürülen hipotezler, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir.

9.5.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan firma ve anketi dolduran katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo 10 ve Tablo 11’de verilmektedir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Firmaların Demografik Özellikleri

Firmaların Demografik Özellikleri		Sıklık	Geçerli Yüzde
Faaliyet Alanı	Kamu	9	%3,9
	Özel	224	%96,1
Faaliyet Alanı Sınırı	Bölgesel	18	%7,7
	Ulusal	98	%42,1
	Uluslararası / Global	117	%50,2
Sektör	Danışmanlık	3	%1,3
	Dayanıklı Tüketim	4	%1,7
	Demir Çelik	1	%0,4
	Eğitim	3	%1,3
	Enerji	4	%1,7
	Finans	21	%9,0
	Gıda / İçecek / Tütün	4	%1,7
	Giyim / Tekstil / Deri	14	%6,0
	İlaç / Tıbbi Cihaz	9	%3,9
	İnşaat	14	%6,0
	Kimya / Petrol / Lastik	17	%7,3
	Makine Teçhizat / Metal Eşya	27	%11,6
	Medya	2	%0,9
	Mobilya	2	%0,9
	Otomotiv	13	%5,6
	Sağlık	2	%0,9
	Savunma Sanayi	1	%0,4
	Sigortacılık	2	%0,9
	Teknoloji	86	%36,9
	Ulaşım	3	%1,3
	Yerel Yönetim	1	%0,4
Çalışan Sayısı	50-249	104	%44,7
	250 ve daha fazla	129	%55,3
Toplam		233	%100,0

Araştırmaya katılan firmaların sektör bazında dağılımları incelendiğinde %37’sinin kendisini teknoloji firması olarak tanımlayan katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda seçilen örneklem kütesi ile doğru orantılı olarak bu oranın yüksek olması doğaldır. Bununla birlikte finans sektöründen %9 ve makine teçhizat/metal eşya sektöründen %11,9 oranında katılımcı firma yer almıştır.

Çalışma, araştırma tasarımı doğrultusunda orta ve büyük ölçekli firmalar ile gerçekleştirilmiştir. Orta ve büyük ölçekli firmaların oranının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Katılımcıların Demografik Özellikleri		Sıklık	Geçerli Yüzde
Cinsiyet	Kadın	215	%33,3
	Erkek	430	%66,7
Yaş	20-29	269	%41,7
	30-39	257	%39,8
	40-49	107	%16,6
	50 ve üzeri	12	%1,9
Eğitim Durumu	Lise	21	%3,3
	Yüksekokul	38	%5,9
	Üniversite	380	%58,9
	Yüksek Lisans	192	%29,8
	Doktora	14	%2,2
Unvan	Üst Düzey Yönetici	83	%12,9
	Orta Düzey Yönetici	212	%32,9
	Uzman	341	%52,9
	Diğer	9	%1,4
Toplam Çalışma Süresi	4 yıl ve altı	179	%27,8
	5-9	214	%33,2
	10-19	182	%28,2
	20 yıl ve üzeri	70	%10,9
Bu İşyerinde Çalışma Süresi	2 yıldan az	181	%28,1
	2-4	217	%33,6
	5-9	150	%23,3
	10 yıl ve üzeri	97	%15,0
Toplam		645	%100,0

Araştırma katılımcılarının %91'i en az üniversite mezunu olarak görülmektedir. Katılımcılar arasında %2,2 düzeyinde doktora derecesine sahip çalışan bulunmaktadır. Bu rakam aktif çalışan nüfus içindeki Türkiye ortalaması olan %3,8'in üzerindedir. Ancak yine de örneklemin Ar-Ge ve inovasyon gündemi olan firmalar olduğu düşünüldüğünde bu oranın düzeyi tartışılabilir. Zira daha önce de belirtildiği üzere, bilimsel ve teknolojik faaliyetler ancak yetkin çalışanlar ile yapıldığında, yenilikçi sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Çalışanların yaklaşık %46'sı orta ve üst düzey yönetim faaliyetleri sürdürmektedir. %53 oranındaki bir kitle ise uzman statüsü ile çalışmaktadır. Araştırma tasarımı açısından düşünüldüğünde uzman statüsünde çalışanların görüşleri çok değerlidir.

Örgütsel hafızanın korunması ve yenilik için gereken bilginin kaybolmaması açısından çalışanların bir firmada kalma süresi önem arz etmektedir. Ancak katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında yalnızca yaklaşık %40'ının aynı firmada “beş yıl ve üzeri” çalışma süresine sahip olduğu görülmüştür.

9.5.2. Faktör Analizleri / Yapı Geçerlilik ve Güvenilirlikleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini tespit etmek ve alt boyutları inceleme işlemi için iki aşamalı faktör analizi yöntemi (J. C. Anderson, Gerbing, 1988) kullanılarak önce keşifsel faktör analizi (KFA) yapılmış, daha sonra faktörel bileşenli yapının test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ardından geçerlilik ve güvenilirlik değerleri irdelenmiştir. İki aşamalı yöntemlerin tercih edilmesinin ana nedeni, Joreskog (1974) tarafından da ifade edildiği gibi birçok araştırmanın bilinen ve bilinmeyen değişkenlerin kompozisyonunu içerdiği için belirli bir noktada hem keşfedici hem de doğrulayıcı özellik taşımasıdır (J. C. Anderson, Gerbing, 1988).

9.5.2.1. Keşifsel Faktör Analizi

Öncelikle, gözlenen değişkenlerin teorik olarak öngörülen faktör yapısına yüklenip yüklenmediğini araştırmak amacıyla keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Keşifsel faktör analizinde Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) ve Promax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Temel Bileşenler Analizi keşifsel faktör analizinde en çok tercih edilen analiz tekniğidir. Bu analiz ile, değişkenler arası çeşitli doğrusal kombinasyonlar kurularak kavramı oluşturan bileşenler (faktörler) altında yer alacak değişkenleri azaltma yoluna gidilir. Dolayısıyla, bu yöntem araştırmacının amacının temel olarak faktörleri azaltmak olduğu durumda önerilmektedir (Hair Jr. et al., 2014). Ayrıca, bu araştırmada, değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin yüksek olduğu durumda tercih edilen Promax döndürme yöntemi kullanılmıştır (Field, 2007; Hair Jr. et al., 2014).

Ek olarak, veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değerlerinin 0,50 ile 0,70 arasında olması orta, 0,70 ile 0,80 arasında olması iyi, 0,80 ile 0,90 arasında olması çok iyi ve 0,90 ve yukarısı faktör analizi için mükemmel yeterlilik olarak değerlendirilmektedir (Field, 2007). Yapılan analizler neticesinde KMO değerinin 0,934 ile mükemmel seviyede olduğu

görülmüştür. Bartlett küresellik testinin de ($\chi^2(1081)=10290,66$, $p < ,01$) % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Hair Jr. et al., 2014).

Ayrıca her bir değişkenin örneklem yeterliliğini gösteren “anti-image correlation” matrisindeki köşegen değerlerine bakılmış ve bu değerlerin alt sınır olan 0,5’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmış ve faktör analizi için diğer kabul sınırlarının tespit edilmesi işlemine geçilmiştir.

Birliktelik (communalities) değerleri, faktör analizinde yer alan bir değişkenin diğer tüm değişkenler ile paylaştığı toplam varyansı göstermektedir. Yapılan çalışmalar birliktelik değerleri küçüldükçe, daha büyük örnekleme ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda Hair vd. (2014) tarafından örneklem büyüklüğü yaklaşımı ile minimum 150 örnekleme sahip olan çalışmalarda alt sınırın 0,5 olarak kabul edilebileceği vurgulanmış ve 233 örnekleme sahip olan bu çalışmada birliktelik (communalities) alt sınırı 0,5 olarak kabul edilmiştir (Hair Jr. et al., 2014).

Ayrıca bir başka önemli gösterge olan faktör yükleri alt sınırı 0,5 olarak kabul edilmiştir (Hair Jr. et al., 2014). Faktör yükünün büyüklüğünün artması değişken ve faktörün birbiri ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu kabuller doğrultusunda yapılan keşifsel faktör analizinde; örgütsel yenilikçilik değişkeni altında yer alan stratejik yenilikçilik boyutunun StrYn117 maddesi ve pazar yenilikçiliğinin PzYn15 maddesi teorik olarak öngörülen faktör yapısına yüklenmemeleri, süreç yenilikçiliği boyutunun SrYn412 maddesi ise düşük faktör yükü sebebiyle ölçek dışına çıkarılmıştır.

Bu süreç sonucunda kalan 47 gösterge ile Temel Bileşenler Analizi / Promax döndürme yöntemine dayanan faktör analizi uygulanmıştır. İlgili faktör yapısı aşağıdaki Tablo 12’de yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda değişkenlerin varyansı açıklama oranının %81,66 olduğu görülmüştür.

Tablo 12: Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddesi	Faktör Yükleri											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ürün Yenilikçiliği	UrYn11	,948											
	UrYn33	,881											
	UrYn22	,869											
	UrYn44	,858											
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	Egt1		,856										
	Bbto1		,811										
	Ktlm1		,793										
	Tkm1		,777										
	Kdr1		,665										
Davranışsal Yenilikçilik	DvYn214			,969									
	DvYn315			,941									
	DvYn113			,882									
	DvYn416			,814									
Paylaşılan Vizyon	PaViz37				,961								
	PaViz15				,843								
	PaViz26				,822								
	PaViz48				,777								
Pazar Çalkantısı	PzD37					,929							
	PzD48					,869							
	PzD26					,858							
	PzD15					,830							
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	Oibp113						,920						
	Oibp315						,850						
	Oibp214						,823						
	Oibp517						,792						
	Oibp416						,693						
Teknolojik Çalkantı	TkD22							,911					
	TkD11							,874					
	TkD44							,871					
	TkD33							,823					
Öğrenmeye Bağlılık	OgBg33								,936				
	OgBg44								,866				
	OgBg22								,843				
	OgBg11								,784				
Açık Fikirlilik	AcFi19									,861			
	AcFi210									,847			
	AcFi311									,845			
	AcFi412									,719			
Stratejik Yenilikçilik	StrYn319										,885		
	StrYn218										,876		
	StrYn420										,782		
Süreç Yenilikçiliği	SrYn311											,793	
	SrYn19											,791	
	SrYn210											,712	
Pazar Yenilikçiliği	PzYn48												,810
	PzYn37												,743
	PzYn26												,582
Açıklanan Varyans %		42,87	7,27	5,71	4,97	4,24	3,55	2,68	2,44	2,27	2,09	1,91	1,67

Notlar;	(i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi
	(ii) KMO =0,934, Bartlett Testi; $p<0.001$
	(iii) Toplam Açıklanan Varyans (%); 81,666

9.5.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

KFA sonuçlarının doğrulanması ve araştırma ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliklerinin analiz edilmesi için En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood Estimation) tahmin yöntemi kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis) yapılmıştır. DFA, AMOS istatistiksel paket programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modeli yaklaşımı ile gerçekleştirilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modellemelerinde en geniş kullanıma sahip yaklaşım olan (Hair vd., 2014) En Çok Olabilirlik / Maximum Likelihood Tahmin Yöntemi üç varsayıma dayanmaktadır (Hox, Bechger, 1998). Bunlar; makul örneklem büyüklüğünün 200 veri civarında olması, sürekli verilerden oluşan bir ölçeğin kullanılması ve verilerin normal dağılıma uygun olmasıdır.

Bu nedenle öncelikle bu üç varsayım sorgulanmış ve örneklem büyüklüğü ($n = 233$) ile kullanılan ölçekler göz önüne alındığında ilk iki kriterin sağlandığı görülmüştür. Üçüncü kriter olan, normal dağılım varsayımını inceleme adına her bir değişkenin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bir verinin normal dağılıma uygun olduğunu söyleyebilmek için ilgili değişkenin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2, -2 arasında olması beklenmektedir (Garson, 2012). Bu doğrultuda yapılan incelemelerde değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2, -2 arasında seyrettiği görülmüştür. Buna göre verinin normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli yönteminde teorik bir modelin istatistiksel anlamlılığını, diğer bir deyişle modelin veriye uygunluğunu test etmek için model uyum indeksleri adı verilen değerler kullanılmaktadır. Literatürde genel kabul görmüş model uyum indeksleri ve kabul edilebilir değer aralıkları Tablo 13’de yer almaktadır.

Genel olarak, üç veya dört uyum indeksinin kullanılmasının, model uyumuna yeterli kanıt sağlayacağını öneren Hair vd. (2014), ki-kare (χ^2) ve serbestlik derecesine (χ^2/df) ek olarak en az birer adet kesin ve karşılaştırmalı uyum indeksinin ve karmaşık modellerde buna ek olarak parsimoni uyum indekslerinden birinin kullanılmasını

önermiştir. Bununla birlikte yapılan çalışmalarda en çok kullanılan uyum indekslerinin GFI, CFI, RMSEA ve SRMR olduğu görülmektedir (Kline, 2011). Bu çalışmada model uyumunu değerlendirmek için ki-kare (χ^2) ve serbestlik derecesi (χ^2/df) ile GFI, CFI, TLI, PNFI ve RMSEA uyum indeksleri kullanılacaktır.

Tablo 13: Uyum İndeks Değerleri

İndeks Türü	İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Kesin Uyum İndeksleri	Ki-Kare χ^2	Serbestlik derecesine göre düşük χ^2 değeri ve $p>0,05$	
	χ^2/df	$1 < \chi^2/df < 3$	$3 < \chi^2/df < 5$
	RMSEA	$<0,06$	$<0,07$
	SRMR	$<0,08$	
	GFI	$>0,95$	
	AGFI	$>0,95$	$>0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri	NFI	$>0,95$	
	NNFI-TLI	$>0,95$	$>0,90$
	CFI	$>0,95$	$>0,90$
Parsimoni (Tutumlu) Uyum İndeksleri	PGFI	$>0,50$ (Diğer uyum değerleri 0.90 seviyesindeyken)	
	PNFI	$>0,50$ (Diğer uyum değerleri 0,90 seviyesindeyken)	

Kaynak: (Hu, Bentler, 1999; Schumacker, Lomax, 2012)

Bu doğrultuda, DFA kapsamında standardize edilmiş artık kovaryans (Standardized residual covariance) değerleri incelenmiş olup yüksek artık kovaryansa sahip UrYn44, DvYn315, Kdr1 ve Oibp416 değişkenleri model uyum iyiliği indekslerinin iyileştirilmesi için ölçek dışına çıkarılmıştır. Ayrıca yine model uyum iyiliğini arttırılması amacıyla yüksek modifikasyon indisi değerlerine sahip olan TkD33, AcFi311, PzD37, OgBg33 değişkenleri ölçek dışına çıkarılmıştır. Bu durumda uyum indeksi değerlerinin $\chi^2/df = 1,662$, GFI=0,82, TLI=0,94, CFI=0,95, PNFI=0,75, RMSEA=0,053 olduğu görülmüştür (Tablo 14).

Tablo 14: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddesi	Faktör Yükleri					
		Birinci Dereceden			İkinci Dereceden		
		ß	t	p	ß	t	p
Ürün Yenilikçiliği	UrYn11	0,86			0,64		
	UrYn22	0,91	18,11	***			
	UrYn33	0,86	16,65	***			
Davranışsal Yenilikçilik	DvYn214	0,88			0,70	7,85	***
	DvYn113	0,92	19,67	***			
	DvYn416	0,89	18,65	***			
Stratejik Yenilikçilik	StrYn218	0,84			0,82	8,48	***
	StrYn319	0,90	17,09	***			
	StrYn420	0,86	16,04	***			
Süreç Yenilikçiliği	SrYn19	0,86			0,83	8,58	***
	SrYn311	0,86	15,99	***			
	SrYn210	0,82	14,81	***			
Pazar Yenilikçiliği	PzYn48	0,77			0,77	9,54	***
	PzYn37	0,79	12,38	***			
	PzYn26	0,89	14,07	***			
Öğrenmeye Bağlılık	OgBg44	0,90			0,86		
	OgBg22	0,92	21,53	***			
	OgBg11	0,89	20,26	***			
Paylaşılan Vizyon	PaViz37	0,86			0,81	11,43	***
	PaViz15	0,90	18,69	***			
	PaViz26	0,91	19,08	***			
	PaViz48	0,85	16,88	***			
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	Oibp517	0,78			0,87	11,05	***
	Oibp214	0,91	17,94	***			
	Oibp315	0,89	14,64	***			
	Oibp113	0,83	13,52	***			
Açık Fikirlilik	AcFi19	0,85			0,81	11,01	***
	AcFi210	0,89	16,86	***			
	AcFi412	0,85	15,64	***			
Teknolojik Çalkantı	TkD22	0,76					
	TkD11	0,90	13,76	***			
	TkD44	0,86	13,45	***			
Pazar Çalkantısı	PzD26	0,92					
	PzD15	0,90	18,56	***			
	PzD48	0,74	13,87	***			
YPİS	Bbto1	0,78					
	Egt1	0,79	12,20	***			
	Tkm1	0,71	10,82	***			
	Ktlm1	0,83	12,91	***			

***, $p < 0.001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.

ß; Standardize faktör yükünü ifade eder.

Model Uyum İyiliği Değerleri

1. dr. DFA; $X^2/df = 1,662$, GFI=0,82, TLI=0,94, CFI=0,95, PNFI=0,75, RMSEA=0,053

2. dr. DFA; $X^2/df = 1,729$, GFI=0,80, TLI=0,93, CFI=0,94, PNFI=0,79, RMSEA=0,056

Bu çalışmada Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen dört alt boyutlu öğrenme yönelimi ve Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen beş alt boyutu içeren örgütsel yenilikçilik değişkenlerinin bütüncül etkileri araştırıldığı için ikinci dereceden faktör analizi (second-order factor analysis) gerçekleştirilmiştir. Bu yapının model uyum indekslerinin $\chi^2/df = 1,729$, GFI=0,80, TLI=0,93, CFI=0,94, PNFI=0,79, RMSEA=0,056 olduğu görülmüştür. Sonuç olarak her iki faktör analizinin uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (Hu, Bentler, 1999; Schumacker, Lomax, 2012).

9.5.2.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının belirlenmesi için Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır. Bu değer sorular arasındaki korelasyona bağlı uyum değerleri olup, faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyelerini göstermektedir. Bu değer 0,70 üzerinde olması faktör güvenilirliği için yeterli olmaktadır (Hair Jr. et al., 2014). Bu çalışmada aşağıda yer alan Tablo 15’den görüldüğü üzere tüm faktörlerin Cronbach Alpha değeri 0,70’nin üzerinde çıkmış ve böylelikle faktör yapılarının içsel tutarlılıklarının olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda ilgili ölçüm araçlarının tutarlı ölçüm yaptığı söylenebilir.

Doğrulamalı faktör analizinin bir diğer unsuru önerilen ölçüm modelinin yapısal geçerliliğinin sağlanmasıdır. Bir ölçeğin güvenilir olması geçerli olması anlamına gelmeyeceğinden ölçeğin gerçekte ölçmek istenen değişkeni ölçme seviyesini değerlendirmek amacıyla yapı geçerliliği analiz edilmiştir. Bu doğrultuda Hair vd. (2014) yapı geçerliliğini (construct validity) test etmek için hem yakınsama hem de ayımsama geçerliliğinin sağlanmasını öngörmektedir.

Yakınsama Geçerliliği (Convergent Validity) yapıyı oluşturan değişkenlerin kendi aralarındaki yüksek korelasyon ilişkisini göstermektedir. Ölçek maddeleri arasındaki yakınsama geçerliliğini tespit etmek amacıyla birkaç unsur kritik edilmektedir. Bu unsurlardan ilki **faktör yüküdür**. Standardize edilmiş her bir faktör yükünün istatistiksel olarak anlamlı ve en az 0,5 veya ideal olarak 0,7’den büyük olması gerekir. Bir diğer unsur **Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted, AVE)** göstergesidir. Bir faktör yapısındaki maddelerin ortalama açıklanan varyansını ifade eder (Fornell, Larcker, 1981) ve 0,5 den yüksek olması beklenir. Son olarak bakılması gereken **güvenilirlik** değerleridir. Faktör yapısının güvenilirliğini test etmek için

yapısal eşitlik modellemesinde sıklıkla Bileşik Güvenilirlik / Composite Reliability (CR) değeri kullanılır (Fornell, Larcker, 1981). Her bir yapı için faktör yükleri toplamının karesinin, faktör yükleri toplamının karesi ile hata varyansı terimlerinin toplamına bölümü şeklinde hesaplanıp, en az 0,7 olması beklenir.

Ayrımsama Geçerliliği (Discriminant Validity) bir yapıyı oluşturan değişkenlerin diğer yapıları ölçen değişkenlerle ne derece farklı olduğunu ortaya koyan ayrımsama geçerliliğini ölçmek için herhangi iki faktör yapısı için ortalama açıklanan varyans (AVE) ile o iki faktör arasındaki korelasyon katsayısının karesi karşılaştırılır. Açıklanan varyansın korelasyon katsayılarının karesinden büyük olması beklenir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda yapılan analiz neticesinde; Tablo 15’de görüldüğü üzere, tüm faktör yüklerinin teorik olarak öngörülen faktör yapısında istatistiki olarak anlamlı (Bagozzi, Yi, Phillips, 1991) ve yapı bazında faktör yükleri ortalamalarının 0,7 den yüksek olması (Hair Jr. et al., 2014), AVE değerinin 0,5’in (Fornell, Larcker, 1981) ve CR değerinin ise 0,7’nin (Bagozzi, Yi, 1988) üstünde olması nedeniyle yakınsama geçerliliği (convergent validity) sağlanmıştır.

Tablo 15: Cronbach's Alpha, CR, AVE Değerleri

Faktör Yapısı	Cronbach's Alpha	SCR	AVE
Ürün Yenilikçiliği	0,907	0,908	0,767
Pazar Yenilikçiliği	0,859	0,859	0,670
Süreç Yenilikçiliği	0,881	0,881	0,713
Davranışsal Yenilikçilik	0,922	0,922	0,798
Stratejik Yenilikçilik	0,899	0,901	0,752
Öğrenmeye Bağlılık	0,929	0,930	0,815
Paylaşılan Vizyon	0,93	0,931	0,770
Açık Fikirlilik	0,895	0,897	0,743
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	0,915	0,914	0,728
YPİS	0,858	0,851	0,588
Teknolojik Çalkantı	0,871	0,881	0,712
Pazar Çalkantısı	0,886	0,890	0,731
SCR; Scale Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted			

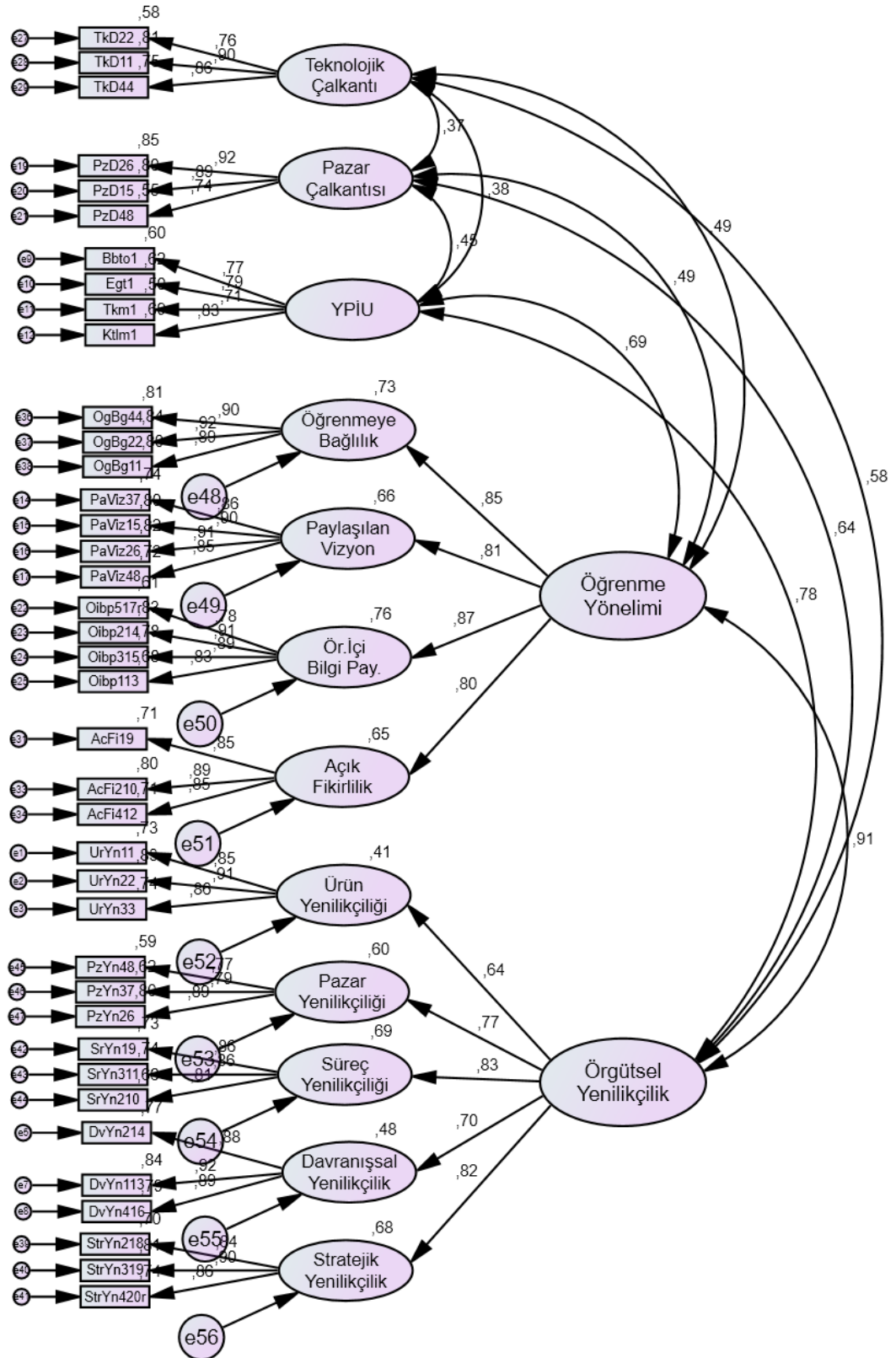
İkinci olarak, ayrımsama geçerliliğini (discriminant validity) test etmek amacıyla Tablo 16’daki köşegenlerde yer alan AVE karekök değerleri ile yatay-dikey eksendeki korelasyon katsayıları karşılaştırılarak inceleme yapılmıştır. Her bir faktör için AVE değerlerinin karekökleri yatay-dikey eksendeki korelasyonlardan yüksek olduğu için faktörlerin ayrımsama geçerliliklerinin var olduğu söylenebilir (Hair Jr. et al., 2014).

Tablo 16: Korelasyon ve Ayrımsama Geçerliliği Değerleri

Faktör Yapısı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Süreç Yenilikçiliği	0,844											
2 Ürün Yenilikçiliği	0,597	0,876										
3 Davranışsal Yenilikçilik	0,546	0,366	0,893									
4 YPİS	0,710	0,486	0,439	0,767								
5 Paylaşılan Vizyon	0,532	0,400	0,518	0,532	0,878							
6 Pazar Çalkantısı	0,477	0,427	0,479	0,468	0,318	0,855						
7 Örg. İçi Bilgi Paylaşımı	0,602	0,432	0,608	0,674	0,763	0,487	0,853					
8 Teknolojik Çalkantı	0,521	0,393	0,473	0,397	0,355	0,368	0,398	0,844				
9 Açık Fikirlilik	0,568	0,486	0,614	0,473	0,701	0,391	0,692	0,431	0,862			
10 Öğrenmeye Bağlılık	0,694	0,627	0,597	0,598	0,666	0,401	0,706	0,468	0,685	0,903		
11 Stratejik Yenilikçilik	0,679	0,507	0,575	0,685	0,581	0,540	0,676	0,393	0,590	0,674	0,867	
12 Pazar Yenilikçiliği	0,728	0,780	0,498	0,607	0,490	0,523	0,596	0,462	0,486	0,636	0,615	0,819
<i>Köşegende ilgili değişkenin AVE değerinin karekökü yer almaktadır.</i>												
<i>Tüm korelasyon değerleri $p < 0,001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.</i>												

Faktör yapısının yakınsama ve ayrımsama geçerliliklerinin var olması, araştırma ölçüm modelinde yapı geçerliliğinin de sağlandığını göstermektedir.

Dolayısıyla yapılan tüm analizler neticesinde faktörlerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu saptanmıştır. Nihai faktör yapısını gösteren yapısal eşitlik modeli görünümü aşağıdaki Şekil 16'da yer almaktadır.



Şekil 16: Doğrulayıcı Faktör Analizi

9.5.2.4. Çoklu Doğrusal Bağlantı Sorunu İncelemesi

Yukarıdaki Tablo 16 ve aşağıda yer alan Tablo 19'den görüldüğü üzere araştırmada yer alan değişkenler arası korelasyon değerleri, genel olarak birinci dereceden faktör yapısındaki değişkenler arasında orta dereceli pozitif anlamlı bir ilişkiye işaret etmektedir. Ancak ikinci dereceden faktör yapısındaki iki değişken arasında korelasyon değerinin 0,8'den yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle çoklu doğrusal bağlantı problemi olup olmadığının tespiti için VIF ve Tolerans değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 10'dan düşük, Tolerans değerlerinin ise 0,1'den büyük olması durumunda çoklu doğrusal bağlantı problemi ortaya çıkmamaktadır (Field, 2007). Yapılan inceleme neticesinde, Tablo 17'den görüldüğü gibi çoklu bağlantı açısından herhangi bir problemin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 17: VIF ve Tolerans Değerleri

Değişkenler	Lineerlik İstatistikleri	
	Tolerans	VIF
Teknolojik Çalkantı	,805	1,242
Pazar Çalkantısı	,764	1,309
YPIS	,614	1,630
Öğrenme Yönelimi	,573	1,745
<i>Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik</i>		

9.5.2.5. Ortak Yöntem Hatasının İncelemesi

Ana ölçüm hatası kaynaklarından biri olarak değerlendirilen ortak yöntem sapması, aynı metodun birden fazla yapıyı ölçmek için kullanılması durumunda, ölçülen yapılar arasındaki gözlemlenen ilişkileri saptıran ve değişkenler arasındaki ilişkilerin yanlış değerlendirilmesine yol açan yöntem kaynaklı dışsal bir sorun olarak tanımlanabilir (Podsakoff et al., 2003; Schaller, Patil, Malhotra, 2015).

Podsakoff vd. (2003) tarafından sıralanan ve ölçüm araçlarının yanlış sonuçlar vermesini önlemek ve böyle bir durum varsa bunu tespit etmek amacıyla literatürde kullanılan farklı yöntemler söz konusudur. Yanıt formatlarının farklılaştırılması, değişkenler arasına fiziksel ayraçlar konulması veya değişkenlerin ilişkilerini vurgulamamaya özen gösteren bir kapak yazısı gibi önlemler bu duruma karşı alınacak tedbirlerden bazıları olarak gösterilebilir.

Bu çalışmada ortak yöntem hatasını önlemek ve sonrasında var olup olmadığını tespit etmek amacıyla şu yöntemler kullanılmıştır (Podsakoff et al., 2003).

- Tek bir kanaldan veri toplanmayarak, veri toplama kanalı çeşitlendirilmiş, yüz yüze görüşme, elektronik posta, bilgisayar destekli telefon görüşmesi ve çevrimiçi anket yöntemlerinden yararlanılmıştır.

- Veri toplama süreci sonrasında veriler kontrol edilerek yanlış veriler elenmiş, sıklıkla birbirini tekrar eden yanıt veren katılımcıların verisi araştırma dışına çıkarılmıştır.

- Podsakoff vd. (2003) tarafından önerildiği üzere, anket kapak yazısında, çalışmanın herhangi bir ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapıldığı belirtilmemiştir.

- Ortak yöntem hatasını tespit etme konusunda en yaygın tekniklerden biri olan Harman tek faktör testi uygulanmıştır. Bu test keşifsel faktör analizi sırasında faktör maddelerinin tek bir faktörü oluşturacak şekilde zorlanması ve Toplam Açıklanan Varyans'ın (Total Variance Explained) değerlendirilmesi ile yapılmaktadır. Bu değer önemli ölçüde düşük çıkması durumunda faktör yapısının tek faktörle açıklanamadığı ve dolayısıyla ortak yöntem hatası (common method bias) probleminin olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, tüm faktör maddelerinin tek faktöre zorlanması ve herhangi bir döndürme yöntemi kullanmaksızın yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde tek faktörün toplam varyansın %39,88'ini açıkladığı belirlenmiştir. Bu değer, varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklamadığından ($<0,50$), veri setinde ortak yöntem hatası sorununun bulunmadığı söylenebilir.

9.5.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), davranış bilimlerinde yaygın olarak kullanılan istatistiksel bir modelleme tekniğidir. Yapısal eşitlik modelleri gözlenen (observed) ve gizil (latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılır. Daha önce kullanılan teknikler, bir seferde sadece tek bir ilişkiyi inceleyebilirken, varyans, kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin kombinasyonu (Hox, Bechger, 1998) olarak görülen YEM, birçok bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin modellenmesine

imkan vererek, kompleks bir araştırma problemini tek seferde incelemeyi sağlar (Hair Jr. et al., 2014). Yöntemin en önemli özelliği, tamamen teoriye dayalı olmasıdır.

9.5.3.1. Doğrudan Etkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi

Çevresel çalkantı, öğrenme yönelimi, yüksek performanslı iş sistemleri ve örgütsel yenilikçilik arasındaki doğrudan ilişkileri incelemek için oluşturulan araştırma hipotezleri şu şekildedir;

H₁: Çevresel Çalkantı, Örgütsel Yenilikçilik ile pozitif ilişkilidir.

H_{1a}: Çevresel Çalkantının alt boyutu olan Teknolojik Çalkantı, Örgütsel Yenilikçilik ile pozitif ilişkilidir.

H_{1b}: Çevresel Çalkantının alt boyutu olan Pazar Çalkantısı, Örgütsel Yenilikçilik ile pozitif ilişkilidir.

H₂: Çevresel Çalkantı, Öğrenme Yönelimi ile pozitif ilişkilidir.

H₃: Çevresel Çalkantı ile Yüksek Performanslı İş Uygulamaları pozitif ilişkilidir.

H₄: Öğrenme Yönelimi, Örgütsel Yenilikçilik ile pozitif ilişkilidir.

H₅: Yüksek Performanslı İş Uygulamaları ile Örgütsel Yenilikçilik pozitif ilişkilidir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin sonuçları Tablo 18’de verilmiştir. Çevresel çalkantı, teknolojik çalkantı ve pazar çalkantısı olarak iki boyutta incelenmiştir. Kontrol değişkeni olarak ele alınan firma büyüklüğü çalışan sayısı baz alınarak değerlendirilmiştir.

Tablo 18: Doğrudan Etki Hipotezlerinin Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize β	t	p
H ₁	H _{1a} Teknolojik Çalkantı	Örgütsel Yenilikçilik	0,121*	2,203	0,028
	H _{1b} Pazar Çalkantısı	Örgütsel Yenilikçilik	0,188**	3,276	0,002
H ₂	Teknolojik Çalkantı	Öğrenme Yönelimi	0,373***	5,096	0,000
	Pazar Çalkantısı	Öğrenme Yönelimi	0,365***	5,207	0,000
H ₃	Teknolojik Çalkantı	YPIU	0,270***	3,612	0,000
	Pazar Çalkantısı	YPIU	0,366***	4,924	0,000
H ₄	Öğrenme Yönelimi	Örgütsel Yenilikçilik	0,603***	6,964	0,000
H ₅	YPIU	Örgütsel Yenilikçilik	0,308***	4,997	0,000
Kontrol Değişkeni					
	Firma Büyüklüğü	Örgütsel Yenilikçilik	-0,009	-0,238	0,812

*; $p < 0,05$, **; $p < 0,01$, ***; $p < 0,001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.

$\chi^2 = 1306,164$, $df = 719$, $\chi^2/df = 1,817$, $GFI = 0,79$, $TLI = 0,92$, $CFI = 0,92$, $PNFI = 0,78$, $RMSEA = 0,059$

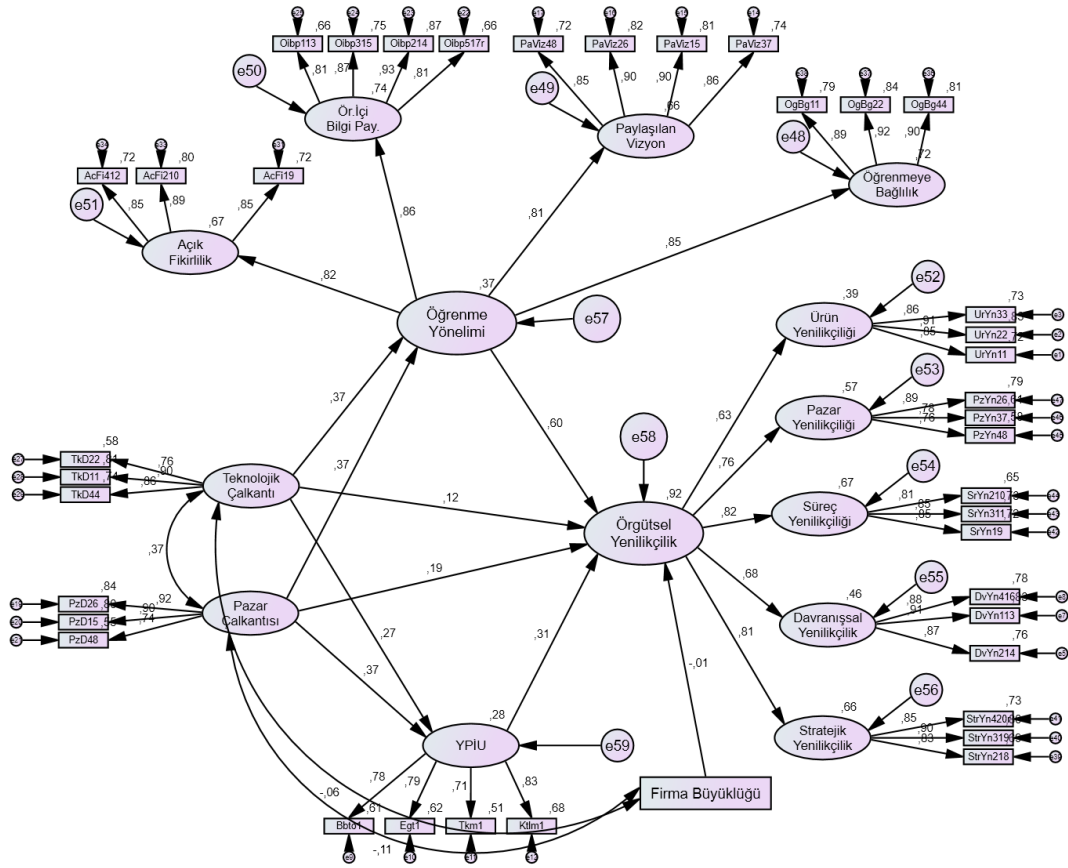
Modelin uyum iyiliği değerleri $\chi^2=1306,164$, $df=719$, $\chi^2/df=1,817$, $GFI=0,79$, $TLI=0,92$, $CFI=0,92$, $PNFI=0,78$, $RMSEA=0,059$ olarak görülmektedir ve iyi bir uyum söz konusudur.

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, çevresel çalkantı boyutlarından teknolojik çalkantı (β ; 0,121, $p<0,05$) ve pazar çalkantısının (β ; 0,188, $p<0,01$), örgütsel yenilikçiliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiş ve bu doğrultuda **H₁** desteklenmiştir. Etki düzeyinin düşük olması muhtemel aracı ilişkilerin varlığına işaret etmektedir. Bu nedenle ilerleyen kısımda söz konusu aracı ilişkiler incelenecektir.

Yine analiz sonuçlarına göre teknolojik çalkantı (β ; 0,373, $p<0,001$) ve pazar çalkantısının (β ; 0,365, $p<0,001$) öğrenme yönelimini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Benzer şekilde teknolojik çalkantı (β ; 0,270, $p<0,001$) ve pazar çalkantısı (β ; 0,366, $p<0,001$) yüksek performanslı iş uygulamalarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Buna göre **H₂** ve **H₃** hipotezleri desteklenmiştir.

Öğrenme yönelimi, yüksek performanslı iş uygulamaları ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkilere bakıldığında öğrenme yönelimi (β ; 0,603, $p<0,001$) ve yüksek performanslı iş uygulamalarının (β ; 0,308, $p<0,001$) örgütsel yenilikçiliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir. Bu bulgulara göre **H₄** ve **H₅** hipotezleri desteklenmiştir.

İlgili analizleri içeren yapısal eşitlik modeli çıktısı aşağıdaki Şekil 17’de yer almaktadır.



Şekil 17: Araştırma Yapısal Eşitlik Modeli

9.5.3.2. Aracı İlişkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi

Aracılık modelleri, aracı değişken olarak tanımlanan bir değişken vasıtasıyla bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceleyerek kısmi ya da tam aracılık etkisini değerlendiren modellerdir. Aslında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide ilk bakışta göze çarpmayan ilişkileri incelediği söylenebilir.

Bu araştırmada modelde yer alan aracılık ilişkilerinin test edilmesi amacıyla birkaç yöntem birlikte kullanılmıştır. Öncelikle Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem, Akgün vd. (2014)'nin yapısal eşitlik modellemesinde kullandıkları metot çerçevesinde kullanılmıştır. Sonrasında Preacher ve Hayes (2008) tarafından geliştirilen dolaylı etki analizi yöntemi ile ayrıca test edilmiştir (Akgün, Ince, et al., 2014; Baron, Kenny, 1986; Preacher, Hayes, 2008).

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği durumlarda bir başka değişkeninin bu ilişkide aracılık rolü varsa, bu durum Baron ve Kenny (1986) tarafından aracı değişken ilişkisi olarak tanımlanır. Buna göre aracı değişken modele dahil edildiğinde;

- Bağımsız değişken aracı değişkeni etkiler,
- Aracı değişken bağımlı değişkeni etkiler,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişkenin dahil olmadığı modele oranla ortadan kalkar ya da azalırsa, aracı değişken ilişkisinden söz edilmektedir.

Bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkması durumunda tam aracılık ortaya çıkarken, etkinin ortadan kalkmayıp azalması durumunda kısmi aracılık ilişkisi söz konusudur (Baron, Kenny, 1986).

Ancak Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem ile ilgili olarak literatürde yapısal eşitlik modellemesi için bazı düzenlemeler mevcuttur. Buna göre; bu çalışmada Little vd. (2007) ile Kalchschmidt vd. (2010) tarafından önerilen ve Akgün vd. (2014) tarafından kullanılan üç yapısal eşitlik modeline dayalı yöntem tercih edilmiştir (Little, Bovaird, Card, 2007; Kalchschmidt, Nieto, Reiner, 2010; Akgun, Ince, et al., 2014).

Bu doğrultuda;

- Birinci modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileyip etkilemediği
- İkinci modelde bağımsız değişkenin aracı değişkenleri etkileyip etkilemediği,
- Üçüncü modelde ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye aracı değişkenlerin dahil edilmesi ile, aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilerken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortadan kalkıp kalkmadığı ya da azalıp azalmadığı araştırılmıştır (Akgun, Ince, et al., 2014).

Preacher ve Hayes (2008) ise aracılık etkisinin, aracı değişkenin modele dahil edilmesi ile bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde dolaylı bir etkisinin (indirect effect) var olması durumunda gözlemlenebileceğini belirtmektedir. Buna göre; bu çalışmada aracılık etkilerinin geçerliliğini ölçmek için “Bootstrapping” yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde ve %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış, buna mukabil böyle bir etkinin

var olması durumunda aracılık ilişkisinin mevcut olduğu kabul edilmiştir (Preacher, Hayes, 2008).

Bu araştırmada, çevresel çalkantı ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide öğrenme yönelimi ve yüksek performanslı iş sistemleri değişkenlerinin aracılık (mediating) rolünün incelenmesi amacıyla aşağıda yer alan hipotezler test edilecektir.

H₆: Öğrenme Yönelimi, Çevresel Çalkantı ile Örgütsel Yenilikçilik arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H₇: Yüksek Performanslı İş Uygulamaları, Çevresel Çalkantı ile Örgütsel Yenilikçilik arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Aracılık ilişkilerinin incelenebilmesi için aracı değişkenler ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ilişkilerinin doğrulanması gerekmektedir (Akgun, Ince, et al., 2014). Tablo 19’da görüldüğü üzere, çevresel çalkantı örgütsel yenilikçilik, öğrenme yönelimi ve yüksek performanslı iş uygulamaları değişkenleri arasında yeterli düzeyde korelasyon görülmüş olup, aracılık ilişkilerini araştırmak için gerekli şart sağlanmıştır.

Tablo 19: Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Teknolojik Çalkantı	Pazar Çalkantısı	Öğrenme Yönelimi	YPIU	Örgütsel Yenilikçilik
Teknolojik Çalkantı	-				
Pazar Çalkantısı	0,370***	-			
Öğrenme Yönelimi	0,493***	0,486***	-		
YPIU	0,384***	0,450***	0,685***	-	
Örgütsel Yenilikçilik	0,584***	0,641***	0,908***	0,782***	-

***; $p < 0,001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezlerinin test edilmesi için Tablo 20’de görüldüğü gibi üç farklı yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Birinci modelde çevresel çalkantı boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonucuna göre teknolojik çalkantı (β ; 0,410, $p < 0,001$) ve pazar çalkantısının (β ; 0,494, $p < 0,001$), örgütsel yenilikçiliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir.

İkinci modelde teknolojik çalkantı ile pazar çalkantısının, öğrenme yönelimi ve YPIU’yu etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Model sonuçlarına göre teknolojik çalkantı ve pazar çalkantısının öğrenme yönelimi (β_{TC} ; 0,364, β_{PC} ; 0,370; $p < 0,001$) ve

yüksek performanslı iş uygulamalarını (β_{TC} ; 0,268, β_{PC} ; 0,369; $p < 0,001$) anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır.

Üçüncü modelde ise çevresel çalkantı ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiye öğrenme yönelimi ve YPIU aracı değişken olarak dahil edilmiştir. Bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişkenler dahil olmadan önceki modele göre incelenmiş olup, teknolojik çalkantı (β ; 0,121, $p < 0,05$) ve pazar çalkantısının (β ; 0,188, $p < 0,01$) örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin ortadan kalkmayıp azaldığı tespit edilmiştir.

Tablo 20: Aracılık İlişkilerinin Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modelleri

İlişkiler		Standardize B Değerleri		
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model 1	Model 2	Model 3
Teknolojik Çalkantı	Örgütsel Yenilikçilik	0,410***		0,121*
Pazar Çalkantısı	Örgütsel Yenilikçilik	0,494***		0,188**
Teknolojik Çalkantı	Öğrenme Yönelimi		0,364***	0,373***
Pazar Çalkantısı	Öğrenme Yönelimi		0,370***	0,365***
Teknolojik Çalkantı	YPIU		0,268***	0,270***
Pazar Çalkantısı	YPIU		0,369***	0,366***
Öğrenme Yönelimi	Örgütsel Yenilikçilik			0,603***
YPIU	Örgütsel Yenilikçilik			0,308***
Çalışan Sayısı	Örgütsel Yenilikçilik	0,087 (ad)		-0,009 (ad)
		χ^2 (198)= 319,87	χ^2 (283)= 441,63	χ^2 (719)= 1306,16
		GFI=0,89	GFI=0,87	GFI=0,79
		CFI=0,97	CFI=0,96	CFI=0,92
		TLI=0,96	TLI=0,95	TLI=0,92
		χ^2/df = 1,616	χ^2/df = 1,817	χ^2/df = 1,817
		RMSEA=0,052	RMSEA=0,059	RMSEA=0,059

*; $p < 0,05$, **; $p < 0,01$, ***; $p < 0,001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.
ad; % 95 güven aralığında anlamlı değil.

Bu çalışmada muhtemel aracılık etkilerinin doğrulanması için Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen “Bootstrapping” yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde ve %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki dolaylı etkileri araştırılmıştır (Preacher, Hayes, 2008). Bootstrapping, veri kümesinden art arda örneklemeyi içeren ve yeniden örneklenen her veri kümesinden dolaylı etkiyi tahmin etmeyi içeren, hesaplama açısından yoğun bir yöntemdir. Özellikle çoklu aracılık ilişkileri içeren modellerde dolaylı etkileri test etmek için “bootstrapping” yöntemi önerilmektedir. Bu analizin sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

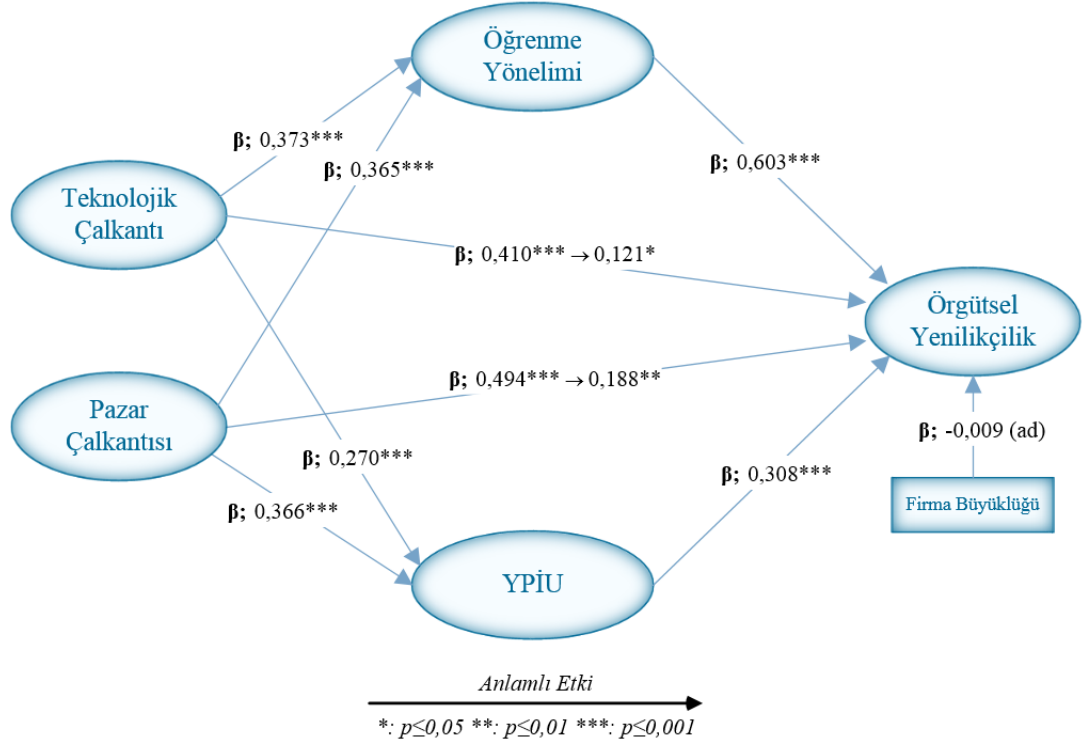
Tablo 21: Dolaylı Etkilerin İncelenmesi

Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Dolaylı Etki ^a
Teknolojik Çalkantı	Öğrenme Yönelimi	Örgütsel Yenilikçilik	0,267***
Pazar Çalkantısı	Öğrenme Yönelimi	Örgütsel Yenilikçilik	0,262***
Teknolojik Çalkantı	YPIU	Örgütsel Yenilikçilik	0,281***
Pazar Çalkantısı	YPIU	Örgütsel Yenilikçilik	0,285***

***p<0,001;
a; 5000 Bootstrap Örneklem Düzeyi ve %95 Güven aralığı

Dolaylı etki analizi sonuçlarına göre, çevresel çalkantı boyutlarının, öğrenme yönelimi ve YPIU aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki dolaylı etkileri sebebiyle söz konusu aracılık ilişkisinin varlığı doğrulanmıştır. Aracı değişken dahil olmadan önceki modele göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkmayıp azaldığı için kısmi bir aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. Buna göre **H₆** ve **H₇** hipotezleri desteklenmiştir.

Nihai araştırma modeli aşağıdaki Şekil 18’de görülmektedir.



Şekil 18: Araştırma Sonuçları

Bu çalışmada, kontrol değişkeni olarak ele alınan firma büyüklüğü, örgütsel yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu nedenle, önerilen ilişkiler firma büyüklüğüne bakılmaksızın geçerli kabul edilmektedir.

10. DEĞERLENDİRME, SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER

10.1. Değerlendirme ve Sonuç

2000’li yıllar itibariyle hız kazanan ve her alanda görülen teknolojik değişimin hızı, yeni endüstriler ve yeni rakiplerin ortaya çıkması, farklı beklentiler ile şekillenen pazarlar, küresel bir ekonomi oluşturmuş, birçoğu tanımlanamayan karşılıklı bağlantılarla dolu bu yeni düzen, örgütlerin iş çevrelerinde kontrolü giderek kaybetmelerine neden olmuştur.

İş çevresinin öngörülemez ve dolayısıyla potansiyel olarak tehdit altında olduğu çevresel çalkantılar nedeniyle günümüzde firmalar için ortalama ömür beklentisi, her geçen gün azalmakta, çevresel değişimlerin kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleşmesi, uyum ve başa çıkma mekanizmaları hakkındaki bilgi yetersizliği ile birleşince örgütler için durum daha da güçleşmektedir. Belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleşen olay sayısındaki çarpıcı artışlar ve çevresel değişkenlerin gelecekteki durumlarına ilişkin önemli derecede belirsizliklerin bulunması nedeniyle örgütlerin zor günler yaşadığı aşıkardır.

Ancak çalkantılı çevreler teknolojik gelişmelerin ve ortaya çıkan yeni pazar şartlarının etkisiyle aynı zamanda çeşitli dönüşümlerin yaşandığı ortamlardır. Bu nedenle fırsatları yeniden belirleyerek, endüstrideki aktörler arasında gücü yeniden dağıtma etkisine sahiptir. Bu anlamda, örgütlerin yenilikçi davranışa olan yatkınlığına ve inovasyon ile ilgilenme kapasitesine vurgu yapan örgütsel yenilikçilik, örgütün kontrolü dışındaki çevresel faktörler sürekli değiştiğinde, stratejik bir cevap olarak önem kazanmaktadır.

Literatür, örgütlerin hayatta kalmak amacıyla artan çetin rekabet şartları ve yıkıcı değişimlere, örgütsel yenilikçilik ile cevap verdiklerini vurgulamış, çevresel çalkantının firmaları, daha iyi performans elde etmek ve değişen pazarın sağladığı fırsatlardan yararlanmak amacıyla yenilikçiliğe yönlendirdiğini belirtmiştir. Bu araştırma da örgütsel yenilikçilik, örgütlerin kendilerini değişen, belirsiz ve karmaşık dış çevre koşullarına adapte etmek için kullandıkları kritik bir araç olarak

görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel yenilikçilik için çeşitli ön koşulların varlığı tartışılmazdır (Hult, Hurley, Knight, 2004; Kessler et al., 2015).

Bu ön koşullar içerisinde bir örgütün öğrenmeye verdiği önemin ve performans üzerinde pozitif etkileri olan bütünleşik insan kaynakları uygulamalarının (YPIÜ) rolü, örgütlerin hem değişen çevrelerine uyum sağlamalarını kolaylaştırmak hem de örgütsel yenilikçilik için aracı vazifesi görmesi nedeniyle öne çıkmaktadır. Zira, günümüzde örgütsel performans giderek daha fazla, maddi olmayan varlıkların mevcudiyetine bağlı görünmektedir.

Bu anlamda kaynak tabanlı bakış açısı, örgütsel öğrenme teorisi, entelektüel sermaye kavramı ve ampirik verilere dayanarak gerçekleştirilen bu araştırma, çevresel çalkantı, yüksek performanslı iş sistemleri, öğrenme yönelimi ve bunların örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri arasında bir ilişki modeli sunarak, akademik düşünce ve yönetim uygulamalarına aşağıda sıralandığı şekilde katkıda bulunmuştur.

Öncelikle her ne kadar literatürde bu çalışmada ele alınan kavramlar ile ilgili ayrı ayrı gerçekleştirilen ampirik araştırmalar mevcut olsa da, tüm bu kavramları birlikte inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Günümüzde, örgütsel yenilikçiliğin artan önemi düşünüldüğünde çalışmada öne sürülen ilişkileri anlamak önem arz etmektedir. Ayrıca bu çalışma literatürde daha yaygın araştırılan ve çıktı amaçlı bir ölçüm olan inovasyonun yerine bir örgütün yenilikçi davranışa olan eğilimi gösteren örgütsel yenilikçilik kavramını ele almış ve inovatif sonuçlara yol açan bir yeteneği sorgulamayı amaç edinmiştir. Zira, nihai çıktı oluşana kadar geçen süreçte çeşitli davranışsal ve stratejik faktörler rol oynamaktadır. Ayrıca, bu araştırmada, örgütsel yenilikçiliği ölçmek için, yenilikçiliğin ürün, pazar, davranış, süreç ve stratejik olmak üzere tüm unsurlarını içeren bütüncül bir yapı kullanılmış ve yenilikçiliğin sadece belirli boyutlarına odaklanan araştırmalardan ayrılarak literatüre katkı sağlanmıştır.

Bu çalışma ayrıca daha önce yapılan birçok çalışmada düzenleyici değişken olarak ele alınan pazar çalkantısı ve teknolojik çalkantının örgütsel yenilikçilik ile direkt ilgisini kurarak, dış çevrenin yenilikçi çabanın bir parçası olduğunu göstermiştir. Araştırma teknolojik çalkantı ve pazar çalkantısının firmaların hayatta kalması için gereken iki temel özelliği tetiklediğini (öğrenme yönelimi ve yüksek performanslı iş sistemleri) ortaya koymuştur. Bu anlamda çevresel çalkantı, örgütlerin öğrenme yönelimi ve yüksek performanslı iş sistemleri gibi dahili faktörlerine etki eden harici bir faktör

olarak ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, bir firmanın öğrenmeye verdiği değer ve bütüncül insan kaynakları uygulamaları aynı zamanda yüksek çevresel çalkantının getirdiği fırsatların da fark edilmesini ve kullanımını sağlamakta ve bu da bir örgütü yenilikçiliğe götüren süreci başlatmaktadır.

Diğer taraftan, literatürde çeşitli şekillerde ele alınan örgütsel öğrenme kavramı bu araştırmada, bilgiyi oluşturma, yayma ve kullanma becerisini tanımlayan (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997) bir dizi kurumsal değer yani öğrenme yönelimi kavramı altında ele alınmıştır. Zira örgütsel yenilikçilik için, mevcut varsayımları sorgulamayı teşvik eden eleştirel bir yaklaşım ve öğrenmeyi teşvik eden açık ve net bir yönlendirmenin olması gerektiği düşünülmüş ve bu ilişki doğrulanmıştır.

Bu çalışmanın literatüre bir diğer katkısı kaynak tabanlı bakış açısı prensipleri doğrultusunda, yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi test eden az sayıda araştırmadan biri olmasıdır. Doğrulan bu ilişki, özellikle Ar-Ge ve inovasyon konusunda çalışmaları olan firmalar açısından çok değerlidir.

Son olarak bu çalışma Ar-Ge ve inovasyon duyarlılığı olan firmaları ele alarak araştırma bağlamı açısından farklılık ortaya koymakta ve Türkiye'deki firmalardan oluşturulan örneklem ile araştırma modelini test ederek, literatürdeki ilişkilere dair bulguların zenginleştirilmesi ve genellenebilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu anlamda Batı kültüründe geliştirilen çevresel çalkantı, öğrenme yönelimi, yüksek performanslı iş sistemleri ve örgütsel yenilikçilik ölçeklerinin, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ekonomiye ve Doğu ve Batı'nın sentezi olan bir kültüre uygulanabileceğini ortaya koymuştur.

Özetlenen bu genel sonuçlardan sonra, araştırma modeli göz önüne alınarak, çalışmanın diğer katkılarını ortaya koymak için her bir ilişki adımını ayrı ayrı incelemek faydalı çıkarımlar doğuracaktır.

Analiz sonuçları, çevresel çalkantı boyutlarından teknolojik çalkantı ve pazar çalkantısının örgütsel yenilikçilik ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Literatür de, benzer şekilde, örgütlerin çevresel çalkantıya stratejik bir aksiyon olarak örgütsel yenilikçilik ile cevap verdiğini belirtmektedir. Örgütsel yenilikçilik, örgütlerin rekabet avantajı oluşturmalarının yanı sıra hayatta kalmasını da sağlamaktadır. Başka bir deyişle, firmalar yeni ve değişen müşteri tercihleri ve teknolojik değişimler karşısında

eşzamanlı olarak gelişmeye çalıştığı için çevreyi, örgütsel öğrenmenin birincil güdüleyicisi olarak görmektedir (Hedberg, 1981).

Örgütsel öğrenme süreçleri, örgütlerin çevresel çalkantının gerçek seviyesini tespit edebilmeleri açısından da kilit öneme sahiptir. Günümüzde örgütlerin rakiplerden daha iyi performans göstermesi, geleneksel planlama anlayışı yerine yaratıcı stratejik düşünme gerektiren gelecek tasarımı vizyonu ile yakından ilişkilidir. Bu anlamda, çalkantılı bir çevre, örgütün öğrenme yeteneğini tetikleyerek, daha proaktif olmasını sağlamaktadır. Öğrenme yönelimine sahip örgütler, daha çevik olabilmekte değişimlere daha hızlı ve doğru tepki verebilmektedirler.

Bu çalışmanın sonuçları, Ar-Ge ve inovasyon gündemi olan firmaların çevresel çalkantı ile karşı karşıya kaldıklarında öğrenme yönelimlerinin pozitif etkilendiğini göstermektedir. Bu durum, firmaların teknolojik çalkantı ve pazar çalkantısının neden olduğu bilginin yenilenmesi ihtiyacını, öğrenmeye verdikleri değer ile giderdiklerini ortaya koymaktadır. Çalkantılı bir çevrede, bilginin uzun ömürlü olmaması nedeniyle örgütlerin yeni bilgiyi öğrenme yetenekleri önemli hale gelmektedir. Öğrenme yönelimi yüksek olan firmaların ise yeni çıktılar ortaya koymaları daha muhtemeldir.

Öğrenme yönelimi aynı zamanda, firmaların tüketici talebindeki yapısal değişimleri görerek, mevcut ve gelecekteki talebin boyutlarını tespit etmelerini ve teknolojik değişimlerin farkına varmalarını sağlayarak geçmiş başarılarının sürdürülebilirliğini sınamalarını da sağlamaktadır.

Pazar çalkantısı, ürün ve hizmet ihtiyaçları farklı bir müşteri kitlesi ortaya çıkarmakta, buna ek olarak, firmaların mevcut müşterilerinin de sık sık tercihlerini değiştirdiği ve yeni ürün ve hizmetlerin peşinde koştukları görülmektedir. Bu nedenle, firmaların hayatta kalması hem mevcut müşterilerinin hem de potansiyel müşterilerinin değişimlerine duyarlı olmalarına bağlıdır. Bu anlamda, pazar çalkantısının, bir örgütte müşteri duyarlılığı yaratacak fikir çeşitliliği oluşumunu desteklediği ve bu nedenle pazar çalkantısı ve öğrenme yönelimi arasında pozitif bir ilişkinin tespit edildiği söylenebilir.

Firmaların sürekli öğrenmeyi desteklemeleri aynı zamanda değişen teknolojik yönelimleri takip etmelerine imkân sağlamaktadır. Literatür teknolojik çalkantının firmaların değişen teknolojiye ayak uydurabilmek için yenilik ve Ar-Ge'ye yatırım yapmalarını sağladığını da vurgulamaktadır (Day, 1994; Gatignon, Xuereb, 1997;

Han, Kim, Srivastava, 1998; McCann, Selsky, 2012). Ayrıca Cohen ve Levinthal (1989) tarafından belirtildiği üzere Ar-Ge faaliyetleri sadece yenilik üretimi sağlamakla kalmayıp, bunun yanı sıra bir örgütün yeni bilgileri belirleme, özümseme ve kullanma yani öğrenme yeteneğini de geliştirmektedir. Bu anlamda yenilik için gereken bilginin elde edilmesi ve kullanılması ile ilgili faaliyetleri içeren öğrenme yönelimi, teknolojik çalkantıya bir yanıt olarak ortaya çıkmaktadır.

Çevresel çalkantı aynı zamanda ortaya çıkan düzensizliğin örgütler tarafından anlamlandırılabilmesi ve buna bir cevap oluşturulabilmesi açısından da öğrenme yönelimini gerekli kılmaktadır. Pazarın ve teknolojinin nasıl değişeceği, örgütü nasıl etkileyeceği, örgütün nasıl tepki vereceği gibi başlıkların ele alınması bir örgütün sürekli öğrenme kültürüne sahip olması ile mümkündür.

Analiz sonuçları teknolojik çalkantı (β ; 0,270, $p < 0,001$) ve pazar çalkantısının (β ; 0,366, $p < 0,001$) yüksek performanslı iş uygulamaları ile pozitif ilişkisini ortaya koymaktadır. Ürün ve hizmetlerin hızlıca demode olduğu çevrelerde faaliyet gösteren firmaların, yaklaşan çevresel değişiklikler ile baş edecek yetenekleri oluşturmak için kişisel becerilere yatırım yapması gerektiği literatürde sıkça belirtilmektedir. Ar-Ge ve inovasyon konusunda çalışmaları olan firmaların özellikle yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için yoğun olarak yaratıcı çalışmalar yürüttükleri de bir gerçektir.

Bu araştırma, çevresel çalkantının, örgütlerin gerekli dönüşümü başarmaları için gerekli olan insan sermayesine yatırımın bir aracı olarak yüksek performanslı iş uygulamalarına yöneldiğini tespit ederek, dinamik rekabet koşullarına bir cevap verdiğini göstermiştir. Zira böyle ortamlarda, firma performansının sürdürülebilirliği, firmanın kaynak yapılandırması ile değişen çevresel talepler arasında uyum sağlama yeteneğine bağlıdır.

Bu çalışmada Ar-Ge ve inovasyon gündemi olan firmalarda, pazar çalkantısı ile yüksek performanslı iş uygulamaları arasında teknolojik çalkantıdan daha yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, firmaların pazar çalkantısının etkilerini daha hızlı hissederek, hareket geçtikleri şeklinde yorumlanabilir. Müşteri tercih ve ihtiyaçlarındaki değişim, firmaları bütüncül insan kaynakları stratejilerine yönelterek, yüksek performans elde edecek uygulamaların kullanılmasını teşvik etmektedir. Diğer yandan örgütlerin daha bilgi-yoğun bir değişim anlamına gelen teknolojik çalkantıya yanıt verebilmeleri, yetenekli ve motivasyonu yüksek bir işgücü ile mümkündür. Bu

anlamda analiz sonuçları da teknolojik çalkantı ile yüksek performanslı iş sistemleri arasında pozitif ilişki tespit ederek, bunu desteklemektedir.

Analiz sonuçları, öğrenme yöneliminin (β ; 0,603, $p < 0,001$) örgütsel yenilikçilik ile pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada diğer değişkenler arasında orta düzeyde ilişkiler tespit edilmesine rağmen, öğrenme yönelimi ile örgütsel yenilikçilik arasında güçlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Bu anlamda öğrenme yönelimi bir örgütün yenilikçiliğini derinden artırma potansiyeline sahiptir. Bir örgütte yaratıcı fikirlerin tespit edilmesi ve uygulanması için bir kapasite olarak kabul edilen yenilikçilik, literatürde de örgütsel öğrenmeyle yakından ilişkili görünmektedir (Alegre, Chiva, 2008). Bu anlamda Hurley ve Hult (1998)'in davranış değişikliği ve uygulama perspektifi açısından bakıldığında örgütsel öğrenmeyi, inovasyona benzer gören yaklaşımı da bir kez daha doğrulanmış olmaktadır. Hult vd. (2004) de öğrenme yönelimi ve yenilikçiliğin ayrı, ancak birbiri ile ilişkili kavramlar olduğunu belirtmektedir. Bir başka yaklaşımla, inovasyon sürecinin, ilk aşaması bir örgütün üyelerinin öğrenme ve değişime istekli olup olmadığı ile gerçekleşmektedir.

Bu çalışmada öğrenme yönelimi, Ar-Ge ve inovasyon konusunda çalışan firmalar açısından teknolojik ve pazar çalkantısı karşısında stratejik bir aksiyon ve örgütsel yenilikçiliği sağlamak açısından önemli bir öncül olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçları, Alegre and Chiva (2008), Sinkula, Baker and Nordewier (1997), Calantone, Cavusgil, and Zhao (2002), Hult, Hurley and Knight (2004), Keskin (2006), Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle (2011), Rhee vd. (2010), Sinkula (1994) ve Slater and Narver (1995) tarafından yapılan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir.

Örgütler değişen bir çevrede öğrenmeye verdikleri önem sayesinde daha fazla değer üretebilmektedir. Çalışanların bilgiyi paylaşmasını gerekli kılan ve paylaşılan bilginin yeni ve ortak bakış açıları oluşturması ile mümkün olan yenilikçilik için, öğrenme yönelimi kritik bir öneme sahiptir. Zira, örgüt kültürünün bir parçası olan öğrenme yönelimi, değerler ve inançlar vasıtasıyla davranışı etkileyen yeni bilgi ve kavrayışların oluşmasını sağlar.

Örgütsel öğrenme, örgütlerin değişen çevresel koşullar altında rekabet avantajlarını geliştirmek ve sürdürmek için kullanabilecekleri örgütsel kaynakları ve yetenekleri temsil eden bir çerçevedir. Örgütsel öğrenme, aynı zamandan inovasyon için gereken

dinamik yeteneklerin oluşturulmasını da sağlar. Zira, hızla değişen çevre koşulları, örgütsel yeteneklerin de değişip dönüşmesini gerekli kılmaktadır.

Analiz sonuçları, yüksek performanslı iş uygulamaları (β ; 0,308, $p < 0,001$) ile örgütsel yenilikçiliğin pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir.

Entelektüel sermaye, inovasyon faaliyetlerinde firmalar için değerli bir varlık oluşturmaktadır. Fikirlerin, yeteneklerin, çalışanların ve yöneticilerin bilgi tabanının bulunmaması durumunda, yenilikçilikten bahsetmek mümkün değildir. Entelektüel sermayenin alt boyutu olan insan sermayesi, genel olarak yetenekler, uzmanlıklar ve bir örgütte bireylerin yeni ve yaratıcı fikirleri geliştirme yeteneği ile ilgilidir.

İnovasyonu örgüt içinde yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi olarak tanımlayan Amabile (1996), inovasyon için bireylerin ve takımların yaratıcılığını birincil şart olarak görmektedir. Bilgi, bireyler tarafından oluşturulup, depolandığı için, insan kaynakları ve insan kaynakları uygulamaları firmaların yenilikçi davranışında belirleyici faktörlerden biri olarak vurgulamakta, örgüt çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayacak koşullar yaratarak, örgütsel yenilikçilik boyutları üzerinde olumlu etkilere sebep olmaktadır.

Yüksek performanslı iş uygulamalarını benimseyen firmalarda çalışanlara örgütsel yenilikçilik için önemli role sahip olan yeni fikirler geliştirmek için gereken motivasyon ve fırsat sağlanmaktadır. Bu çalışmada ele alınan, kapsamlı kadrolama, yoğun eğitim, bilgi ve beceri bazlı ödüllendirme sistemleri, takım çalışması ve çalışan katılımı bileşiminden oluşan yüksek performanslı iş sistemlerinin, örgütlerin hayatlarını sürdürmeleri ve rekabetçi kalabilmeleri için gereken örgütsel yenilikçiliği ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan değerli örgütsel varlıklardan biri olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçları, Beugelsdijk (2008), Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2005), Wang ve Chen (2013), Fu vd. (2015), Chen ve Huang (2009) ve Cabello-Medina vd. (2011) ile benzerlik göstermektedir.

Birçok endüstriyi karakterize eden çevresel çalkantının gelecek yıllarda da örgütleri zorlayacağı aşikardır ve bu çalışma bu nedenle teknolojik çalkantı ve pazar çalkantısının, öğrenme yönelimi ve yüksek performanslı iş sistemleri aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerine odaklanmıştır.

Literatür, teknolojik değişimin hızlı, zamanlamanın kritik öneme sahip ve rekabetin ve pazarın doğasını tahmin etmek güçleştiğinde, yenilikçi cevapların gerekli olduğunu ve örgütteki mevcut inanç yapısı, beklentiler, normlar ve rutinlerin de sorgulanmasının gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle örgütler için öğrenmeye yönelik bir tutumu teşvik etmek, farklı düşünme ve hareket yollarını benimsemek ve insan kaynaklarına yatırım yapmak, sürekli iyileştirme ve yenilikçilik açısından çok önemlidir.

Belirsizlik karşısında, geleceğin başarılı örgütleri, çok yönlü (Tushman, O'Reilly, 1996), değişen ortamlara hızlı cevap veren, çevik, öğrenen, insan kaynağını merkeze alan ve yenilikçi örgütler olacaktır.

Araştırmanın bağlamı olan Türkiye özelinde Ar-Ge ve inovasyon gündemi olan firmalar düşünüldüğünde, sonuçlar bazı saptamalar yapılmasına imkân vermektedir. Öncelikle günümüzde bilgi ekonomisinden yararlanmak büyük oranda firmaların insan sermayesine yani bilgi, beceri ve yetkinliklerine bağlı görünmektedir. Bununla birlikte, bilginin paylaşıldığı, yeni fikirlerin oluşmasına olanak sağlayan, yeni bakış açılarına açık bir firma kültürü yaratmak örgütsel yenilikçiliği sağlamak açısından önemli olmaktadır.

2000'li yılların başından bu yana Ar-Ge'ye ayırdığı kaynağı her yıl arttıran Türkiye'de bu kaynakların katma değere dönüşmesi için örgütlerin insan kaynaklarına önem vermesi ve sürekli öğrenme kültürü yaratmaları önemli rol oynayacaktır. Ayrılan bu kaynakları etkin bir şekilde değerlendirecek insan kaynağı bulunmadığı, harekete geçirilemediği ve bu kaynağın sürekli gelişimi sağlanamadığı takdirde yapılan yatırımlar mikro düzeyde firmaların makro düzeyde de ülkenin kalkınma ve yenilikçilik amacına hizmet etmeyecektir.

10.2. Yöneticiler için Çıkarımlar

Bu çalışma Türkiye'de faaliyet gösteren, Ar-Ge ve inovasyon konusunda duyarlılığı yüksek ve örgütsel yenilikçilik kapasitelerini geliştirmek isteyen firmalar açısından önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Öncelikle, araştırma, yenilikçi ve rekabetçi kalmak isteyen Ar-ge ve inovasyon konusunda gündemi olan firmaların çevresel çalkantılara duyarlı olması gerektiğini göstermiştir. Çevresel çalkantı, yöneticilerin örgütsel yenilikçilik kapasitelerini

geliştirmeleri için dahili süreçlerinde değişimi başlatmalarını tetikleyen harici bir faktör olarak görülmektedir.

Bununla birlikte, çevresel çalkantının etkilerine maruz kalan firmaların yenilikçilik performansını iyileştirmek için insan kaynakları uygulamalarının önemi net olarak anlaşılmaktadır. Firmaların çalışan davranışlarını etkilemek ve örgütsel yenilikçiliği desteklemek için bütüncül insan kaynakları uygulamalarının, tekil uygulamalardan daha etkili olduğunu kabul eden literatür doğrultusunda- her ne kadar dahil edilecek uygulamalar hakkında fikir birliği oluşmamış olsa da- dahili olarak tutarlı insan kaynakları uygulamalarını benimsemeleri önerilmektedir.

Zira, yüksek performanslı iş sistemleri, çalışanların yenilikçi sonuçlar ortaya koymak için gereken bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmektedir. İnovasyonu başarmak, aynı zamanda örgüt çalışanlarının yenilikçilik için istekli olmalarını da gerektirir. Bu nedenle, örgütsel yenilikçiliği başarmak için günümüzde çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçiliğini kolaylaştırmaya odaklanan kurumsal uygulamalar ve süreçler önem kazanmaktadır. Bu anlamda, firmalar, örgütsel yenilikçiliği teşvik etmek için bütünlük insan kaynakları uygulamalarını benimsemeli ve uygulamalıdır.

Aynı zamanda bir firmanın yenilikçi olması için yönetimin açık ve net bir şekilde öğrenme yönelimini destekleyen kurumsal özellikleri geliştirmesi gereklidir. Yöneticiler, öğrenme odaklı bir kültür oluşturmalı, açık fikirliliği ve eleştirel düşünciyi desteklemeli, bilginin örgüt içinde paylaşılmasını teşvik ederek fikir çeşitliliğini sağlamalıdır.

Yöneticiler, örgüt çalışanlarının öğrenmeye bağlılıklarını sağlamak ve geliştirmek için onları teşvik etmelidir. Zira bu, çalışanların daha fazla inisiyatif almasını, sorumluluk alanlarını genişletmelerini ve daha hızlı öğrenerek yenilik kapasitelerini arttırmalarını sağlayacaktır. Aynı zamanda ortak bir vizyon oluşturmak, örgüt stratejileri ve hedefleri etrafında kenetlenmeyi sağlamaktadır.

Çevresel çalkantının ve dolayısıyla harici faktörlerin örgütlerin dahili faktörleri üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışma aynı zamanda çevresel tarama faaliyetlerinin de örgütler için önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Dış fırsatları ve tehditleri tanımlamak, örgütsel stratejilerini yeniden kurgulamak ve yenilik performansı açısından özellikle çevresel çalkantı durumunda önem arz etmektedir. Bu nedenle, çalışanlarının sürekli öğrenmelerini ve iş süreçlerini, dış ihtiyaçlarını ve müşterilerinin

ve rakiplerinin teknolojilerini eleştirel bir şekilde değerlendirmelerini teşvik etmeli ve mümkün kılmalıdır. Bu sayede, ortaya çıkan yeni eğilimlerin ve uygulamaların potansiyeli fark edilerek, kaynak ve yeteneklerin geliştirilmesi sağlanabilir.

Çevresel çalkantı, firmaların oyun alanlarında değişim olabileceği anlamına gelmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin çevresel çalkantı algıları, örgütün öğrenme yönelimi ve bütünleşik insan kaynakları sistemleri ve dolayısıyla da örgütsel yenilikçilik davranışını belirleyecektir. Fırtınadan o an için etkilenmemek fırtına olmadığı anlamına gelmemektedir. Bu nedenle firmaların, çevresel değişimleri öngörebilmeleri, tedbir alabilmeleri, cevap verebilmeleri yani kısaca oyuna adapte olabilmeleri için kendini sürekli geliştiren, motivasyonu ve performansı yüksek bir insan kaynağı ve öğrenme odaklı bir kültür gerekmektedir. Ancak bu sayede değişime açıklık anlamına gelen örgütsel yenilikçiliği başarmak mümkündür.

10.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Araştırmacılar İçin Öneriler

Türkiye’de Ar-Ge faaliyeti yürüten firmalar ile gerçekleştirilen ve kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde, çevresel çalkantı, örgütsel yenilikçilik ilişkisinde öğrenme yönelimi ve yüksek performanslı iş sistemlerinin aracılık etkisini inceleyen bu çalışma, ilgili değişkenler arasındaki temel ilişkileri anlamak açısından önemli olmakla birlikte bazı sınırlılıklar içermektedir.

Bu sınırlılıklar aynı zamanda bu kısıtların üstesinden gelmek isteyen araştırmacılar için yeni çalışmaların yolunu açacaktır.

Birçok araştırmada metodolojik sınırlılıkların başında gelen örneklem büyüklüğü, araştırmada kullanılan analiz birimi sayısını ifade eder. 233 firma ile gerçekleştirilen bu araştırma Sekaran (1992) tarafından önerilen evren ve örneklem seçimi kriterini tam olarak karşılamamakla birlikte araştırmacılarca yaygın kabul gören “30’dan büyük ve 500’den küçük örneklem büyüklüklerinin birçok araştırma için yeterli olması” kabulüne uymaktadır (Coskun et al., 2015). Ancak örneklemin büyüklüğü evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığını azalttığı için örneklem sayısının arttırılması ile modelin tekrar çalışılması düşünülebilir.

İkinci bir sınırlılık, çalışmada öne sürülen modelin önceki araştırmalarda birebir test edilmemiş olmasından ileri gelmektedir. Özellikle hem Türkiye hem Batı ülkeleri hem de Uzak Doğu’da gerçekleştirilen birçok çalışmada düzenleyici (moderator) değişken

olarak ele alınan çevresel çalkantının, bu çalışmada dışsal (bağımsız – exogenous) değişken olarak ele alınması, literatür ile araştırma bulgularının test edilmesi sırasında bir kısıt meydana getirmektedir. Bununla birlikte her ne kadar literatür inovasyon çıktıları ve firma performansını içsel (bağımlı- endogenous) değişken olarak sıkça işlemiş olsa da örgütsel yenilikçiliğin içsel (bağımlı- endogenous) değişken olarak ele alındığı çalışmalar sınırlıdır. Ayrıca bu çalışmada kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde aracı değişken olarak ele alınan öğrenme yönelimi ve yüksek performanslı iş sistemleri kavramları, farklı yeteneklerinde modele dahil edilmesi ile çeşitlendirilebilir. Zira talepkar bir doğaya sahip olan örgütsel yenilikçilik birçok farklı değişken tarafından açıklanmaya muhtaç olan bir kavramdır (Kessler et al., 2015).

Bu çalışma, nicel araştırma yöntemini esas alan bir metodoloji ve ontolojik açıdan nesnelci ve epistemolojik açıdan pozitivist bir yaklaşıma sahiptir. Bununla birlikte özellikle son yıllarda nitel araştırma tekniklerini kullanmaya başlayan araştırmacıların sayısında artış görülmektedir (Coskun et al., 2015). Nitel araştırma yöntemleri, konuşma veya gözlemden elde edilen metinsel materyalin sistematik olarak toplanmasını, düzenlenmesini ve yorumlanmasını içerir. Bu sayede her bir fenomen kişilerce yüklenilen anlam açısından sorgulanır (Malterud, 2001). Bu araştırmanın böyle bir metodoloji ile tekrarlanması araştırma bulgularını test etmesi açısından önemli olacaktır. Ayrıca tek veri toplama yöntemi olarak kullanılan anketlerin yol açabileceği – ki bu çalışmada böyle bir problemin olmadığı Harman tek faktör testi ile tespit edilmiştir- ortak yöntem hatası sorunu da yöntemlerin birleştirilmesi ile tamamen gündem dışı kalacaktır.

Buna ek olarak kesitsel araştırmalar, nedenselliği boylamsal araştırmalarda olduğu gibi daha net olarak belirlemeye imkân vermediğinden araştırmanın boylamsal bir tasarım ile tekrarlanması salık verilebilir.

Ayrıca kantitatif araştırma tekniği ile yürütülen bu araştırma katılımcılardan elde edilen algıya dayalı verilerle gerçekleştirilmiştir. Objektif verilerle tekrar çalışılması düşünülebilir. Buna ek olarak çalışmanın farklı sektörlerde ve kültürel/coğrafi bağlamlarda tekrarlanması önerilir.

Son olarak her ne kadar bu çalışmada kullanılan Batı kaynaklı ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak güçlü ampirik kanıtlar elde edilmiş ve İngilizceden

Çeviri sureci ilgili literatüre hakim ve ana dil seviyesinde İngilizce bilen uzmanlar tarafından gerçekleştirilmiş olsa da, araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin Türkiye özelinde oluşturulacak ölçekler kültürel uyumun sağlanması açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abernathy, William J., Kim B. Clark. 1985. 'Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction'. **Research Policy** 14 (1): 3–22.
- Abraham, Biju Paul, Soumyo D. Moitra. 2001. 'Innovation Assessment through Patent Analysis'. **Technovation** 21 (4): 245–52.
- Acar, Zafer A., Cemal Zehir, Haluk Tanrıverdi. 2006. 'Identifying Organizational Capabilities as Predictors of Growth and Business Performance'. **The Business Review** 5 (2): 109–16.
- Ackermann, Malte Stefan, Michael Stephan, John M. Penrose. 2015. 'Assessing Organizational Innovativeness – Evidence from Corporate Narratives'. **Corporate Communications: An International Journal** 20 (4): 399–414.
- Aghion, Philippe, Peter Howitt. 1992. 'A Model of Growth Through Creative Destruction'. **Econometrica** 60 (2): 323.
- Akgun, Ali E., John C. Byrne, Gary S. Lynn, Halit Keskin. 2007. 'Organizational Unlearning as Changes in Beliefs and Routines in Organizations'. **Journal of Organizational Change Management** 20 (6): 794–812.
- Akgun, Ali E., Huseyin Ince, Salih Z. Imamoglu, Halit Keskin, İpek Kocoglu. 2014. 'The Mediator Role of Learning Capability and Business Innovativeness between Total Quality Management and Financial Performance'. **International Journal of Production Research** 52 (3): 888–901.
- Akgun, Ali E., Halit Keskin, John C. Byrne, Ozgün O. Ilhan. 2014. 'Complex Adaptive System Mechanisms, Adaptive Management Practices, and Firm Product Innovativeness'. **R&D Management** 44 (1): 18–41.
- Akgun, Ali E., Gary S. Lynn, John C. Byrne. 2006. 'Antecedents and Consequences of Unlearning in New Product Development Teams'. **Journal of Product Innovation Management** 23 (1): 73–88.
- Aldrich, Howard E. 2007. **Organizations and Environments**. **Academy of Management Review**. Vol. 5. Stanford: Stanford University Press.
- Alegre, Joaquín, Ricardo Chiva. 2008. 'Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test'. **Technovation** 28 (6): 315–26.
- Alegre, Joaquín, Rafael Lapiedra, Ricardo Chiva. 2006. 'A Measurement Scale for Product Innovation Performance'. **European Journal of Innovation Management** 9 (4): 333–46.

- Ali, Abdul, Robert Krapfel, Douglas LaBahn. 1995. 'Product Innovativeness and Entry Strategy: Impact on Cycle Time and Break-Even Time'. **The Journal of Product Innovation Management** 12 (1): 54–69.
- Alpkan, Lutfihak, Cagri Bulut, Gurhan Gunday, Gunduz Ulusoy, Kemal Kilic. 2010. 'Organizational Support for Intrapreneurship and Its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance'. **Management Decision** 48 (5): 732–55.
- Amabile, Teresa M. 2012. 'How to Kill Creativity'. In **Creative Management and Development**, edited by Jane Henry, 36:18–24. United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Amabile, Teresa M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M. Herron. 1996. 'Assesing The Work Environment for Creativity'. **Academy of Management Journal** 39 (5): 1154–84.
- Amit, Raphael, Paul J H Schoemaker. 1993. 'Strategic Assets and Organizational Rent'. **Strategic Management Journal** 14 (1): 33–46.
- Anderson, James C, David W Gerbing. 1988. 'Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach' 103 (3): 411–23.
- Anderson, John R. 2000. **Learning and Memory: An Integrated Approach**. 2nd ed. Wiley.
- Appelbaum, Eileen, Rosemary Batt. 1993. **The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States**. ILR Press.
- Archibugi, Daniele, Andrea Filippetti, Marion Frenz. 2013. 'Economic Crisis and Innovation: Is Destruction Prevailing over Accumulation?' **Research Policy** 42 (2): 303–14.
- Argyris, Chris. 1977. 'Double Loop Learning in Organizations'. **Harvard Business Review** 55 (5): 115–25.
- Argyris, Chris, Donald A. Schön. 1978. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Reading, MA: Addison Wesley Publishing.
- . 1992. **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness**. Jossey-Bass.
- . 1996. **Organizational Learning II. Theory, Method and Practice**. Reading: Addison Wesley Publishing.
- Armstrong, Michael. 2016. **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management**. 6th ed. Kogan Page.
- Arthur, Jeffrey B. 1994. 'Effects Of Human Resource Systems On Manufacturing Performance And Turnover'. **Academy of Management Journal** 37 (3): 670–87.

- Arthurs, Jonathan D., Lowell W. Busenitz. 2006. 'Dynamic Capabilities and Venture Performance: The Effects of Venture Capitalists'. **Journal of Business Venturing** 21 (2): 195–215.
- Astley, W. G, C. T. Fombrun. 1983. 'Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments'. **The Academy of Management Review** 8 (4): 576–87.
- Atuahene-Gima, K. 1995. 'An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance a Contingency Approach'. **Journal of Product Innovation Management** 12 (4): 275–93.
- Augier, Mie, James G. March. 2008. 'A Retrospective Look at A Behavioral Theory of the Firm'. **Journal of Economic Behavior and Organization** 66 (1): 1–6.
- Auh, Seigyoung, Bulent Menguc. 2005. 'Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity'. **Journal of Business Research** 58 (12): 1652–61.
- Avlonitis, George J., Athanassios Kouremenos, Nicos Tzokas. 1994. 'Assessing the Innovativeness of Organizations and Its Antecedents: Project Innovstrat'. **European Journal of Marketing** 28 (11): 5–28.
- Baburoglu, Oguz N. 1988. 'The Vortical Environment: The Fifth in the Emery-Trist Levels of Organizational Environments'. **Human Relations** 41 (3): 181–210.
- Baer, Markus, Michael Frese. 2003. 'Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance'. **Journal of Organizational Behavior** 24 (1): 45–68.
- Bagozzi, Richard P., Youjae Yi. 1988. 'On the Evaluation of Structural Equation Models'. **Journal of the Academy of Marketing Science** 16 (1): 74–94.
- Bagozzi, Richard P., Youjae Yi, Lynn W. Phillips. 1991. 'Assessing Construct Validity in Organizational Research'. **Administrative Science Quarterly** 36 (3): 421.
- Baker, W. E., J. M. Sinkula. 1999. 'The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance'. **Journal of the Academy of Marketing Science** 27 (4): 411–27.
- Balbastre, Francisco, Victor Oltra, Juan F. Martinez, Maria Moreno. 2003. 'Individual, Group, and Organizational Learning Levels and Their Interactions: An Integrative Framework'. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management** 1 (3): 253–67.
- Bandura, Albert. 1999. 'Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective'. **Asian Journal of Social Psychology** 2 (1): 21–41.
- Bapuji, Hari, Mary Crossan. 2004. 'From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research'. **Management Learning** 35 (4): 397–417.

- Barkema, Harry G., Joel A.C. Baum, Elizabeth A. Mannix. 2002. 'Management Challenges in a New Time'. **Academy of Management Journal** 45 (5): 916–30.
- Barnett, William P., Morten T. Hansen. 1996. 'The Red Queen in Organizational Evolution'. **Strategic Management Journal** 17 (S1): 139–57.
- Barney, Jay B. 1991. 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage'. **Journal of Management** 17 (1): 99–120.
- Barney, Jay B., Patrick M. Wright. 1998a. 'On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage'. **Human Resource Management** 37 (1): 31–46.
- . 1998b. 'On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage'. **Human Resource Management** 37 (1): 31–46.
- Barney, Jay B. 1986. 'Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?' **The Academy of Management Review** 11 (3): 656.
- Baron, Reuben M., David A. Kenny. 1986. 'The Moderator–mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations.' **Journal of Personality and Social Psychology** 51 (6): 1173–82.
- Bartel, Ann P. 2004. 'Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking'. **Industrial and Labor Relations Review** 57 (2): 181.
- Bastic, Majda, Gabrijela Leskovaş-Spacapan. 2006. 'What Do Transition Organizations Lack to Be Innovative?' **Kybernetes** 35 (7–8): 972–92.
- Batt, R. 2002. 'Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth'. **Academy of Management Journal** 45 (3): 587–97.
- Baum, Joel A.C. 1996. 'Organizational Ecology'. In **Handbook of Organization Studies**, edited by S. Clegg, C. Hardy, and W. Nord, 77–114. London: SAGE Publications.
- Becker, Brian., Barry. Gerhart. 1996. 'The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects'. **Academy of Management Journal** 39 (4): 779–801.
- Becker, Brian E, Mark A Huselid. 1998. 'High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications'. **Research in Personnel and Human Resources Management** 16: 53–101.
- Beer, Michael, Nitin Nohria. 2009. 'Cracking the Code of Change.' **Harvard Business Review** 78 (3): 133–41, 216.

- Bell, Christopher Ross. 2010. 'Transaction Cost Economics'. In **21st Century Economics: A Reference Handbook**, edited by Rhona C. Free, 193–202. London: SAGE Publications, Inc.
- Bennett, Nathan, G. James Lemoine. 2014. 'What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World'. **Business Horizons** 57 (3): 311–17.
- Bennett, Roger. 1998. 'Charities, Organisational Learning and Market Orientation'. **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science** 4 (1): 5–25.
- Bertalanffy, Ludwig von. 1950. 'The Theory of Open Systems in Physics and Biology'. **Science** 111 (2872): 23–29.
- Bettis, Richard A., Michael A. Hitt. 1995. 'The New Competitive Landscape'. **Strategic Management Journal** 16 (1 S): 7–19.
- Beugelsdijk, Sjoerd. 2008. 'Strategic Human Resource Practices and Product Innovation'. **Organization Studies** 29 (6): 821–47.
- Bitar, J. 2003. **Strategy in Turbulent Environment : Continuous Innovation and Generic Dynamic Capabilities**. Cahier de Recherche. HEC Montréal: Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers.
- Black, E. 1995. 'Behaviorism as a Learning Theory'. 1995.
- Bontis, Nick, Mary M. Crossan, John Hulland. 2002. 'Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows'. **Journal of Management Studies** 39 (4): 437–69.
- Boselie, P, G Dietz, C Boon. 2005. 'Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research'. **Human Resource Management Journal** 15 (3): 67–94.
- Bourgeois, L. J. 1980. 'Strategy and Environment: A Conceptual Integration'. **Academy of Management Review** 5 (1): 25–39.
- . 1985. 'STRATEGIC GOALS, PERCEIVED UNCERTAINTY, AND ECONOMIC PERFORMANCE IN VOLATILE ENVIRONMENTS.' **Academy of Management Journal** 28 (3): 548–73.
- Bourgeois, L. J., Kathleen M. Eisenhardt. 1988. 'Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry'. **Management Science** 34 (7): 816–35.
- Boxall, Peter. 1996. 'The Strategic Hrm Debate and the Resource-Based View of the Firm'. **Human Resource Management Journal** 6 (3): 59–75.
- . 2012. 'High-Performance Work Systems: What, Why, How and for Whom?' **Asia Pacific Journal of Human Resources** 50 (2): 169–86.

- Boxall, Peter, Keith Macky. 2009. 'Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream'. **Human Resource Management Journal** 19 (1): 3–23.
- Brockman, Beverly K., Robert M. Morgan. 2003. 'The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance'. **Decision Sciences** 34 (2): 385–419.
- Brown, John Seely, Paul Duguid. 1991. 'Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation'. **Organization Science** 2 (1): 40–57.
- Brown, Shona L., Kathleen M. Eisenhardt. 1995. 'Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions'. **The Academy of Management Review** 20 (2): 343–78.
- . 1997. 'The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations'. **Administrative Science Quarterly** 42 (1): 1–34.
- Buganza, Tommaso, Claudio Dell'Era, Roberto Verganti. 2009. 'Exploring the Relationships between Product Development and Environmental Turbulence: The Case of Mobile TLC Services'. **Journal of Product Innovation Management** 26 (3): 308–21.
- Burgelman, Robert A. 1991. 'Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research'. **Organization Science** 2 (3): 239–62.
- Burns, T., G. M. Stalker. 1961. **The Management of Innovation**. Tavistock:London.
- Cabello-Medina, Carmen, Álvaro López-Cabrales, Ramón Valle-Cabrera. 2011. 'Leveraging the Innovative Performance of Human Capital through HRM and Social Capital in Spanish Firms'. **The International Journal of Human Resource Management** 22 (4): 807–28.
- Calantone, Roger, Rosanna Garcia, Cornelia Droge. 2003. 'The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning'. **Journal of Product Innovation Management** 20 (2): 90–103.
- Calantone, Roger J., C. Anthony di Benedetto, Sriraman Bhoovaraghavan. 1994. 'Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success'. **Journal of Business Research** 30: 143–48.
- Calantone, Roger J, S.Tamer Cavusgil, Yushan Zhao. 2002. 'Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance'. **Industrial Marketing Management** 31 (6): 515–24.
- Cambra-Fierro, Jesús J., Susan Hart, Yolanda Polo-Redondo, Ana Fuster-Mur. 2012. 'Market and Learning Orientation in Times of Turbulence: Relevance Questioned? An Analysis Using a Multi-Case Study'. **Quality & Quantity** 46 (3): 855–71.

- Camelo-Ordaz, Carmen, Joaquín García-Cruz, Elena Sousa-Ginel, Ramón Valle-Cabrera. 2011. 'The Influence of Human Resource Management on Knowledge Sharing and Innovation in Spain: The Mediating Role of Affective Commitment'. **The International Journal of Human Resource Management** 22 (7): 1442–63.
- Camisón, César, Ana Villar-López. 2014. 'Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance'. **Journal of Business Research** 67 (1): 2891–2902.
- Candan, Tatar, Volkan Yurdadog. 2017. 'Türkiye'de Maliye Politikasi Araci Olarak Teşvik Politikaları'. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 27.
- Cangelosi, Vincent E., William R Dill. 1965. 'Organizational Learning: Observations Toward a Theory'. **Administrative Science Quarterly** 10 (2): 175–203.
- Carayannis, E. G., E. T. Samara, Y. L. Bakouros. 2015. **Innovation and Entrepreneurship: Theory, Policy and Practice**. Innovation, Technology, and Knowledge Management. Cham: Springer International Publishing.
- Carayannis, E.G., M. Provance. 2008. 'Measuring Firm Innovative Performance: A Review of the Literature and Empirical Exploration'. In **Innovation Networks and Knowledge Clusters Findings and Insights from the US, EU and Japan**, edited by Elias G. Carayannis, Dimitris G. Assimakopoulos, and M. Kondo, 21–54. Palgrave Macmillan Limited.
- Carroll, Glenn R. 1984. 'Organizational Ecology'. **Ann. Rev. Sociol.** 10 (1): 71–93.
- Cavusgil, Tamer., Roger J. Calantone, Yushan. Zhao. 2003. 'Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability'. **Journal of Business & Industrial Marketing** 18 (1): 6–21.
- Chakravarthy, B. 1997. 'A New Strategy Framework For Coping With Turbulence'. **Sloan Management Review** 38 (winter): 69–82.
- Chang, Song, Yaping Gong, Sean A. Way, Liangding Jia. 2013. 'Flexibility-Oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness'. **Journal of Management** 39 (7): 1924–51.
- Chen, Chung-Jen, Jing-Wen Huang. 2009. 'Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance — The Mediating Role of Knowledge Management Capacity'. **Journal of Business Research** 62 (1): 104–14.
- Chiesa, M. 1994. **Radical Behaviorism: The Philosophy and the Science**. Boston, MA, USA: Authors Cooperative.
- Chiesa, Vittorio. 2001. **R&D Strategy and Organisation - Managing Technical Change in Dynamic Contexts**. Vol. 5.
- Child, John. 1972. 'Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice'. **Sociology** 6 (1): 1–22.

- Choi, Young Rok, Dean A. Shepherd. 2004. 'Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities'. **Journal of Management** 30 (3): 377–95.
- Choo, Chun Wei. 1999. 'The Art of Scanning the Environment'. **Bulletin of the American Society for Information Science and Technology** 25 (3): 21–24.
- Christensen, Clayton. 1997. **Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fall**.
- Christensen, Clayton M., Joseph L. Bower. 1996. 'Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms'. **Strategic Management Journal** 17 (3): 197–218.
- Coase, R.H. 1937. 'The Nature of the Firm'. **Economica** 4 (16): 386–405.
- Cohen, Wesley M, Daniel A Levinthal. 1990. 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation'. **Administrative Science Quarterly** 35 (1): 128.
- Collins, Christopher J, Ken G Smith. 2006. 'Knowledge Exchange and Combination : The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms'. **Academy of Management Journal** 49 (3): 544–60.
- Conner, Kathleen R., C. K. Prahalad. 1996. 'A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism'. **Organization Science** 7 (5): 477–501.
- Cook, Scott D. N., Dvora Yanow. 1993. 'Culture and Organizational Learning'. **Journal of Management Inquiry** 2 (4): 373–90.
- Cooper, Juett R. 1998. 'A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation'. **Management Decision** 36 (8): 493–502.
- Cooper, Robert G., Ulricke de Brentani. 1991. 'New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winners'. **The Journal of Product Innovation Management** 8 (2): 75–90.
- Cooper, Robert G, Elko J Kleinschmidt. 1995. 'Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development'. **Journal of Product Innovation Management** 12 (5): 374–91.
- Coskun, R., R. Altunisik, S. Bayraktaroglu, E. Yildirim. 2015. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**. Sakarya Kitabevi.
- Covin, Jeffrey G, Dennis P Slevin. 1989. 'Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments'. **Strategic Management Journal** 10 (1): 75–87.
- Crossan, Mary M, Henry W Lane, Roderick E. White, Lisa Djurfeldt. 1995. 'Organizational Learning: Dimensions for a Theory'. **International Journal of Organizational Analysis** 3 (4): 337–60.

- Crossan, Mary M, Henry W Lane, Roderick E White. 1999. 'An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution'. **The Academy of Management Review** 24 (3): 522–37.
- Cunliffe, Ann L. 2008. **Organization Theory**. SAGE Publications.
- Cyert, Richard M., James G. March. 1963. **Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Daft, Richard L. 1978. 'A Dual-Core Model of Organizational Innovation'. **The Academy of Management Journal** 21 (2): 193–210.
- . 2016. **Management**. Twelfth Ed. Boston, MA, USA: Cengage Learning.
- Daft, Richard L., Karl E. Weick. 1984. 'Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems'. **Academy of Management Review** 9 (2): 284–95.
- Daft, Richard L. 2010. **Organizational Theory and Design**. 10th ed. Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning.
- Damanpour, F. 1991. 'Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators'. **Academy of Management Journal** 34 (3): 555–90.
- . 1996. 'Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models'. **Management Science** 42 (5): 693–716.
- Daniell, Mark. 2006. **The Elements of Strategy: A Pocket Guide to the Essence of Successful Business Strategy**. Palgrave Macmillan.
- Danneels, Erwin. 2002. 'The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences'. **Strategic Management Journal** 23 (12): 1095–1121.
- Danneels, Erwin, Elko J. Kleinschmidt. 2001. 'Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance'. **Journal of Product Innovation Management** 18 (6): 357–73.
- Datta, Deepak K., James P. Guthrie, Patrick M. Wright. 2005. 'Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?' **Academy of Management Journal** 48 (1): 135–45.
- Davis, D., M. Morris, J. Allen. 1991. 'Perceived Environmental Turbulence and Its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing, and Organizational Characteristics in Industrial Firms'. **Journal of the Academy of Marketing Science** 19 (1): 43–51.
- Davis, Gerald F., J. Adam Cobb. 2010. 'Resource Dependence Theory: Past and Future'. In **Research in the Sociology of Organizations**, edited by Claudia B. Schoonhoven and Frank Dobbin, 28:21–42. Emerald Group Publishing Limited.
- Davis, Gerald F., W.W. Powell. 1992. 'Organization-Environment Relations'. In **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, edited by Marvin D.

- Dunnette and Leaetta M. Hough, 2nd ed., 3:315–375. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Day, George S. 1994. 'The Capabilities of Market-Driven Organizations'. **Journal of Marketing** 58 (4): 37–52.
- Delery, J. E., D. H. Doty. 1996. 'Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions'. **Academy of Management Journal** 39 (4): 802–35.
- DeSarbo, Wayne S., C. Anthony Di Benedetto, Michael Song, Indrajit Sinha. 2005. 'Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance'. **Strategic Management Journal** 26 (1): 47–74.
- Deshpandé, Rohit, John U Farley. 2004. 'Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey'. **International Journal of Research in Marketing** 21 (1): 3–22.
- Dess, Gregory G, Donald W. Beard. 1984. 'Dimensions of Organizational Task Environments'. **Administrative Science Quarterly** 29 (1): 52–73.
- Dess, Gregory G, Joseph C Picken. 2000. 'Changing Roles: Leadership in the 21st Century'. **Organizational Dynamics** 28 (3): 18–34.
- Dewar, Robert D., Jane E. Dutton. 1986. 'The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis'. **Management Science** 32 (11): 1422–33.
- Dhanaraj, Charles, Arvind Parkhe. 2006. 'Orchestrating Innovation Networks'. **Academy of Management Review** 31 (3): 659–69.
- Dibella, Anthony J., Edwin C. Nevis, Janet M. Gould. 1996. 'Understanding Organizational Learning Capability'. **Journal of Management Studies** 33 (3): 361–79.
- Dickson, Peter R. 1996. 'The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory'. **Journal of Marketing** 60 (4): 102–6.
- Dierickx, Ingemar, Karel Cool. 1989. 'Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage: Reply'. **Management Science** 35 (12): 1514–1514.
- Dill, William R. 1958. 'Environment as an Influence on Managerial Autonomy'. **Administrative Science Quarterly** 2 (4): 409–43.
- DiMaggio, P.J., W.W. Powell. 1983. 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields'. **American Sociological Review** 48 (2): 147.

- Dodgson, Mark. 1993. 'Organizational Learning: A Review of Some Literatures'. **Organization Studies** 14 (3): 375–94.
- Donaldson, Lex. 2001. **The Contingency Theory of Organizations**. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc.
- Dosi, Giovanni. 1982. 'Technological Paradigms and Technological Trajectories'. **Research Policy** 11 (3): 147–62.
- Droge, Cornelia, Roger Calantone, Nukhet Harmancioglu. 2008. 'New Product Success: Is It Really Controllable by Managers in Highly Turbulent Environments?' **Journal of Product Innovation Management** 25 (3): 272–86.
- Drucker, Peter F. 1985. **Innovation and Entrepreneurship**.
- . 1999. 'Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge'. **California Management Review** 41 (2): 79–94.
- Duncan, Robert B., Andrew Weiss. 1979. 'Organizational Learning : Implications for Organizational Design'. **Research in Organizational Behavior** 1: 75–123.
- Duncan, Robert B. 1972. 'Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty'. **Administrative Science Quarterly** 17 (3): 313–27.
- . 1974. 'Modifications in Decision Structure in Adapting To The Environment: Some Implications For Organizational Learning'. **Decision Sciences** 5 (4): 705–25.
- Dunlop, John T., David Weil. 1996. 'Diffusion and Performance of Modular Production in the U.S. Apparel Industry'. **Industrial Relations** 35 (3): 334–55.
- Easterby-Smith, Mark, Mary Crossan, Davide Nicolini. 2000. 'Organizational Learning: Debates Past, Present And Future'. **Journal of Management Studies** 37 (6): 783–96.
- Eisenhardt, Kathleen M., Shona L. Brown. 1998. 'Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos'. **Long Range Planning** 31 (5): 786–89.
- Eisenhardt, Kathleen M., Jeffrey A. Martin. 2000. 'Dynamic Capabilities: What Are They?' **Strategic Management Journal** 21 (10–11): 1105–21.
- Eisenhardt, Kathleen M., Behnam N. Tabrizi. 1995. 'Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry'. **Administrative Science Quarterly** 40 (1): 84–110.
- Emery, F. E., E. L. Trist. 1965. 'The Causal Texture of Organizational Environments'. **Human Relations** 18 (1): 21–32.
- Ericksen, Jeff. 2007. 'High Performance Work Systems, Dynamic Workforce Alignment and Firm Performance'. **Academy of Management Proceedings** 2007 (1): 1–6.

- Erkmen, Turhan. 2010. **Örgüt Kültürü**. Istanbul: Beta Basım Yayım.
- Ettlie, John E. 1983. 'Organizational Policy and Innovation Among Suppliers to the Food Processing Sector.' **Academy of Management Journal** 26 (1): 27–44.
- Ettlie, John E., William P. Bridges. 1982. 'Environmental Uncertainty and Organizational Technology Policy'. **IEEE Transactions on Engineering Management** EM-29 (1): 2–10.
- Ettlie, John E., William P. Bridges, Robert D. O'Keefe. 1984. 'Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation'. **Management Science** 30 (6): 682–95.
- Eurostat. 2018a. 'Employed HRST by Category, Age and Occupation'. 2018.
- . 2018b. 'Employment in Technology and Knowledge-Intensive Sectors by NUTS 2 Regions and Sex (from 2008 Onwards, NACE Rev. 2)'. 2018.
- . 2018c. 'Human Resources in Science and Technology (HRST)'. 2018.
- Evan, William M. 1965. 'Toward a Theory of Inter-Organizational Relations'. **Management Science** 11 (10): B-217-B-230.
- Field, A. 2007. **Discovering Statistics Using Spss**. 3rd Ed. London: Sage.
- Fiol, C Marlene, Marjorie A Lyles. 1985. 'Organizational Learning'. **Academy of Management Review** 10 (4): 803–13.
- Fornell, C., D. F. Larcker. 1981. 'Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error'. **Journal of Marketing Research**.
- Freel, Mark S. 2005. 'Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms'. **Small Business Economics** 25 (1): 49–64.
- Freeman, C., J. Clark, L. Soete. 1982. **Unemployment and Technical Innovation: A Study of Long Waves and Economic Development**. Frances Pinter.
- Friedman, Victor J., Raanan Lipshitz, Micha Popper. 2005. 'The Mystification of Organizational Learning'. **Journal of Management Inquiry** 14 (1): 19–30.
- Fu, Na, Patrick C. Flood, Janine Bosak, Tim Morris, Philip O'Regan. 2015. 'How Do High Performance Work Systems Influence Organizational Innovation in Professional Service Firms?' **Employee Relations** 37 (2): 209–31.
- Galer, Graham, Kees van der Heijden. 1992. 'The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning'. **Marketing Intelligence & Planning** 10 (6): 5–12.
- García-Morales, Víctor J., Francisco J. Llorens-Montes, Antonio J. Verdú-Jover. 2006. 'Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational

- Learning in Entrepreneurship'. **Industrial Management & Data Systems** 106 (1): 21–42.
- Garcia, Rosanna, Roger Calantone. 2002. 'A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review'. **Journal of Product Innovation Management** 19 (2): 110–32.
- Garson, G. David. 2012. 'Testing Statistical Assumptions'. **David Garson and Statistical Associates Publishing**, 1–52.
- Garvin, David A. 1993. 'Building a Learning Organization'. **Harvard Business Review**, no. July-August 1993: 15.
- Gatignon, Hubert, Michael L. Tushman, Wendy Smith, Philip Anderson. 2002. 'A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics'. **Management Science** 48 (9): 1103–22.
- Gatignon, Hubert, Jean-Marc Xuereb. 1997. 'Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance'. **Journal of Marketing Research** 34 (1): 77–90.
- Gemici, Evrim, Lutfihak Alpkın. 2015. 'An Application of Disruptive Innovation Theory to Create a Competitive Strategy in Turkish Air Transportation Industry'. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 207 (October): 797–806.
- Geroski, Paul, Steve Machin, John Van Reenen. 1993. 'The Profitability of Innovating Firms'. **The RAND Journal of Economics** 24 (2): 198–211.
- Geus, Arie P. de. 1998. 'The Living Company: A Recipe for Success in the New Economy'. **The Washington Quarterly** 21 (1): 197–205.
- Glazer, Rashi, Allen M. Weiss. 1993. 'Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information'. **Journal of Marketing Research** 30 (4): 509–21.
- Godard, John, John T. Delaney. 2000. 'Reflections on the "High Performance" Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field'. **Industrial and Labor Relations Review** 53 (3): 482–502.
- Goddard, Jules, Tony Eccles. 2013. **Uncommon Sense, Common Nonsense: Why Some Organisations Consistently Outperform Others**.
- Goffin, Keith, Rick Mitchell. 2017. **Innovation Management: Effective Strategy and Implementation**. 3rd ed. Palgrave.
- Goh, Swee, Gregory Richards. 1997. 'Benchmarking the Learning Capability of Organisations'. **European Management Journal** 15 (5): 575–83.
- Goldsmith, Stephen, Jerry Mechling. 2008. 'Turbulence, Innovation, and Leadership: Adapting to Change in the 21st Century'.

- Gopalakrishnan, S., F. Damanpour. 1997. 'A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management'. **Omega, Int. J. Mgmt Sci.** 25 (1): 15–28.
- . 2000. 'The Impact of Organizational Context on Innovation Adoption in Commercial Banks'. **IEEE Transactions on Engineering Management** 47 (1): 14–25.
- Gopalan, Valarmathie, Juliana Aida Abu Bakar, Abdul Nasir Zulkifli, Asmidah Alwi, Ruzinoor Che Mat. 2017. 'A Review of the Motivation Theories in Learning'. In **The 2nd International Conference on Applied Science and Technology 2017 (ICAST'17)**, 020043:1–7. American Institute of Physics.
- Granovetter, M. 1985. 'Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness'. **American Journal of Sociology** 91 (3): 481–510.
- Grant, Robert M. 1996. 'Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm'. **Strategic Management Journal** 17 (S2): 109–22.
- Grant, Robert M., Judith J. Jordan. 2015. **Foundations of Strategy**. Wiley.
- Greenhalg, Christine, Mark Rogers. 2010. **Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth**. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Grewal, Rajdeep, Rebecca J Slotegraaf. 2007. 'Embeddedness of Organizational Capabilities'. **Decision Sciences** 38 (3): 451–88.
- Grewal, Rajdeep, Patriya Tansuhaj. 2001. 'Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility'. **Journal of Marketing** 65 (2): 67–80.
- Grossman, Gene M., Elhanan Helpman. 1991. 'Trade, Knowledge Spillovers, and Growth'. **European Economic Review** 35 (2–3): 517–26.
- Grusec, Joan E. 1992. 'Social Learning Theory and Developmental Psychology: The Legacies of Robert Sears and Albert Bandura.' **Developmental Psychology** 28 (5): 776–86.
- Guest, David E. 2001. 'Human Resource Management: When Research Confronts Theory'. **The International Journal of Human Resource Management** 12 (7): 1092–1106.
- Guest, David E, J Michie, M Sheehan, N Conway, M Metochi. 2000. 'Effective People Management: Initial Findings of Future of Work Survey'. London.
- Guevara, Daniel, Ahmed Bounfour. 2013. 'Monitoring Intellectual Capital: A Case Study of a Large Company during the Recent Economic Crisis'. **Knowledge Management Research and Practice** 11 (2): 196–207.
- Gunday, Gurhan, Gunduz Ulusoy, Kemal Kilic, Lutfihak Alpkhan. 2008. 'Modeling Innovation: Determinants of Innovativeness and the Impact of Innovation on

- Firm Performance'. In **2008 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology**, 766–71. IEEE.
- . 2011. 'Effects of Innovation Types on Firm Performance'. **International Journal of Production Economics** 133 (2): 662–76.
- Gupta, Ashok K., S. P. Raj, David Wilemon. 1986. 'A Model for Studying R&D. Marketing Interface in the Product Innovation Process'. **Journal of Marketing** 50 (2): 7.
- Gupta, Ashok K., David Wilemon. 1990. 'Improving R&D/Marketing Relations: R&D's Perspective'. **R&D Management** 20 (4): 277–90.
- Guthrie, James P., Wenchuan Liu, Patrick C. Flood, Sarah MacCurtain. 2008. 'High Performance Work Systems, Workforce Productivity, and Innovation: A Comparison of MNCs and Indigenous Firms'. WP 04-08. LINK Working Paper Series. Dublin.
- Guthrie, James P. 2001. 'HIGH-INVOLVEMENT WORK PRACTICES, TURNOVER, AND PRODUCTIVITY: EVIDENCE FROM NEW ZEALAND.' **Academy of Management Journal** 44 (1): 180–90.
- Hagedoorn, John, Myriam Cloodt. 2003. 'Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?' **Research Policy** 32 (8): 1365–79.
- Hair Jr., Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. 2014. **Multivariate Data Analysis**. Seventh Ed. Pearson Education Limited.
- Hammond, L.D, K. Austin, S. Orcutt, J. Rosso. 2001. 'How People Learn: Introduction to Learning Theories'. Stanford University School of Education.
- Han, Jin K., Namwoon Kim, Rajendra K. Srivastava. 1998. 'Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?' **Journal of Marketing** 62 (4): 30–45.
- Hannan, Michael T., John Freeman. 1977. 'The Population Ecology of Organizations'. **American Journal of Sociology** 82 (5): 929–64.
- Hansen, Morten T., N. Nohria, Thomas Tierney. 1999. 'What's Your Strategy for Managing Knowledge?' **Harvard Business Review**.
- Hanvanich, S., K. Sivakumar, G.Tomas M. Hult. 2006. 'The Relationship of Learning and Memory With Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence'. **Journal of the Academy of Marketing Science** 34 (4): 600–612.
- Hatch, M.J., A.L. Cunliffe. 2013. **Organizational Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**.
- Hausman, Angela. 2005. 'Innovativeness among Small Businesses: Theory and Propositions for Future Research'. **Industrial Marketing Management** 34 (8): 773–82.

- Hedberg, Bo. 1981. 'How Organizations Learn and Unlearn'. In **Handbook of Organizational Design**, edited by P.C. Nystrom and W. H. Starbuck, 3–27. Oxford University Press.
- Helfat, Constance E., Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret Peteraf, Harbir Singh, David Teece, Sidney G. Winter. 2007. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**.
- Henderson, Rebecca M., Kim B. Clark. 1990. 'Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms'. **Administrative Science Quarterly** 35 (1): 9–30.
- Hillman, Amy J., Michael C. Withers, Brian J. Collins. 2009. 'Resource Dependence Theory: A Review'. **Journal of Management** 35 (6): 1404–27.
- Hinings, C. R., D. J. Hickson, J. M. Pennings, R. E. Schneck. 1974. 'Structural Conditions of Intraorganizational Power'. **Administrative Science Quarterly** 19 (1): 22.
- Hoonsopon, Danupol, Guntalee Ruenrom. 2012. 'The Impact of Organizational Capabilities on the Development of Radical and Incremental Product Innovation and Product Innovation Performance'. **Journal of Managerial Issues** 24 (3): 250–76.
- Hox, J.J., T.M. Bechger. 1998. 'An Introduction to Structural Equation Modeling'. **Family Science Review** 11: 354–73.
- Hu, Li-tze, Peter M. Bentler. 1999. 'Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives'. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal** 6 (1): 1–55.
- Huber, George P. 1991. 'Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures'. **Organization Science** 2 (1): 88–115.
- Hult, G. Tomas M., Robert F. Hurley, Larry C. Giunipero, Ernest L. Nichols. 2000. 'Organizational Learning in Global Purchasing: A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers'. **Decision Sciences** 31 (2): 293–325.
- Hult, G. Tomas M., David J. Ketchen. 2001. 'Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance'. **Strategic Management Journal** 22 (9): 899–906.
- Hult, G.Tomas M., O.C. Ferrell. 1997. 'Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement'. **Journal of Business Research** 40 (2): 97–111.
- Hult, G.Tomas M., Robert F. Hurley, Gary A. Knight. 2004. 'Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance'. **Industrial Marketing Management** 33 (5): 429–38.

- Hunt, Shelby D., Robert M. Morgan. 1996. 'The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions'. **Journal of Marketing** 60 (4): 107–14.
- Hurley, Robert F., G. Tomas M. Hult, Gary A. Knight. 2005. 'Innovativeness and Capacity to Innovate in a Complexity of Firm-Level Relationships: A Response to Woodside (2004)'. **Industrial Marketing Management** 34 (3): 281–83.
- Hurley, Robert F, G Tomas M Hult. 1998. 'Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination'. **Journal of Marketing** 62 (3): 42–54.
- Huselid, M. A. 1995. 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance'. **Academy of Management Journal** 38 (3): 635–72.
- Ichniowski, Casey., T. A. Kochan, D. Levine, C. Olson, G. Strauss. 1996. 'What Works at Work: Overview and Assessment'. **Industrial Relations** 35 (3): 299–333.
- Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw. 1999. 'The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants'. **Management Science** 45 (5): 704–21.
- Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw, Giovanna Prennushi. 1997. 'The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines'. **The American Economic Review** 87 (3): 291–313.
- Inkpen, Andrew C., Mary M. Crossan. 1995. 'Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning'. **Journal of Management Studies** 32 (5): 595–618.
- Innosight. 2018. 'Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction Is Accelerating'.
- Itami, Hiroyuki, Thomas W. Roehl. 1997. **Mobilizing Invisible Assets**. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press.
- Jackson, Susan E., Randall S. Schuler. 1995. 'Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments'. **Annual Review of Psychology** 46: 237–64.
- Jansen, Justin J. P., Frans A. J. Van Den Bosch, Henk W. Volberda. 2006. 'Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators'. **Management Science** 52 (11): 1661–74.
- Jansen, Justin J P, Frans A. J. Van Den Bosch, Henk W Volberda. 2005. 'Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?' **Academy of Management Journal** 48 (6): 999–1015.
- Javidan, Mansour, Jennie L. Walker. 2012. 'Global Mindset for Leadership'. **People & Strategy** 35 (2): 36–40.

- Jensen, J. Bradford, Lori G. Kletzer. 2005. 'Tradable Services: Understanding the Scope and Impact of Services Outsourcing'. WP 05-9. Working Paper Series. Washington, DC.
- Jerez-Gómez, Pilar, José Céspedes-Lorente, Ramón Valle-Cabrera. 2005. 'Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement'. **Journal of Business Research** 58 (6): 715–25.
- Jiménez-Jiménez, Daniel, Raquel Sanz-Valle. 2008. 'Could HRM Support Organizational Innovation?' **The International Journal of Human Resource Management** 19 (7): 1208–21.
- . 2011. 'Innovation, Organizational Learning, and Performance'. **Journal of Business Research** 64 (4): 408–17.
- Jiménez-Jiménez, Daniel, Raquel Sanz-Valle. 2005. 'Innovation and Human Resource Management Fit: An Empirical Study'. **International Journal of Manpower** 26 (4): 364–81.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, Richard Whittington. 2007. **Exploring Corporate Strategy**. 8th ed. Financial Times/ Prentice Hall.
- Johnson Jr, Bob L. 1995. 'Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations'. **International Encyclopedia of Public Policy and Administration**, 1–22.
- Joia, Luiz Antonio. 2000. 'Measuring Intangible Corporate Assets'. **Journal of Intellectual Capital** 1 (1): 68–84.
- Kalchschmidt, Matteo, Yvan Nieto, Gerald Reiner. 2010. 'The Impact of Forecasting on Operational Performance: Mediation Effects through Flexibility Enablers'. **Operations Management Research** 3 (3–4): 129–37.
- Kam-Sing Wong, Stanley. 2014. 'Impacts of Environmental Turbulence on Entrepreneurial Orientation and New Product Success'. **European Journal of Innovation Management** 17 (2): 229–49.
- Kang, Helen, Sidney J. Gray. 2011. 'The Content of Voluntary Intangible Asset Disclosures: Evidence from Emerging Market Companies'. **Journal of International Accounting Research** 10 (1): 109–25.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. 1996. 'Strategic Learning & the Balanced Scorecard'. **Strategy & Leadership** 24 (5): 18–24.
- Katkalo, Valery S., Christos N. Pitelis, D. J. Teece. 2010. 'Introduction: On the Nature and Scope of Dynamic Capabilities'. **Industrial and Corporate Change** 19 (4): 1175–86.
- Katz, Harry C., Thomas A. Kochan, Jeffrey H. Keefe, Edward Lazear, George C. Eads. 1987. 'Industrial Relations and Productivity in the U.S. Automobile Industry'. **Brookings Papers on Economic Activity** 1987 (3): 685.

- Keskin, Halit. 2006. 'Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs'. **European Journal of Innovation Management** 9 (4): 396–417.
- Keskin, Halit, Ali E. Akgun, Ipek Kocoğlu. 2016. **Örgüt Teorisi**. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kessler, Alexander, Christoph Pachucki, Katharina Stummer, Michael Mair, Petra Binder. 2015. 'Types of Organizational Innovativeness and Success in Austrian Hotels'. **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 27 (7): 1707–27.
- Ketchen, Dave, Jeremy Short. 2015. **Mastering Strategic Management**. Flatworld Knowledge.
- Kets de Vries, Manfred F.R., Laura Guillen, Konstantin Korotov. 2009. 'Organizational Culture, Leadership, Change, and Stress'. 2009/10/EFE/IGLC. **SSRN Electronic Journal**. Faculty & Research Working Paper Series.
- Kim, D. 1998. 'The Link between Individual and Organizational Learning'. In **The Strategic Management of Intellectual Capital**, edited by David A. Klein, 41–62. Elsevier.
- Kintana, Martin Larraza, Ainhoa Urtasun Alonso, Carmen García Olaverri. 2006. 'High-Performance Work Systems and Firms' Operational Performance: The Moderating Role of Technology'. **The International Journal of Human Resource Management** 17 (1): 70–85.
- Kleinschmidt, Elko J, Robert G Cooper. 1991. 'The Impact of Product Innovativeness OnPerformance'. **Journal of Product Innovation Management** 8: 240–51.
- Klimecki, R., H. Lassleben. 1999. 'What Causes Organizations to Learn?' In **3rd International Conference on Organizational Learning**, 1–19.
- Kline, R.B. 2011. 'Principles and Practice of Structural Equation Modeling'. In . Guilford Press, New York.
- Kling, Jeffrey. 1995. 'High Performance Work System and Firm Performance'. **Monthly Labour Review**.
- Ko, Stephen, Boon-Seng Tan. 2012. 'Knowledge Transfer, Perceived Environmental Turbulence and Innovation in China'. **Journal of Chinese Entrepreneurship** 4 (2): 104–16.
- Koçel, Tamer. 2015. **İşletme Yöneticiliği**. Beta Yayınları.
- Kogut, Bruce. 1988. 'Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives'. **Strategic Management Journal** 9 (4): 319–32.
- Kogut, Bruce, Udo Zander. 1992. 'Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology'. **Organization Science** 3 (3): 383–97.

- Kohli, Ajay K, Bernard J Jaworski. 1990. 'Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications'. **Journal of Marketing** 54 (April): 1–18.
- Kramer, Jan-Philipp, Elisabetta Marinelli, Simona Iammarino, Javier Revilla Diez. 2011. 'Intangible Assets as Drivers of Innovation: Empirical Evidence on Multinational Enterprises in German and UK Regional Systems of Innovation'. **Technovation** 31 (9): 447–58.
- Kyrgidou, Lida P., Stavroula Spyropoulou. 2013. 'Drivers and Performance Outcomes of Innovativeness: An Empirical Study'. **British Journal of Management** 24 (3): 281–98.
- Lado, Augustine A., Mary C Wilson. 1994. 'Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective'. **The Academy of Management Review** 19 (4): 699–727.
- Lam, Alice. 2006. 'Organizational Innovation'. In **The Oxford Handbook of Innovation**, edited by Nazli Choucri, Dinsha Mistree, Farnaz Haghseta, Toufic Mezher, Wallace R. Baker, and Carlos I. Ortiz, 11:85–99. Alliance For Global Sustainability Bookseries. Dordrecht: Oxford University Press.
- Laursen, K., Nicolai J. Foss. 2003. 'New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance'. **Cambridge Journal of Economics** 27 (2): 243–63.
- Lawler, Edward E. 1986. **High-Involvement Management**. Jossey-Bass.
- Lawler, Edward E . 2012. 'Designing High Performance Organisations'. **University of Southern California**.
- Lawrence, Paul R., J. W. Lorsch. 1967. **Organization and Environment**. Boston, MA, USA: Harvard Business School, Division of Research.
- Lee, Ruby P., Xinlin Tang. 2018. 'Does It Pay to Be Innovation and Imitation Oriented? An Examination of the Antecedents and Consequences of Innovation and Imitation Orientations'. **Journal of Product Innovation Management** 35 (1): 11–26.
- Leiponen, Ada. 2000. 'Competencies, Innovation And Profitability Of Firms'. **Economics of Innovation and New Technology** 9 (1): 1–24.
- Leonard-Barton, Dorothy. 1992. 'Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development'. **Strategic Management Journal** 13 (S1): 111–25.
- Levitt, B., J. G. March. 1988. 'Organizational Learning'. **Annual Review of Sociology** 14 (1988): 319–40.
- Li, Haiyang, K. Atuahene-Gima. 2001. 'Product Innovation Strategy and The Performance of New Technology Ventures in China'. **Academy of Management Journal** 44 (6): 1123–34.

- Lichtenthaler, Ulrich. 2009. 'Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes'. **Academy of Management Journal** 52 (4): 822–46.
- Lipshitz, Raanan, Micha Popper, Sasson Oz. 1996. 'Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms'. **The Journal of Applied Behavioral Science** 32 (3): 292–305.
- Lissack, Michael, Johan Roos. 1999. **The Next Common Sense - Mastering Corporate Complexity Through Coherence**. Nicholas Brealey Publishing. London, England.
- Little, Todd D., James A. Bovaird, Noel A. Card. 2007. **Modeling Contextual Effects in Longitudinal Studies**. New York: Routledge.
- Lopez-Cabrales, Alvaro, Ana Pérez-Luño, Ramón Valle Cabrera. 2009. 'Knowledge as a Mediator between HRM Practices and Innovative Activity'. **Human Resource Management** 48 (4): 485–503.
- Lumpkin, G. T., Gregory G. Dess. 1996. 'Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance'. **The Academy of Management Review** 21 (1): 135–72.
- Lynn, Gary S., Ali E. Akgun. 1998. 'Innovation Strategies under Uncertainty: A Contingency Approach for New Product Development'. **EMJ - Engineering Management Journal** 10 (3): 11–18.
- MacDuffie, John Paul. 1995. 'Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry'. **ILR Review** 48 (2): 197–221.
- Maier, Ronald, Ulrich Remus. 2003. 'Implementing Process-oriented Knowledge Management Strategies'. **Journal of Knowledge Management** 7 (4): 62–74.
- Malterud, Kirsti. 2001. 'Qualitative Research: Standards, Challenges, and Guidelines'. **The Lancet** 358 (9280): 483–88.
- March, James G. 1991. 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning'. **Organization Science** 2 (1): 71–87.
- March, James G., J.P. Olsen. 1976. 'Ambiguity and Choice in Organizations'. **American Journal of Sociology**.
- Marchington, Mick, Adrian Wilkinson, Rory Donnelly, Anastasia Kynighou. 2016. **Human Resource Management at Work**. London: The Chartered Institute of Personnel and Development.
- Marion, Russ, Mary Uhl-Bien. 2001. 'Leadership in Complex Organizations'. **The Leadership Quarterly** 12 (4): 389–418.
- Markides, C. 1998. 'Strategic Innovation in Established Companies'. **MIT Sloan Management Review**.

- . 1999. 'The Challenge of Strategic Innovation'. **Leader to Leader** 1999 (13): 39–46.
- . 2006. 'Disruptive Innovation: In Need of Better Theory*'. **Journal of Product Innovation Management** 23 (1): 19–25.
- Marquardt, Michael, Shannon Banks. 2010. 'Theory to Practice: Action Learning'. **Advances in Developing Human Resources** 12 (2): 159–62.
- Mavondo, Felix T., Jacqueline Chimhanzi, Jillian Stewart. 2005. 'Learning Orientation and Market Orientation'. **European Journal of Marketing** 39 (11/12): 1235–63.
- McCann, Joseph E., John Selsky. 1984. 'Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments'. **The Academy of Management Review** 9 (3): 460–70.
- . 2012. **Mastering Turbulence: The Essential Capabilities of Agile and Resilient Individuals, Teams and Organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McDonald, R. E. 2002. 'Knowledge Entrepreneurship: Linking Organisational Learning and Innovation'. School of Management, The University of Connecticut.
- McGill, Michael E., John W. Slocum. 1993. 'Unlearning the Organization'. **Organizational Dynamics** 22 (2): 67–79.
- McKee, D. 1992. 'An Organizational Learning Approach to Product Innovation'. **Journal of Product Innovation Management** 9 (3): 232–45.
- McKelvey, Bill, Howard Aldrich. 1983. 'Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science'. **Administrative Science Quarterly** 28 (1): 101–28.
- Mele, Cristina, Jacqueline Pels, Francesco Polese. 2010. 'A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications'. **Service Science** 2 (1–2): 126–35.
- Menguc, Bulent, Seigyoung Auh. 2006. 'Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness'. **Journal of the Academy of Marketing Science** 34 (1): 63–73.
- Messersmith, Jake G., James P. Guthrie. 2010. 'High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance'. **Human Resource Management** 49 (2): 241–64.
- Meyer, Alan D. 1982. 'How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses To Environments'. **Journal of Management Studies** 19 (1): 45–61.
- Meyer, J.W., B. Rowan. 1977. 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony'. **American Journal of Sociology** 83 (2): 340–63.

- Mezias, Stephen J., Mary Ann Glynn. 1993. 'The Three Faces of Corporate Renewal: Institution, Revolution, and Evolution'. **Strategic Management Journal** 14 (2): 77–101.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow. 1984. 'Fit, Failure and the Hall of Fame'. **California Management Review** 26 (3): 10–28.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman. 1978. 'Organizational Strategy, Structure, and Process'. **Academy of Management Review** 3 (3): 546–62.
- Miller, Danny. 1987. 'The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy'. **Strategic Management Journal** 8 (1): 55–76.
- . 1996. 'A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature'. **Journal of Management** 22 (3): 485–505.
- . 2011. 'Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future'. **Entrepreneurship Theory and Practice** 35 (5): 873–94.
- Miller, Danny, Peter H. Friesen. 1978. 'Archetypes of Strategy Formulation'. **Management Science** 24 (9): 921–33.
- . 1983. 'Strategy-Making and Environment: The Third Link'. **Strategic Management Journal** 4 (3): 221–35.
- Milliken, Frances J. 1987. 'Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty'. **Academy of Management Review** 12 (1): 133–43.
- Mintzberg, H. 1979. **The Structuring of Organizations**. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Moreland, Richard L., Larissa Myaskovsky. 2000. 'Exploring the Performance Benefits of Group Training: Transactive Memory or Improved Communication?'. **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 82 (1): 117–33.
- Morgan, Neil A., Rebecca J. Slotegraaf, Douglas W. Vorhies. 2009. 'Linking Marketing Capabilities with Profit Growth'. **International Journal of Research in Marketing** 26 (4): 284–93.
- Naranjo-Valencia, Julia C., Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle. 2011. 'Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture'. **Management Decision** 49 (1): 55–72.
- Nevis, Edwin C., Anthony J. DiBelle, Janet M. Gould. 1995. 'Understanding Organizations as Learning Systems'. **Sloan Management Review** 36 (2): 73–85.
- Ngamkroekjoti, Chittipa, Mark Speece. 2008. 'Technology Turbulence and Environmental Scanning in Thai Food New Product Development'. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics** 20 (4): 413–32.

- Nieto-Rodriguez, Antonio, Daniel Evrard. 2004. 'Boosting Business Performance through Programme and Project Management'. **PriceWaterhouseCoopers**.
- Nohria, N., R. Gulati. 1996. 'Is Slack Good or Bad for Innovation?' **Academy of Management Journal** 39 (5): 1245–64.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. 'A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation'. **Organization Science** 5 (1): 14–37.
- . 2007. 'The Knowledge-Creating Company'. **Harvard Business Review**, no. July-August: 162–71.
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi. 1995. **The Knowledge-Creating Company**. Oxford University Press.
- Nystrom, Paul C., K. Ramamurthy, Alla L. Wilson. 2002. 'Organizational Context, Climate and Innovativeness: Adoption of Imaging Technology'. **Journal of Engineering and Technology Management** 19 (3–4): 221–47.
- Nystrom, Paul C., William H. Starbuck. 1984. 'To Avoid Organizational Crises, Unlearn'. **Organizational Dynamics** 12 (4): 53–65.
- 'OECD, Frascati Manual 2015'. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris: OECD Publishing.
- OECD. 2018a. 'Education and Training'. 2018.
- . 2018b. 'Educational Attainment and Labour-Force Status'. 2018.
- . 2018c. 'Main Science and Technology Indicators'. 2018.
- Ordiz-Fuertes, Mónica, Esteban Fernández-Sánchez. 2003. 'High-Involvement Practices in Human Resource Management: Concept and Factors That Motivate Their Adoption'. **The International Journal of Human Resource Management** 14 (4): 511–29.
- Ormrod, Jeanne Ellis. 2011. **Human Learning**. 6th ed. Pearson.
- Osborn, Richard N, James G Hunt. 1974. 'Environment and Organizational Effectiveness'. **Administrative Science Quarterly** 19 (2): 231.
- Oslo Manual. 2018. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Osterman, Paul. 1994. 'How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?' **ILR Review** 47 (2): 173–88.
- Özsomer, Aysegul, Roger J. Calantone, Anthony Di Bonetto. 1997. 'What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors'. **Journal of Business & Industrial Marketing** 12 (6): 400–416.

- Paparoidamis, Nicholas G. 2005. 'Learning Orientation and Leadership Quality'. Edited by Erwin Rausch. **Management Decision** 43 (7/8): 1054–63.
- Patel, Pankaj C., Jake G. Messersmith, David P. Lepak. 2013. 'Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity'. **Academy of Management Journal** 56 (5): 1420–42.
- Pawłowsky, P. 2001. 'Management Science and Organizational Learning'. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**, no. 0371: 61–88.
- . 2003. 'The Treatment of Organizational Learning in Management Science'. In **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**, edited by M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child, and I. Nonaka, 61–88. Oxford: Oxford University Press.
- Pearce, Craig L., Michael D. Ensley. 2004. 'A Reciprocal and Longitudinal Investigation of the Innovation Process: The Central Role of Shared Vision in Product and Process Innovation Teams (PPITs)'. **Journal of Organizational Behavior** 25 (2): 259–78.
- Pedler, Mike, Tom Boydell, John Burgoyne. 1989. 'The Learning Company'. **Studies in Continuing Education** 11 (2): 91–101.
- Penrose, Edith. 1995. **The Theory of The Growth of The Firm. Academy of Management Review**. Vol. 33.
- Peters, T.J., R.H. Waterman. 1982. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, Jeffrey. 1998. 'The Real Keys to High Performance'. **Leader to Leader** 1998 (8): 23–29.
- Pfeffer, Jeffrey, Gerald Salancik. 1978a. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach**. New York: Harper & Row.
- . 1978b. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach**. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, Jeffrey, John F. Veiga. 1999. 'Putting People First for Organizational Success'. **The Academy of Management Executive** 13 (2, Themes: Technology, Rewards, and Commitment): 37–48.
- Plessis, Marina du. 2007. 'The Role of Knowledge Management in Innovation'. **Journal of Knowledge Management** 11 (4): 20–29.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong Yeon Lee, Nathan P. Podsakoff. 2003. 'Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies'. **Journal of Applied Psychology** 88 (5): 879–903.
- Polanyi, Michael. 1966. 'The Tacit Dimension'. **Knowledge in Organizations**.

- Porter, Michael E. 1980. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Customers**. NY Free Press.
- . 1985. 'Technology and Competitive Advantage'. **Journal of Business Strategy** 5 (3): 60–78.
- . 1990. **The Competitive Advantage of Nations**. **Competitive Intelligence Review**. New York: Free Press.
- Posen, Hart E., Daniel A. Levinthal. 2012. 'Chasing a Moving Target: Exploitation and Exploration in Dynamic Environments'. **Management Science** 58 (3): 587–601.
- Posthuma, Richard A., Michael C. Campion, Malika Masimova, Michael A. Campion. 2013. 'A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research'. **Journal of Management** 39 (5): 1184–1220.
- Prange, C. 1999. 'Organizational Learning - Desperately Seeking Theory'. In **Organizational Learning and the Learning Organisation**, edited by M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, and L. Araujo, 23–43. London: SAGE Publications.
- Preacher, Kristopher J., Andrew F. Hayes. 2008. 'Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models'. **Behavior Research Methods** 40 (3): 879–91.
- Priem, Richard L., Leonard G. Love, Margaret A. Shaffer. 2002. 'Executives' Perceptions of Uncertainty Sources: A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions'. **Journal of Management** 28 (6): 725–46.
- Purcell, John. 1999. 'Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-Sac?' **Human Resource Management Journal** 9 (3): 26–41.
- Ramírez, Rafael, John W. Selsky, Kees van der Heijden. 2008. **Business Planning for Turbulent Times : New Methods for Applying Scenarios**. UK and USA: Earthscan from Routledge.
- Revans, R.W. 1982. 'What Is Action Learning?' **Journal of Management Development** 1 (3): 64–75.
- Reynolds, Rysia, Anne Ablett. 1998. 'Transforming the Rhetoric of Organisational Learning to the Reality of the Learning Organisation'. **The Learning Organization** 5 (1): 24–35.
- Rogers, Everett M. 1995. **Diffusion of Innovations**. 3th ed. The Free Press.
- Romer, Paul M. 1990. 'Endogenous Technological Change'. **Journal of Political Economy** 98 (5).
- Saá-Pérez, Petra De, Juan Manuel Garcia-Falcon. 2002. 'A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development'. **The International Journal of Human Resource Management** 13 (1): 123–40.

- Sackmann, Sonja A. 1991. 'Uncovering Culture in Organizations'. **The Journal of Applied Behavioral Science** 27 (3): 295–317.
- Sackmann, Sonja A. 1992. 'Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge'. **Administrative Science Quarterly** 37 (1): 140–61.
- Salavou, Helen. 2004. 'The Concept of Innovativeness: Should We Need to Focus?' **European Journal of Innovation Management** 7 (1): 33–44.
- Schaller, Tracey King, Ashutosh Patil, Naresh K. Malhotra. 2015. 'Alternative Techniques for Assessing Common Method Variance'. **Organizational Research Methods** 18 (2): 177–206.
- Schein, Edgar H. 2004. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass.
- Schendel, Dan. 2007. 'Evolutionary Perspectives on Strategy'. **Strategic Management Journal** 17 (S1): 1–4.
- Schilling, M. A. 2002. 'Technology Success and Failure in Winner-Take-All Markets: The Impact of Learning Orientation, Timing and Network Externalities'. **Academy of Management Journal** 45 (2): 387–98.
- Schmidt, Jeffrey B., Roger J. Calantone. 1998. 'Are Really New Product Development Projects Harder to Shut Down?' **Journal of Product Innovation Management** 15 (2): 111–23.
- Schuler, Randall S, Susan E Jackson. 1987. 'Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices'. **Academy of Management Executive** 1 (3): 207–19.
- Schumacker, R.E., R.G. Lomax. 2012. **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. Hoboken: Taylor and Francis.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1934. **The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle**. Transaction Publishers.
- Selsky, John W., Jim Goes, O. N. Baburoglu. 2007. 'Contrasting Perspectives of Strategy Making: Applications in "Hyper" Environments'. **Organization Studies** 28 (1): 71–94.
- Selznick, Philip. 1949. 'TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization'. **University of California Publications in Culture and Society**.
- Senge, Peter M. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**. New York: Doubleday Business.
- . 1994. **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. Crown Business.

- Senge, Peter M, John D Sterman. 1992. 'Systems Thinking and Organizational Learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of the Future'. **European Journal of Operational Research** 59 (1): 137–50.
- SETA. 2014. 'Yeni Ekonomi, Ar-Ge ve İnovasyon'. Istanbul.
- Shipton, Helen. 2006. 'Cohesion or Confusion? Towards a Typology for Organizational Learning Research'. **International Journal of Management Reviews** 8 (4): 233–52.
- Shipton, Helen, Doris Fay, Michael West, Malcolm Patterson, Kamal Birdi. 2005. 'Managing People to Promote Innovation'. **Creativity and Innovation Management** 14 (2): 118–28.
- Shoham, Aviv, Eran Vigoda-Gadot, Ayalla Ruvio, Nitza Schwabsky. 2012. 'Testing an Organizational Innovativeness Integrative Model across Cultures'. **Journal of Engineering and Technology Management** 29 (2): 226–40.
- Shrivastava, Paul. 1983. 'A Typology of Organizational Learning Systems'. **Journal of Management Studies** 20 (1): 7–28.
- Siguaw, Judy A, Penny M Simpson, Cathy A Enz. 2006. 'Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research'. **Journal of Product Innovation Management** 23 (6): 556–74.
- Simon, Herbert A. 1991. 'Bounded Rationality and Organizational Learning'. **Organization Science** 2 (1): 125–34.
- Singh, Jitendra V., Charles J Lumsden. 1990. 'Theory and Research in Organizational Ecology'. **Annual Review of Sociology** 16 (July): 161–95.
- Sinkula, James. 1994. 'Market Information Processing and Organizational Learning'. **Journal of Marketing** 58 (1): 35–45.
- Sinkula, James, W. Baker, T. Noordewier. 1997. 'A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behaviour'. **Journal of the Academy of Marketing Science** 25 (4): 305–319.
- Slater, Stanley F., John C. Narver. 1995. 'Market Orientation and the Learning Organization'. **Journal of Marketing** 59 (3): 63.
- Slocum, John W., Michael McGill, David T Lei. 1994. 'The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere'. **Organizational Dynamics** 23 (2): 33–47.
- Snowden, David J, Mary E Boone. 2007. 'A Leader's Framework for Decision Making'. **Harvard Business Review** 85 (11): 68–76.
- Souder, Wm. E., X. Michael Song. 1998. 'Analyses of U.S. and Japanese Management Processes Associated with New Product Success and Failure in High and Low Familiarity Markets'. **Journal of Product Innovation Management** 15 (3): 208–23.

- Stacey, Ralph D., Douglas Griffin, Patricia Shaw. 2000. **Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?** Routledge.
- Starbuck, William H. 1992. 'Learning by Knowledge-Intensive Firms'. **Journal of Management Studies** 29 (6): 713–40.
- Starbuck, William H, Bo Hedberg. 2001. 'How Organizations Learn from Success and Failure'. In **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**, edited by Meinolf Dierkes, A. Berthoin Antal, John Child, and Ikujiro Nonaka, 1–26. Oxford University Press.
- Stata, Ray. 1989. 'Organizational Learning - The Key to Management Innovation'. **Sloan Management Review** 30 (3): 63–74.
- Sterman, John D. 2000. **Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World**. McGraw-Hill Education.
- Subramanian, A, S Nilakanta. 1996. 'Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance'. **Omega** 24 (6): 631–47.
- Sun, Peter Y.T., John L. Scott. 2003. 'Exploring the Divide – Organizational Learning and Learning Organization'. **The Learning Organization** 10 (4): 202–15.
- Sung, Johnny, David Ashton. 2005. 'High Performance Work Practices: Linking Strategy and Skills to Performance Outcomes'.
- Sutton, Robert I., Kathleen M. Eisenhardt, James V. Jucker. 1986. 'Managing Organizational Decline: Lessons from Atari'. **Organizational Dynamics** 14 (4): 17–29.
- Tajeddini, Kayhan, Myfanwy Trueman, Gretchen Larsen. 2006. 'Examining the Effect of Market Orientation On Innovativeness'. **Journal of Marketing Management** 22 (5–6): 529–51.
- Tannenbaum, Scott I. 1997. 'Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies'. **Human Resource Management** 36 (4): 437–52.
- Tannenbaum, Scott I., Lisa M. Dupuree-Bruno. 1994. 'The Relationship between Organizational and Environmental Factors and the Use of Innovative Human Resource Practices'. **Group & Organization Management** 19 (2): 171–202.
- Teare, Richard E. 1998. 'Developing a Curriculum for Organizational Learning'. **Journal of Workplace Learning** 10 (2): 95–121.
- Teece, David J. 2007. 'Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance'. **Strategic Management Journal** 28 (13): 1319–50.

- Teece, David J. 1998. 'Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets'. **California Management Review** 40 (3): 55–79.
- Teece, David J, Gary Pisano, Amy Shuen. 1997. 'Dynamic Capabilities and Strategic Management'. **Strategic Management Journal** 18 (7): 509–33.
- Terreberry, Shirley. 1968. 'The Evolution of Organizational Environments'. **Administrative Science Quarterly** 12 (4): 590–613.
- Thompson, J. 1967. **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory**. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, Marc, Paul Heron. 2005. 'Management Capability and High Performance Work Organization'. **The International Journal of Human Resource Management** 16 (6): 1029–48.
- Thornhill, Stewart. 2006. 'Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes'. **Journal of Business Venturing** 21 (5): 687–703.
- Tippins, Michael J., Ravipreet S. Sohi. 2003. 'IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?' **Strategic Management Journal** 24 (8): 745–61.
- Toffler, Alvin. 1970. **Future Shock**. New York: Random House.
- . 1984. **The Third Wave**. Bantam.
- Tornatzky, Louis G., Mitchell Fleischer. 1990. **Processes of Technological Innovation**. Lexington Books.
- Tosey, Paul, Max Visser, Mark NK Saunders. 2012. 'The Origins and Conceptualizations of "Triple-Loop" Learning: A Critical Review'. **Management Learning** 43 (3): 291–307.
- TPE. 2018. 'Türkiye Patent İstatistikleri'. 2018.
- Tregaskis, Olga, Kevin Daniels, Linda Glover, Peter Butler, Michael Meyer. 2013. 'High Performance Work Practices and Firm Performance: A Longitudinal Case Study'. **British Journal of Management** 24 (2): 225–44.
- Tsai, Kuen-Hung, Shu-Yi Yang. 2013. 'Firm Innovativeness and Business Performance: The Joint Moderating Effects of Market Turbulence and Competition'. **Industrial Marketing Management** 42 (8): 1279–94.
- . 2014. 'The Contingent Value of Firm Innovativeness for Business Performance under Environmental Turbulence'. **International Entrepreneurship and Management Journal** 10 (2): 343–66.
- Tsai, Y., J. Lin, L. Kurekova. 2009. 'Innovative R&D and Optimal Investment under Uncertainty in High-Tech Industries: An Implication for Emerging Economies'. **Research Policy** 38 (8): 1388–95.

- Tsang, Eric W. K. 1997. 'Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research'. **Human Relations** 50 (1): 73–89.
- Tsujia, Peter Yamakawa, Jhony Ostos Mariño. 2013. 'The Influence of the Environment on Organizational Innovation in Service Companies in Peru'. **Review of Business Management**, 582–600.
- TÜBİTAK. 2004. 'Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları, 2003-2023 Strateji Belgesi'. Ankara.
- . 2010. 'Bilim ve Teknoloji İnsan Kaynağı Stratejisi ve Eylem Planı (2011-2016)'. Ankara.
- TÜBİTAK ULAKBİM. 2018. 'Türkiye Adresli Yayın Sayısı'. 2018.
- TÜİK. 2018. 'TÜİK, Dönemsel Gayrisafi Yurtiçi Hasıla, IV. Çeyrek: Ekim - Aralık, 2017'. 2018.
- Turulja, Lejla, Nijaz Bajgoric. 2018. 'Innovation, Firms' Performance and Environmental Turbulence: Is There a Moderator or Mediator?' **European Journal of Innovation Management**, June, EJIM-03-2018-0064.
- Tushman, Michael L., Charles A. O'Reilly. 1996. 'Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change'. **California Management Review** 38 (4): 8–29.
- Tushman, Michael L, Philip Anderson. 1986. 'Technological Discontinuities and Organizational Environments'. **Administrative Science Quarterly** 31 (3): 439.
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze. 2016. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 8. Baskı. Beta Basım Yayım.
- Ulrich, Dave, Todd Jick, Mary Ann Von Glinow. 1993. 'High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability'. **Organizational Dynamics** 22 (2): 52–66.
- Ulrich, David, Jay B. Barney. 1984. 'Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population'. **The Academy of Management Review** 9 (3): 471–81.
- Utterback, James. 1996. **Mastering the Dynamics of Innovation**. Harvard Business Press.
- Uzkurt, Cevahir, Rachna Kumar, Halil Semih Kimzan, Hanife Sert. 2012. 'The Impact Of Environmental Uncertainty Dimensions On Organizational Innovativeness: An Empirical Study on SMEs'. **International Journal of Innovation Management** 16 (02): 1250015 (1-23).
- Vanhala, Mika, Paavo Ritala. 2016. 'HRM Practices, Impersonal Trust and Organizational Innovativeness'. **Journal of Managerial Psychology** 31 (1): 95–109.

- Varma, Arup, Richard W. Beatty, Craig E. Schneier, David Ulrich. 1999. 'High Performance Work Systems: Exciting Discovery or Passing Fad?' **Human Resource Planning**.
- Ven, Andrew H. Van de. 1986. 'Central Problems in the Management of Innovation'. **Management Science** 32 (5): 590–607.
- Volberda, Henk W., G. H. van Bruggen. 1997. 'Environmental Turbulence: A Look into Its Dimensionality'. **Nederlandse Organisatie Voor Bedrijfskundig Onderzoek**.
- Volberda, Henk W., Nicolai J. Foss, Marjorie A. Lyles. 2010. 'PERSPECTIVE—Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field'. **Organization Science** 21 (4): 931–51.
- Walton, Richard E. 1985. 'From Control to Commitment in the Workplace'. **Harvard Business Review** 63 (2): 77–84.
- Wang, Catherine L, Pervaiz K. Ahmed. 2004. 'The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis'. **European Journal of Innovation Management** 7 (4): 303–13.
- Wang, Duanxu, Shuai Chen. 2013. 'Does Intellectual Capital Matter? High-Performance Work Systems and Bilateral Innovative Capabilities'. Edited by Professor Jose-Luis Hervás-Oliver. **International Journal of Manpower** 34 (8): 861–79.
- Wang, Yu-Lin, Andrea D. Ellinger. 2011. 'Organizational Learning'. Edited by Peter Nielsen. **International Journal of Manpower** 32 (5/6): 512–36.
- Wellman, Barry, S. D. Berkowitz. 1988. **Social Structures: A Network Approach**. CUP Archive.
- Wernerfelt, Birger. 1984. 'The Resource-Based View of the Firm'. **Strategic Management Journal** 3 (June 1982): 171–80.
- Williamson, Oliver E. 1981. 'The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach'. **American Journal of Sociology** 87 (3): 548–77.
- Williamson, Oliver E. 2002. 'The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract'. **Journal of Economic Perspectives** 16 (3): 171–95.
- Worldbank. 2018a. 'How Does the World Bank Classify Countries?' 2018.
- . 2018b. 'Patent Applications, Residents'. 2018.
- . 2018c. 'Scientific and Technical Journal Articles'. 2018.
- Wren, Daniel A., Arthur G. Bedeian. 2009. **The Evolution of Management Thought**. John Wiley & Sons, Inc. Sixth Ed. USA: John Wiley & Sons.

- Wright, Patrick M., Wendy R. Boswell. 2002. 'Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research'. **Journal of Management** 28 (3): 247–76.
- Wright, Patrick M, Gary C McMahan, Abigail McWilliams. 1993. 'Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-Based Perspective'. Los Angeles.
- Wright, Patrick M, Scott A. Snell. 1998. 'Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management'. **Academy of Management Review** 23 (4): 756–72.
- Yauch, Charlene A. 2011. 'Measuring Agility as a Performance Outcome'. **Journal of Manufacturing Technology Management** 22 (3): 384–404.
- Yeo, Roland. 2002. 'Learning within Organisations: Linking the Theoretical and Empirical Perspectives'. **Journal of Workplace Learning** 14 (3): 109–22.
- Yeung, Andy C. L., Kee-hung Lai, Rachel W. Y. Yee. 2007. 'Organizational Learning, Innovativeness, and Organizational Performance: A Qualitative Investigation'. **International Journal of Production Research** 45 (11): 2459–77.
- Youndt, Mark A., Scott A. Snell. 2004. 'Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance'. **Journal of Managerial Issues** 16 (3): 337–60.
- Yu, Yan, Xiao-Ying Dong, Kathy Ning Shen, Mohamed Khalifa, Jin-Xing Hao. 2013. 'Strategies, Technologies, and Organizational Learning for Developing Organizational Innovativeness in Emerging Economies'. **Journal of Business Research** 66 (12): 2507–14.
- Zahra, Shaker A., Jeffrey G. Covin. 1993. 'Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance'. **Strategic Management Journal** 14 (6): 451–78.
- Zahra, Shaker A, Gerard George. 2002. 'Absorptive Capacity: A Review And Reconceptualization, And Extension'. **Academy of Management Review** 27 (2): 185–203.
- Zehir, Cemal, Ahmet Üzmez, Hacer Yıldız. 2016. 'The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilities'. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 235 (November): 797–806.

EKLER

Ek 1.ANKET FORMU

Değerli Yenilikçi

Sizi Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütülmekte olan bir araştırma için ekteki anketi doldurmaya davet ediyoruz.

Araştırmamız;

Türkiye’deki büyük ve orta ölçekli teknoloji şirketlerini kapsamakta olup, çalışmanın amacı örgütsel yenilikçilik üzerine etki eden çeşitli faktörlerin rolünü araştırmaktır.

Katılımcıların herhangi bir isim ve iletişim bilgisine ihtiyaç olmayıp, elde edilen tüm bilgiler sadece akademik amaçlı ve verilere ilişkin genel ortalamalar elde etmek amacıyla kullanılacaktır.

Bu araştırma sorularına cevap vermek aynı zamanda sizlere,

- *Araştırma sonuçlarına henüz yayınlanmadan erişmek ve firmanız için çıkarımlarda bulunabilmek*
- *Sayın Prof.Dr. Cemal Zehir tarafından verilecek “Üst Seviye Liderlik ve Yöneticilik Eğitimi”ne katılabilmek **

fırsatlarını kazandıracaktır.

Herhangi bir sorunuz olması durumunda bize aşağıdaki irtibat bilgilerinden ulaşabilirsiniz.

E-mail ile: xxxxx

Telefon ile: xxxxx

Araştırma Yürütücüsü: Evrim Gemici

Araştırma Danışmanı: Prof. Dr. Cemal Zehir

Yıldız Teknik Üniversitesi

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Cevaplarınızın araştırmamız için önemini hatırlatır, ayıracağınız vakit için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

**E-mail atarak iletişime geçen katılımcılar ile eğitim programı hakkında görüşülecektir.*

Örgütsel Yenilikçilik Anketi

İşletme Hakkında Genel Bilgiler

İşletmenin Adı				
İşletmenin Faaliyet Alanı	☐ Kamu	☐ Özel		
Faaliyet Alanının Sınırları	☐ Bölgesel	☐ Ulusal	☐ Uluslararası/Globa l	
Faaliyet Gösterdiği Sektör	☐ Gıda/İçecek/Tütün	☐ Ağaç/Kâğıt/Basım	☐ İlaç/Tıbbi Cihaz	
	☐ Giyim/Tekstil/Deri	☐ Makine Teç./Metal Eşya	☐ Otomotiv	
	☐ Mobilya	☐ Kimya/Petrol/Lastik	☐ Ulaşım	
	☐ Eğitim	☐ Finans	☐ Teknoloji	
	☐ Diğer			
Çalışan Sayısı	☐ 1-49	☐ 50-249	☐ 250-499	☐ 500 ve daha fazla

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Adı ve Soyadı (zorunlu değil)				
Çalıştığı Departman	☐ Üretim	☐ Muhasebe	☐ ARGE	☐ Finans
	☐ Satış/Pazarlama	☐ İnsan Kaynakları	☐ Diğer	
Unvanı/Statüsü	☐ Üst Düzey Yönetici	☐ Orta Düzey Yönetici	☐ Uzman	☐ Diğer
Yaşı	Cinsiyeti			
Eğitim Durumu	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Yüksekokul	
	☐ Üniversite	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora	
Toplam Çalışma Süresi	Bu İşyerinde Toplam Çalışma Süresi			

Lütfen aşağıdaki soruları **firmanızın örgütsel yenilikçilik düzeyi hakkında düşündüklerinizi** göz önüne alarak cevaplayınız. Okuduğunuz ifadeye kesinlikle katılmıyorsanız (1), katılmıyorsanız (2), kararsızsanız (3), katılıyorsanız (4), kesinlikle katılıyorsanız (5) seçeneğini işaretleyiniz.

Örgütsel Yenilikçilik		1	2	3	4	5
Ürün Yenilikçiliği						
1	Yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasında, şirketimiz çoğunlukla ilk sırada yer almaktadır. (UrYn11)	○	○	○	○	○
2	Ürün ve hizmetlerimiz genellikle müşterilerimiz tarafından yenilikçi olarak algılanır. (UrYn22)	○	○	○	○	○
3	Rakiplerimize kıyasla şirketimiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur. (UrYn33)	○	○	○	○	○
4	Rakiplerimize kıyasla şirketimiz yeni ürün ve hizmetlerin pazara sürülmesinde daha düşük bir başarı oranına sahiptir.(R) (UrYn44)	○	○	○	○	○
Pazar Yenilikçiliği						
5	En yeni ürün ve hizmetlerimiz bir önceki ürün ve hizmetlerimizin yalnızca küçük değişiklikler yapılmış halidir. (R) (PzYn15)	○	○	○	○	○
6	Şirketimizdeki yeni ürün ve hizmetler çoğunlukla bizi yeni rakiplerimize karşı üstün kılar. (PzYn26)	○	○	○	○	○

7	Rakiplerimizle kıyaslandığında, ürünlerimiz için kullandığımız güncel pazarlama yöntemleri pazarda devrimcidir. (PzYn37)	☐	☐	☐	☐	☐
8	Pazara yeni ürün ve hizmet sunumunda, şirketimiz en ileri teknolojiden yararlanır. (PzYn48)	☐	☐	☐	☐	☐
Süreç Yenilikçiliği						
9	İş süreçlerimizi sürekli olarak geliştiriyoruz. (SrYn19)	☐	☐	☐	☐	☐
10	Şirketimiz rakiplerimize kıyasla üretim yöntemlerini mükemmel bir hızla değiştirmektedir. (SrYn210)	☐	☐	☐	☐	☐
11	Şirketimiz son beş yılda birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir. (SrYn311)	☐	☐	☐	☐	☐
12	Problemleri geleneksel yöntemler ile çözemediğimiz zaman, doğaçlama olarak yeni yöntemler geliştiririz. (SrYn412)	☐	☐	☐	☐	☐
Davranış Yenilikçiliği						
13	İşleri yeni yollar deneyerek yapmak istediğimizde yöneticilerimizden destek görürüz. (DvYn113)	☐	☐	☐	☐	☐
14	Şirketimizde işleri farklı yollarla yapan kişilere tolerans gösteririz. (DvYn214)	☐	☐	☐	☐	☐
15	İşleri yeni yollarla yapmayı denemek ve alışılmışın dışında özgün çözümler aramak konusunda istekliyiz. (DvYn315)	☐	☐	☐	☐	☐
16	Çalışanları orjinal ve sıradışı yollarla düşünmeye ve davranmaya teşvik ederiz. (DvYn416)	☐	☐	☐	☐	☐
Stratejik Yenilikçilik						
17	Şirketimizin araştırma&geliştirme veya ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli değildir. (R) (StrYn117)	☐	☐	☐	☐	☐
18	Şirketimizin tepe yöneticileri riskli büyüme fırsatlarını keşfetmek ve değerlendirmek için risk almaya isteklidir. (StrYn218)	☐	☐	☐	☐	☐
19	Üst düzey yöneticiler fikir adamları aracılığıyla problemlere sürekli olarak alışılmışın dışında ve yeni çözümler ararlar. (StrYn319)	☐	☐	☐	☐	☐
20	İşlerin yapılışında yeni yollar gördüğümüzde bu yeni yolları uygulamada geri kalırız. (R) (StrYn420)	☐	☐	☐	☐	☐
Lütfen aşağıdaki soruları firmanızın öğrenme yönelim düzeyi hakkında düşündüklerinizi göz önüne alarak cevaplayınız. Okuduğunuz ifadeye kesinlikle katılmıyorsanız (1), <u>katılmıyorsanız</u> (2), <u>kararsızsınız</u> (3), <u>katılıyorsanız</u> (4), <u>kesinlikle katılıyorsunuz</u> (5) seçeneğini işaretleyiniz.						
	Öğrenme Yönelimi	1	2	3	4	5
Öğrenmeye Bağlılık						
1	Yöneticiler temel olarak firmamızın öğrenme yeteneğinin, rekabet avantajımızın kaynağı olduğu konusunda hemfikirdir. (OgBg11)	☐	☐	☐	☐	☐
2	Bu firmanın temel değerleri, gelişim için öğrenmenin bir anahtar olduğunu içerir. (OgBg22)	☐	☐	☐	☐	☐
3	Firmamızdaki genel kanı, çalışanların öğrenmesinin bir gider kalemi değil, bir yatırım olduğudur. (OgBg33)	☐	☐	☐	☐	☐
4	Şirketimizde öğrenme, şirketin devamlılığını sağlamak için gereken ana bir özellik olarak görülür. (OgBg44)	☐	☐	☐	☐	☐
Paylaşılan Vizyon						
5	Şirketimde bir amaç birlikteliği vardır. (PaViz15)	☐	☐	☐	☐	☐
6	Şirketimizin tüm birimlerinde organizasyonun vizyonu üzerinde bir görüş birliği vardır. (PaViz26)	☐	☐	☐	☐	☐

7	Tüm çalışanlar bu şirketin hedeflerine bağlılık gösterirler. (PaViz37)	☐	☐	☐	☐	☐
8	Çalışanlar kendilerini şirketin geleceğinin belirlenmesinde pay sahibi olarak görürler. (PaViz48)	☐	☐	☐	☐	☐
Açık Fikirlilik						
9	Müşterilerimiz hakkında oluşturduğumuz kabullerimizi (değerlerimizi) kritik etmekten çekinmeyiz. (AcFi19)	☐	☐	☐	☐	☐
10	Bu kurumda çalışanlar pazarı algıladıkları yolu sürekli olarak sorgulamaları gerektiğinin bilincindedir. (AcFi210)	☐	☐	☐	☐	☐
11	Müşteri bilgilerini yorumlama şeklimizi nadiren kollektif olarak sorgularız.(R) (AcFi311)	☐	☐	☐	☐	☐
12	Kararlarımızı ve zaman içinde yapılan faaliyetlerin kalitesini sürekli olarak sorgularız. (AcFi412)	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı						
13	Geçmişten öğrenilen dersleri canlı tutan örgütsel bir iletişim mekanizması vardır. (Oibp113)	☐	☐	☐	☐	☐
14	Başarısız örgütsel girişimleri daima analiz eder ve çıkarılan dersleri etraflıca tartışırız. (Oibp214)	☐	☐	☐	☐	☐
15	Birimden birime, takımdan takıma veya bölümden bölüme, örgütsel uygulamalardan öğrenilen dersleri paylaşmak için belirli mekanizmalarımız vardır. (Oibp315)	☐	☐	☐	☐	☐
16	Üst yönetim sürekli olarak şirketimizde bilgi paylaşımının önemini vurgular. (Oibp416)	☐	☐	☐	☐	☐
17	Deneyim ve dersleri paylaşmak için az çaba sarfediyoruz.(R) (Oibp517)	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen aşağıdaki soruları **firmanızda olduğunu düşündüğünüz uygulamaları** göz önüne alarak cevaplayınız. Okuduğunuz ifadeye kesinlikle katılmıyorsanız (1), katılmıyorsanız (2), kararsızsınız (3), katılıyorsanız (4), kesinlikle katılıyorsanız (5) seçeneğini işaretleyiniz.

	Yüksek Performanslı İş Uygulamaları	1	2	3	4	5
1	Firmamız, çalışanları farklı işe alım kanallarından seçer. (Kdr1)	☐	☐	☐	☐	☐
2	Firmamız çeşitli eğitim programlarına yatırım yapar. (Egt1)	☐	☐	☐	☐	☐
3	Çalışanlara, iş ile ilgili sahip oldukları bilgi ve becerilerini (performanslarını) geliştirdikleri ölçüde ödeme yapılır. (Bbto1)	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalışanların firmanın karar verme sürecine katılması teşvik edilir. (Ktlm1)	☐	☐	☐	☐	☐
5	Firmamız, firma hedeflerine ulaşılması için çalışanlarını işbirliği içinde çalışmaya teşvik eder. (Tkm1)	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen aşağıdaki soruları **iş yaptığınız çevredeki değişimleri düşünerek** cevaplayınız. Okuduğunuz ifade ile ilgili; kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) seçeneklerinden birini işaretleyiniz.

	Çevresel Değişimler	1	2	3	4	5
Teknolojik Çalkantı						
1	Endüstrimiz hızla değişen teknoloji ile şekillenir. (TkD11)	☐	☐	☐	☐	☐
2	Endüstrimizde mevcut teknolojinin modası geçme oranı yüksektir. (TkD22)	☐	☐	☐	☐	☐
3	Gelecek üç yıl içindeki teknolojik değişiklikleri tahmin etmek zordur. (TkD33)	☐	☐	☐	☐	☐
4	Teknolojik değişiklikler endüstrimizde büyük fırsatlar sunar. (TkD44)	☐	☐	☐	☐	☐
Pazar Çalkantısı						

5	<i>Talebin büyüklüğünü ve/veya bileşimini tahmin etmek zordur. (PzD15)</i>	o	o	o	o	o
6	<i>Müşteri tercihlerinin değişimini tahmin etmek zordur. (PzD26)</i>	o	o	o	o	o
7	<i>Talep haftadan haftaya şiddetli bir şekilde dalgalanır. (PzD37)</i>	o	o	o	o	o
8	<i>Pazardaki yeni talep, mevcut talepten büyük ölçüde farklıdır. (PzD48)</i>	o	o	o	o	o

ÖZ GEÇMİŞ

1. Adı Soyadı : Evrim GEMİCİ

İletişim Bilgileri	
Adres	: İstanbul / TÜRKİYE
Telefon	:
Mail	: evrimgemici@gmail.com

2. Doğum Tarihi : 24/07/1976

3. Unvanı : Doktor Adayı

4. Öğrenim Durumu : Yüksek Lisans

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Uluslararası İlişkiler	İstanbul Üniversitesi	1998
Yüksek Lisans	Pazarlama (İngilizce)	Bahçeşehir Üniversitesi	2014
Doktora	İşletme / Yönetim ve Organizasyon	Yıldız Teknik Üniversitesi	2019

5. Akademik Unvanlar

6. Yönetilen Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri

6.1. Yüksek Lisans Tezleri

6.2. Doktora Tezleri

7. Yayınlar

7.1. Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

Zehir, C., Gemici, E., Köle, M. (2017). Emotional and learning capability and their impact on team performance and product innovativeness in R&D teams. Journal of Business, Economics and Finance (JBEF), V.6, Iss.2, p.88-96

7.2. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceeding) basılan bildiriler.

Gemici, E., Alpkın, L. (2015). " Disruptive innovation theory in light of practical implications" 2nd Global Conference on Engineering and Technology Management, Chicago-IL-USA, September 4-5.

Gemici, E. Alpan, L. An Application of Disruptive Innovation Theory to Create a Competitive Strategy in Turkish Air Transportation Industry, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 207, 2015, Pages 797-806

Alpan, L., Gemici, E. Disruption and Ambidexterity: How Innovation Strategies Evolve? Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 235, 2016, Pages 782-787.

7.3. Yazılan Uluslararası kitaplar veya kitaplarda bölümler.

7.4. Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

7.5. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan bildiri kitabında basılan bildiriler

Gemici, E., Zehir, C. (2018) Ar-Ge firmalarında Çevresel Çalkantı, Öğrenme Yönelimi ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi. V. Yıldız Sosyal Bilimler Kongresi

7.6. Diğer Yayınlar

Gemici E., "Bilgi Yönetimi Stratejisi", Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı, Gürol Y., Gemici E., Ed., Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, ss.117-123, 2017

Armstrong Michael. "Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı". Editör: Gürol, Yonca. Editör Yardımcısı Gemici, Evrim, İstanbul: Nobel Yayınları, 2017. 6. Basımdan Çeviri

8. Projeler

9. İdari Görevler

10. Bilimsel Kuruluşlara Üyelikleri

11. Ödüller

12. Son iki yılda verdiği lisans ve lisansüstü düzeyindeki dersler

Akademik Yıl	Dönem	Dersin Adı	Haftalık Saati		Öğrenci Sayısı
			Teorik	Uygulama	

13. İş deneyimi

Planlama ve Proje Müdürü, STAEDTLER GMBH / ISTANBUL – 2010-2013

Satış ve Pazarlama Müdürü, NEX WORLDWIDE EXPRESS INC. / ISTANBUL – 2004-2010

Pazarlama Projeleri Müdürü, VODAFONE Inc. (TELSIM A.Ş.) / ISTANBUL – 2002-2003

Pazar Araştırmaları Analisti, VODAFONE Inc. (TELSIM A.Ş.) / ISTANBUL – 1998-2002