

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTLERDE İNOVASYON, ÖRGÜTSEL
ÖĞRENME VE ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİ:
TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Fatih AVCILAR

2501190480

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

İSTANBUL – 2022

ÖZ

ÖRGÜTLERDE İNOVASYON, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİ: TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

FATİH AVCILAR

Organizasyonların hızla değişen pazar koşullarında ve rekabet ortamında başarılı olabilmeleri ve hatta hayatta kalabilmeleri, inovasyonu doğru anlayabilmelerine bağlı olarak değişip gelişmektedir. Söz konusu bu inovasyonun oluşum sürecinin temelinde ise birey, grup, örgüt düzeyinde ve/veya endüstriyel düzeyde edinilen birçok yeni bilgiler yatmaktadır. Dolayısıyla organizasyonların inovasyon kabiliyeti, öğrenilen bu bilgilerin ne denli faydaya dönüştürebilirliği ile yakından ilişkilidir. Ayrıca bu ilişki içerisinde önemli bir yere sahip olan örgüt yapısı, öğrenmenin yeni bir biçim kazanmasına neden olabilmekte; bireysel ve bütünsel öğrenmeyi, daha fazla bilgi üretmeyi ve inovasyon ortaya koymayı destekleyen yetenekleri açığa çıkarabilen nitelikleri ortaya çıkarabilmektedir. Gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, organizasyon içerisindeki örgüt yapısının organizasyonun inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu etkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü incelemektedir. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul'daki teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların çalışanlarından oluşan 270 katılımcıya anket uygulanmıştır. Değişkenlerin geçerliliğini test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden, hipotezlerin test edilmesinde ise regresyon ve aracılık testi analizinden faydalanılmıştır. Araştırma sonuçları doğrultusunda, algılanan örgüt yapısının örgütsel öğrenme ve örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu, örgütsel öğrenmenin örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu ve algılanan örgüt yapısı ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Örgütsel Öğrenme, Örgüt Yapısı, Organik Yapı, Aracılık Analizi

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION, ORGANIZATIONAL LEARNING AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN ORGANIZATIONS: A RESEARCH ON TECHNOLOGY DEVELOPMENT ZONES

FATİH AVCILAR

In the changing market conditions and competitive environment, the success and survival of organizations can rely on their correct understanding of innovation. At the core of the formation of this crucial innovation process, there is a lot of new information acquired at the level of the individual, group, organization and/or industrial level. Therefore, the innovation capability of organizations is related to how much they can transform this learned information into a benefit. In addition, organizational structure which can lead to the learning to gain a new form, can reveal qualities and talents that support individual and holistic learning while transforming knowledge. This research aims to reveal the effect of organizational structure on the innovation capability of the organization and to examine the mediating role of organizational learning in this effect to determine the relationship between innovation, organizational learning, and organizational structure in organizations. For this purpose, a questionnaire was applied to 270 participants consisting of employees of companies operating in technology development zones in Istanbul. Confirmatory factor analysis was used to test the validity of the variables, and regression and mediation test analysis were used to test the hypotheses. In line with the results of the research, it has been observed that the perceived organizational structure has a significant and positive effect on organizational learning and organizational innovation, organizational learning has a significant and positive effect on organizational innovation, and organizational learning has a mediating effect in the relationship between perceived organizational structure and organizational innovation.

Keywords: Innovation, Organizational Learning, Organizational Structure, Organic Structure, Mediation Analysis

ÖNSÖZ

Yüksek lisans programı kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, organizasyonlarda inovasyonun düzeyini, örgütsel öğrenmenin düzeyini ve kapsamını ve organizasyon içerisinde sağlanan hâkim örgüt yapısının şeklini ve işleyişini ortaya koyarak örgütlerde inovasyon, örgütsel öğrenme ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiye açıklık getirmektir.

Yüksek lisans ders döneminden bu yana pozitif tutumunu hiçbir zaman bırakmayan, aynı şekilde zorlu tez sürecinde de desteğini ve zamanını benden esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ'a ne kadar teşekkür etsem azdır. Desteğini ve ilgisini her zaman gözetken çalışma arkadaşım Arş. Gör. Burak KÜLLİ'ye ve akademik kariyer yolculuğuna birlikte başladığım sevgili arkadaşım Arş. Gör. C. Bilgehan BAYRAM'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Desteğini ve ilgisini her zaman yanımda hissettiğim Prof. Dr. Aykut BERBER'e ve Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KAYA'ya, tez sürecinden beni yalnız bırakmayan ve bana her zaman destek olan arkadaşlarım Arş. Gör. Cansu TÜRKER'e, Arş. Gör. Melih YILDIZ'a ve Arş. Gör. Zülâl SEZİCİ'ye ve yardımını esirgemeyen çalışma arkadaşım Arş. Gör. Ceren DEMİR'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Bununla beraber her zaman yanımda olan babam Mustafa AVCILAR'a, annem Hatice AVCILAR'a ve kardeşim Furkan AVCILAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, sadece tez sürecinde değil, akademik kariyer yolculuğumda beni her zaman destekleyen ve hep yanımda olan sevgili nişanlım Gizem'e özel teşekkürlerimi sunuyorum. Daha nice mutlu ve gururlu zamanlarda birlikte olmak dileğiyle.

Fatih Avcılar
İstanbul, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ	iv
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

1.1. İnovasyon Kavramı ve İnovasyonla İlişkili Kavramlar	4
1.1.1. İnovasyon.....	4
1.1.2. İnovasyon ve İcat (Invention)	9
1.1.3. İnovasyon ve Yenileme (Renew, Restoration, Renovation).....	10
1.1.4. İnovasyon ve Yaratıcılık (Creativeness).....	11
1.1.5. İnovasyon ve Yenilik (Novelty)	12
1.1.6. İnovasyon ve Değişim (Change).....	13
1.2. İnovasyonun Gelişimi ve İnovasyona Yönelik Yaklaşımlar	14
1.2.1. İktisadi Yaklaşım	14
1.2.2. Sosyolojik Yaklaşım	16
1.2.3. Organizasyonel Yaklaşım	18
1.3. İnovasyonun Sınıflandırılması.....	21
1.3.1. Değişimin Türüne Göre	23
1.3.1.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu (Product/Service Innovation)	23
1.3.1.2. Süreç İnovasyonu (Process Innovation)	24
1.3.2. Değişimin Derecesine Göre	26
1.3.2.1. Artırımsal İnovasyon (Incremental Innovation)	26
1.3.2.2. Radikal İnovasyon (Radical Innovation)	27
1.3.3. Değişimin Kapsamına Göre	28

1.3.3.1.	Teknik İnovasyon (Technical Innovation).....	28
1.3.3.2.	İdari İnovasyon (Administrative Innovation)	28
1.3.4.	Oslo Kılavuzu'na Göre İnovasyonun Sınıflandırılması.....	29
1.3.5.	Ekolojik ve Sosyal İnovasyon (Ecologic and Social Innovation).....	30
1.4.	İnovasyon Süreci ve Modelleri	31
1.5.	İnovasyonun Etkileri ve Faydaları	34

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

2.1.	Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Örgütsel Öğrenme ile İlişkili Kavramlar.	39
2.1.1.	Öğrenme.....	39
2.1.2.	Öğrenme Kuramları ve Modelleri.....	40
2.1.2.1.	Davranışçı Kuramlar (Behaviorism).....	42
2.1.2.2.	Sosyal Bilişsel Kuramlar (Social Cognitive)	43
2.1.2.3.	Bilişsel Kuramlar (Cognitive).....	44
2.1.3.	Örgütsel Öğrenme.....	46
2.2.	Örgütsel Öğrenme Süreci.....	49
2.2.1.	Huber Modeli	49
2.3.	Örgütsel Öğrenme Düzeyleri	51
2.3.1.	Crossan, Lane ve White Modeli	54
2.4.	Örgütsel Öğrenme Kavramına Yönelik Diğer Yaklaşımlar	57
2.4.1.	Argyris ve Schön Modeli	58
2.4.2.	Fiol ve Lyles Modeli.....	61
2.4.3.	Senge Modeli	62
2.4.3.1.	Bilen Organizasyonlardan Öğrenen Organizasyonlara.....	65
2.4.3.2.	Öğrenen Organizasyonların Beş Disiplini	66
2.4.3.3.	Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon İlişkisi	69
2.5.	Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler.....	72
2.5.1.	Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştırıcı Faktörler	73
2.5.2.	Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştırıcı Faktörler	75
2.6.	Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPISI

3.1.	Örgüt Yapısı Kavramı ve Örgüt Yapısı ile İlişkili Kavramlar.....	85
3.1.1.	Örgüt	85
3.1.2.	Örgütlere Yönelik Temel Teorik Yaklaşımlar	88
3.1.2.1.	Klasik Örgüt Yaklaşımı	88
3.1.2.2.	Neoklasik Örgüt Yaklaşımı	91
3.1.2.3.	Modern ve Postmodern Örgüt Yaklaşımı	93
3.1.3.	Örgüt Yapısı.....	97
3.2.	Örgüt Yapısının Temel İlkeleri ve Yapıyı Belirleyen Unsurlar	98
3.2.1.	İş Bölümü ve Uzmanlaşma (Work Specializaiton).....	101
3.2.2.	Bölümlendirme (Departmentalizaiton)	103
3.2.2.1.	İşlevlere Göre Bölümlendirme.....	104
3.2.2.2.	İş Birimlerine Göre Bölümlendirme	105
3.2.2.3.	Saf Proje ve Matris Esaslı Bölümlendirme.....	106
3.2.2.4.	Takım Esaslı Bölümlendirme	107
3.2.2.5.	Şebeke Esaslı Bölümlendirme	108
3.2.3.	Emir-Komuta ve Koordinasyon (Chain of Command and Coordination).....	109
3.2.3.1.	Yetki ve Sorumluluk	109
3.2.3.2.	Yönetim veya Kontrol Alanı.....	111
3.2.3.3.	Merkezileşme Derecesi.....	112
3.2.3.4.	Biçimselleşme Derecesi	112
3.2.3.5.	Karmaşıklık Derecesi.....	113
3.2.3.6.	Emir-Komuta Düzeninde İletişim.....	113
3.3.	Örgüt Yapısını Etkileyen Faktörler.....	114
3.3.1.	Amaçlar ve Stratejiler	115
3.3.2.	Kültür ve Güç İlişkileri.....	117
3.3.3.	Çevre.....	118
3.3.4.	Teknoloji.....	121
3.3.5.	Büyüklik.....	124

3.4.	Örgüt Yapısına Yönelik Temel Yaklaşımlar	125
3.4.1.	Burns ve Stalker'ın Örgüt Yapısı.....	125
3.5.	Örgüt Yapısı ve İnovasyon İlişkisi	128
3.6.	Örgüt Yapısı ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi	133

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İNOVASYON, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİ: TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1.	Araştırmanın Amacı ve Yönetim Alanına Katkısı.....	140
4.2.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	142
4.2.1.	Araştırmanın Kapsamı	142
4.2.2.	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	145
4.3.	Araştırmanın Yöntemi	147
4.4.	Araştırmanın Modeli.....	154
4.5.	Araştırmanın Hipotezleri	155
4.6.	Araştırmanın Bulguları	155
4.6.1.	Araştırmanın Örneklemine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	156
4.6.2.	Araştırmada Kullanılan Modellerin İstatistiki Uygunluğu	160
4.6.3.	Araştırmada Kullanılan Modellerin Varsayımsal Uygunluğu	160
4.6.4.	Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Yorumlanması.....	162
4.6.4.1.	Tek Faktör Algılanan Örgüt Yapısı Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları	163
4.6.4.2.	Beş Faktör Örgütsel Öğrenme Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları	166
4.6.4.3.	Üç Faktör Örgütsel İnovasyon Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları	169
4.6.4.4.	Değişkenler Arası Çoklu Korelasyon Analizi	172
4.6.4.5.	Algılanan Örgüt Yapısının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi	174

4.6.4.6.	Algılanan Örgüt Yapısının Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi	183
4.6.4.7.	Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi.....	189
4.6.4.8.	Algılanan Örgüt Yapısının Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Etkisinin Değerlendirilmesi	196
4.7.	Araştırmanın Sonucu	202
SONUÇ		211
KAYNAKÇA.....		216
EKLER		232

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: İnovasyon Modelleri (Ovacı, 2015)	33
Tablo 1.2: Değer Yaratma Sürecinde İnovasyonun Önemi (Chen ve Ho, 2002).	35
Tablo 2.3: Örgütsel Öğrenme Süreci (Crossan vd., 1999).....	57
Tablo 2.4: Öğrenme Düzeyleri (Fiol ve Lyles, 1985).....	62
Tablo 2.5: Uyumcu ve Yaratıcı/Üretken Öğrenme Şekillerinin Örgütsel Özellikleri	64
Tablo 2.6: Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Organizasyon Karşılaştırması (Örtenblad, 2001)	71
Tablo 2.7: Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi	84
Tablo 3.8: Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları Arasındaki Farklar (Koçel, 2005: 295)	128
Tablo 3.9: Örgüt Yapısı ve İnovasyon İlişkisi	133
Tablo 3.10: Örgüt Yapısı ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi	138
Tablo 4.11: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Teknoloji Geliştirme Bölgeleri	144
Tablo 4.12: İstanbul'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren Firmalardaki Çalışan Sayısı.....	145
Tablo 4.13: Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	148
Tablo 4.14: Araştırmada Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	152
Tablo 4.15: Araştırma Hipotezleri	155
Tablo 4.16: Katılımcıların Firmalarındaki Çalışma Sürelerinin Dağılımı	156
Tablo 4.17: Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerinin Dağılımı	156
Tablo 4.18: Katılımcıların Eğitim Durumu	157
Tablo 4.19: Katılımcıların Yaş Dağılımı	157
Tablo 4.20: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	157
Tablo 4.21: Katılımcıların Görev Yapmakta Olduğu Firmaların Örgüt Yapısı Dağılımı	158
Tablo 4.22: Katılımcıların Görev Yapmakta Olduğu Firmaların Örgüt Yapısı Ortalamaları	158
Tablo 4.23: Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektörlere Göre Dağılımı	159

Tablo 4.24: KMO Yeterlilik Testi Değeri.....	161
Tablo 4.25: Bartlett Küresellik Testi Değeri.....	161
Tablo 4.26: Algılanan Örgüt Yapısı Uyum Değerleri	163
Tablo 4.27: Algılanan Örgüt Yapısı Uyum Değerleri	165
Tablo 4.28: Örgütsel Öğrenme Uyum Değerleri	166
Tablo 4.29: Örgütsel Öğrenme Uyum Değerleri	169
Tablo 4.30: Örgütsel İnovasyon Uyum Değerleri.....	170
Tablo 4.31: Örgütsel İnovasyon Uyum Değerleri.....	172
Tablo 4.32: Değişkenler Arası Çoklu Korelasyon Analizi	173
Tablo 4.33: Örgütsel Öğrenme ve Algılanan Örgüt Yapısı Korelasyon Tablosu...	174
Tablo 4.34: Örgütsel Öğrenme R Değeri Tablosu	175
Tablo 4.35: Örgütsel Öğrenme Regresyon Analizi.....	175
Tablo 4.36: Örgütsel Öğrenme Çoklu R Değeri Tablosu	176
Tablo 4.37: Örgütsel Öğrenmenin Alt Boyutlarının Regresyon Analizi	177
Tablo 4.38: Örgütsel Öğrenme ve Algılanan Örgüt Yapısı Ortalama Farklılık Tablosu.....	178
Tablo 4.39: Örgütsel Öğrenme Bağımsız T-testi.....	178
Tablo 4.40: Örgütsel Öğrenme Modelinin Alt Boyutlarının Örgüt Yapılarına Göre Ortalamaları	180
Tablo 4.41: Örgütsel Öğrenme Modelinin Alt Boyutlarının Bağımsız T Testi	181
Tablo 4.42: Örgütsel Öğrenme Lojistik Regresyon R Değerleri	182
Tablo 4.43: Örgütsel Öğrenme Lojistik Regresyon Analizi	182
Tablo 4.44: Örgütsel İnovasyon ve Algılanan Örgüt Yapısı Korelasyon Tablosu .	183
Tablo 4.45: Örgütsel İnovasyon R Değeri Tablosu	184
Tablo 4.46: Örgütsel İnovasyon Regresyon Analizi.....	184
Tablo 4.47: Örgütsel İnovasyon Çoklu R Değeri Tablosu	185
Tablo 4.48: Örgütsel İnovasyonun Alt Boyutlarının Regresyon Analizi	185
Tablo 4.49: Örgütsel İnovasyon ve Örgüt Yapısı Ortalamaları Farklılık Tablosu .	186
Tablo 4.50: Örgütsel İnovasyon Bağımsız T Testi	186
Tablo 4.51: Örgütsel İnovasyon Modelinin Alt Boyutlarının Ortalama Farklılık Tablosu.....	187
Tablo 4.52: Örgütsel İnovasyon Modelinin Alt Boyutlarının Bağımsız T Testi	188

Tablo 4.53: Örgütsel İnovasyon Lojistik Regresyon R Değerleri	188
Tablo 4.54: Örgütsel İnovasyon Lojistik Regresyon Analizi	189
Tablo 4.55: Örgütsel Öğrenme Çoklu R Değeri	190
Tablo 4.56: Örgütsel İnovasyonu Çoklu Regresyon Analizi	191
Tablo 4.57: Tek Faktör Örgütsel Öğrenme R Değeri	192
Tablo 4.58: Tek Faktör Örgütsel Öğrenme Regresyon Analizi	192
Tablo 4.59: Örgütsel İnovasyon Çoklu R Değerleri	194
Tablo 4.60: Ürün/Hizmet İnovasyonu Çoklu Regresyon	194
Tablo 4.61: Süreç İnovasyonu Çoklu Regresyon	195
Tablo 4.62: İdari İnovasyon Çoklu Regresyon	196
Tablo 4.63: Değişkenler Arası Etki Tablosu.....	198
Tablo 4.64: Algılanan Örgüt Yapısının Toplam ve Doğrudan Etki Değeri.....	199
Tablo 4.65: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Etkisi.....	200
Tablo 4.66: Örgütsel Öğrenmenin Alt Boyutlarının Aracılık Etkisi.....	201
Tablo 4.67: Örgütsel İnovasyonun Alt Boyutlarına Yönelik Aracılık İlişkisi.....	201
Tablo 4.68: Öğrenme Alt Boyutlarının Örgütsel İnovasyon Alt Boyutlarına Yönelik Aracılık Etkisi	202

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İnovasyonun Çok Boyutlu Modeli (Cooper, 1998)	22
Şekil 1.2: Sistem ve Unsurları (Koçel, 2005).....	25
Şekil 1.3: İnovasyon Süreci (Sattler, 2011).....	31
Şekil 1.4: İnovasyon Adaptasyon Süreci (Rogers, 2003; Can, 2012)	34
Şekil 2.5: Öğrenme Kuramlarının Gelişimi (Ormrod, 2012)	41
Şekil 2.6: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi (Probst, G. J. B., Büchel, B. S. T., 1994)	48
Şekil 2.7: Örgütsel Öğrenme Modeli (Crossan vd., 1999).....	55
Şekil 2.8: Öğrenme Çeşitleri (Argyris ve Schon, 1978).....	59
Şekil 2.9: Öğrenme ve Bilginin Kavramsal Haritası (Koç, 2009).....	71
Şekil 2.10: Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi Modeli (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012)	79
Şekil 3.11: Organizasyon Çalışmaları (Mirze, 2016).....	88
Şekil 3.12: Örgüt Yapısını Etkileyen İç ve Dış Faktörler (Koçel, 2005, s. 268).....	114
Şekil 2.13: Örgüt Yapısını Etkileyen Temel Faktörler (Mirze, 2016, s. 243).....	115
Şekil 3.14: Stratejik Hedefler ve Yapı İlişkisi (Daft, 1997).....	116
Şekil 3.15: Mekanikten Organiğe Örgüt Yapıları (Koçel, 2005: 292)	126
Şekil 4.16: Araştırma Modeli	154
Şekil 4.17: Algılanan Örgüt Yapısı Doğrulamalı Faktör Analizi.....	164
Şekil 4.18: Örgütsel Öğrenme Doğrulamalı Faktör Analizi.....	168
Şekil 4.19: Örgütsel İnovasyon Doğrulamalı Faktör Analizi	171
Şekil 4.20: Örgütsel Öğrenme ve Örgüt Yapısı Ortalamalar Grafiği.....	179
Şekil 4.21: Örgütsel İnovasyon ve Örgüt Yapısı Ortalamalar Grafiği	187
Şekil 4.22: Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel İnovasyon Ortalamalar Grafiği	193
Şekil 4.23: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Etkisi	199

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.: Adı Geçen Eser

ALG.: Algılanan

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

B2B: Business to Business

B2C: Business to Consumer

CFI: Comperative Factor Index,

CMIN ve CMIN/DF: Chi-Square Goodness of Fit

CR: Composite Reliability

CR: Koşullu Tepki

CS: Koşullu Uyarıcı

EUROSTAT: Avrupa Komisyonu

GFI: Goodness Of Fit

GSYİH: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Yeterlilik Testi

ML: Maximum Likelihood

NFI: Normed Fit Index

NNFI-TLI: Non-Normed Fit Index- Tucker-Lewis Index

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

OI: Örgütsel İnovasyon

OO: Örgütsel Öğrenme

OY: Örgüt Yapısı

ÖRG.: Örgütsel

R²: R-square/ R-kare değeri

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximaiton

S.: Sayfa

SIG.: Significant/Anlamlılık

UCR: Koşulsuz Tepki

UCS: Koşulsuz Uyarıcı

GİRİŞ

Organizasyonların deęiřen pazar kořullarında ve oluřan rekabet ortamında bařarılı olabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri, inovasyonu doęru anlamalarına baęlı olarak geliřmektedir. Hatta sadece organizasyonların deęil, űlkelerin de rekabet edebilirlięi, inovasyon yapma yeteneklerine; bilgi ve teknolojiyi yōnetebilmelerine baęlıdır. Bu nedenle gūnūmūz deęiřim ve teknoloji dūnyasında inovasyonu anlamlandırmak ve ona bir yōn vermek hem organizasyonlar hem űlkeler hem de bireyler iēin oldukēa hayati bir yetenektir. Ayrıca, deęiřmeyen tek řeyin deęiřimin ta kendisi olduęu dūřūncesi űn plana alındıęında, ēevreyi doęru anlamlandırmanın ve uyum saęlayan yenilik geliřtirme anlayıřının iēselleřtirilmesi, organizasyon iēerisinde űęrenme yeteneęinin sūrekli kullanılması ve geliřtirilmesiyle saęlanmaktadır.

űrgūtlar dięer bir ifadeyle organizasyonlar, gūnlūk hayatta sūrekli karřımıza ēıkan iřlevsel kurumlardır. řirketler, okullar, ordular, hūkūmetler, takımlar... būtūn bunlar aslında birer organizasyondur. Bir hedefin veya amacın gerēekleřtirilmesi kimi zaman o hedefi gerēekleřtirmek isteyen bireyin yeteneęini veya gūcūnū ařabilir. Bu durumda o hedefin veya amacın gerēekleřtirilmesi iēin bir grubun ortak ēabasına ihtiyaē duyulabilir. İřte bu nedenle, ēok eski devirlerde bile insanoęlu, hedeflerine veya amaēlarına ulařabilmek iēin temel iliřki baęları oluřturmuř, ēok basit organizasyon yapıları yaratmıřlardır.

Organizasyon dinamik yōnūyle ele alındıęı takdirde, hedeflerin veya amaēların gerēekleřtirilmesi iēin oluřturulan yapının ēeřitli organlarının yaratılması veya dūzenlenmesi, bu yapı iēerisindeki gōrevlerin tanımlanması, dūzenlenmesi ve uygulanacak yōntemlerin belirlenmesi, űretim faktōrlerinin ve dięer kaynakların dūzenli bir řekilde toplanması, fiziki yer ve yerleřim dūzenin tasarlanması ve tūm organların kendi aralarındaki veya dıřarıdaki iliřkilerinde takip edilecek davranıřların belirlenmesi faaliyeti řeklinde ifade edilebilir. Statik yōnūyle ele alındıęı takdirde organizasyon, űrgūtleme sonucunda oluřan sinerjiyi ortaya koyar. űretim faktōrlerinin ve dięer kaynakların dūzenli bir řekilde bir araya getirilmesi sonucunda oluřan yapı, būnye, iskelet veya iřlevlerden ve organlardan oluřan bir sistem olarak ifade edilebilir.

Bu doğrultuda, öğrenmenin önemli etkileyicilerinden biri olan organizasyon yapısı, öğrenmenin yeni bir biçim kazanmasına neden olmakta; bireysel ve bütünsel öğrenmeyi, daha fazla bilgi yaratmayı destekleyen yetenekleri açığa çıkarabilen nitelikleri ortaya çıkarmaktadır.

İnovasyon kısaca, “bilim ve teknoloji yardımı ile elde edilen bilgi ve yeteneğin, ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi ya da yarar sağlayacak şekilde yenilenmesi” anlamına gelmektedir. İnovasyonla temel olarak hedeflenen şey, bir fikrin faaliyet ve sonuçları itibarıyla bir faydaya dönüşmesi ve bu faydanın da ticarileştirilebilir bir nesne olarak ortaya çıkarmasıdır. Bu nedenle de inovasyon, tek başına sadece bir yenilik olma özelliğini değil, değişim ve ticarileştirme özelliğini içinde barındıran bütünsel bir süreci kapsamaktadır. Bu bütünsel sürecin oluşum temelinde ise bireysel, grupsal, örgütsel ve/veya endüstriyel düzeyde oluşturulan birçok yeni bilgiler yatmaktadır. Dolayısıyla organizasyonların inovasyon kabiliyeti, var olan veya üretilen bilgileri ne denli dönüştürebilirliği ile ilişkilidir. Bu açıdan bakıldığında, inovasyonun ortaya konulmasında önemli bir yere sahip olan örgütsel öğrenmenin organizasyon içerisinde işlenebilir olması için hâkim örgüt yapısının da öğrenme ve inovasyon sürecini teşvik eder nitelikte olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle örgüt yapısı, örgütsel öğrenmeyle birlikte bilgi yönetimi sürecini aktif ve uygulanabilir kılabilir hale getirebilmekte, dolayısıyla örgütsel inovasyonu etkileyebilmektedir. İdeal bir yapı, sınırların aşılmasını sağlarken iletişimi kolaylaştırabilmekte; ilgili bilgi ve uzmanlık, organizasyon içindeki birey ve gruplar arasında geniş çapta dağılabilmektedir. Bu üç unsur ayrı ayrı örgütler için çok önemli konular olsa da konuya bir bütün olarak bakıldığında birlikte örgütler için daha anlamlı ve sinerjik bir ilişkiye işaret edebilmektedir.

Yapılan bu araştırmada, inovasyon, örgütsel öğrenme ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi açıklamak ve incelemek için bir model oluşturulmuş ve test edilmiştir. Modelde örgüt yapısı bağımsız değişkeni oluştururken örgütsel inovasyon ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenme ise bu modelde aracı değişken olarak kullanılmaktadır. Araştırma dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk olarak inovasyon ve inovasyonla ilgili kavramı açıklanmakta ve incelenmektedir.

İkinci bölümde ise örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme ile ilgili kavramlar incelenmektedir. Üçüncü bölümde ise örgüt kavramı ve kuramları, örgüt yapısı ile ilgili kavramlar ve örgüt yapısı unsurları incelenmekte; bölümün sonunda ise bu üç ana konu arasındaki ilişki anlamlandırılmaya çalışılmaktadır. Son olarak dördüncü bölümde ise araştırmanın motivasyonu, amacı, yönetim alanına katkısı, kapsam ve sınırlılıkları, modeli, hipotezleri, veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçüm araçları incelenmektedir. Ayrıca, bu son bölümde araştırma modeli çerçevesinde bulgular ortaya konulmakta; alan yazında daha önce yapılmış çalışmalar çerçevesinde, bu araştırmada varılan sonuçlar değerlendirilerek, ileride yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

Organizasyonların değişen pazar koşullarında ve oluşan rekabet ortamında başarılı olabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri, inovasyonu doğru anlamalarına bağlı olarak gelişmektedir. Hatta sadece organizasyonların değil, ülkelerin de rekabet edebilirliği, inovasyon yapma yeteneklerine; bilgi ve teknolojiyi yönetebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle günümüz değişim ve teknoloji dünyasında inovasyonu anlamlandırmak ve ona bir yön vermek hem organizasyonlar hem ülkeler hem de bireyler için oldukça hayati bir yetenektir.

Araştırmanın bu bölümünde, inovasyon ve inovasyonla ilişkili kavramlar, inovasyonun gelişimi ve inovasyon kavramına yönelik yapılan çalışmalar, inovasyonun sınıflandırılması, inovasyon süreci ve modelleri ve son olarak inovasyonun etkileri ele alınacak ve tartışılacaktır. Bu bölümde ele alınan inovasyon kavramı, yapılan bu araştırmanın en önemli üç büyük kavramından ilkidir.

1.1. İnovasyon Kavramı ve İnovasyonla İlişkili Kavramlar

İnovasyon kavramı başta olmak üzere inovasyonla ilgili ve ilişkili kavramlar bu başlık altında incelenecektir.

1.1.1. İnovasyon

Günümüzde hem toplumdaki bireyler hem de organizasyonlar için önemli bir anlam teşkil eden inovasyon kelimesi, Latince “yenilemek (to renew), değiştirmek (to alter)” anlamına gelen “innovare” fiilinden türemiştir. Kelimenin kendisi kökü Latince “-e doğru (into)” anlamına gelen “in” ile “yeni (new)” anlamına gelen “novus” sözcüklerinin birleşimi ile oluşmaktadır. Dilimize “-(t)ion” ekiyle türetilmiş

“innovatio” olarak Latineden Fransızcaya ve İngilizceye “innovación, innovation” halinde, oradan ise Türkçeye “inovasyon” şeklinde gelmiştir.¹

Çevrimiçi Etimoloji Sözlüğüne göre 15. yüzyılın ortalarında kullanılmaya başlayan inovasyon sözcüğü “yeni bir değişiklik, deneysel çeşitlilik” anlamına gelmekte; Oxford Sözlüğüne göre ise “yeni şeylerin, fikirlerin veya yeni bir şeyler yapmanın yollarının veya metotların sunulması, tanıtılması” anlamına gelmektedir.²

Türkçede “inovasyon” kelimesinin kullanımıyla ilgili tam anlamıyla bir fikir birliğine ulaşılamamasına rağmen, inovasyon kavramını ifade etmek için “yenilik” ve “yenileme” gibi kelimeler kullanılmaktadır.³ Türkçede “inovasyon” kelimesinin tam karşılığının olmaması, “inovasyon” kavramının yerine ona benzer fakat başka anlam taşıyabilecek kavramların kullanımına yol açmaktadır. Birbiri yerine kullanılan kavramlardan dolayı oraya çıkan bu karışıklık, bölümün sonuna kadarki başlıklarda ele alınacaktır.

Literatürde inovasyona dair birçok tanım bulunmaktadır. Hatta, Baregheh ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan araştırmada, çeşitli disiplinlere ait 60 farklı inovasyon tanımı bulunmuştur.⁴ Her disiplin, inovasyon kavramını kendi perspektifi ve bağlamında yorumlayabildiği ve değişen koşullar altında inovasyonun farklı tanımları olabildiği için inovasyonun birçok farklı tanımı ortaya çıkmaktadır. Bu durum, olumsuz gibi görünüyorsa da aslında farklı bir açıdan bakıldığında olumlu yorumlanabilir. Aslında bu, inovasyonun ne denli geniş bir alanı meşgul ettiğinin; toplumumuz ve hayatımızın nasıl birer parçası haline geldiğinin bir göstergesidir.

Inovasyon hem toplumsal olarak değişimin bir konusu hem de örgütsel olarak işletmenin içerisinde bir konu olarak ele alınabilir. Öz olarak inovasyon, “bilim ve

¹ Etymonline, Innovation (i.), **Online Etymology Dictionary**, <https://www.etymonline.com/word/innovation>, 2021.

² Oxford Learner’s Dictionaries, Innovation (i.), **Oxford Learner’s Dictionaries**, https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/innovation, 2021.

³ Uzkuurt, C., **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2008, s.17.

⁴ Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., Towards A Multidisciplinary Definition Of Innovation, **Management Decision**, Management Decision, Vol. 47, No: 9, 2009, s. 1323-1339.

teknoloji yardımı ile elde edilen bilgi ve yeteneğin, ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi ya da yarar sağlayacak şekilde yenilenmesi” anlamına gelmektedir.⁵ Bu tanımdan mevcut bir sürecin yenilenmesi şeklinde sade bir çıkarım yapılabilir fakat bu çıkarım eksik kalmaktadır. İnovasyon, mevcut bir ürünün veya üretim sürecinin geliştirilmesi şeklinde olabileceği gibi yepyeni bir ürünü veya üretim sürecini oluşturmayı da kapsamaktadır.⁶ Örgütsel bir bakış açısıyla bu tanımlardan çıkarılacak sonuç şudur: İnovasyonla hedeflenen şey, bir fikrin veya düşüncenin, faaliyet ve sonuçları itibarıyla bir faydaya (topluma, paydaşlara) dönüşmesi ve bu faydanın da ticarileştirilebilir bir nesne (soyut veya somut) olarak ortaya çıkarmasıdır. Kısaca inovasyon, tek başına bir yenilik veya yenileme değildir; yenilik (invention) ve ticarileştirme (commercialization) özelliğini içinde barındıran bir süreçtir. Diğer bir deyişle Roberts’in (1987) belirttiği gibi, “İnovasyon = İcat (yeni fikirler yaratma ve ortaya konulan çaba) + Kullanım (ticari geliştirme ve uygulama)” şeklinde tanımlanabilir.⁷

İnovasyon kavramı ilk kez, ekonomist ve bilim insanı olan J. Schumpeter tarafından iktisat teorisinde ortaya konulmuştur.⁸ İnovasyonu iktisat çalışmalarına dahil eden Schumpeter, onu gelişmenin itici gücü olarak tanımlamıştır.⁹ İktisat teorisi çalışmalarında J. Schumpeter, hâkim sistemde girişimcilerin rolünü ön plana çıkararak teknik ilerlemelerin girişimciler tarafından üretimde uygulanmasını, diğer bir deyişle yenilikleri (innovation) en önemli etken olarak görmüş; hâkim sistemin dinamiği gereği ekonomik sıkıntılarla karşılaşacağı yerde, devamlı gelişeceğini

⁵ Avcı, P., Sağlık Örgütlerinde İnovasyon, **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(5), 2017, s. 24-36.

⁶ McDermott, C., O’Connor, G., Managing Radical Innovation: An Overview Of Emergent Strategy Issues, **Journal Of Product Innovation Management**, Vol. 19(6), 2002, s. 424– 438.

⁷ Roberts, E. B., **Generating Technological Innovation**, Oxford University Press, 8, Oxford, 1987.

⁸ Godin, B., In the shadow of Schumpeter: W. Rupert MacLaurin and the study of technological innovation, **Minerva**, 6, 2008, s. 343-360.

⁹ Vayni, T., “Örgüt Kültürünün İşletmelerde İnovasyon Etkinliği Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 2017.

savunmuştur.¹⁰¹¹ Schumpeter'e (1934) göre¹², buluştan farklı olarak algılanması gereken inovasyonun kendini belli edebileceği beş göstergesi vardır:¹³

- (1) Yeni ürünlerin yaratılması veya var olan ürünlerin niteliksel gelişimi,
- (2) Yeni bir üretim yönteminin geliştirilmesi,
- (3) Yeni bir pazarın açılması,
- (4) Yeni bir hammadde tedarik kaynağının veya yarı mamul malın keşfi,
- (5) Yeni bir organizasyon biçiminin uygulanması.

Schumpeter'in ifade ettiği bu beş temel olgu, inovasyonun hem toplumsal hem de ekonomik bir olguyu karşılayan ekonomik/sosyal bir kavram olduğunu göstermektedir. Fakat buradaki en kritik nokta Schumpeter'in buluş ve inovasyon arasında yaptığı ince ayrımdır. Teorik bir ilişkinin sonucu oluşan icadın, topluma fayda sağlayan bir inovasyondan nasıl ayrıldığını Schumpeter, iktisat teorisinde göstermektedir.

1980'li yıllarda inovasyona yönelik çalışmaların yoğunluğu artmış, araştırmacılar tarafından birçok inovasyon modeli oluşturulmuştur. 1992 yılında, dünya çapında inovasyon verilerinin toplanması, yorumlanması ve inovasyonun temel kavramlarının ve tanımlarının oluşturulması için Eurostat (Avrupa Komisyonu - European Commisin) ve OECD'nin (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü - Organisation for Economic Cooperation and Development) yönlendirmesiyle bir inovasyon kılavuzu olan Oslo Kılavuzu (Oslo Manual) hazırlanmıştır.¹⁴ Oslo Kılavuzu'na (2005) göre inovasyon, “işletme içi uygulamalarda, iş yeri

¹⁰ Schumpeter, J., **Capitalism, Socialism, and Democracy**, Harper And Brothers, 1942.

¹¹ Serrat, O., Business Model Innovation. In: Knowledge Solutions, **Springer**, Singapore, 2017.

¹² Schumpeter, J., **The Theory Of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, And The Business Cycle**, Oxford University Press, 1934.

¹³ A.g.e., Godin, B., 2008.

¹⁴ OECD/Eurostat, **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>, 2018.

organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleşmesidir.”¹⁵

İstanbul Sanayi Odası’nın İnovasyon Yönetimi adıyla yayınladığı yazıda inovasyon, iki temel unsur çerçevesinde yorumlanmıştır: (1) Yenilik ve (2) Ekonomik ve Sosyal Değer. Yenilik, inovasyonun sıfırdan ortaya çıkarma veya mevcut düzene farklı bir bakış sunma özelliğini ifade ederken; Ekonomik ve Sosyal Değer, inovasyonun toplum nezdinde yaratması gereken zorunlu değeri ifade etmektedir. ISO’ya göre inovasyon, “yepyeni bir fikrin/bilginin ortaya çıkmasından, ticarileştirilmesine ve kullanıcılara sunulduktan sonra alınan geri dönüşlerin firma içindeki ve dışındaki faaliyetlere yansıtılmasıyla devam eden sürekli ve dinamik bir döngüdür.”¹⁶

İnovasyonu bir süreç veya değişim¹⁷ olarak değil de bir sonuç¹⁸ ve organizasyonun bir parçası olarak ele alan Damanpour’a (1991) göre inovasyon, “örgüt içerisinde üretilmiş veya dışarıdan satın alınmış yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir süreç teknolojisi, yeni bir yapı veya idari sistem veya organizasyon üyelerine ait yeni bir plan veya programın benimsenmesi”¹⁹ şeklinde ifade ederken; Baregheh ve arkadaşlarına (2009) göre inovasyon, “örgütlerin ilerleyebilmeleri, rekabet edebilmeleri ve bulundukları pazarda kendilerini başarılı bir şekilde farklılaştırabilmeleri için fikirlerini-düşüncelerini, yeni veya geliştirilmiş ürünlere, hizmetlere veya süreçlere çevirdikleri çok aşamalı bir süreci” ifade etmektedir.²⁰

¹⁵ Oslo Kılavuzu, **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, Çev. TÜBİTAK, 3, 2005.

¹⁶ İstanbul Sanayi Odası, **İnovasyon Yönetimi**, İstanbul, 2011.

¹⁷ Siauliai, A., The Essence Of The Concept Of "Innovation" As An Economic Category And Economic Systems Management, **Electronic Scientific Journal**, 1979.

¹⁸ Burmaoğlu, S., Şeşen, H., Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 66(04), 2011, s. 1-20.

¹⁹ Damanpour, F., Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators, **Academy Of Management Journal**, 34(3), 1991, s. 555-590.

²⁰ Baregheh, A., Rowley, J. And Sambrook, S., Towards A Multidisciplinary Definition Of Innovation, **Management Decision**, Vol. 47 No. 8, 2009, s. 1323-39.

Önemli bir yönetim düşünürü olan ve bugün günlük hayatta hepimizin sıklıkla kullandığı “kurumsal sosyal sorumluluk, vizyon ve misyon” gibi birçok yönetim kavramını ortaya atan Peter F. Drucker’a göre ise inovasyon, sadece teknolojik bir kavramı ifade edecek şekilde sınırlandırılmaması gereken ekonomik/toplumsal bir kavramı temsil etmektedir. Drucker’a göre inovasyon, “girişimcilerin farklı iş ve hizmetler için fırsat olarak kullandıkları değişimi ifade eden araçtır.” Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* isimli kitabında (2009) bir inovasyon örneği olarak alım gücü yeterli olmayan Amerikalı bir çiftçinin örneğini vermektedir. Drucker kitabında, alım gücü yeterli olmayan bir çiftçinin, ekonomik hayatı derinden dönüştüren taksitli satış yönteminin icadı (inovasyon) ile çiftçinin alım gücünün bir anda nasıl değiştiğini bir ekonomik/toplumsal inovasyon örneği olarak anlatmaktadır.²¹ Ayrıca Drucker kitabında, inovasyonun çekirdeğini oluşturan ilkeleri beş başlık altında toplamıştır: (1) Fırsatlar için kaynakların analizi yapılmalıdır, (2) müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri belirlenmelidir, (3) inovasyon basit (simple) ve odaklı (focused) olmalıdır, (4) inovasyon küçük adımlarla başlamalıdır ve son olarak (5) inovasyon liderliği hedeflemelidir.²²

1.1.2. İnovasyon ve İcat (Invention)

İnovasyonla ilişkili olan ve sıkça karıştırılan önemli kavramlardan biri de icat veya buluş kavramıdır. İcat ve inovasyon, Schumpeter’in de sıkça üzerinde durduğu gibi birbirinden farklı iki kavramı temsil etmektedir.²³ “Yeni bir şeyler bulmak, yeni bir şeyin bulunması” anlamında gelen icat (invention)²⁴, inovasyondan hem kavram hem de içerik olarak ayrılmaktadır. Schumpeter’e göre icat, yeni fikirlerin sistematik

²¹ Drucker, F. P., *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins E-Books, 2009, s. 31.

²² Yücel, Y., “Ürün Farklılaştırma Stratejisi ile İnovasyon Arasındaki İlişkide Kurumsal İtibarın Rolü”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Haliç Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2021.

²³ Schumpeter, J. A., *Business Cycles: A Theoretical, Historical And Statistical Analysis of The Capitalist Process*, McGraw-Hill Book Company, London, 1939, s. 461.

²⁴ Etymonline, Invention (i.), *Online Etymology Dictionary*, <https://www.etymonline.com/word/invention>, 2021.

olarak bir teknolojiye dönüştürülmesi iken inovasyon, icat edilen fikirlerin pazarlanabilir bir şekilde ticarileştirilmesidir.²⁵

İcat, potansiyel bir inovasyondur.²⁶ Bir icat ancak daha önce kullanamadığımız belirli bir hizmeti bize sağladığında veya mevcut bir hizmeti iyileştirdiğinde veya daha düşük maliyetle sağladığında bir inovasyona dönüşmektedir.²⁷ Elektrik süpürgesi örneğinde olduğu gibi bir icat herhangi bir faydaya, değere dönüştürülmediği için sadece icat edildiği zamanda sıkışıp kalabilir. Elektrik süpürgesi, J. Murray Spengler tarafından icat edilmiş olmasına rağmen ticarileştirilmesi, elektrikli süpürge hakkında hiçbir fikri olmayan ancak ona bir değer yüklemekte başarılı olan W. H. Hoover tarafından piyasaya sunulmuştur.²⁸ Dolayısıyla icadın bir inovasyon olabilmesi için fayda yaratacak bir değere dönüşmesi gerekmektedir.

1.1.3. İnovasyon ve Yenileme (Renew, Restoration, Renovation)

Dilimizde “yenileme” anlamına gelen ve İngilizceden dilimize geçen “renew” kelimesi, “bir şeye (ürün, hizmet, süreç vb.) yeniden başlamak, yenisiyle değiştirmek; bir şeyi yeni gibi yapmak” anlamlarına gelmektedir.²⁹ Bu kavram örneğin, bir işletmenin kullanma hakkına sahip olduğu yıllık lisansını her sene yenilemesi (renew) gibi durumlarda kullanılmaktadır. Bu anlamda inovasyondan farklılaşmaktadır.

Dilimizde “restorasyon veya yenileme” şeklinde kullandığımız ve Fransızcadan dilimize geçen “restorer, restauration” kelimesi, “kaybolan, eskiyen bir şeyin (ürün, hizmet, süreç vb.) yenilenmesi, onarılması; yenilemek, yeniden kurmak; eski ve daha iyi bir duruma geri getirmek” anlamlarına gelmektedir.³⁰ Bu kavram

²⁵ Ruttan, V. W., Usher And Schumpeter On Invention, Innovation, And Technological Change, **The Quarterly Journal Of Economics**, 1959, s. 596-606.

²⁶ Timur, K., Antanas, M., **The Definition And Classification Of Innovation**, *Holistica*, 8(1), 2017, s. 59-72.

²⁷ Horbach, J., “Methodological Aspects Of An Indicator System For Sustainable Innovation, Indicator Systems For Sustainable Innovation”, Ed.: Jens Horbach, **Physica-Verlag**, New York, 2005, s. 1-21.

²⁸ Tidd, J., *Innovation Management In Context: Environment, Organization And Performance*, **International Journal Of Management Reviews**, 3(3), 2001, s. 169-183.

²⁹ Etymonline, Renew (f.), **Online Etymology Dictionary**, <https://www.etymonline.com/word/renew>, 2021.

³⁰ Etymonline, Restore (f.), **Online Etymology Dictionary**, <https://www.etymonline.com/word/restore>, 2021.

örneğin, işyerinde bozulan ilişkilerden veya gerçekleşen yıkıcı bir olaydan sonra çalışan katılımının ve üretkenliğinin organizasyon içerisinde yeniden oluşturulması (restore) veya işyerini fiziksel olarak yeniden düzenlenmesi, onarılması (restoration) gibi durumlarda kullanılmaktadır. Aynı şekilde restorasyon kavramıyla yakından ilişkili bir kavram olan renovasyon kavramı, “bir şeyi onarma ve iyileştirme aksiyonu veya süreci” anlamına gelmektedir.³¹ Birbirleriyle yakından ilişkili olmalarına rağmen renovasyon sürecinde söz konusu olan şey (ürün, hizmet, süreç vb.) yükseltilir, tazelenir veya yeniden şekillendirilirken, bir restorasyon sürecinde söz konusu şey (ürün, hizmet, süreç vb.) orijinal görünümüne veya stiline geri getirilir ve korunur. Sonuç olarak bu iki kavram da İnovasyon kavramından bir hayli farklılaşmaktadır.

1.1.4. İnovasyon ve Yaratıcılık (Creativeness)

İnovasyonla ilişkili bir diğer önemli kavram da yaratıcılıktır. Froom’un (1959) tanımına göre yaratıcılık, “merak etme yeteneği, uyumsuzluk ve gerilimle baş etme kapasitesi, bireyin kendini yeniye yöneltmesi, yaşantısının bilincine varması ve buna tüm benliğiyle tepkide bulunması” şeklindedir.³² Başka bir yaklaşımla göre ise yaratıcılık, “...alışılmışların dışına çıkabilme, yeni bir düşünce çizgisi ortaya koyabilme, bir problem için alternatif çözümler üretebilme... olgular arasında yeni ilişkiler kurma” şeklinde ifade edilmektedir.³³ Kısacası yaratıcılık, olgulara yeni bir bakış açısı ile yaklaşma; başkalarınca görülmeyenleri veya ilişkileri fark etme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Yaratıcılık ve inovasyon iç içe geçmiş iki kavram olarak tanımlanabilir. Hatta yaratıcılık, inovasyonu da kapsayan geniş bir kavram olarak ifade edilebilir. Çünkü inovasyonun temel kaynağı yaratıcılıktır.³⁴ Yaratıcılık, tıpkı girişimcilik gibi bir

³¹ Etymonline, Renovation (i.), **Online Etymology Dictionary**, <https://www.etymonline.com/word/renew>, 2021.

³² Fromm, E., **The Creative Attitude, Creativity and Its Cultivation**, Derleyen: H. Anderson. New York: Harper and Row, 1959, s. 48.

³³ Yeşilyurt, E., Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünme: Tüm Boyut ve Paydaşlarıyla Kapsayıcı Bir Derleme Çalışması. **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 15(25), 2020, s. 3874-3915.

³⁴ Özkaya, G., “Örgüt Kültürünün Bireysel ve Örgütsel İnovasyon Potansiyeline Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale, 2020.

başlangıç yeteneğidir. Yaratıcılık, icatların ve inovasyonların kaynağını ve temelini oluşturan yeni ve farklı fikirleri ortaya çıkarmaktır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken bir nokta bulunmaktadır. Her inovasyon yaratıcı bir düşünceyle ortaya çıkarken, her yaratıcı düşünce bir inovasyon oluşturmamaktadır. Yaratıcılık, yeni şeyler üretme amacıyla başlarken; inovasyon üretilen fikrin ekonomik bir çıktıya dönüşmesi yoluyla ortaya çıkar.³⁵ Kuhn'un (1985) dediği gibi "Yaratıcılık, hiçbir şeyden bir şey çıkarmaktır. İnovasyon ise ürün ve hizmette bir şeyi biçimlendirmektir."³⁶

1.1.5. İnovasyon ve Yenilik (Novelty)

Dilimizde "yenilik" anlamına gelen ve Fransızcadan dilimize geçen "novel, novelty" kelimesi, "bir şeyin (ürün, hizmet, süreç vb.) yeni olma kalitesi, durumu; yeni veya olağandışı bir şey" anlamlarına gelmektedir.³⁷ Mevcut duruma yeni bir bakış açısı getirme özelliği sayesinde inovasyona benzerken, ekonomik/toplumsal bir değişime yöneltmediği için inovasyondan ayrılır. Diğer bir bakış açısıyla yenilik, ancak inovasyonu oluşturan bir alt unsur olabilir.³⁸ Her gün raflarda gördüğümüz dış macunu ürünlerini bu konuda örnek olarak ele alabiliriz. Her geçen gün, dış macunlarının sunduğu hizmetin kalitesi bir şekilde değişmektedir. Müşteri değer algısını artırmak için şirketler, geçmişte standardize bir şekilde sunulan dış macunlarına günümüz dünyasında farklı ve gelişmiş formüllü birçok özellik eklemektedir. Bu sayede ortalama bir şirket, neredeyse 30'un üzerinde farklı ürün çeşidini piyasaya sunabilmektedir. Ancak tüm bu "yeniliklere" rağmen günümüz insanın dış fırçalama şekli, 40 yıl öncesine kıyasla pek de farklılık göstermemektedir. Çünkü, bu geliştirmeler pazara sunulan veya ürüne/hizmete eklenen birer yenilikten fazlası değildir. Örnekte görüldüğü gibi mevcut pazarın kısmen şekillenmesi veya

³⁵ Şimdi, Ş. H., "Örgüt Kültürü ile İnovasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2016.

³⁶ Kuhn, R., L., **Frontiers in Creative and Innovative Management**, Ballinger Publication, Cambridge, 1985, s. 391.

³⁷ Etymonline, Novelty (i.), **Online Etymology Dictionary**, <https://www.etymonline.com/word/novelty>, 2021.

³⁸ Timur, K., Antanas, M., **The Definition And Classification Of Innovation**, *Holistica*, 8(1), 2017, s. 59-72.

mevcut pazara yeni bir ürünün gelmesi, inovasyondan ziyade bir yenilik olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla, inovasyon eşittir yenilik değildir.

1.1.6. İnovasyon ve Değişim (Change)

İnovasyonla ilişkili önceki bölümlerde de açıklanan her bir kavram diğeriyle güçlü bir ilişkiye sahiptir. İnovasyon ile ilişkili olarak değinilecek son kavram ise değişim kavramıdır. Değişim, birçok farklı disiplinlerin üzerinde sıkça durduğu önemli bir konudur. Hatta Strasser ve Randall'ın (1981) belirtmiş olduğu gibi değişimin ne olduğu sorusu, sorulabilecek en zor sorulardandır.³⁹ Fakat genel anlamda bakıldığında değişim, bir yapıda zaman içinde meydana gelen farklılaşma anlamına gelmektedir.

Yönetim çerçevesinden bakıldığında değişim, “kasten ve amaçlı olmayabilen, birey ve organizasyonların her an maruz kalabilecekleri ve ekonomik getiri sağlaması şart olmayan farklılaşma” şeklinde tanımlanabilir. İnovasyona değişim açısından bakıldığında ise inovasyon, bütüncül, köklü ve kasti değişiklik olarak tanımlanabilir.⁴⁰ Değişim, inovasyon için gerekli bir koşul, inovasyonu önceleyen bir kavram olarak ifade edilebilir.⁴¹

İnovasyon için değişimin zorunlu olduğu kabul görülmesine rağmen, her değişimin bir inovasyon olarak ifade edilmediğini bilmek gerekmektedir. Değişimin bir inovasyon olarak kabul görmesi için ekonomik/toplumsal fayda getirmesi

³⁹ Strasser, H., Randall, S. C., **An Introduction to Theories of Social Change**, London: Routledge & Kegan Paul, 1981.

⁴⁰ Başaran, İ. E., **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, No: 111, Ankara, 1982, s. 170-171.

⁴¹ Moreira, M. F., Change And Innovation: An Observable Relationship In Services?, **RAI Revista De Administração E Inovação**, Vol. 13, No. 2, 2016, s. 135-144

gerekmektedir.⁴² Bu nedenle inovasyonun değişime nazaran daha dar kapsamlı bir olgu olduğu söylenebilir.⁴³

1.2. İnovasyonun Gelişimi ve İnovasyona Yönelik Yaklaşımlar

Yakın tarihine bakıldığında, inovasyonun birçok farklı disiplinde yer aldığı, hatta kimi disiplinlerin en önemli temalarından biri olarak ele alındığı açıkça gözlemlenmektedir. İktisat, sosyoloji, mühendislik ve işletme gibi disiplinler, inovasyonun gelişimine katkı sağlayan disiplinlerden yalnızca birkaçını oluşturmaktadır.⁴⁴ İlgili bu bölümde, işletme ve yönetim bilimi öncelikli olmak üzere iktisat ve sosyoloji temel disiplinleri perspektifinden inovasyonun gelişimi ve amaçları kısaca incelenmektedir.

1.2.1. İktisadi Yaklaşım

İnovasyonun gelişimine katkı sağlayan disiplinlerin başında ilk olarak iktisat gelmektedir. İktisatçılar açısından inovasyonun genel amaçları, girişim, üretim, kalkınma ve ilerleme şeklinde sıralanabilir.⁴⁵ İktisatçılar, inovasyonu endüstride artan üretkenliğe ve ekonomik büyümeye neden olan en önemli faktörlerden biri olarak görmektedirler. Teknolojik ilerlemelerin, endüstri verimliliği ve karlılığı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu nedenle, sektörde köklü bir değişikliğe yol açabilecek radikal inovasyonların (radical innovation); inovasyonu etkileyen piyasa yapısı, ülke politikaları ve altyapı gibi makro faktörlerin üzerinde daha çok durmuşlardır. Ar-Ge harcamaları, GSYMH, teknolojik altyapı, bilimsel altyapı, eğitim, yatırım, istihdam ve

⁴² Ayaz, S., “Açık İnovasyon Partnerleri, Süreci ve Tamamlayıcı Öğeleri: Açık İnovasyon Alanında Bireysel Tüketicinin Yeri”, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Karabük, 2015.

⁴³ Sayılı, H., Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14, S.2, 2009, s. 171-180.

⁴⁴ Gopalakrishnan, S., Damanpour, F., **A Review Of Innovation Research In Economics, Sociology And Technology Management**, Omega, 25(1), 1997, s. 15-28.

⁴⁵ Riswanto, A., The Role of the Entrepreneur in Innovation and in Economic Development. In Proceedings of the 2016 Global Conference on Business, **Management and Entrepreneurship**, Vol. 15, 2016, s. 729-732.

patent sayısı gibi verileri de araştırmalarında ölçüm araçları olarak kullanmaktadırlar.⁴⁶

Godin (2008) ve Haile (2019), çalışmalarında iktisatçılar tarafından yapılan inovasyon araştırmalarını şu şekilde derlemişlerdir:⁴⁷⁴⁸

- Önceki bölümlerde de söz ettiğimiz üzere iktisat alanına ünlü bir bilim insanı olan **Joseph Schumpeter (1883-1950)**, girişimcinin aracı olan inovasyonun ekonomik kalkınma için kritik bir role sahip olduğunu belirtmiştir.⁴⁹ Kendi tabiriyle inovasyonu bir “yaratıcı yıkım” (creative destruction) şeklinde tanımlayan Schumpeter; kapitalizmin durağan olmadığını, tam aksine dinamik, evrimsel bir süreci tasvir ettiğini belirtmiştir.
- Schumpeter’den farklılaşarak inovasyon sürecinin ve inovasyonu etkileyen faktörlerin üzerinde duran **W. Rupert MacLaurin (1907-1959)**, inovasyonun gelişmesine katkı sağlayan diğer bir iktisatçılardan başında gelmektedir. MacLaurin, araştırmalarında teknolojik gelişme sürecini incelemiş, bu süreci belirleyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır: Temel veya bilimsel araştırmalar (üniversiteler ve büyük şirketler), icat edebilme ve yenilik yapabilme kapasitesi, finansal durum ve inovasyonun yayılması ve kabul edilebilirliği (adaptasyonu).⁵⁰
- İktisat alanında çalışmalar yapan **Edwin Mansfield (1930-1997)**, Schumpeter’in büyük işletmelerin küçük işletmelere kıyasla inovasyon konusunda daha başarılı olduklarını iddia etmesi üzerine ilgili konuda araştırmalarda yapmış, bu varsayıma karşı çıkmıştır. Mansfield bu doğrultuda, farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketler üzerinde bir dizi çalışmalar yapmıştır. Araştırmalarında, Ar-Ge harcamalarının şirketin büyüklüğü ile ilişkili olduğunu; büyük şirketlerin daha fazla bilimsel araştırma ve Ar-Ge

⁴⁶ A.g.e., Gopalakrishnan, S., Damanpour, F., 1997, s. 19-20.

⁴⁷ Haile A. E., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel İnovasyon Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Rolü”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

⁴⁸ A.g.e., Godin, B., 2008.

⁴⁹ Fagerberg, J., Verspagen, B., Innovation Studies—The Emerging Structure Of A New Scientific Field, **Research Policy**, 38(2), 2009, s. 218-233.

⁵⁰ A.g.e., Godin, B., 2008.

projeleri yürütmelerine rağmen radikal inovasyonlar üzerine endüstride yoğunlaşan şirketlere kıyasla daha az bütçe ayırdıklarını gözlemlemiştir.⁵¹

- **Cohen ve Levinthal**, araştırmalarında “Ar-Ge faaliyetlerinin” sadece yeni bilgi üretmekle kalmadığını, aynı zamanda şirketin mevcut bilgiyi özümseme ve kullanma yeteneğini de geliştirdiğini belirtmektedir. Şirketlerin ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanabilme becerilerini, şirketlerin özümseme kapasitelerinin yüksek olmasına ve çevreyi proaktif bir şekilde kavrayabilme yeteneklerine bağlamaktadırlar. Dolayısıyla, şirketlerin yenilik yapma yeteneklerinin, özümseme kapasiteleri ile doğru orantılı olduğu belirtmişlerdir.⁵²

1.2.2. Sosyolojik Yaklaşım

İnovasyonun gelişimine katkı sağlayan temel disiplinlerden bir diğeri ise sosyolojidir. Sosyologlar açısından inovasyonun amaçları ve konusu, değişim ve adaptasyondur. İktisatçılardan farklı olarak sadece sektörü dönüştürebilecek inovasyonları değil, toplumu ve organizasyonları etki edebilecek diğer bir ifade ile değiştirebilecek tüm inovasyonları konu olarak ele almışlardır. İnovasyonu etkileyen yapısal düzenlemelerin (sosyal ağların, organizasyonların ve kurumların) ve sosyal faktörlerin inovasyon faaliyetlerine olan etkisi;⁵³ inovasyonun da toplumsal değişime ve kurumlara olan etkisi üzerinde durmuşlardır.⁵⁴

Godin (2008) ve Haile (2019), çalışmalarında sosyologlar tarafından yapılan inovasyon araştırmalarını şu şekilde derlemişlerdir:⁵⁵⁶

⁵¹ Mansfield, E., R&D and Innovation: Some Empirical Findings. In R&D, Patents And Productivity, **University Of Chicago Press**, 2007, s. 127-154.

⁵² Cohen, W. M., Levinthal, D. A., Innovation And Learning: The Two Faces Of R & D, **The Economic Journal**, 99(397), 1989, s. 569-596.

⁵³ Dahlin, E. C., The Sociology Of Innovation: Organizational, Environmental, And Relative Perspectives, **Sociology Compass**, 8(6), 2014, s. 671-687.

⁵⁴ Gopalakrishnan, S., Damanpour, F., **A Review Of Innovation Research In Economics, Sociology And Technology Management**, Omega, 25(1), 1997, s. 15-28.

⁵⁵ **A.g.e.**, Haile A. E., 2019.

⁵⁶ **A.g.e.**, Godin, B., 2008.

- **Sosyolog Gabriel Tarde (1843-1904)**, inovasyonun şekillenmesi üzerine önemli görüşleri olan bir bilim insanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarde (1890), imitasyon, icat ve inovasyonun yayılımı/nüfuzu (diffusion) gibi yeni kavramları çalışmalarında kullanmıştır. Tarde'ye göre sosyal bilimler, fizik bilimlerde kullanılan tekrarlama (repetition) ve benzetme (resemblance) tekniklerinin bir benzerini, sosyal olguları ölçmek için kullanabilirler. Sosyal bilimlerde tekrarlama ve benzetme yönteminin imitasyon yoluyla tekrarladığını öne süren Tarde, tüm sosyal olayların ve buluşların kendi sosyal ortamında geliştiğini öne sürmektedir. Tarde'nin bu konuda verdiği örnek şu şekildedir: Amerika, ilk olarak Colombus tarafından keşfedilmiş; bu yaklaşım sonraki denizciler tarafından taklit edilmiş ve sonraki denizciler tarafından sürekli olarak tekrarlanmıştır.⁵⁷ Tarde'a göre taklit edilmeyen bir buluş, toplumda etkili olamaz. Tarde'a göre bunun nedeni, bir bireyin zihninde beliren ve aniden kaybolan bir düşüncenin toplumu etki altına alamamasıdır. Bir fikir ancak başka bireylere aktarıldığı, diğer bir deyişle benimsenip taklit ederek yayıldığı zaman, topluma nüfuz etmektedir.⁵⁸
- **Everett M. Rogers (1962)**, inovasyonun yayılması/nüfuzu ile ilgili literatüre birçok çalışma kazandırmıştır. Rogers, inovasyonun yayılmasını/nüfuzunu, “inovasyonun bir sosyal sistemin üyeleri arasında belli kanallar yoluyla zaman içinde paylaşma süreci” şeklinde yorumlamıştır. Rogers'a göre yayılma/nüfuz dört bileşenden oluşmaktadır: (1) İnovasyon (yeni bir fikir ve uygulama), (2) iletişim (bilgi üretimi ve paylaşımı), (3) zaman (inovasyonun benimseme hızı) ve (4) sosyal sistemler (bireyler, informal gruplar, organizasyonlar ve kurumlar).⁵⁹ Aynı zamanda Rogers, bugün toplumsal bir tasnif yöntemi olarak da kullanabileceğimiz, işletmelerin yenilikçilik ve adaptasyon düzeylerini beş başlık altında incelemiştir: (1) yenilikçiler (innovators), (2) inovasyonu ilk

⁵⁷ Michaelides, P. G., Theologou, K., Joseph Schumpeter and Gabriel Tarde on Technological Change and Social Evolution, **13 the International Conference of the European Society for the History of Economic Thought**, 2009.

⁵⁸ Çebi, M. S., Yeniliklerin Yayılmasında Sosyal Taklidin ve Kanaat Önderlerinin İşlevsel Önemi: Gabriel Tarde'nin Sosyal Taklit Teorisi Açısından Bir İnceleme, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, (34), 2012, s. 1-18.

⁵⁹ Rogers, E. M., A Prospective And Retrospective Look At The Diffusion Model, **Journal Of Health Communication**, 9(S1), 2004, s. 13-19.

benimseyenler (early adopters), (3) ilk çoğunluk (early majority), (4) geç çoğunluk (late majority) ve (5) geride kalanlar (laggards).⁶⁰

İşletme ve yönetim bilimi perspektifinden inovasyona bakıldığında, inovasyonun iki ayağı olduğunu gözlemleyebiliriz: (1) Pazarda sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak, ekonomik/toplumsal bir fayda sağlamak, değişim ve ilerlemenin öncüsü olarak sektöre yön vermek;^{61,62} (2) çevresel faktörleri de göz önünde bulundurarak organizasyon içerisinde ve dışarısında var olan veya üretilen bilginin yönetimini ve organizasyonunu sağlamak. Örneğin, yönetim bilimciler, T. Burns ve G. M. Stalker'ın açtığı yolu takip ederek inovasyonu etkileyen örgütsel ve çevresel faktörleri; organizasyon yapısı ve yönetim tarzı gibi organizasyonlardaki yenilikçi davranışları incelenmişlerdir.⁶³

1.2.3. Organizasyonel Yaklaşım

İşletme perspektifinden bakıldığında inovasyonun amacı, Drucker'ın da belirttiği gibi, bir şirketin kendine sorduğu “işimiz ne olmalıdır?” sorusuna verdiği cevabı işlevsel/operasyonel hale getirmektir. Drucker'ın kısaca burada anlatmak istediği, şirketin sürdürebilir rekabet üstünlüğü, sektör ortalaması üstünde performans ve pazar liderliği gibi şirketin gerçekleştirmek istediği temel hedeflerine; ürünlerinde, hizmetlerinde ve süreçlerinde uyguladığı inovasyon aracılığıyla ulaşabilmektedir.⁶⁴ Aynı zamanda, değişimin hızla geliştiği bir çevrede, organizasyonların uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmesi ve pazar ortalaması üzerinde belirli bir performans sergileyebilmesi için organizasyonların iç ve dış çevredeki değişiklikleri anlamlandırmaları; bir bütün olarak bu değişimlere uygun aksiyonlar almaları

⁶⁰ Rogers, E. M., Diffusion Of Innovations: Modifications Of A Model For Telecommunications, **In Die Diffusion Von Innovationen In Der Telekommunikation Springer**, Berlin, 1995, s. 25-38.

⁶¹ Ayuso, S., Rodríguez, M. Á., García-Castro, R., Ariño, M. Á., Does Stakeholder Engagement Promote Sustainable Innovation Orientation?, **Industrial Management & Data Systems**, 2011.

⁶² Wingwon, B., Effects Of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making And Innovation Toward The Competitive Advantage Of Smes Enterprises. **J. Mgmt. & Sustainability**, 2, 2021, s. 137.

⁶³ A.g.e., Godin, B., 2008.

⁶⁴ Sözbilir, F., “Bilişim Teknolojileri, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon İlişkisi: Türkiye’de Bir Alan Araştırması”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş, 2013.

gerekmektedir. İnovasyon sayesinde şirketler, değişimle baş ederken iyi bir performans elde etmelerini sağlayacak yeni yetenekler geliştirirler.⁶⁵

Yönetim bilimcilerinin inovasyon alanında yaptığı bazı önemli çalışmalar şu şekildedir:⁶⁶

- Yönetim bilimi alanında faaliyet gösteren önemli araştırmacılardan **Tom Burns ve George Macpherson Stalker (1961)**, “The Management of Innovation” eserleriyle inovasyon kavramının gelişimine büyük katkı sağlamışlardır. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde, evrensel olarak kabul edilebilecek en iyi bir örgüt yapısının söz konusu olmadığını, örgüt yapısının da çevre koşulları tarafından şekillendiğini söylemişlerdir. Araştırmalarında genel örgüt yapılarını, Mekanik (Mechanistic) ve Organik (Organic) olmak üzere iki başlık altında sınıflandırmışlardır. Mekanik sistemlere sahip olan organizasyonlarda, yüksek uzmanlaşma ve biçimselleşmenin, dikey iletişimin, hiyerarşik yapı ve otoritenin, sıkı kontrolün, merkezi yönetim ve kararların varlığı söz konusu iken organik sistemlerde, değişen görev tanımlarının, gayri resmi iletişimin, hiyerarşi yerine karşılıklı dayanışmanın, âdem-i merkeziyetçi yönetim ve kararların varlığı söz konusudur. Değişimin hızla geliştiği bir çevrede, organizasyonların uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmesi ve pazar ortalaması üzerinde belirli bir performans sergileyebilmesi için organizasyonların esneklik sağlayan örgüt yapılarına sahip olması gerektiğini öne süren Burns ve Stalker, durağan bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonlar için mekanik örgüt yapısının; değişen çevre koşullarında faaliyet gösteren organizasyonlar içinse esneklik sağlayabilen ve inovasyon faaliyetlere elverişli bir ortam sağlayan organik örgüt yapısının daha uygun olacağını belirtmişlerdir.^{67,68}

⁶⁵ Birkinshaw, J., Gary, H., Michael, J. M., Management Innovation, **Academy of Management Review**, Vol. 33, No.4, 2008, s. 830.

⁶⁶ **A.g.e.**, Haile, A. E., 2019.

⁶⁷ Hull, F., Hage, J., Organizing For Innovation: Beyond Burns And Stalker's Organic Type, **Sociology**, 16(4), 1982, s. 564-577.

⁶⁸ Burns, T., Stalker, G. M., **The Management of Innovation**, Tavistock Publications, London, 1961.

- Bir diğerk yönetim bilimcilerden olan **Myres ve Marquis (1969)**, çalışmalarında inovasyonu etkileyen organizasyonel faktörleri incelemişleridir. Gerçekleştirdikleri araştırmalarda organizasyonların teknoloji tecrübeleri, yenilikçilik (innovativeness) düzeyleri ve kullandıkları teknolojinin karmaşıklığı (complexity) gibi teknolojik faktörlerin; müşterileri anlayabilme başarısı düzeyi gibi sektörel faktörlerin ve organizasyonda kullanılan iletişim kanalları ve yöneticilerin bakış açısı gibi örgütsel faktörlerin inovasyon faaliyetlerini etkilediğini gözlemlemişlerdir.⁶⁹ “Başarılı bir inovasyonun kaynağı ne olmalıdır?” sorusu üzerine yaptıkları diğerk bir araştırmada ise, başarılı olarak adlandırılan inovasyonların yarısından fazlasının bulunduğu organizasyonun iç kaynakları (eğitim ve tecrübe, bireysel ilişkiler, dokümanlar ve deneyler) aracılığıyla ortaya konulduğu gözlemlemişlerdir.⁷⁰
- Bir diğerk yönetim bilimci **Gerald Zaltman (1973)**, çalışmalarında inovasyonun benimsenmesi/uyum sağlanması (Innovation Adaptation) konusu üzerine yoğunlaşmıştır. Zaltman, çalışmalarında inovasyonu iki süreç şeklinde sınıflandırmıştır: (1) İnovasyona başlama (initiation) ve (1) inovasyonu uygulama (implementation).⁷¹ Zaltman ve ark. (1992), bu bakış açısıyla yaptıkları araştırmada şu ilgi çekici sonuca ulaşmışlardır: Bilgi yönetimi sürecinde, diğerk bir deyişle inovasyona başlangıç sürecinde organik yapıların daha başarılı olduğunu, bilgiyi uygulanma veya diğerk bir deyişle inovasyonu gerçekleştirme sürecinde ise mekanik yapıların daha başarılı olduklarını gözlemlemişlerdir.⁷²

⁶⁹ Myers, S., Marquis, D. G., Successful Industrial Innovations: A Study Of Factors Underlying Innovation In Selected Firms, **National Science Foundation**, Vol. 69, No. 17, 1969.

⁷⁰ **A.g.e.**, Myers, S., Marquis, D. G., 1969.

⁷¹ Zaltman, G., Holbek, J., Duncan, R., **Innovations And Organizations**, Ny: John Wiley & Sons, New York, 1973.

⁷² Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R., Relationships Between Providers And Users Of Market Research: The Dynamics Of Trust Within And Between Organizations, **Journal Of Marketing Research**, 29(3),1992, s. 314-328.

1.3. İnovasyonun Sınıflandırılması

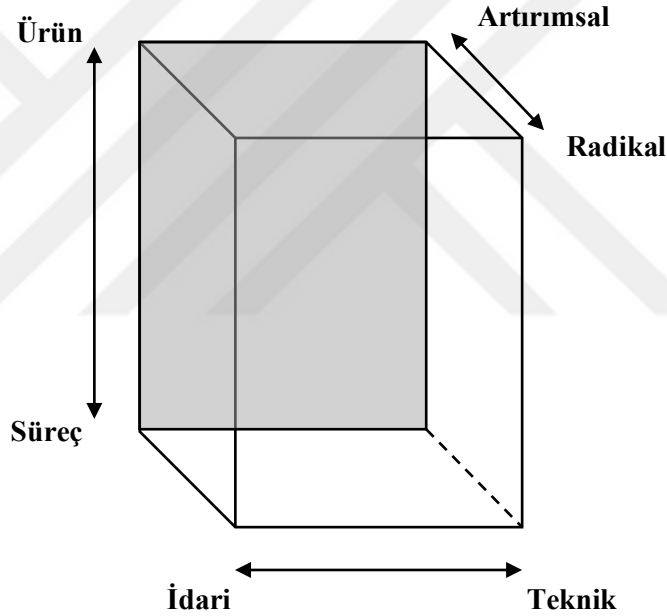
Birçok farklı şekil ve tarzda gerçekleştirebilen inovasyon, kimi zaman bir ürün veya süreçte kimi zaman ise bir organizasyonun iş yapış şeklinde görülebilir. Mevcut literatür incelendiğinde, inovasyonun faaliyet ve çalışma alanlarının çeşitliliğinden dolayı inovasyonun tasnifi konusunda da birçok farklı sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Schumpeter'e (1934)⁷³ göre inovasyon; *ürün, süreç, pazarlama, tedarik kaynakları ve idari* olacak şekilde beş başlık altında incelenirken, Moore (2004) inovasyonu⁷⁴; *düzen bozucu inovasyon, uygulama inovasyonu, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, deneyim inovasyonu, pazarlama inovasyonu, iş modeli inovasyonu ve yapısal inovasyon* olmak üzere sekiz ayrı başlık altında incelenmektedir. Diğer bir yandan Oslo Kılavuzu'nda ise (2005) inovasyon⁷⁵; *ürün, süreç, pazarlama ve idari inovasyon* şeklinde dört başlık altında incelenmektedir.

⁷³ A.g.e., Schumpeter, J., 1934.

⁷⁴ Moore, G. A., Darwin And The Demon: Innovating Within Established Enterprises, **Harvard Business Review**, 82(7-8), 2004, s. 86-92.

⁷⁵ A.g.e., OECD/Eurostat, 2018.

Damanpour (1997) ise inovasyonu⁷⁶; *ürün ve süreç, radikal ve artırımsal, teknik ve idari* olarak üç boyut altında ve birbirlerine zıt şekilde analiz etmeyi seçmiş, bu ayrımın farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından paylaşılan varsayımları tanımlamak için faydalı bir yöntem olduğunu gözlemlemiştir. Damanpour'un çalışmasından esinlenen **Cooper (1998)**, Damanpour'un bu bakış açısını geliştirerek inovasyonu çok boyutlu (multi-dimensional) bir şekilde incelenmesi gerektiğini öne sürmüştür.⁷⁷ Bu doğrultuda, yapılan bu araştırmadaki inovasyon sınıflandırması, Damanpour'un ve Cooper'ın çok boyutlu (multi-dimensional) inovasyon sınıflandırmasına göre işlenmiştir.



Şekil 1.1: İnovasyonun Çok Boyutlu Modeli (Cooper, 1998)

Cooper'ın bu çok boyutlu bakış açısı, şu şekilde örneklendirilebilir: Örneğin, bir şirket belirli bir ürünü geliştirmek için inovatif bir teknik benimsediğinde, organizasyonun temel çıktı süreçlerini doğrudan etkilediği için *teknik* bir inovasyon,

⁷⁶ Gopalakrishnan, S., Damanpour, F, **A Review Of Innovation Research In Economics, Sociology And Technology Management**. Omega, 25(1), 1997, s. 15-28.

⁷⁷ Cooper, J. R., **A Multidimensional Approach To The Adoption Of Innovation**, **Management Decision**, 1998.

bu tekniği ürünün üretiminde de kullandığı için aynı zamanda bir *süreç* inovasyonu oluşturmaktadır. Aynı zamanda bu inovasyon, şirket içindeki mevcut tekniklerden ne ölçüde ayrıldığına ve yarattığı sonuca bağlı olarak radikal veya artırımsal boyutlar açısından da değerlendirilebilir.⁷⁸

1.3.1. Değişimin Türüne Göre

1.3.1.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu (Product/Service Innovation)

Şirketler açısından genel bir tanımına bakıldığında “ürün/hizmet”, ekonomik fayda karşılığında müşterilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için şirketler tarafından ortaya konulan çıktı/sonuç anlamına gelmektedir. Bu bakış açısıyla düşündüğümüzde ürün/hizmet inovasyonu, şirketin var olan bir ürününde/hizmetinde değişiklik ya da yenilik yapması veya farklı ya da yeni bir ürünü/hizmeti geliştirilmesi ve müşterilerin yararı göz önünde bulundurularak pazara sunulması olarak adlandırılabilir.⁷⁹ Buradaki “yeni” kavramı sadece şirkete değil, sektöre, topluma veya bunların her üçüne de yeni olan bir yaklaşım olabilir. Damanpour’un tanımına göre ürün/hizmet inovasyonu ise kısaca, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin geliştirilmesi anlamına gelmektedir.⁸⁰ Şirketler, sahip olduğu mevcut veya edindiği yeni bilgi ve teknolojilerinden ya da bunların bir kombinasyonundan yararlanarak bu ürün/hizmet inovasyonlarını gerçekleştirirler.⁸¹ Ürün/Hizmet inovasyonunun en güzel örneğini, her gün aktif olarak kullandığımız akıllı cep telefonlarında görebiliriz. Apple’ın (2007) cep telefonu kavramına getirdiği bu inovatif (akıllı) yaklaşım, toplumsal olarak cep telefonlarına olan bakış açımızı tümüyle değiştirmiştir.

Ürün/Hizmet inovasyonu noktasında dikkat edilmesi gereken bir konu ise neyin bir ürün/hizmet inovasyonu oluşturmayacağıdır. Ürünlerde/Hizmetlerde yapılan

⁷⁸ A.g.e., Cooper, J. R., 1998.

⁷⁹ Can, P., “Pazarlama Süreçlerinin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Erzurum, 2021.

⁸⁰ Damanpour, F., “Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models”, **Management Science**, 42(5), 1996, s. 693–716.

⁸¹ Li, Y., Liu, Y., Ren, F., “Product Innovation and Process Innovation in SOEs: Evidence from The Chinese Transition”, **Journal of Technology Transfer**, 32, 2007, s. 63-85.

küçük çaplı değişiklikler, iyileştirmeler veya rutin ürün yükseltmeleri bir ürün/hizmet inovasyonu oluşturmayacağı gibi düzenli faktörel değişiklikler, özel üretilen ürünler/hizmetler de bir ürün/hizmet inovasyonu oluşturmamaktadır.⁸² Örneğin, teknoloji alanında yeni ürünleriyle tanınan kimi büyük şirketler, günümüzde mevcut ürünlerine yaptığı sürekli değişikliklere odaklandıkları ve dolayısıyla mevcut ürünlerin değerini artırmanın ötesine geçemedikleri için bir ürün/hizmet inovasyonu çerçevesince değerlendirilemezler. Bunun yanı sıra tasarım değişiklikleri, şirketin sahip olduğu ürünün/hizmetin mevcut işlevini veya özelliklerini değiştirmiyorsa, önceden de söz edildiği gibi bir ürün/hizmet inovasyonu kapsamına girememektedir.⁸³

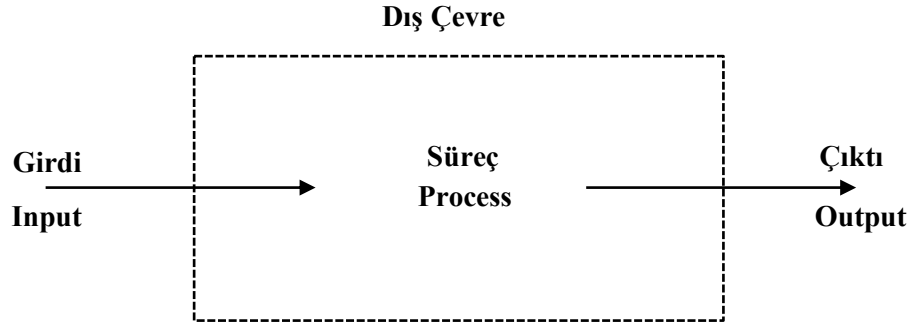
1.3.1.2. Süreç İnovasyonu (Process Innovation)

Şirketler açısından genel bir tanımına bakıldığında “süreç”, hedeflere ulaşmak üzere temin edilen girdilerin, ürün ya da hizmet şeklinde bir çıktıya dönüştüğü sırada maruz kaldığı faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, girdilerin çıktılara dönüşmesine imkân sağlayan bir mekanizmaya veya sisteme süreç denilmektedir. Bir üründen ya da hizmetten farklı olarak ise bir süreç o ürünün veya hizmetin nasıl üretildiği ya da ortaya konulduğu ile ilgilenmektedir.⁸⁴

⁸² Alegre, J., Lapiedra, R., Chiva, R., A Measurement Scale for Product Innovation Performance, **European Journal of Innovation Management**, 9(4), 2006, s. 333-346.

⁸³ Ajayi, M., Smart, P., Innovation and Learning: Exploring Feedback from Service to Design, **Journal of Engineering Manufacture**, 222, 2008, s. 1195-1199.

⁸⁴ A.g.e., Haile, A. E., 2019.



Şekil 1.2: Sistem ve Unsurları (Koçel, 2005)

Süreç inovasyonu ise ürünlerin/hizmetlerin üretiminde, dağıtımında veya sunulmasında, kısacası ürünlerin/hizmetlerin transformasyonunda uygulanan yeni, farklı veya geliştirilmiş yöntemleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Ürünün tüketicilere daha hızlı ve güvenli şekilde teslim edilmesinden hizmetin gerçekleştirilmesine, hatta ürünün/hizmetin tedarikine kadar olan evrelere ilişkin yeni veya büyük ölçüde farklılaşmış metotları kapsamaktadır.⁸⁵

Ürün/Hizmet inovasyonu, şirketler tarafından sunulan *son* ürüne veya hizmete yönelik bir değişikliği temsil ederken; süreç inovasyonu, şirketlerin son ürünlerini veya hizmetlerini *dönüştürürken uğradı evrelerdeki* değişiklikleri veya farklılıkları temsil eder.⁸⁶ Diğer bir deyişle süreç inovasyonları, bir sonuç olarak ürünü/hizmeti değil, ürünün/hizmetin geliştirilmesine veya yaratılmasına ilişkin gerçekleştirilmesi gereken adımların bütünüde veya herhangi birinde inovatif davranılmasını ifade etmektedir. Örneğin, petrol gibi geleneksel yakıtlardan beslenen otomobiller yerine yenilenebilir kaynaklarla beslenen otomobiller üretmek için şirketlerin yeni üretim metotları geliştirmeye çalışmaları⁸⁷ veya hepimizin bildiği üzere Henry Ford'un, çalışanların işin çevresine gitmeleri yerine işi çalışanlara getiren montaj hattını oluşturması birer süreç inovasyonu örnekleri olarak sunulabilir.

⁸⁵ Can, P., "Pazarlama Süreçlerinin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Erzurum, 2012.

⁸⁶ Utterback, J. M., *Mastering the Dynamics of Innovation*, **Harvard Business School Press**, Boston, 1994.

⁸⁷ Maxwell, I. E., **Managing Sustainable Innovation: The Driver For Global Growth**, Springer, 2009, s. 86-89.

Süreç inovasyonları, temelinde şirketlerin sürekli gelişimine katkıda bulunan, şirketlerin kendilerini sürekli iyileştirmelerini sağlayan yöntemlerdir. Şirketlerin yeni ve farklılaşmış yöntemleri kullanarak ürünlerini daha kaliteli, daha hızlı ve daha düşük maliyetle üretmeyi sağlayacak uygulamaları geliştirilmesi, şirketlerin maliyetlerini aşağıya çekilebilmekte⁸⁸ ve yarattığı düşük maliyet avantajı ile şirketlerin karlılıklarını artırabilmektedir.⁸⁹

1.3.2. Değişimin Derecesine Göre

1.3.2.1. Artırımsal İnovasyon (Incremental Innovation)

İnovasyonla ilgilenen araştırmacılar inovasyonu değişim çerçevesinden yorumlamış, değişimin derecesine göre inovasyonu radikal ve artırımsal olarak iki başlık altında incelemişlerdir.⁹⁰ Artırımsal inovasyon, şirketin sahip olduğu mevcut ürünlerin/hizmetlerin, süreçlerin veya idari sistemlerin üzerinde yapılan küçük veya kademeli iyileştirmeleri, farklılıkları ifade etmektedir.⁹¹ Başka bir tanımlamaya göre artırımsal veya kademeli inovasyon,⁹³ “kalite, maliyet, zaman vb. performans ölçülerinin geliştirilmesi amacıyla mevcut teknolojinin işlevsel yeteneğinin geliştirilmesi” şeklinde tanımlanmıştır.

Artırımsal inovasyon, fazla maliyet, uğraş veya araştırma ve teknoloji gerektirmeyen, klasik rutin gelişmeler olarak da tanımlayabileceğim küçük mühendislik değişikliklerin bir parçasıdır.⁹⁴ Bir örnekte incelemek gerekirse, bir sonraki bölümde inceleyeceğimiz üzere radikal bir inovasyon olan akıllı cep telefonlarına eklenen fotoğraf makinesi özelliği bir artırımsal/kademeli inovasyondur.

⁸⁸ Cumming, B. S., Innovation Overview and Future Challenges, **European Journal of Innovation Management**, 1998.

⁸⁹ A.g.e., Damanpour, 2001.

⁹⁰ A.g.e., Damanpor F., Gopalakrishnan S., 1997.

⁹¹ Ottenbacher, M., Harrington, R. J., The Innovation Development Process of Michelin-Starred Chefs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 2007, s. 444-460.

⁹² Hitt M. A, Ireland D. R, Hoskisson E. H, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**, Mason: Thomson South-Western, 2007.

⁹³ Güleş, H. K., Bülbül, H., **Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 409.

⁹⁴ Yalçinkaya, G., Calantone, R., Griffith, D., An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance, **Journal of International Marketing**, 15(4), 2007, s. 63-93.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta radikal inovasyonun, artırimsal inovasyondan nasıl ayrıldığıdır. Artırimsal inovasyonun en önemli özelliği, ürünün/hizmetin temel kullanım amacını değiştirmemesidir.⁹⁵

1.3.2.2. Radikal İnovasyon (Radical Innovation)

Değişim çerçevesinden yorumlanan inovasyonun diğer bir ayağını da radikal inovasyonlar oluşturmaktadır. Radikal veya devrimsel inovasyon, genellikle şirketlerin odaklandıkları kimi projelerin büyük gayretlerin sonucunda gelişen, müşteriler veya sektör için tamamen yeni olan inovasyonlardır.⁹⁶ Radikal inovasyonlar, yeni bir okyanusa açılmak veya tüketici davranışlarında köklü değişiklikler oluşturmak için ürün/hizmet ya da süreçler üzerinde uygulanan; yepyeni fikirleri ve denenmemiş yöntemleri içeren ve tüm bunlara bir değer kazandırmayı planlayan inovasyonlardır.⁹⁷

Netice olarak radikal inovasyonlar, tüketici davranışlarını değiştirdiği, sektöre yeni bir bakış getirdiği, hatta sektörü şekillendirerek mevcut olmayan bir pazar oluşturmaya yönelttiği için mevcut düzeni değiştiren (disruptive) inovasyonlardır.⁹⁸ Bu radikal inovasyondan sorumlu şirket, ilk ve tek olmanın avantajını kullanarak kendi pazarını oluşturabilir. Şirket stratejisini iyi belirlemiş ise ilk ve tek olmanın avantajıyla pazara nüfuz etmiş olan şirket, gelecekte sektörde liderliğini korumakta zorlanmaz.⁹⁹ Radikal inovasyonun en güzel örneğini, önceki bölümlerde de söz edilen akıllı cep telefonları oluşturmaktadır. Ürün/Hizmet inovasyonu başlığında örnek olarak söz edilen akıllı cep telefonları, güçlü bir *ürün/hizmet inovasyonu* olmasının yanı sıra

⁹⁵ Lisboa, A., Skarmeas, D., Lages, C., Innovative Capabilities: Their Drivers and Effects on Current and Future Performance, **Journal of Business Research**, 64, 2011, s. 1157-1161.

⁹⁶ Tekin, M., Güleş, H. K., Ögüt, A., **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara. 2003, s. 376.

⁹⁷ Lynn, G. S., Akgün, A. E., Project Visioning: Its Compotents And Impact On New Product Success, **Journal of Product Innovation Management**, 18(6), 2001, s. 374-387.

⁹⁸ Beverland, M.B., Napoli, J., Farrelly, F., Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort, **Journal of Product Innovation Management**, 27(1), 2010, s. 33-48.

⁹⁹ Reid, S. E., De Brentani, U., The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model, **Journal of Product Innovation Management**, 21(3), 2004, s. 170-184.

tüketici davranışlarını, sektörün şeklini ve ürünün temel kullanım amacından farklı bir bakış açısı yarattığı için *radikal/devrimsel bir inovasyon* olarak örnek gösterilebilir.

1.3.3. Değişimin Kapsamına Göre

1.3.3.1. Teknik İnovasyon (Technical Innovation)

Geniş bir açıdan organizasyonlara bakıldığında, organizasyonlar hem sosyal hem de teknik bir sistemin kombinasyonu şeklinde düşünülebilir. Organizasyon, sosyal bir sistem olarak değerlerden, algılardan, amaçlardan, kültürlerden, gruplardan ve kişilerarası ilişkilerden oluşurken; teknik bir sistem olarak süreçlerden, ürünlerden ve araçlardan oluşmaktadır.¹⁰⁰ Bu bakış açısıyla organizasyonlar sosyo-teknik bir sistem şeklinde düşünüldüğünde teknik inovasyon, bir organizasyonun temel iş faaliyeti ile doğrudan ilgili ürünleri üretmek veya hizmetleri sağlamak için kullanılan araçları, süreçleri ve teknolojileri tanımlamaktadır.¹⁰¹

Kısacası teknik inovasyonlar, farklı teknolojik desteklerle birlikte sahip olunan bilgi veya deneyimleri yeni fikirlere dönüştürme sürecinin bir uygulamasıdır. Bu doğrultudan bakıldığında teknik inovasyonlar hem ürün/hizmet inovasyonunu hem de süreç inovasyonlarını kapsayan bir bakış açısıdır.

1.3.3.2. İdari İnovasyon (Administrative Innovation)

Sosyo-teknik bakış açısıyla düşünüldüğünde, teknik bir sistem olmanın yanı sıra organizasyonların diğer bir ayağını da sosyal sistemler oluşturmaktadır. Sosyal bir sistem olarak idari inovasyonlar, organizasyonların dış ve iç ilişkilerinde, iş uygulamalarında veya işyeri organizasyonlarında, yeni politikalar veya prosedürler gibi yeni örgütsel yöntemlerin uygulanmasıdır. Teknik inovasyonların aksine, organizasyonların ürün/hizmet veya süreç inovasyonlarını *dolaylı* olarak etkileyen idari inovasyonlar; işe alım uygulamaları, görevlerin yapılandırılması, ödül ve ücret

¹⁰⁰ A.g.e., Haile, A. E., 2019.

¹⁰¹ A.g.e., Damapour F., Gopalakrishnan S., 1997.

yönetimindeki yeni pratiklerin faaliyete geçirilmesi gibi uygulamaları kapsamaktadır.¹⁰²

İdari inovasyonlar, organizasyonların temel iş faaliyetleriyle daha dolaylı ilgili olan organizasyon yapısı, prosedür ve politikalar ve insan kaynakları gibi alanlarla doğrudan ilişkilidir. Diğer bir deyişle idari inovasyon, doğrudan yönetim ile ilgilidir. Personel otomasyon sistemleri, biçimsel stratejik planlama, amaçlara göre yönetim (management by objectives) gibi uygulamalar;¹⁰³ bireyleri karar alma süreçlerini dahil eden ve bireylerin fikirlerini cesaretlendiren bir organizasyonel modelin şirket içerisinde aktif kılınması, idari inovasyona ilişkin örnekler olarak gösterilebilir.

1.3.4. Oslo Kılavuzu'na Göre İnovasyonun Sınıflandırılması

Diğer bir önemli bir inovasyon sınıflandırılması ise Oslo Kılavuzu (Oslo Manual) çerçevesince 2005 yılında yapılmıştır. Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere, 1992 yılında dünya çapında inovasyon verilerinin toplanması, yorumlanması ve inovasyonun temel kavramlarının ve tanımlarının oluşturulması için Eurostat (Avrupa Komisyonu - European Commisin) ve OECD'nin (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü - Organisation for Economic Cooperation and Development) yönlendirmesiyle bir inovasyon kılavuzu olan Oslo Kılavuzu'na göre inovasyon dört başlık altında şu şekilde sınıflandırılmıştır: (1) Ürün inovasyonu, (2) süreç inovasyonu, (3) pazarlama inovasyonu ve (4) idari/organizasyonel inovasyon.¹⁰⁴

Her bir başlıktan kısaca söz etmek gerekirse eğer ürün inovasyonu, “*mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması*” iken; süreç inovasyonu, “*yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlar da önemli değişiklikleri içermektedir.*” Pazarlama inovasyonu ise “*ürün tasarımı veya*

¹⁰² Daft, R. L., A Dual Core Model Of Organizational Innovation, **Academy Of Management Journal**, 21/2, 1978, s. 193-210.

¹⁰³ Damanpour, F., Evan, W. M., Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag, **Administrative Science Quarterly**, 29, 1984, s. 392-409.

¹⁰⁴ A.g.e., OECD/Eurostat, 2018.

ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi” şeklinde tanımlanırken idari/organizasyonel inovasyon, “firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulaması” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁰⁵

1.3.5. Ekolojik ve Sosyal Inovasyon (Ecologic and Social Innovation)

Tarihçesi çok eski zamanlara gitmemekle beraber ekolojik inovasyon, yenilenebilir enerji teknolojileri, çevre kirliliği programları, atık yönetimi cihazları ve yeşil finansal ürünler gibi sürdürülebilir, geniş bir inovasyon çeşitliliğini kapsamaktadır. Andersen (2010) ekolojik inovasyonu, örgütler için belirli bir değer yaratan ama aynı zamanda çevresel etkileri de azaltan bir inovasyon yeteneği şeklinde tanımlamaktadır.¹⁰⁶ Günümüzde “yeşil inovasyon, sürdürülebilir inovasyon veya çevresel inovasyon” şekliyle de görülebilen bu ekolojik yaklaşım; yenilebilir enerji sistemleri gibi teknolojileri, çevre bilinci gibi örgütsel uygulamaları veya akıllı çevreci şehirler gibi inovatif hizmetleri kapsamaktadır.¹⁰⁷

Diğer bir inovasyon yaklaşımı şekli olan sosyal inovasyon, sosyal bir ihtiyacı karşılama motivasyonu ile hareket eden ve öncelikli amaçları ağırlıklı olarak sosyal olan organizasyonlar aracılığıyla gerçekleştirilen inovatif faaliyetler şeklinde tanımlanabilmektedir.¹⁰⁸ Çevre konusunda olduğu gibi ekonomik bir değer yaratma konusunda da sosyal girişimciliği tamamlayan sosyal inovasyon kavramı, genellikle kâr maksimizasyonu ile motive edilen inovasyonların aksine, OECD’nin de (2010) tanımladığı gibi “ekonomik” bir fayda sağlayan inovasyondan farklılaşmaktadır. OECD’ye göre sosyal inovasyon, “yeni ürünler üreterek yeni pazarlara girmek değil, pazar tarafından giderilmeyen ihtiyaçları gidermek veya insanlara üretimde yer veya

¹⁰⁵ A.g.e., OECD/Eurostat, 2018.

¹⁰⁶ Andersen, M. M., On The Faces And Phases Of Eco-Innovation–On The Dynamics Of The Greening Of The Economy, **Druid Summer Conference**, London Business School, 2010.

¹⁰⁷ A.g.e., Vayni T., 2017.

¹⁰⁸ Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B, Social Innovation: What It Is, Why It Matters, How It Can Be Accelerated, **MIT Press Journals**, 2006, s. 145-162.

*rol sunarak yeni, daha tatminkâr bütünleşme olanakları yaratmaktadır.”*¹⁰⁹ Örneğin, bir organizasyon tarafından finanse edilen ve sahip olduğu teknoloji sayesinde, temiz su kaynağına sahip olmayan yerlerdeki herhangi bir su birikintisindeki suyu içilebilecek hale getirmek üzere tasarlanıp üretilen bir teknolojik ürün, aynı zamanda sosyal bir inovasyondur. Kısacası sosyal inovasyon, var olan veya üretilen teknoloji bilgisini kullanarak sosyal, çevresel ve ekonomik sorunlara getirilen inovatif çözüm yollarıdır.

1.4. İnovasyon Süreci ve Modelleri

İnovasyon süreci, yeni bir bilginin veya teknolojinin, farklı ürünlere/hizmetlere veya süreçlere dönüştüğü ve bu dönüşümün de ticari bir kazanç ile son bulduğu aşamalar zinciri olarak tanımlanabilir.¹¹⁰ Diğer bir deyişle inovasyon süreci, inovasyon faaliyetlerine dönüşebilecek potansiyel fikir ya da kararların değerlendirildiği bir dizi tercih ve eylemlerin bütünüdür. Bu bakış açısıyla bakıldığında inovasyon süreci, üç temel aşama olarak karakterize edilebilir: (1) Fikrin üretimi, edinimi ve seçimi, (2) fikrin gerçekleştirilmesi ve (3) fikrin ticarileştirilmesi.¹¹¹



Şekil 1.3: İnovasyon Süreci (Sattler, 2011)

Sürecin ilk aşaması olan fikir üretimi, edinimi ve uygun fikirlerin seçilmesi aşamasında; organizasyonun iç ve dış çevre faktörleri göz önünde de bulundurularak inovasyon için gerekli yeni fikirler toplanır ve seçilir. Bu fikirler, mevcut teknolojik imkanlarla olabileceği gibi pazarda oluşan talebe reaktif bir tepki olarak da ortaya çıkabilir. Teknoloji veya pazar odaklı çalışmaların ardından ikinci aşamanın

¹⁰⁹ Günlü, E., Sosyal Girişimcilik Olgusunun Kavramsal Analizi ve Turizmde Sosyal Girişimcilik, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 16(35), 2015, s. 23-42.

¹¹⁰ Toraman, C., Abdioğlu, H., İşgüden, B., İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XI, S I, 2009, s. 91-120.

¹¹¹ Sattler, M., Successful Innovation Management In Current Research Literature, **Excellence In Innovation Management**, 2011, s. 9-38.

gerçekleştirilmesi, diğer bir deyişle fikirlerin gerçekleştirilmesi için genel bir ekonomik değerlendirme yapılır. İç ve dış faktörlerden elde edilen birçok malumat, burada birleştirilerek birer bilgiye dönüşür. Örneğin, rekabetçilerin davranışları, talepler ve teknolojik altyapı gibi unsurlar, inovasyonun gerçekleştirilmesi için organizasyonlara net bir birikimi ve kriterler sunar. Son aşamada ise elde edilen tüm bu birikim ticari bir nesneye dönüştürülür. Bu aşamada inovasyon, hedef pazara tanıtılır; inovasyonun hangi soruna çözüm getirdiği veya hangi eksikliği giderdiği tüketicilere aktarılır.¹¹²

İnovasyon süreci uygulamalarına bakıldığında, geçmişten günümüze inovasyonu tasvir edebilecek birçok modelin geliştirildiği gözlenmektedir. Bu çeşitliliğin nedeni, teknolojinin gelişmesi ve çevrenin daha da belirsiz hale gelmesi ile beraber inovasyon modellerinin bu değişime ayak uydurmasından dolayıdır. Trott'a (2002) göre, 1950'lerde şirketlerin öz çabalarıyla oluşturduğu bir teknolojiyi itmeli yaklaşım bulunurken, 1970'lerde pazara çekmeli yaklaşımda, 1980'lerde ise eş zamanlı bağlantı yaklaşımda bulunduğu görülmektedir. 1980'ler ve 1990'larda ise etkileşimli model görülürken, Trott'a göre 2000'li yıllardan sonra ağ modelinin sıklıkla görülmeye başlandığı gözlemlenmiştir.¹¹³ Geçmişten günümüze inovasyon modellerine ilişkin nitelikler, aşağıdaki tabloda şu şekilde verilmektedir:¹¹⁴

¹¹² Aksay K., Orhan F., Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model Önerisi, **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(3), 2013, s. 10-23.

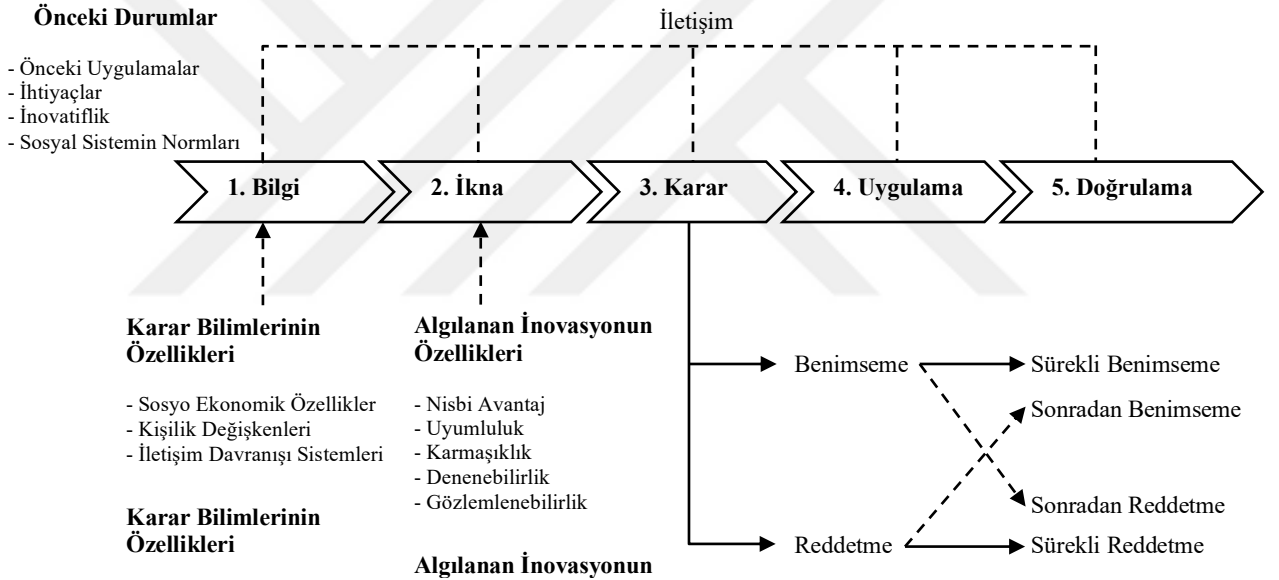
¹¹³ Trott, P., **Innovation Management and New Product Development**, Prentice Hall, 2002, London.

¹¹⁴ Ovacı, C., "Açık İnovasyon ve Tüketicilerin Birlikte Yaratma Davranışlarını Etkileyen Faktörler", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir, 2015.

Dönem	Model	Süreç	Etken Faktör	Özellikler
I. 1950-1960	<i>Teknoloji İtmeli İnovasyon Modeli</i>	Basit, Doğrusal, Ardışık	Bilimsel Araştırma ve Teknolojik Geliştirme	Ar-Ge odaklı çıktılar. Ar-Ge çalışmalarının pazara direkt sunulması.
II. 1960-1970	<i>Pazar Çekmeli İnovasyon Modeli</i>	Basit, Doğrusal, Ardışık	Pazar İhtiyaçları	Pazar odaklı. Pazar ihtiyacı inovasyonu oluşturur. Reaktif Ar-Ge yaklaşımı
III. 1970-1980	<i>Eş Zamanlı Bağlantı İnovasyon Modeli</i>	Geribildirim, Ardışık	Paralama ve Ar-Ge İşbirliği	Pazarlama ve Ar-Ge işbirliği. İletişim ve bilgi paylaşımı.
IV. 1980-1990	<i>Etkileşimli İnovasyon Modeli</i>	Ekip Etkileşimi, Paralel Gelişim	Ar-Ge ve Departmanların Yatay İşbirliği, Teknolojik Gelişmeler	Teknolojinin itici, pazarın çekici gücü birlikte dikkate alınır. Paydaşlarla güçlü bir iletişim ve bilgi paylaşımı.
V. 2000-...	<i>Sistematik Ağ Tabanlı Öğrenme Modeli</i>	Tam Etkileşim, Paralel Gelişim	Kurumsal Esneklik, Çevresel Faktörler, Teknolojide ve İletişimde Yaşanan Gelişmeler	Paydaşlarla ürün geliştirme. Araştırmada işbirliği. İnteraktif ilişkiler. Fiyat harici faktörlere de odaklanma. Esnek ve öğrenen bir yapı.

Tablo 1.1: İnovasyon Modelleri (Ovacı, 2015)

İnovasyon süreçlerinin organizasyonlar açısından incelendiği bu durumların haricinde, madalyonun diğer tarafının inceleyen ve önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere bir sosyal bilimci olan Rogers (2003), çalışmalarında inovasyonun bireyler tarafından adaptasyonunun sürecini incelemiş ve bu adaptasyon sürecini beş aşamalı bir modelde sınıflandırmıştır. Rogers'ın inovasyon adaptasyon süreci modeli yakından incelendiğinde, adaptasyon süreci ilk olarak bilgi/bilgilenme ile başlamaktadır. Bu bilgilenme doğrultusunda, potansiyel inovasyon faaliyetine karşı pozitif veya negatif bir tutum geliştirilir; geliştirilen tutum sonrasında ise benimseme durumuna göre karar verilir ve inovasyon uygulanmaya konur. Rogers'ın bu adaptasyon süreci modeli, Şekil 1.4'te gösterildiği şekildedir:¹¹⁵¹¹⁶



Şekil 1.4: İnovasyon Adaptasyon Süreci (Rogers, 2003; Can, 2012)

1.5. İnovasyonun Etkileri ve Faydaları

İnovasyonun işletmelere sunduğu birçok avantaj bulunmaktadır. Uzun vadede maliyetleri düşürmesi, verimlilik düzeyinde bir artış sağlaması ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlaması bu avantajların başında gelmektedir. Hatta öyle ki, Chen

¹¹⁵ Rogers, E. M., *Diffusion of Innovations*, (Fifth Edition), New York: Free Press, 2003.

¹¹⁶ Can, P., "Pazarlama Süreçlerinin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Erzurum, 2012.

ve Ho (2002), yaptıkları bir çalışmada işletmelerin B2B ve B2C pazarlarındaki müşterilerin değer yaratma kriterleri arasında inovasyonun ilk sıralarda yer aldığı gözlemlemiş, bu sayede inovasyonun değer yaratma süreci içerisinde ne kadar önemli bir yeri olduğunu göstermiştir.¹¹⁷

B2B (Business to Business)	B2C (Business to Consumer)
1. <i>İnovasyon</i> 2. Müşteri 3. Marka 4. Küreselleşme 5. Kalite	1. <i>İnovasyon</i> 2. Marka 3. Müşteri 4. Kalite 5. Süreklilik/Devamlılık
Dayanıklı İmalat Sanayi	Dayanıklı Olmayan İmalat Sanayi
1. <i>İnovasyon</i> 2. Yönetim 3. İşgören 4. Kalite 5. Çevre	1. <i>İnovasyon</i> 2. İşgören 3. Yönetim 4. İş birliği 5. Kalite
Teknolojik Altyapı	Danışmanlık Hizmetleri
1. Yönetim 2. <i>İnovasyon</i> 3. Kalite 4. İşyeri 5. Çevre	1. Kalite 2. <i>İnovasyon</i> 3. İşgören 4. Teknoloji

Tablo 1.2: Değer Yaratma Sürecinde İnovasyonun Önemi (Chen ve Ho, 2002).

İşletmelerin hem içerideki hem de dışarıdaki değişimlerle baş edebilmeleri ve sektörde sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmeleri için inovasyona başvurmaları gerekmektedir.¹¹⁸ Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, üst düzey inovasyonlara sahip olan işletmeler, değişen çevre unsurlarına yanıt verme konusunda üst düzey inovasyonlara sahip olmayan işletmelerle kıyasla daha iyi bir performans elde

¹¹⁷ Chen, E., Ho, K. K. L. Demystifying Innovation, *Perspectives on Business Innovation*, (8), 2002, s. 46-52.

¹¹⁸ Birkinshaw, J., Hamel G., Mol J. M., Management Innovation, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No.4, 2008, s. 825-845.

etmelerini sağlayacak yetenekleri bulunmaktadır.¹¹⁹ İşletmelerin başarılarının arkasındaki bu önemli yeteneklerin başında gelen değişimi yönetebilme ve adaptasyon yeteneği, organizasyonların yaratıcılık ve inovasyon kabiliyeti sayesinde açığa çıkabilmektedir.

Sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmasının yanı sıra maliyetleri düşürme, kârı artırma, ürün/hizmet ve süreçlerin kalitesini iyileştirme, müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını en hızlı şekilde karşılayabilme ve yeni iş modelleri ve yeni pazarlama teknikleri geliştirme gibi amaçlar, işletmeleri inovasyon yapmaya iten diğer önemli amaçların arasındadır.¹²⁰ Kalitenin tek başına yeterli olmadığı bir çevrede, işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için devamlı olarak inovasyon yapmaları, yeni süreçler geliştirmeleri ve kimi zaman eşi benzeri olmayan ürünleri veya süreçleri ortaya koymaları gerekmektedir.¹²¹ Karşılıklı bağımlılığı azaltabilen bir faktör olarak görülen inovasyon, ürünlerin kalitesini artırırken aynı zamanda üretim maliyetlerini düşürebilmekte, bu sayede sürekli bir maliyet veya talep avantajı oluşturarak kârlılığı artırabilmektedir.¹²²

İnovasyonu başarıyla uygulayan işletmeler, risklerin her zaman doğal ve var olduğunu bilen, inovasyon sürecindeki başarısızlığın normal bir durum olduğunu kabul eden, üst yönetimin inovasyon sürecine aktif katılım sağlamasını önemseyen ve tüm bu faktörlerin farkında olan işletmelerdir. İnovasyona yönelik zıt görüşlerin ve yol gösterici ilkelerin incelendiği kapsamlı bir çalışma yürüten Davis ve Moe (1997), çalışmalarında inovasyonun işletmelerin sürdürülebilirliğine ve rekabet edebilirliğine faydalarını, inovasyonun gücü (power of innovation) adıyla dört başlık altında şu şekilde toplamışlardır: (1) Rekabet Edebilirliğe Faydaları, (2) İnsanlara Faydaları, (3)

¹¹⁹ Boroomand, M., Ranjbar, M., Strategic Measures Of Human Resource Management And Innovation Performance: With An Emphasis On The Role Of Knowledge Management, **Two Monthly Journal of Police Human Resource Development**, 2009, 6, s. 24.

¹²⁰ Ulusoy, G., Alpkan, L., Kılıç, K., Öner, A., **İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi**, TÜBİTAK Proje No: SOBAG-105K105, 2008.

¹²¹ Rejeb H. B., Morel-Guimarães L., Boly V., Measuring Innovation Best Practices: Improvement Of An Innovation Index Integrating Threshold And Synergy Effects, **Technovation**, 28(12), 2008, s. 838-54.

¹²² Webster, E., Firms' Decisions To Innovate And Innovation Routines, **Economics Of Innovation And New Technology**, 3(8), 2004, s. 733-745.

Müşterilere Faydaları ve (4) İşletmeye Faydaları.¹²³ Yapılan araştırmaya göre inovasyonun rekabet açısında faydaları incelendiğinde, inovasyon sayesinde piyasaya rekabetçi girişimler engellenmekte ve benzersiz (unique) rekabetçi avantajlar sunmaktadır. İnsanlara faydaları göz önüne alındığında inovasyon, yeni istihdam olanakları sunabilmekte, tüm paydaşların memnuniyetlerini artırabilmekte ve enerjik, yaratıcı ve istekli bir çalışma ortamı sunabilmektedir. Müşteriye olan faydalarına gelindiğinde ise inovasyon, son kullanıcıların ihtiyaçları ve istekleri daha iyi karşılamakta ve müşterilerin bağlılığını, memnuniyetini ve sadakatini artırmaktadır. Son olarak işletmeye faydalarına bakıldığında sürdürülebilir büyümenin bir öncüsü olarak inovasyon, kâr marjlarını daha da artırmakta, müşteri nezdinde olumlu bir imaj geliştirmekte, nihai verimliliği artırmakta ve çalışan devir oranını düşürmektedir.¹²⁴

İnovasyonun sadece işletme çevresine değil, sürdürülebilir kalkınma anlamda çevresel, ekonomik ve toplumsal yönde olumlu katkıları olabilmektedir. Küresel ısınma, küresel salgın, gelir eşitsizliği gibi çevresel, toplumsal ve ekonomik konuların gündeminde yer aldığı günümüz dünyasında, inovasyon faaliyetleri sayesinde daha sürdürülebilir ürün/hizmet ve süreçler geliştirilmektedir.¹²⁵ Çünkü, ekosistemin ve doğal dengenin bozulduğu, enerji, yiyecek ve güvenlik tedarikinin sektöre uğradığı, birçok ekonomik sorunların yaşandığı ve birbirlerine bağlı tüm bu sorunların pençesinde yaşamla mücadele eden 9 milyar insanın bulunduğu bir dünyada, insanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için organizasyonların ürünlerinde, hizmetlerinde, süreçlerinde, pazarlama yaklaşımlarında ve bunları çerçeveleyen temel iş modellerinde büyük bir değişikliğe gitmeleri gerekmektedir.

İnovasyon, işletmeler için olduğu kadar ülkeler için de sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünün kaynağıdır. Bu konu hakkında Michael E. Porter (1991), uluslararası alanda aslında ülkelerin değil inovatif işletmelerin rekabet ettiğini, bu işletmeler sayesinde ülkelerin rekabet avantajı yakaladığını, ülkelerin rekabet yarışının

¹²³ Davis, S. M., Moe, K., Bringing Innovation to Life, **Journal of Consumer Marketing**, Volume: 14, Issue: 5, 1997, s. 338.

¹²⁴ A.g.e., Davis, S., Moe, K., 1997.

¹²⁵ A.g.e., Vayni, T., 2017.

inovatif işletmeler arasında gerçekleştirildiğini belirtmektedir.¹²⁶ Bu nedenle, ülkelerin sürdürülebilirliği noktasında da işletmelerin inovatif yaklaşımı kritik bir rol üstlenmektedir. Ülkelerin ekonomik kalkınması, geleneksel seri üretimle gelen bir sermaye birikimi ile değil, inovatif ürünler/hizmetlerle ortaya çıkan katma değerle, diğer bir deyişle bilginin serbestçe dolaşımı ile gerçekleşmektedir. Kısacası, verimli, kârlı ve rekabet gücü yüksek işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınmakta ve küresel ölçekte bir rekabet avantajı kazanmaktadır.¹²⁷

İnovasyonun ülke ekonomisi ile ilişkisinin güzel bir örneğini de Güney Kore’de görülmektedir. Ülke olarak kalkınma ve büyüme hamlesine eş zamanlarda başladığımız Güney Kore, 1980’lere kadar kişi başına düşen GSYİH ve Ar-Ge faaliyetlerine yapılan harcamalar açısından Türkiye’nin altında yer almasına rağmen inovasyonu tüm sosyal ve ekonomik sisteminin merkezine oturtmasıyla birlikte yükselen kalkınma trendini çabucak yakalamıştır.¹²⁸ Güney Kore’nin bu değişim sürecinde ön plana koyduğu en önemli yatırım Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik yatırımlar olmakla birlikte, bu kalkınmaya en fazla etki eden önemli faktörlerde bir diğeri ise eğitime yapılan yatırımlar olmuştur.¹²⁹

¹²⁶ Porter, E. M., The Competitive Advantage of Nations, *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 1990, s. 14.

¹²⁷ Arıkan, C., Aksoy, M., Durgut, M., Göker, A., **Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri**, Yayın No: TÜSIAD-T/2003/10/362, İstanbul, 2003.

¹²⁸ A.g.e., İstanbul Sanayi Odası, 2011.

¹²⁹ Arslanhan, S., Kurtal, Y., **Güney Kore İnovasyondaki Başarısını Nelere Borçlu? Türkiye İçin Çıkarımlar, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, TEPAV Politika Notu**, 2010.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Organizasyonların dinamik bir rekabet ortamında başarılı olabilmeleri ve belirsiz bir çevrede varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen çevre koşullarını anlamlandırabilmelerine ve bu belirsizliklere uyum sağlayabilen yenilik geliştirebilmelerine bağlıdır. Değişmeyen tek şeyin değişimin ta kendisi olduğu düşüncesi ön plana alındığında, çevreyi doğru anlamlandırmanın ve uyum sağlayan yenilik geliştirme anlayışının içselleştirilmesi, organizasyon içerisinde öğrenme yeteneğinin sürekli kullanılması ve geliştirilmesiyle sağlanmaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde, öğrenme kavramı ve öğrenmeyle ilişkili kavramlar, genel öğrenme kuramları, örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme süreci ve düzeyleri, örgütsel öğrenme kavramına yönelik yapılan çalışmalar, örgütsel öğrenmeyi etkileyen kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörler ve son olarak öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişki ele alınacak ve tartışılacaktır. Bu bölümde ele alınan örgütsel öğrenme kavramı, yapılan bu araştırmanın en önemli üç büyük kavramından ikincisidir.

2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Örgütsel Öğrenme ile İlişkili Kavramlar

Öğrenme kavramı başta olmak üzere öğrenme ile ilgili ve ilişkili kavramlar bu başlık altında incelenecektir.

2.1.1. Öğrenme

Öğrenme, başta psikoloji disiplini olmak üzere sosyoloji, işletme ve yönetim bilimi, eğitim bilimi ve felsefe gibi sosyal bilimlerin birçok disiplinini ilgilendiren önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenme ile ilgili ilk kapsamlı kuramlar ruh bilimi ile ilgilenen araştırmacılar tarafından yapılmış olsa da zamanla bu kavram eğitim ve işletme ve yönetim bilimcilerinin yakından ilgilendiği bir kavram

haline gelmiştir. Bu denli geniş bir alana yayılmasından dolayı öğrenme kavramını nitelendirebilecek tek bir tanımdan bahsetmek bir hayli zordur; fakat en nihayetinde tüm yaklaşımları birleştiren ortak bir düşünceden bahsedecek olursak o da öğrenmenin, bireyin düşüncüsü veya davranışları üzerinde değişiklik oluşturan yeni bir anlayış, beceri veya bilgi edinme süreci olduğudur.¹³⁰

Dinamik bir süreç olan öğrenmenin temelinde, çevreyle girilen etkileşimin sonucu oluşan bilgi, tecrübe, beceri, tutum ve değerler vardır. Driscoll (2000)'un da belirttiği gibi öğrenme, bireyin deneyimleri ve çevre ile etkileşimi sonucu performansındaki veya potansiyel performansındaki kalıcı değişimi ifade etmektedir.¹³¹ İnsanlığın sahip olduğu en değerli niteliklerden birisi olan öğrenme kabiliyeti sayesinde bireyler çevre ile olan uyumunu geliştirip hedeflerini gerçekleştirmekte ve yaşamlarının devamlılığını sağlamaktadır. Kısaca, varlığını devam ettirmek isteyen insan, sürekli yeni bir şeyler öğrenmektedir.

İşletme alanındaki önemli yönetim bilimcilerinden biri olan T. Koçel (2003)'e göre ise öğrenme, bireyin sezgisel ve bilişsel süreçlerle çevresi ile ilgili olarak birikmiş ve yeni bilgi ve uyarıları algılaması, olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtmasıdır.¹³²

2.1.2. Öğrenme Kuramları ve Modelleri

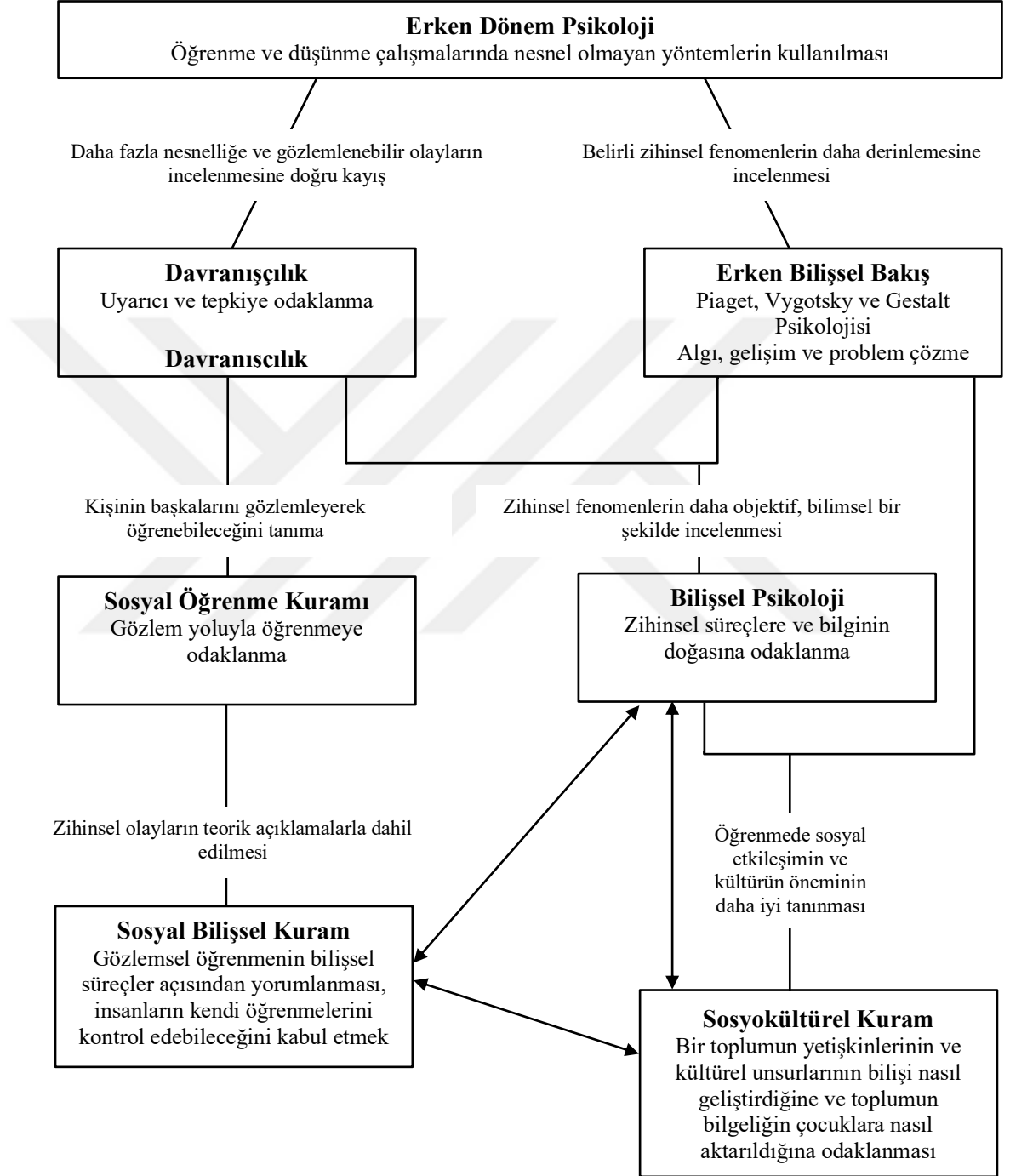
Öğrenme sürecinin tam anlamıyla nasıl işlediğini anlamak isteyen bilim insanları, farklı bakış açıları ve yaklaşımlarla günümüze kadar birden fazla kuram ortaya koymuşlardır. Bir sonraki bölümde, temel olarak kabul edilen üç bakış açısı veya yaklaşım çerçevesince oluşturulan farklı öğrenme kuramları hakkında bilgiler verilmektedir. Bu temel bakış açıları sırasıyla Davranışçı, Sosyal Bilişsel ve Bilişsel kuramlardır.

¹³⁰ Çalışkan, A., Kater S. F., Mersin Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Toros Üniversitesi, **İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, 2020, 7(12), s. 170-98.

¹³¹ Driscoll, P. M., **Psychology of Learning for Instruction**, Needham Heights, MA, Allyn & Bacon, 2000, s. 11.

¹³² Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan, 10. Baskı, 2005, s. 435.

Bir bütün olarak öğrenme kuramlarının gelişimi, aşağıdaki şekilde verilmiştir:¹³³



Şekil 2.5: Öğrenme Kuramlarının Gelişimi (Ormrod, 2012)

¹³³ Ormrod, J. E., **Human Learning**, 6th ed., Pearson., 2012.

2.1.2.1. Davranışçı Kuramlar (Behaviorism)

20. yüzyılın başlarında gelişen ve yaklaşık 40 yıl boyunca psikanaliz akımının gölgesinde kalan Davranışçılık, 1970’li yıllara kadar etkinliğini sürdüren ve gözlemlenebilir davranışları inceleyerek bu davranışların oluşmasına neden olan etkileri saptamayı amaçlayan psikolojinin temel akımlarından birisidir. Davranışçı yaklaşım çerçevesinde oluşturulan kuramlar, öğrenmenin uyarılar ile uyarılara gösterilen tepkilerin arasında bir bağ kurularak geliştiğini; pekiştirme ve hatırlama yoluyla da davranışın değişiminin gerçekleştiğini varsaymışlardır.¹³⁴ Bu akım çerçevesinde geliştirilen kuramlarda genellikle tekrarlama, doğru davranış ve hatadan kaçınma gibi olgular ön plandadır.

Davranışçı yaklaşım, psikolojide içsel fonksiyonların incelenmesi yerine bireylerin davranışlarına bakarak bireyleri incelemeyi önermektedir. Bu nedenle Davranışçılar, kuramlarını oluştururken bireylerin içsel fonksiyonlarından ziyade bireylerin davranışlarının daha çok çevresel uyarıların etkisinde şekillendiğini öne sürmektedir.¹³⁵ Genellikle hayvanlar üzerinde yapılan deneylere ve gözlemlere dayanan bu yaklaşım çerçevesinde geliştirilen kuramların temel görüşleri şu şekildedir: (1) aktör en temelde yaparak öğrenir, (2) öğrenmenin önemli unsurlarından biri olan pekiştirme ile davranışların sıklığı tekrarlanır ve aktör tekrarlı sonuçlardan etkilenir, (3) yineleme sayesinde aktör tarafından kazanılan beceriler kalıcı hale gelir ve son olarak (4) güdülemenin, diğer bir deyişle eylemin gerçekleştirilmesi için gerekli motivasyonun bulunması gerekir.¹³⁶

Nobel Ödüllü bilim insanı **Ivan Pavlov (1849 – 1936)’un**, koşulsuz bir tepki (UCR) ortaya çıkaran koşulsuz bir uyarıcının (UCS), koşullu bir uyarıcı altında (CS) nasıl koşullu bir tepkiye (CR) dönüştüğünü anlatan “klasik koşullanma” kuramı; **Burrhus Frederic Skinner (1904 – 1990)’in**, bir davranışın tekrar ortaya çıkma olasılığının, ister pekiştirme ister ceza sonuçlu olsun, davranışın sonuçları tarafından

¹³⁴ Oktaylar, H. C., **Öğrenme Psikolojisi, Öğretmen Adayları İçin Kpss Eğitim Bilimleri**, Yargı Yayınları, 2009.

¹³⁵ Senemoğlu, N., **Gelişim Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya**, Gönül Yayıncılık, 1997.

¹³⁶ Fidan, N., Erden, M., **Eğitime Giriş, Meteksan Matbaacılık**, 4. Baskı, 1993.

belirlendiğini öne sürdüğü “edimsel koşullanma” kuramı; **Edward Thorndike (1879 – 1958)’ın** “bağ” kuramı ve son olarak **Edwin Ray Guthrie (1886 – 1959)’nin** ve **John B. Watson (1878 – 1958)’ın** “bitişiklik” kuramı, literatürde Davranışçı yaklaşım çerçevesinde geliştirilen temel kuramlardır.¹³⁷

2.1.2.2. Sosyal Bilişsel Kuramlar (Social Cognitive)

Davranışçılık ile Bilişsel yaklaşım arasında bir köprü görevi gören Sosyal Bilişsel yaklaşım, Davranışçı kuramın varsayımlarını kabul etmekle beraber Davranışçı kuramları yetersiz bulmaktadır. Birey odaklı olup bireyin dışındaki durum ve ilişkileri birey açısından ele alan bu yaklaşım çerçevesinde şekillenen öğrenme kuramları, **Julian Rotter (1916 – 2014)** ve **Albert Bandura (1925 – 2021)’nın** 1960’lardaki çalışmaları doğrultusunda gelişen farklı gözlem ve modelleme kuramlarına dayanmaktadır.¹³⁸ İlk başlarda “sosyal öğrenme” kuramı olarak adlandırılan bu kuram, davranışçılarının varsaydığı gibi bireyin davranışlarının çevreye karşı olan istemsiz tepkilerden oluşmadığını, kişinin çevreye verdiği tepkilerin bireyin önceki öğrenme deneyimleri ve yaşam öyküsüne bağlı olduğunu;¹³⁹ bireyin öğreniminin büyük kısmının diğer bireyleri izleyerek ve onlarla etkileşim kurarak gerçekleştiğini öne sürmektedir.¹⁴⁰ Bu yaklaşım çerçevesinde geliştirilen kuramlarda genellikle pekiştirme, model alma, özyeterlik (self-efficacy)¹⁴¹, sosyal çevre ve gözlem gibi olgular ön plana çıkmaktadır.

Öğrenmenin bilişsel bir süreçten geçtiğini öne süren Sosyal Bilişsel kuramcılar, bireylerin gözlemledikleri halde taklit etmedikleri davranışları genellikle sözlü olarak tarif edebilmeleri ve kendi davranışlarını değiştirmese bile bireylerin yeni şeyler öğrenebilmeleri üzerine gerçek öğrenme ile öğrenilenin gösterilmesi arasında

¹³⁷ Schunk, D. H., **Learning Theories An Educational Perspective**, Sixth Edition, Pearson, 2012.

¹³⁸ A.g.e., Ormrod, J. E.

¹³⁹ Türkçapar, M. H., Sargın, A. E., Bilişsel Davranışçı Psikoterapiler: Tarihçe ve Gelişim. **Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi**, 1(1), 2012, s. 7-14.

¹⁴⁰ Bandura, A., Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective, **Asian Journal of Social Psychology**, 2 (1), 1999, s. 21-41.

¹⁴¹ Bandura, A., Self-efficacy Mechanism in Human Agency, **American Psychologist**, 37, 1982, s. 122-147.

önemli bir ayrıma gitmişlerdir.¹⁴² Bu nedenle, bireyin davranışlarının hem dışsal uyaranların hem de içsel etkilerin bir sonucu olduğunu varsaymışlardır. Örneğin sınıfta parmak kaldırarak konuşan çocuklara öğretmenin söz vermesi üzerine diğer çocuklarda da pekiştirme almadıkları halde parmak kaldırma davranışını artırması veya sigara içme davranışının kanser, ölüm riski gibi pek çok olumsuz durumla sonuçlanmasına rağmen bireylerin bu alışkanlıklarından vazgeçmemesi bu ayrıma yönelik verilebilecek örneklerinden sadece birkaçıdır.¹⁴³

Sosyal öğrenme kuramcılarına göre motivasyonu sağlayan üç temel unsur bulunmaktadır: (1) bireyin amacına ulaşma beklentisi, (2) bu amacın birey açısından değeri ve (3) bireyin belirli davranışa yönelik duygusal tepkisidir. Birey, beklenti ve değer faktörüne olumlu bir cevap verirse bu durum, bireyin belirli bir işi başarabilecek yeteneğe sahip olduğuna dair bir özyeterlik geliştirir. Özyeterlik algısı yüksek olan bu bireyler, gözlemledikleri ve model aldıkları davranışları yapma yönünde daha fazla motive olmaktadır.¹⁴⁴

2.1.2.3. Bilişsel Kuramlar (Cognitive)

Davranışçı akımın gelişmeye başladığı 20. yüzyılın ilk çeyreğinde, Davranışçı yaklaşımın yanı sıra bir grup bilim insanı, bireylerde doğrudan gözlemlenemeyen bilişsel süreçlerle ilgilenmeye başlamışlardır. Bilim insanlarının bu bilişsel süreçlerle yakından ilgilenmesindeki en önemli etken, Davranışçı yaklaşımla açıklanamayan deneysel ve klinik bulguların ortaya çıkmış olmasıdır.¹⁴⁵ Bütünün, bütünü oluşturan parçalarının toplamından farklı olduğunu ve öğrenmeye konu olan içeriğin öğrenen ile mutlaka ilişkili olduğunu savunan Gestalt Psikologlarıyla başlayan bu yaklaşım süreci,¹⁴⁶ 1970'lerden sonra yerini çevreden gelen uyarılarla ortaya çıkan sonuçlar

¹⁴² Grusec, J. E., Social Learning Theory and Developmental Psychology: The Legacies of Robert Sears and Albert Bandura, **Developmental Psychology**, 28 (5), 1992, s. 776-86.

¹⁴³ Göktuna, Y. F., Karakuş, M., Çapan, B. E., Kurtyılmaz, Y., **Davranış Bilimlerine Giriş**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2535, 2013.

¹⁴⁴ A.g.e., Göktuna, Y. F., Karakuş, M., Çapan, B. E., Kurtyılmaz, Y.

¹⁴⁵ A.g.e., Türkçapar, M. H., Sargın, A. E.

¹⁴⁶ Çolak, E., "İşbirliğine Dayalı Öğretim Tasarımının Öğrencilerin Öğrenme Yaklaşımlarına, Akademik Başarılarına ve Öğrenmenin Kalıcılığına Etkisi", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

arasında bilişsel sistemin aracılık yaptığı ve insanlarda öğrenmenin hayvanlardan farklı olarak büyük ölçüde sosyal öğrenmeye bağlı olduğu varsayan Bilişsel yaklaşıma devretmiştir.¹⁴⁷

Bireylerin bilişsel süreçlerini oluşturan düşünme, algılama, hatırlama gibi süreçler, Bilişsel yaklaşım çerçevesinde geliştirilen kuramlarda önemli bir yer tutmaktadır.¹⁴⁸ Anlama, algılama, düşünme, duyuş ve yaratma gibi kavramlar üzerinde sıklıkla duran ve öğrenmenin, uyarıcı-tepki ilişkisinden çok daha kompleks bilişsel bir süreç olduğunu¹⁴⁹ düşünen Bilişsel kuramcılara göre Davranışçıların davranışta değişme olarak tanımladığı şey, aslında kişinin zihninde meydana gelen öğrenme yansımasıdır. Bir tanımın ya da bir kelime heceleme öğrenmenin bile aktif ve kompleks bir zihinsel süreç olduğu kabul edilmektedir.¹⁵⁰ Kısacası, Davranışçı yaklaşıma göre öğrenilen olgu bir davranışken, Bilişsel yaklaşıma göre ise edinilen bilgidaki değişikliklerin sonucu olarak davranışlar değişmektedir.¹⁵¹

İsviçreli psikolog **Jean Piaget (1896 – 1980)’nin**, günümüzde artık önde gelen bir bilişsel gelişim teorisi olarak sayılmasa da bireyin doğumundan ergenlik dönemine kadar geçirdiği gelişim evrelerini anlattığı “bilişsel gelişim” kuramı; Amerikalı psikolog **Jerome S. Bruner (1915 – 2016)’in**, aynı konuda fakat farklı bakış açısıyla öne sürdüğü “bilişsel gelişim” kuramı; “bilgiyi işleme” kuramı ve Amerikalı dilbilimci **Noam Chomsky (1928 – 2014)’in**, “psiko-linguistik dil gelişim” kuramı, literatürde Bilişsel yaklaşım çerçevesinde geliştirilen temel kuramlardır.

¹⁴⁷ A.g.e., Türkçapar, M. H., Sargın, A. E.

¹⁴⁸ Karabetyan, L., “Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2019.

¹⁴⁹ Cullingford, C., **The Nature of Learning: Children, Teachers and The Curriculum**, Weidenfeld & Nicolson, 1990.

¹⁵⁰ Resnick, L. B., Klopfer, L. E., Toward the Thinking Curriculum: Current Cognitive Research 1989 ASCD Yearbook, **Association for Supervision and Curriculum Development**, 1989.

¹⁵¹ Güven, M., “Öğrenme Stilleri ile Öğrenme Stratejileri Arasındaki İlişki”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2004.

2.1.3. Örgütsel Öğrenme

İnsanlığın sahip olduğu kalıtsal yetenekler, yaşamlarını sürdürebilmeleri için tek başına yeterli değildir. Bu nedenle insan, sahip olduğu eşsiz öğrenme yeteneği sayesinde çevre ile olan uyumunu geliştirerek hedeflerini gerçekleştirmekte, yaşamının devamlılığını sağlamaktadır. Nasıl ki insanlar çevre ile uyumunu geliştirerek yaşamının devamlılığını sağlamakta ise aynı şekilde organizasyonlar da sürekli öğrenme ile bilgi, beceri ve uyum düzeylerini artırarak yaşamlarının devamlılığını sağlamaktadır.¹⁵² Bu nedenle günümüz dünyasında organizasyonlar, çeşitli eğitim ve gelişim faaliyetlerine yatırım yaparak bilgiyi üretebilen ve bu bilgiyi organizasyon için bir faydaya dönüştürebilen örgütler olmaya çalışmaktadır.¹⁵³

Rekabet üstünlüğünü sağlamada ve örgütsel başarıyı ele etmede önemli bir araç olan örgütsel öğrenme kavramı, ilk kez 1960'lı yıllarda örgütsel karar vermenin davranışsal yönleri üzerine yapılan çalışmalarda kullanılmıştır.¹⁵⁴ 1990'lı yıllara gelindiğinde yönetim disiplini çerçevesinde araştırılan örgütsel öğrenme kavramı gittikçe çeşitlenerek daha popüler bir konu haline gelmiştir.¹⁵⁵ Örgütsel öğrenme hakkında net bir tanım sunmak bir hayli zordur; fakat genel bir tanım yapmak gerekirse eğer örgütsel öğrenme, organizasyondaki bilgilerin veya davranışların değiştiği; yeni bilgilerin veya anlayışların kazanıldığı, dönüştürüldüğü veya geçerliliğini yitiren uygulamaların geride bırakıldığı bir süreç şeklinde tanımlanabilir.¹⁵⁶

¹⁵² Budak, G., Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2000, s. 1-11.

¹⁵³ Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2005, s. 189-208.

¹⁵⁴ Taşkın, F., "Kurum Kültürü, Örgütsel Öğrenme ve Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkileri ve Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2020.

¹⁵⁵ Dawes, P. L., Model of the Effects of Technical Consultants on Organizational Learning in High-Technology Purchase Situations, **Wolverhampton Business School Management Research Centre**, Vol. 14, No. 1, 2001, s. 1-20.

¹⁵⁶ Umut, K. O. Ç., Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(1), 2009, s. 151-165.

Chris Argyris ve Donald A. Schön (1978: 20)¹⁵⁷'e göre örgütsel öğrenme, hataları elemeyeyle ilişkilendirilebilecek bir süreçtir. Öğrenme sürecindeki engelleri temsil eden hataların algılanması ve düzeltilmesi öğrenmeyi ortaya çıkarırken, hataların yok sayılması veya düzeltilmemesi öğrenmeyi ortadan kaldırmaktadır. George P. Huber (1991: 88)¹⁵⁸ ise örgütsel öğrenmeyi, bilginin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel hafızada saklanması olacak şekilde dört unsurlu bir bilgi işleme süreci çerçevesinde ele almıştır. Öğrenmenin bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde gerçekleştirebileceğini belirten Huber, bireyin etkinliğini artıran faaliyetin ise bilinçli öğrenme ile oluşabileceğini vurgulamıştır. David A. Garvin (1993: 90)'e göre ise örgütsel öğrenme sırasıyla bilişsel, davranışsal ve performans artışını içeren bir süreçten oluşmaktadır. Yeni fikirlerin kavranması ve bireylerin bilgi düzeylerinin gelişmesi ile başlayan ilk adım, yeni fikirleri bireyler tarafından benimsenmesi ve bireyin davranışlarını değiştirmeye yönelik bir eğilim davranışı edinmesi ile devam eder. Son adımda ise değişen bu davranışlar, performansın yükselmesine neden olur. Garvin, öğrenme konusunda yetenekli olan bu tarz örgütleri öğrenen örgüt olarak tanımlamış, bu anlayışa sahip örgütlerin problemleri sistematik bir şekilde çözmede ve geçmiş deneyimlerinden öğrenme veya sosyal öğrenme konusunda uzman olduklarını belirtmiştir.¹⁵⁹

Peter Senge'ye göre bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmenin ilk şartıdır. Senge'ye göre bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme süreci gerçekleştirilememekte; ancak bireysel öğrenmenin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi de örgütsel öğrenmeyi garanti etmemektedir.¹⁶⁰ Öğrenen organizasyonlar konusunda önemli çalışmalara imza atan Senge, örgütün nasıl öğrendiğinin, diğer bir deyişle örgütsel öğrenme sürecinin, öğrenin organizasyon olmanın bir sonucu olduğunu

¹⁵⁷ Argyris, C., Schon, D., **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

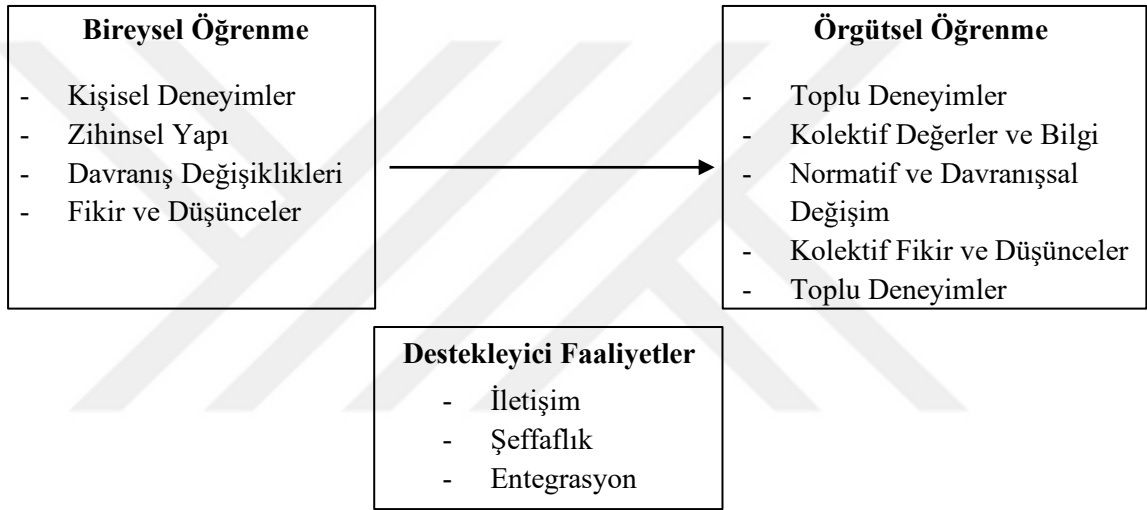
¹⁵⁸ Huber, G. P., **Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures**, Organization Science, 2(1), 1991, s. 88-115.

¹⁵⁹ Garvin, D. A., Building A Learning Organization, **Harvard Business Review**, 71, 4, 1993.

¹⁶⁰ Alas, R., Maaja V., The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning At Six Estonian Hospitals, **International Journal Of Strategic Change Management**, 1, 2006, s. 155-170

belirtir.¹⁶¹ Peter Senge, “uyumcu öğrenim – adaptive learning” ve “yaratıcı öğrenim – generative learning” şeklinde gerçekleşen, organizasyonlarda öğrenme konusunda öğrenen organizasyon kavramı ile özdeş hale gelen bir örgütsel öğrenme model sunmaktadır.¹⁶²

Mary M. Crossan, Henry W. Lane ve Roderick E. White (1999: 522, 532)¹⁶³’a göre örgütsel öğrenme, bireyden başlayarak gruplara ve sonrasında ise gruplardan örgüte doğru ilerleyen, yeni fikirlerin aktarıldığı üç adımlı dinamik bir süreçtir.



Şekil 2.6: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi (Probst, G. J. B., Büchel, B. S. T., 1994)

Örgütsel öğrenme sürecini sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında önemli bir araç olarak gören Crossan vd., öğrenmenin tüm bu öğrenme düzeylerini (birey, grup ve örgüt) birbirine bağlayan, yorumlayan, birleştiren ve kurumsallaştıran bir sürecin bütünü olduğunu belirtmiştir. Crossan vd.’ye göre etkili bir öğrenme için öğrenme sürecinin hem biliş hem de davranış değişikliğini içermesi gerekir; çünkü bireyin öğrenebilmesi için önce bilgiyi kavraması ve yorumlaması, gelişen sonuca

¹⁶¹ Probst, G. J. B., Büchel, B. S. T., **Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft**, Wiesbaden, Gabler, 1994.

¹⁶² Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan, 9. Baskı, 2002, s. 436.

¹⁶³ Crossan, M. M., Lane, W. H., White, E. R., An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution, **The Academy Of Management Review**, 24(3), 1999, s. 522-537.

göre davranması gerekmektedir. Bu nedenle öğrenme hem bilişteki hem de davranıştaki bir değişikliği içermektedir.¹⁶⁴

2.2. Örgütsel Öğrenme Süreci

2.2.1. Huber Modeli

Örgütsel öğrenme süreci ile ilgili en çok kabul gören modellerden birisi, **George P. Huber (1991)**'in öğrenme süreci modelidir. Örgütsel öğrenmenin; var oluş (existence), genişlik (breadth), titizlik (elaborateness) ve ayrıntınlık (thoroughness) şeklinde dört temel özelliği olduğunu belirten Huber'e göre örgütsel öğrenme süreci temelde dört aşamalı bir süreçtir. Huber'in örgütsel öğrenme süreci, (1) bilginin edinimi ile başlar, (2) bilginin paylaşılması ve (3) bilginin yorumlanıp anlamlandırılmasıyla devam eder; son olarak (4) bilginin örgütsel hafızada saklanması ve yeniden değerlendirilmesi ile son bulur.¹⁶⁵

Bilginin edinimi: Huber'e göre örgütsel öğrenme sürecinin başlatılması için organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilginin çeşitli yollarla elde edilmesi gerekmektedir. Huber'e göre beş temel bilgi edinim kaynağı şu şekildedir: (1) doğuştan öğrenme, (2) deneyimsel öğrenme, (3) başkalarından öğrenme, (4) aşılama ve (5) araştırmadır. Doğuştan öğrenme yolu ile organizasyon, geçmişteki deneyimlerden faydalanarak öğrenirken; deneyimsel öğrenme yolu ile doğrudan deney yoluyla bilinçli veya bilinçsiz bir öz değerlendirme ile öğrenir. Başkalarından öğrenme yolu ile organizasyonlar, kendilerini rakipleriyle kıyaslar ve rakiplerini izleyerek onlardan öğrenir. Aşılama yoluyla da satın alma veya birleşme faaliyetlerinden veya nitelikli bireyleri işe alarak bilgi edinirken; araştırma yolu ile performans analizlerinden veya araştırma yöntemiyle bilgi edinirler.¹⁶⁶

Bilginin paylaşılması: Huber' göre örgütsel öğrenmenin bir sonraki aşaması bilginin paylaşılmasıdır. Organizasyonun tüm birimlerinin ortak bir bilgi

¹⁶⁴ Crossan, M. M., Lane W. H., White E. R., Djurfeldt, L., Organizational Learning: Dimensions For A Theory, *The International Journal Of Organizational Analysis*, 3(4), 1995., s. 337-360.

¹⁶⁵ A.g.e., Huber, G. P., 1991.

¹⁶⁶ A.g.e.. Huber, G. P., 1991.

geliştirmesine zemin hazırlayan bu aşamada çeşitli yollardan elde edinilen bilgi, organizasyonun tüm bireyleri arasında paylaşılır.¹⁶⁷ Bu paylaşım süreci, resmi veya gayri resmi etkileşimlere (bölüm toplantıları, gelecekteki ihtiyaçların tartışılması ve eğitimler vb.) şekillenir. Bilgi paylaşımı sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus diyalogdur; çünkü diyalog sayesinde her birey, kendi zihin ve düşünüş yapısını açığa vurmaktadır. Bu anlayışta gelişen etkileşim sayesinde bireyler arasında karşılıklı öğrenme gerçekleşebilmektedir.¹⁶⁸

Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması: Elde edilmiş veya paylaşılmış olan bir bilginin organizasyon içerisinde sinerji oluşturması veya fayda sağlaması için bilginin doğru bir şekilde anlamlandırılması, özümsemesi ve yorumlanması gerekmektedir. Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması sürecinde organizasyon içerisinde yayılımı veya paylaşımı sağlanmış olan bilgi farklı şekillerde düşünülür, yorumlanır veya dönüştürülür. Bilgi bakış açısı ve zihni modeller doğrultusunda yorumlayıp bilgi hazinesine aktarılır.¹⁶⁹

Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması süreci, olası yeni bir davranışa zemin hazırladığı için ne kadar çeşitli yorum geliştirilirse öğrenme için o denli daha fazla alan açılmaktadır.¹⁷⁰ Bu anlayışa sahip çok çeşitli yorumların oluşmasını sağlayacak birçok yöntem bulunmaktadır. Bu teknikler sayesinde yapıcı tartışma ortamı yaratılır, sonuca yönelik yorumlar getirilmesine zemin hazırlanır. Örneğin, şeytanın avukatlığı (devil's advocacy) yöntemi¹⁷¹, siyah kuğu (black swan) anlayışı veya diyalektik yöntem ile bu yorumların ortaya çıkarılması teşvik edilir. Diyalektik

¹⁶⁷ A.g.e., Huber, G. P., 1991.

¹⁶⁸ Karahan, G., “Örgütsel Öğrenme ile İnovasyon İlişkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletmeye Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2019.

¹⁶⁹ Aydın, H., Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, s. 1302-1761.

¹⁷⁰ A.g.e., Huber, G. P., 1991.

¹⁷¹ Coşkun, H., Armutçuoğlu, G. U., Ortak Akılın Devre Dışı Kaldığı Grup Düşünme İçin Önleyici Teknikler: Son Bulgular Işığında Değerlendirme, **Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi**, 4(1), 2014, s. 41-63.

yöntem ile varsayımlar tartışılırken, şeytanın avukatlığı ile grup içinde sunulan önerilere alternatif öneriler getirmeye çalışılır.¹⁷²

Bilginin örgütsel hafızada saklanması ve yeniden değerlendirilmesi:

Croasdel'in tanımına göre örgütsel hafıza, bir organizasyonun bütün varoluş aşamalarından tasarruf etmiş olduğu tüm bilgilerin toplamı anlamına gelirken¹⁷³, Huber'e göre örgütsel hafıza, en geniş anlamıyla bir örgütte gelecekte kullanılmak maksadıyla saklı tutulan her şeyi temsil etmektedir.¹⁷⁴ Burada değinilmesi gereken en önemli hususlarda bir tanesi, örgütsel hafızanın organizasyonun bünyesindeki bireylerin hafızalarının toplamına denk düşmediğidir. Örgütsel hafıza, bireylerin zihnindeki bilgileri barındırmasının yanı sıra organizasyonun etkileşim halinde olduğu olaylara yönelik edindiği bilgilerin toplamını da ifade etmektedir.¹⁷⁵

Organizasyonlarda bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi için birçok araç kullanılmaktadır. Bireylerin zihnindekiler de bu depolama sürecine dâhil olmak üzere eski faturaların saklandığı dosyalar, mektupların kopyaları ve en son stratejik planlar gibi araçlar, bilginin muhafaza edilmesi için kullanılan araçları örnek olarak verilebilmektedir.¹⁷⁶ Bu araçların yanında, uzman sistemler, elektronik posta ve ilan tahtaları ve bilgisayarlarda depolanan veriler gibi bilgisayar tabanlı sistemler de bilgi muhafaza araçları olarak kullanılmaktadır.¹⁷⁷

2.3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Örgütsel öğrenme kavramını yönelik ilk yaklaşımları ortaya koyan Cyert ve March (1963)'ün çalışmalarını temel alarak öğrenme düzeyleri yaklaşımını geliştiren Cangelosi ve Dill (1965), çalışmalarında öğrenmenin hem bireysel düzeyde hem grup

¹⁷² A.g.e., Taşkın, F., 2020.

¹⁷³ Croasdel, D., Learning Organisations: Its Role in Organizational Memory and Learning, **Information System Management**, 2001, s. 8-11.

¹⁷⁴ A.g.e., Huber, G. P., 1991.

¹⁷⁵ Moorman, C., Miner, A. S., Organizational Improvisation and Organizational Memory, **Academy Of Management Review**, 23(4), 1998, s. 698-723.

¹⁷⁶ Kim, D. H., "A framework and methodology for linking individual and organizational learning: Applications in TQM and product development", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Massachusetts Institute of Technology, 1993.

¹⁷⁷ A.g.e., Huber, G. P., 1991.

düzeyinde hem de örgütsel düzeyde gerçekleştiğini öne sürmüş; bu alana yönelik geliştirdiği çalışmalarının ardından üç düzeyli öğrenme yaklaşımı literatürde önemli bir yer elde etmiştir.¹⁷⁸

Birey düzeyinde öğrenme, bireylerin eğitim, araştırma veya deneyim gibi yollarla yeni bilgiler elde etmesi, bunları anlayıp yorumlaması ve organizasyona fayda sağlayacak tutum ve inançları benimsemesini ifade etmektedir.¹⁷⁹ Organizasyonların temelini oluşturan bireylerin öğrendikleri bilgileri organizasyona fayda sağlayacak şekilde yorumlamaları, geleceğin belirsizliklerine karşı başarılı bir örgütsel öğrenmenin oluşturulabilmesi için güçlü bir zemin oluşturmaktadır.¹⁸⁰ Örgütsel öğrenmenin oluşması için tek şart olmamakla birlikte bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi tamamlayıcı en temel unsurdur. Belirli ilgi alanlarında uzmanlaşan ve donanımlı hale gelen bireyler, kabiliyetlerini grup düzeyinde ve sonrasında bütün üyelerin bilgisine açılarak geniş bir bilgi birikiminin oluşmasını sağlar.

Birey düzeyin öğrenme, birçok araştırmacıya göre örgütsel öğrenmenin en kilit noktalarından birini oluşturmaktadır. Crossan vd. öğrenmenin, bireyler aracılığıyla gerçekleşmesi nedeniyle, örgütsel öğrenme kavramından önce bireysel öğrenme kavramının anlaşılması gerektiğini savunmaktadır¹⁸¹; Argyris ve Schön ise örgütsel öğrenmenin örgütün geneli ve eylemi gerçekleştiren ve örgütsel kalıplara bağlı kişiler ve kişiler arası ilişkilerin teşhis edilmesi ile anlaşılabilirliğini belirtir;¹⁸² Senge ise tüm öğrenme sürecinde liderlerin rolünün önemini vurgulayarak bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme süreci gerçekleştirilemeyeceğini, ancak bireysel öğrenmenin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin de örgütsel öğrenmeyi garanti etmeyeceğini belirtmektedir¹⁸³; örgütsel öğrenme sürecini aynı zamanda bilgi yaratımı

¹⁷⁸ Cangelosi, V. E., Dill, R. W., Organizational Learning: Observations Toward a Theory, **Administrative Science Quarterly**, 10(2), 1965, s. 175–203.

¹⁷⁹ Marsick, V. J., Watkins K. E., Demonstrating The Value Of An Organization's Learning Culture: The Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire, **Advances in Developing Human Resources**, Vol. 5, No. 2, 2003, s. 132-151.

¹⁸⁰ Yazıcı, S., **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

¹⁸¹ A.g.e., Crossan, M. M., Lane W. H., White E. R., 1999.

¹⁸² A.g.e., Argyris, C., Schön, D., 1978.

¹⁸³ A.g.e., Alas, R., Maaja V., 2006.

süreci olarak ele alan Nonaka ve Takeuchi (1995) ise örtük bilgiyi açık hale getirmek için bireylerin bildiklerini paylaşmaları gerektiğini öne sürmektedir.¹⁸⁴

Grup düzeyinde öğrenme, birey düzeyinde öğrenilen bilgilerin ve yorumların grup içerisindeki diğer bireylerle paylaşmasını, paylaşılan bilginin bütünleştirme süreci içerisinde grup üyelerince beraber yorumlanmasını ve organizasyona fayda sağlayacak bütünsel bir grup anlayışının oluşturulmasını ifade etmektedir.¹⁸⁵ Birey düzeyinde yorumlanan bir bilginin örgüt düzeyine ulaşabilmesi için, şart olmasa bile, grup düzeyinde bir öğrenme sürecinden geçmesi gereklidir;¹⁸⁶ çünkü bireyler, belirli bir noktanın ötesinde öğrendiklerini diğer bireylerle aynı düzeyde tutmakta, fikirlerini farklı bakış açılarıyla zenginleştirmekten uzaklaşmaktadır.¹⁸⁷ Bu sayede gruplar, öğrenmenin birey düzeyinden örgüt düzeyine taşınmasında aracılık ederler. Diyaloğun temel unsurlarını içselleştirebilen, doğru sorular sorabilen kişileri barındıran, başarısızlıkları paylaşmaya hazır, çeşitliliği teşvik eden ve çatışmaları çözmede etkili tekniklere sahip gruplar sayesinde de bireyler birlikte düşünme ve empati yeteneğini geliştirmekte, sinerji yaratma alışkanlığı kazanmaktadırlar.¹⁸⁸

Örgüt düzeyinde öğrenme, birey veya grup düzeyinde oluşan ortak anlayışların veya değerlerin organizasyonun tamamına yayılarak tüm organizasyon üyelerinin kolaylıkla ulaşabileceği ortak bir sistem haline gelmesini ifade etmektedir.¹⁸⁹ Birey veya grup düzeyinde edinilenler, örgüt düzeyinde örgütsel hafızaya yerleşerek kurumsallaşmaya başlar; kurumsallaşan bu ortak anlayış ve değerler politikalara, prosedürlere, yeni ürünlere, süreçlere, sistemlere veya stratejilere dönüşür.¹⁹⁰ Organizasyonun tüm elemanları zamanla değişim geçirse bile örgütsel hafızada muhafaza edilen davranışlar, zihinsel haritalar, normlar ve değerler sürekli

¹⁸⁴ Nonaka, I., Takeuchi, H., **The Knowledge-Creating Company**, Oxford University Press, 1995.

¹⁸⁵ A.g.e., Marsick, V. J., Watkins K. E., 2003.

¹⁸⁶ A.g.e., Crossan, M. M., Lane W. H., White E. R., Djurfeldt, L., 1995.

¹⁸⁷ Karabeytan, L., “Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2019.

¹⁸⁸ Bontis, N., Crossan, M. M. ve Hulland, J., Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows, **Journal of Management Studies**, 39(4), 2002, s. 37-469.

¹⁸⁹ A.g.e., Marsick, V. J., Watkins K. E., 2003

¹⁹⁰ A.g.e., Huber, G. P., 1991.

korunur.¹⁹¹ Bütün bu sürecin oluşumu için gereken en temel unsurlar ise bireylerin sahip oldukları empati yeteneği; ortak bir görüşte buluşmayı ve sinerji oluşumunu sağlayan diyalog, şeffaflık ve entegrasyondur.

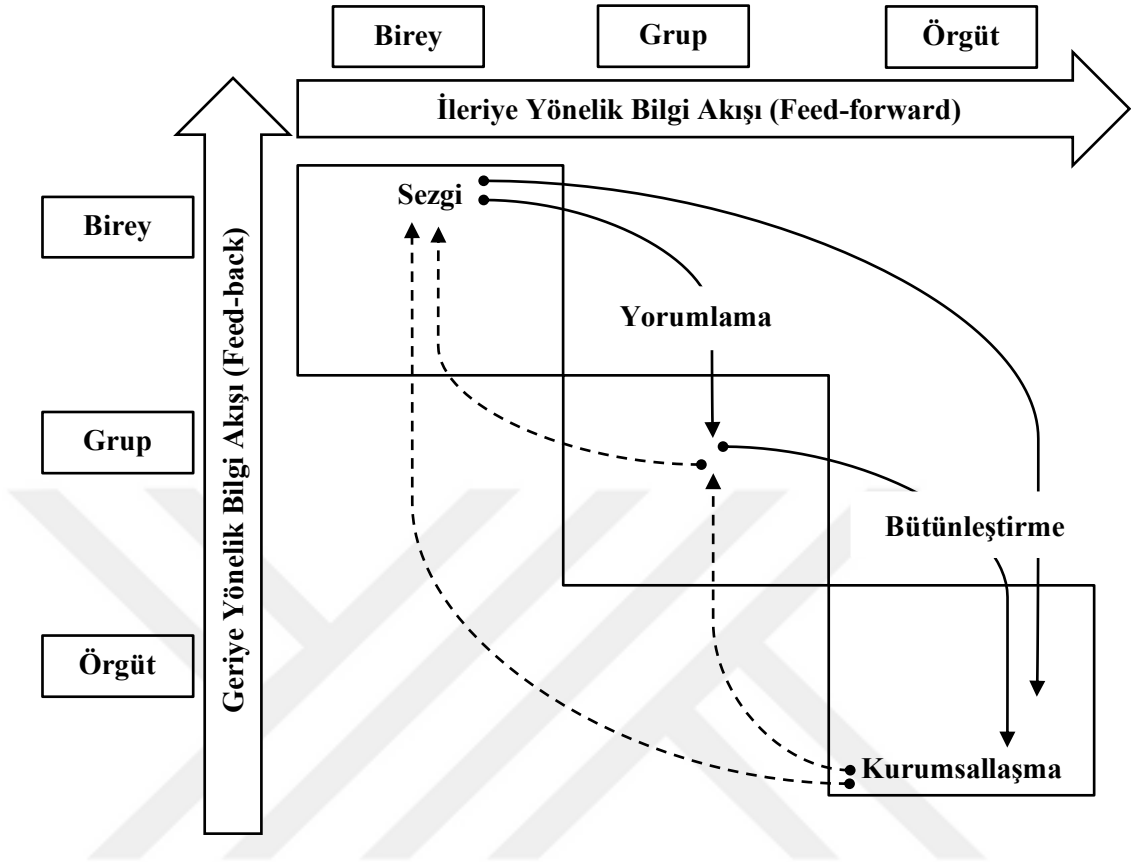
2.3.1. Crossan, Lane ve White Modeli

Örgütsel öğrenme literatüründeki önemli modellerden birisi olan ve aynı zamanda yapılan bu çalışmanın da temel hatlarından birisini oluşturan **Crossan, Lane ve White (1999)**'ın örgütsel öğrenme modeli, söz konusu öğrenme düzeyleri ile örgütsel öğrenme süreci arasındaki bağlantıyı açıklayan en önemli kaynaklardan birisi olmuştur. Crossan vd.'ye göre stratejik bir özelliğe sahip örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme düzeyleri (birey, grup ve örgüt) ile harmanlanmış, sırasıyla; (1) sezgi, (2) yorumlama, (3) bütünleştirme ve (4) kurumsallaşma olarak adlandırılan dört süreçte ve bireyden örgüte (1) ileriye yönelik ve aynı zamanda örgütten bireye (2) geri yönelik dinamik olarak iki şekilde gerçekleşmektedir.¹⁹² Crossan ve arkadaşlarının modelindeki kritik nokta, Crossan vd.'nin diğer örgütsel öğrenme modellerinde olmayan, yeni bilgilerin özümsemesi ve önceden öğrenilen bilgilerin kullanılması sürecini oluşturan "ileriye ve geriye yönelik bilgi akışına" yer vermesidir. Crossan vd.'nin örgütsel öğrenme modeli aşağıdaki gibidir:¹⁹³

¹⁹¹ Fiol, C. M., Lyles, M. A., Organizational Learning, **Academy of Management Review**, 10(4), 1985, s. 803-813.

¹⁹² A.g.e., Crossan, M. M., Lane W. H., White E. R., 1999.

¹⁹³ A.g.e., Crossan, M. M., Lane W. H., White E. R., 1999



Şekil 2.7: Örgütsel Öğrenme Modeli (Crossan vd., 1999)

Crossan vd.'nin modelinde görüldüğü gibi söz konusu üç öğrenme düzeyi, örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği yapıyı tanımlamakta; süreçler ise öğrenme düzeylerini birbirine bağlamaktadır. Bilginin sezilmesi ve yorumlanması süreçleri bireysel düzeyde gerçekleşirken yorumlama ve bütünleştirme süreçleri grup düzeyinde, bütünleştirme ve kurumsallaşma süreçleri ise örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir. Yazarlar tarafından örgütsel öğrenme süreçleri kısaca şu şekilde açıklanmaktadır:¹⁹⁴

- **Sezgi (Intuiting):** Öğrenme sürecinin başlangıcını ifade eden sezgi, bireylerin bir konuya ilişkin içgüdü geliştirmesindeki -çoğunlukla bilinçdışı- süreci ifade etmektedir. Tamamıyla bireysel bir süreç olan sezgi, kişisel deneyime özgü

¹⁹⁴ A.g.e., Crossan, M. M., Lane W. H., White E. R., 1999.

olan konunun bilinçli veya bilinçdışı olarak tanınmasıdır. Sezgiler, olaylar veya metaforlar arasında keşifsel ilişki kurma veya bilinçdışı bilgi edinme gibi faaliyetleri içermektedir. Canlı olmayan organizasyonların tek başına sezme becerisi olmadığı için bir durumun veya olayın tanınması ancak bireyler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu beceri, muhtemelen organizasyonların sahip olamayacağı insana özgü bir niteliktir.

- **Yorumlama (Interpreting):** Öğrenme sürecinin bir sonraki adımını ifade eden yorumlama, sezgisel anlayışların geliştirilmesi ile ilişkili bir süreçtir. Bu süreç, bir düşüncenin kelimeler veya eylemler aracılığıyla bireyin kendisine veya bir başkasına aktarılmasıdır. Bireyin zihinsel haritasını geliştirmeye yardımcı olan yorumlama sürecinde sezgisel düşünce, bilinçli ifadeler ile açıklanmaya çalışılır. Bu süreç içerisinde düşünceler dil aracılığıyla sözcüklere dönüşür. Bireysel farklılıklar nedeniyle oluşan kişiye özgü gerçeklik algısı, yorumlama aracılığıyla ortak bir dile, anlamla veya anlayışa evrilir.
- **Bütünleştirme (Integrating):** Yorumlama bir grubunun üyeleriyle uyumlu bir şekilde gerçekleştiğinde, bütünleştirme sürecine karışır. Bu nedenle bütünleştirme süreci, bireyler ve grup arasında ortak değer, sinerji ve anlayış geliştirme sürecini ifade etmektedir. Diyalog, hoşgörü ve sinerji aracılığıyla bireylerin birlikte ortak değerlere veya anlayışa geçmelerini sağlar. Etkili olduğu öngörülen eylemler, değerler ve anlayışlar tekrarlanmaya başlar. Oluşan resmi kurallar ve prosedürler kuruma yerleşmeye çalışır. Bu şekilde kurumsallaşma süreci başlar.
- **Kurumsallaşma (Institutionalizing):** Modelin son aşaması olan kurumsallaşma süreci, birey ve grup düzeylerinde gerçekleşen öğrenmenin örgütsel sistemler, yapılar, prosedürler veya stratejiler aracılığıyla içselleştirilme sürecidir. Bu süreçte görevler tanımlanır, organizasyonel mekanizmalar oluşturulur. Bireyden başlayarak oluşturan bu kurallar ve rutinler, son olarak bireyden bağımsızlaşarak kurumsallaşır.

Crossan vd.'nin örgütsel öğrenme modelinde iki tür geribildirim mekanizması bulunmaktadır: (1) İleriye yönelik bilgi akışı (feedforward) ve (2) geriye yönelik bilgi akışı. İleriye yönelik bilgi akışı, bireysel düzeyde öğrenilen bilgilerin grup ve örgüt

düzeyine doğru akışını ifade eder. Bu mekanizma; yapı, sistem, ürün, strateji, prosedür ve kültürdeki değişiklikleri yaratır. Geriye yönelik bilgi akışı ise örgüt hafızasında bulunan yapısal veya stratejik bilgilerin bireyler ve gruplar tarafından kullanılmasını ifade etmektedir. Organizasyonlar bu iki geribildirim mekanizması ile sürekli olarak denge durumlarını korumaya çalışır.¹⁹⁵

Crossan, Lane ve White'ın Örgütsel Öğrenme Modeli

Öğrenme Düzeyi	Süreç	Girdi/Çıktılar
Birey	Sezgi	Deneyimler
		İmgeler
		Metafor
Grup	Yorumlama	Dil
		Bilişsel Harita
		Diyalog
Örgüt	Bütünleştirme	Paylaşılan Anlayış
		Karşılıklı Düzenleme
		Etkileşimli Sistemler
	Kurumsallaşma	Rutinler
		Tanı Sistemleri
		Kurallar ve Prosedürler

Tablo 2.3: Örgütsel Öğrenme Süreci (Crossan vd., 1999)

2.4. Örgütsel Öğrenme Kavramına Yönelik Diğer Yaklaşımlar

Örgütsel öğrenmeyi açıklamak için bilim insanları tarafından birçok farklı model geliştirilmiştir. Bir önceki bölümlerde, bu çeşitli örgütsel öğrenme modellerinden **G. P. Huber ve Crossan vd.**'nin modelleri örnek olarak verilmiştir. Öte yandan, literatürde birçok farklı öğrenme modeli kullanılsa da bu modellerdeki çeşitlendirmenin temel dayanağını **Argyris ve Schön (1974)** tarafından ileri sürülen “tek yönlü ve çift yönlü öğrenme modeli” ve sonrasında yazarlarca ek olarak oluşturulan “üç yönlü öğrenme (öğrenmeyi öğrenme) modeli” oluşturmaktadır.

¹⁹⁵ A.g.e., Crossan, M. M., Lane W. H., White E. R., 1999.

Sonraki yıllarda ise Argyris ve Schön'ün bu sınıflandırması **Fiol ve Lyles (1985)** tarafından “yüksek ve düşük düzeyli öğrenme” şeklinde; **Peter Senge (1990)** tarafından ise “uyumcu ve yaratıcı öğrenme” şeklinde kavramsallaştırılmıştır.¹⁹⁶ Söz konusu modeller sırasıyla bu bölümde detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.4.1. Argyris ve Schön Modeli

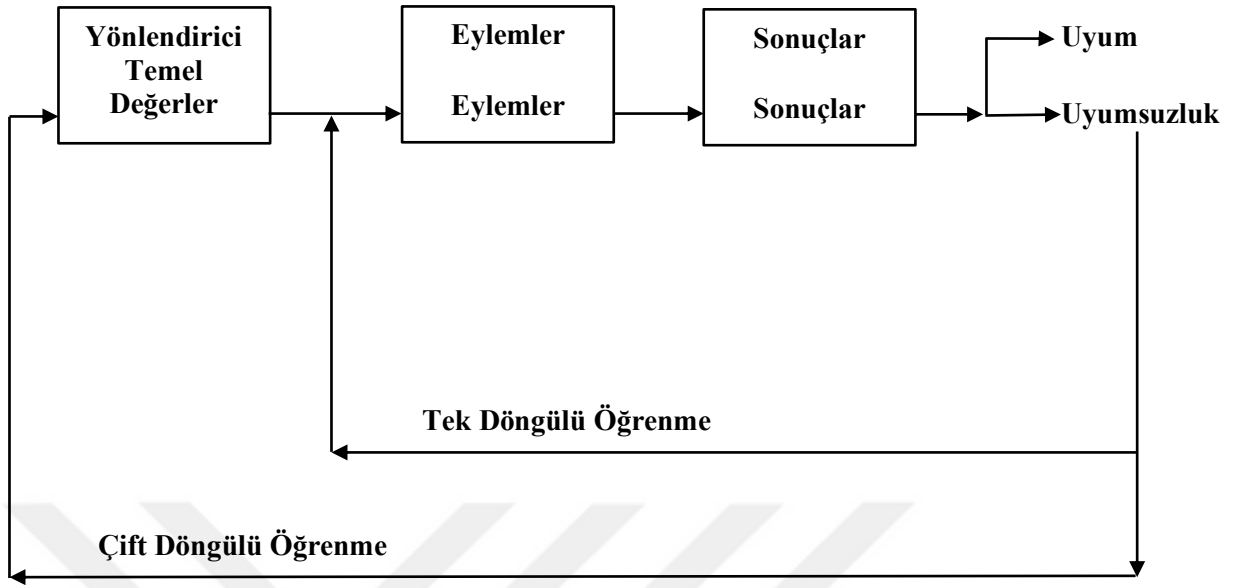
Örgütsel öğrenme literatüründe en çok kabul gören öğrenme yaklaşımlarından biri, Chris Argyris'in ve Donald A. Schön'ün birlikte geliştirdiği örgütsel öğrenme yaklaşımıdır. Chris Argyris ve Donald A. Schön (1978) 'e göre örgütsel öğrenme, hataları elemeyle ilişkilendirilebilecek bir düzeltme sürecidir. Yazarların geliştirdikleri bu varsayıma göre örgütsel öğrenme, gerçek sonuçlarla beklenen sonuçlar arasında oluşan uyumsuzlukların giderilmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Diğer bir deyişle bireyler, organizasyonda ortaya çıkan sorunları belirler ve bunlara birtakım çözümler üretir. Aynı zamanda yazarlara göre bireylerin içselleştirildiği bilgiler, organizasyonun diğer üyeleriyle paylaşılmadığı ve yeniden kullanılmak üzere örgütsel hafızada saklanmadığı müddetçe örgütsel öğrenme oluşmamaktadır.¹⁹⁷

Argyris ve Schön'ün örgütsel öğrenme literatürüne sağlamış olduğu en büyük katkılardan bir diğeri ise örgütsel öğrenme çeşitleridir. Yazarların geliştirdiği bu öğrenme çeşitleri yaklaşımına göre organizasyon içerisinde öğrenme, (1) tek döngülü (single-loop), (2) çift döngülü (double-loop) ve (3) ikincil öğrenme -öğrenmeyi öğrenme- (duetero) olmak üzere üç farklı şekilde oluşmaktadır.¹⁹⁸

¹⁹⁶ A.g.e., Haile, A. E., 2019.

¹⁹⁷ A.g.e., Argyris, C., Schon, D., 1978.

¹⁹⁸ A.g.e., Argyris, C., Schon, D., 1978.



Şekil 2.8: Öğrenme Çeşitleri (Argyris ve Schon, 1978)

Tek Döngülü Öğrenme, organizasyonun mevcut işleyişinde oluşan uyumsuzlukların (hataların) tespit edildiği ve bu sapmaların ortadan kaldırıldığı bir öğrenme yöntemidir. Bu öğrenme yönteminde bireyler uyumsuzlukları bularak düzeltir, fakat organizasyonun mevcut politikalarını, hedeflerini veya varsayımlarını, kısacası işleyişini değiştirmezler. Bu öğrenme yönteminde düşünme veya sorgulama eylemi teşvik edilmez, sadece mevcut sorunların çözülmesi ve uyumlu hedeflerin ulaşılması üzerinde durulur. Tek yönlü öğrenmede bireylerin strateji geliştirilmeleri veya yeni bilgi edinmeleri gibi faaliyetlerin gereği yoktur; çünkü bu öğrenme yönteminde mevcut işleyiş üzerinde bir değişiklik hedeflenmez.¹⁹⁹

Haile'nin doktora tezinde aktarmış olduğu termostat sistemi örneği, tek yönlü öğrenme yönteminin klasik örneklerinden birisidir. Termostat, oda sıcaklığı belirlenen sıcaklık derecesinin altına düştüğünde veya üzerine çıktığında verilen ısıyı otomatik olarak yükseltir veya kısar. Tek yönlü öğrenme yönetiminde de aynı şekilde mevcut işleyiş sorgulanmaz, sadece uyumsuzlukların düzeltilmesi yönünde çalışılır.²⁰⁰

¹⁹⁹ A.g.e., Argyris, C., Schon, D., 1978.

²⁰⁰ A.g.e., Haile A. E., 2019.

Çift Döngülü Öğrenme, organizasyon içerisinde gerçekleşen uyumsuzlukların giderilmesi sürecinde organizasyonun değerlerinin ve varsayımların sorgulandığı, yeniden yapılandırıldığı ve uyumsuzlukların düzenlendiği bir öğrenme yöntemidir. Tek döngülü öğrenmeye kıyasla daha zorlu bir süreç olan çift döngülü öğrenmede uyumsuzluklar tespit edilip düzeltilerek yeni standartlar oluşturulur. Organizasyonun bilgi tabanı, uzmanlıkları ve rutin prosedürleri gözden geçirilir ve tekrar düzenlenir. Bu sayede uyumsuzlukların giderilmesi sürecinde bireyler sadece uyumsuzlukları ortadan kaldırmakla kalmaz, aynı zamanda bu uyumsuzlukları ortaya çıkaran etmenleri de ayrıntılı olarak ele alır. Mevcut politikaları sürdürmeyi ve hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlayan bir organizasyonda tek döngülü öğrenme yöntemini sıklıkla kullanırken, stratejileri, prosedürleri veya değerleri düzenlemeye çalışan bir organizasyonda çift yönlü öğrenme yöntemi kullanılmaktadır.²⁰¹

İkincil Öğrenme -Öğrenmeyi Öğrenme-, organizasyondaki uyumsuzlukların giderilmesine yönelik geliştirilen bir beceriyi değil, daha çok organizasyonun uyumsuzlukları tanımlama ve çözüm yollarını sorgulama becerisini ifade etmektedir. Organizasyonun kendilerini sorgulayarak yeni öğrenme stratejileri geliştirdiği ikincil öğrenme seviyesi, organizasyonların kendilerini yeniden nasıl inşa edebileceklerini ve tek ve çift yönlü öğrenmeyi beraber uygulamayı öğrenmesiyle gerçekleşmektedir.²⁰²

Yazarların aktardığına göre organizasyonların karmaşık sorunları tespit edip çözümleyebilmesi için çift ve yoğunlukla ikincil öğrenme üzerine odaklamaları gerekmektedir; çünkü ikincil öğrenme sayesinde organizasyonlar, tek yönlü öğrenmenin ve çift yönlü öğrenmenin farklı çevre koşullarına göre nasıl uyum sağlaması gerektiğini öğrenmektedir. Bu sayede öğrenmeyi öğrenen organizasyonlar, bunu süreci kavrayamayan organizasyonlara göre daha başarılı olmaları daha muhtemeldir.²⁰³

²⁰¹ A.g.e., Argyris, C., Schon, D., 1978.

²⁰² A.g.e., Argyris, C., Schon, D., 1978.

²⁰³ A.g.e., Argyris, C., Schon, D., 1978.

2.4.2. Fiol ve Lyles Modeli

C. Marlene Fiol ve Marjorie A. Lyles, 90'lı yıllarda yaptıkları çalışmalarla örgütsel öğrenme literatürüne önemli katkılarda bulunmuşlardır. Organizasyon içerisinde oluşan farklı öğrenme çeşitlerinin organizasyonun stratejik yönetimi üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu belirten Fiol ve Lyles, hazırladıkları örgütsel öğrenme modelinde öğrenmeyi; (1) yüksek düzeyli öğrenme ve (2) düşük düzeyli öğrenme olarak iki şekilde ifade etmişlerdir. Argyris ve Schön tarafından tek döngülü öğrenme olarak ifade edilen öğrenme tipi, bu yazarlar tarafından düşük düzeyli öğrenme şeklinde; çift döngülü öğrenme ise yüksek düzeyli öğrenme şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca örgütsel öğrenmeyi “daha iyi bilgi ve anlama yoluyla faaliyetleri geliştirme süreci” şeklinde tanımlayan yazarlara göre örgütsel öğrenme, kültür, strateji, örgüt yapısı ve çevre gibi çeşitli örgütsel faktörlerden etkilenirken bir yandan da bu faktörleri etkilemektedir.²⁰⁴

Düşük Düzeyli Öğrenme, organizasyon içerisinde mevcut olan veya geçmiş davranışların/rutinlerin tekrarlanmasını ifade etmektedir. Bu davranışlar veya rutinler, organizasyonun yaptığı faaliyetlerin bir bölümünü etkileyen kısa süreli bazı temel ilkeleri içerir. Bu anlayışa göre şekillenen bir öğrenmenin sonuçları da dolayısıyla davranışsal olup acil durumlarda kontrollü sağlamak için kullanılır. Genellikle organizasyonun uyum sürecindeki rutin kararların verilmesinde gerçekleşen öğrenme düzeyidir. Bu düzeyde analitik düşünceye çok fazla yer verilmediği için genellikle alt ve orta yönetim kademelerde gerçekleşmektedir.²⁰⁵

Yüksek Düzeyli Öğrenme, organizasyon içerisindeki belirli bir faaliyetin veya davranışın değil, karmaşık faaliyetlerin, kuralların veya değerlerin geliştirilmesini ifade etmektedir. Organizasyonun genelinde uzun süreli bir etki kapasitesine sahip yüksek düzeyli öğrenme, tüm örgütsel süreçleri etkiler ve organizasyonel bir bilincin oluşmasını sağlar. Belirsiz, karmaşık ve kolay tanımlanamayan bir çevrede gerçekleştirilen yüksek düzeyli öğrenme, düşük düzeyli

²⁰⁴ A.g.e., Fiol, C. M., Lyles, M. A., 1985.

²⁰⁵ A.g.e., Fiol, C. M., Lyles, M. A., 1985.

öğrenmeye kıyasla daha bilişsel unsurları içeren bir süreçtir; çünkü öğrenmede arzulanan sonuç belirli bir davranışsal çıktının oluşturulması değil, karar verme sürecinde yeni bilişsel yapıların geliştirilmesidir. Geliştirilen bu bilişsel yapılara verilebilecek en somut örnek, organizasyonun eski bilinenlerin geride bırakarak yeni yaklaşımlara ve uygulamalara yönelmesidir.²⁰⁶

Yüksek düzeyli ve düşük düzeyli öğrenmenin özellikleri, örnekleri ve sonuçları yazarlar tarafından aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:²⁰⁷

	Düşük Düzeyli Öğrenme	Yüksek Düzeyli Öğrenme
Özellikler	Tekrarlar yoluyla oluşur	Sezgi ve iç görüye dayalı oluşur
	Rutin bir süreç	Rutin olmayan bir süreç
	Acil görev, kural ve yapılar üzerinde kontrol sağlar	Farklı görevlerin, kuralların ve yapıların geliştirilmesi
	Belirli bir çevre	Belirsiz bir çevre
	Orta ve alt kademe	Üst kademe
Örnekler	Kurumsallaşmış görev ve tanımlar	Farklılaşmış yeni görev ve tanımlar
	Sitemi düzenleme	Gündem oluşturma
	Problem çözme becerileri	Problem tanımlama becerisi
Sonuçlar	Davranışsal Çıktılar	Bilişsel Çıktılar

Tablo 2.4: Öğrenme Düzeyleri (Fiol ve Lyles, 1985)

2.4.3. Senge Modeli

Örgütsel öğrenme literatürüne önemli katkılarda bulunan bir diğer araştırmacı Peter Senge, 90'lı yıllarda yaptığı çalışmalarında öğrenmeyi uyum sağlayıcı ve yaratıcı olarak iki şekilde ele almaktadır. Senge'ye göre örgütsel öğrenme, birtakım pratikler sonucunda oluşan ortak bir öğrenme sürecinden ibaret olmayıp organizasyon içerisine öğrenme ruhunun paylaşılması ve bu ruhun liderler aracılığıyla bir sistem içerisinde anlamlandırılması anlamına gelmektedir. Senge'nin örgütsel öğrenme literatürüne

²⁰⁶ A.g.e., Fiol, C. M., Lyles, M. A., 1985.

²⁰⁷ A.g.e., Fiol, C. M., Lyles, M. A., 1985.

sağlamış olduğu bir diğer önemli katkı ise “Öğrenen Organizasyon” kavramını geliştirmesidir. Bu sayede öğrenme kavramı daha pratik bir hal almış ve iş dünyasında yaygınlaşmıştır. Senge’ye göre kısaca öğrenen organizasyon, kendi geleceğini yaratma kapasitesini sürekli artıran organizasyonlardır.²⁰⁸

Uyumcu Öğrenme, organizasyonun sahip olduğu mevcut beceriler dahilinde çevredeki değişikliklere ayak uydurması veya çevrede gelişen uyumsuzlukları gidermesi anlamına gelmektedir. Bu anlayıştaki bir öğrenme düzeyinde organizasyonlar, yeni değişikliklerin temel nedenleri ile ilgilenmez, değişiklikleri yüzeysel olarak ele alır. Organizasyonun öğrenebilmesi için tek başına yeterli olmayan bu anlayış, öğrenen bir organizasyon olabilmenin yalnızca ilk evresidir.²⁰⁹

Yaratıcı/Üretken Öğrenme, uyumcu öğrenme anlayışının aksine dünyayı farklı bir bakış açısıyla irdelemek, çevredeki değişikliklere farklı bir pencereden bakmak veya uyumsuzlukları çevreleyen bütün bir sistemi görmek anlamına gelir. Bu anlayıştaki bir öğrenme düzeyinde organizasyonlar, değişikliklerin veya uyumsuzlukların temel nedenlerini sorgulamakla kalmaz tanımlar ve çözmek üzere eyleme geçer. Yaratıcı öğrenmede değişiklikleri tespit etme ve çözme yöntemleri sürekli sorgulanır, geribildirimler dikkate alınır.²¹⁰

Organizasyonların öğrenmesini sistem yaklaşımı çerçevesinden uyumcu (adaptive) ve yaratıcı/üretken (generative) olarak iki şekilde tanımlanan Senge’nin öğrenme modeli ile organizasyonların örgütsel özellikleri arasındaki ilişkiler aşağıdaki tabloda kısaca şu şekilde belirtilmiştir:²¹¹

²⁰⁸ Senge, P., **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayıncılık, İstanbul, 2004.

²⁰⁹ A.g.e., Senge, P., 2004.

²¹⁰ A.g.e., Senge, P., 2004.

²¹¹ Pınar, İ., Değişim Yönetimi Anlayışı Olarak Öğrenen Organizasyonlar, **Öneri Dergisi**, 7 (25), 2006, s. 29-42.

Örgütsel Özellikler/ Öğrenme Biçimleri		Uyumcu Öğrenme	Yaratıcı/Üretken Öğrenme
Stratejik Özellikler	Temel Yetenek	Gelişmiş benzerlikler oluşturma	Anlamli farklılıklar yaratma
	Güç Kaynağı	Durağanlık yoluyla avantaj	Değişim yoluyla avantaj
	Sonuçları Değerlendirme	Pazar payı üzerinden	Pazar yaratma üzerinden
	Örgütsel Bakış	Stratejik iş birimine yönelik	Sisteme yönelik
	Gelişme Dinamiği	Değişim	Dönüşüm
Yapısal Özellikler	Yapı	Bürokratik	Şebeke
	Kontrol Sistemi	Biçimsel kurallar	Değerler, kendi-kendini kontrol
	Gücün Temeli	Hiyerarşik pozisyon	Bilgi
	Bütünleştirme Aracı	Hiyerarşi	Takımlar
	İlişki Ağı	Kesintili	Kuvvetli
	Haberleşme Akışı	Hiyerarşik	Yanal
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Performans Değerlendirme Sistemi	Durağan	Esnek
	Ödüller	Kısa dönem-fınansal	Uzun dönem-fınansal ve insan kaynaklarını geliştirme temelli
	Statü Sembolleri	Mevki ve unvan	Farklı birey olabilme
	Haraketlilik	Bölüm veya fonksiyon içi	Bölümler veya fonksiyonlar arası
	İzleme	Teşvik edilmemekte	Performans değerlendirme süreçlerinin bütünlük parçası
	Kültür	Pazar	Klan
Yöneticilerin Davranışı	Bakış Aşısı	Kontrol	Açıklık
	Sorun Çözme Yönelimi	Dar bakış	Sistemsel düşünce
	Sorumluluk Biçimi	Kabullenme temelli	Yaratıcılık esaslı
	Bireysel Yönetim Biçimi	Suçlama ve kabule dayalı	Etkili sonuçlar almaya dayalı
	İnanç Oluşumu	Geçmişe dayalı	Empatik

Tablo 2.5: Uyumcu ve Yaratıcı/Üretken Öğrenme Şekillerinin Örgütsel Özellikleri

2.4.3.1. Bilen Organizasyonlardan Öğrenen Organizasyonlara

Öğrenen organizasyonların gelişim sürecini incelemek üzere yapmış oldukları çalışmada **McGill ve Slocum (1993)**, öğrenen bir organizasyonun (1) bilen, (2) anlayan, (3) düşünen ve son olarak (4) öğrenen organizasyon şeklinde dört aşamada geliştiğini tespit etmişlerdir.²¹²

Bilen Organizasyonlar, yönetim ve organizasyon literatüründe klasik dönem olarak adlandırılan dönemde gelişen bir anlayış modelidir. Her yer ve her şartta en iyi tek bir yolun var olduğu düşünülen klasik dönemde çalışanları yönetmek ve görevleri organize etmek için tek bir en iyi yol vardı, bu en iyi yol ancak yönetici tarafından bilinebilirdir. Değişiklikler karşısında büyük sıkıntılar yaşayan bu tarz organizasyonlarda rutin prosedürler ve yüksek kontrol hakimdir. Bu anlayışa sahip organizasyonlar ancak belirsizliğin düşük olduğu bir çevrede başarılı olabilirler.²¹³

Anlayan Organizasyonlar, belirsizliğin arttığı küresel bir ortamda bilen organizasyonların yetersizliğini öngören, bu açığı kapatmak için yeni anlayışlar geliştirmeye niyetli organizasyonlardır. Bu anlayışta örgüt kültürü faktörü ön plandadır. Bu anlayışın temel yaklaşımı, organizasyonun değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve uygulanmasıdır; fakat bu tarz organizasyonlarda kültür, organizasyonun kendi kültür çerçevesi ile sınırlı olduğu için sadece kendi değerlerine uygun çevresel değişikliklerle baş edebilirler, bütünsel bir öğrenme yaratamazlar.²¹⁴

Düşünen Organizasyonlar, uyumsuzlukları tespit edip analizini yapan, uyumsuzlukları yeniden yapılandıran, geleceğe yönelik bir dizi önlemler alan ve farklı birçok yöntem ve stratejiler geliştiren organizasyonlardır. Düşünün örgütlerin temel yaklaşımı, uyumsuzlukların hızlı bir şekilde tespit edilip ortadan kaldırılması, karşılaşılan uyumsuzlukların sürekli devam edeceğini düşünerek önlem alması; fakat

²¹² McGill, E. M., Slocum Jr., W. J., Unlearning The Organization, **Organizational Dynamics**, 22:2, 1993, s.67-79.

²¹³ Tan, F. Z., Definition and Conceptual Separation Learning, **Organizational Learning and Learning Organizations Terms**, **Business & Management Studies: An International Journal**, 2(2), 2015, s. 188-217.

²¹⁴ A.g.e., Tan, F. Z., 2015.

uyumsuzlukları yaratan temel varsayımların sorgulanmaması ve gerektiğinde radikal değişiklerin alınmamasıdır. Bu anlayışta önemli olan temel nedenlerine inmeden uyumsuzlukların çabucak giderilmesidir.²¹⁵

Öğrenen Organizasyonlar, değişimi sürekli bir olgu olarak ele alıp değişimi öğrenmek için bir fırsat olarak gören, öğrenmenin teşvik edildiği bir iklime ve kendini eleştirme yeteneğine sahip olan, kimi zaman değerlerini sorgulayabilen, yeni strateji ve yöntemlerle hedefine ulaşmaya çalışan dinamik organizasyonlardır. Bu anlayışa sahip organizasyonlarda bireyler; yeteneklerini geliştirir, sinerji yaratmaya çalışır ve gelişime açık olup her zaman bir önceki günden daha iyi ve başarılı olmaya çalışırlar. Öğrenen organizasyonlarda bireyler hedeflenen yeni düşünce tarzlarını benimsemekte, yeteneklerini geliştirmekte ve birlikte öğrenmenin gerçekleşmesi için çalışmaktadırlar.²¹⁶

Öğrenen organizasyonlar, bireylerin öğrenmeye teşvik edildiği, yeni fikirleri destekleyen ortamların yaratıldığı, tüm organizasyon boyunca bilgiye erişimin sağlandığı, kendilerini sürekli yenileyebilen, bireylerin kararlara aktif bir şekilde katılımının sağlandığı, bilgi paylaşımının önemsendiği, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkaran ve bilgiyi yöneten esnek organizasyonlardır.²¹⁷

2.4.3.2. Öğrenen Organizasyonların Beş Disiplini

Peter Senge'nin çalışmaları, özellikle de öğrenen organizasyonlar, pratik iş dünyasının popüler konuları arasında yerini almış durumdadır. Sistem yaklaşımını öğrenme sürecine uygulayan Senge, Beşinci Disiplin adlı kitabında öğrenen organizasyonları şu şekilde tanılamaktadır: “Bu organizasyonlarda kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler.” Teknolojik gelişmelerin

²¹⁵ Işık, Ö., “Dijital Çağda İşletmelerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2020.

²¹⁶ A.g.e., Işık, Ö., 2020.

²¹⁷ A.g.e., Işık, Ö., 2020.

hızlandığı, pazarların küresel bir hale geldiği, paydaş beklentilerinin ve çeşitliliğin sürekli arttığı bir çevre içerisinde rekabet avantajını korumak isteyen organizasyonlar, vizyonlarını öğrenen bir organizasyona dönüşerek öğrenmeyi yönetme yeteneklerini geliştirirler.²¹⁸

Senge kitabında herhangi bir organizasyonun öğrenen bir organizasyona dönüşmesini sağlayan ve öğrenen organizasyonları geleneksel organizasyonlardan ayıran beş temel disiplin üzerinde durmaktadır. Burada Senge'nin kullanmış olduğu disiplin kavramı bir düzen veya bir cezalandırma aracını değil, öğrenen bir organizasyon olabilmek için gerekli bilgi ve becerileri elde etmek üzere organizasyonların ustalaşması gereken teorik ve pratik konuları ifade etmektedir. Senge'nin üzerinde durduğu, ustalaşılması gereken teorik ve pratik konular, diğer bir deyişle beş temel disiplin şu şekildedir:²¹⁹

Kişisel Uсталık, öğrenme ruhunun temelini oluşturan ve kendini yaşam boyu öğrenmeye adanarak başlayan, Senge'nin beş öğrenme disiplininden ilkidir. Bireyin gelişimini ifade eden bu disiplin, bireysel düzeydeki önemli özelliklerden biri olarak tanımlanmaktadır. Bireyin ihtiyacı olan beceriye ve kapasiteye sahip olabilmesi, mesleki alanda gelişim gösterebilmesi kısacası bireyin kendini yetiştirebilmesi ve kendini bilmesi için çaba göstermesidir. Bu disiplin sayesinde kişisel vizyon geliştirilmesi ve derinleştirilmesi, gerçekliğin ortaya konulması ve enerjinin doğru yere yönlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bireysel öğrenmenin önemini vurgulamakta olan bu disiplin, Senge'ye göre organizasyonların temel yapı taşı niteliğindedir.

Zihinsel Modeller, bireyin zihninin derinlerine yerleşmiş varsayımları, genellemeleri, ön yargıları, dünyayı nasıl anlamlandırdığı, kısacası harekete geçerken bireyin göz önünde bulundurduğu değerleri ifade etmektedir. Kimi zaman bireyler, bu zihinsel modellerin veya davranışların kendisi üzerindeki etkilerinin bilinçli olarak farkında olamayabilirler. Bu disiplinin benimsenmesindeki amaç, bireyin soyut

²¹⁸ Çelebi, M., "Enformasyon Teknolojileri Çerçevesinde Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgüt İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2020.

²¹⁹ A.g.e., Senge., P., 1990.

düşünme yollarını somutlaştırarak organizasyona fayda sağlayacak bir olguya dönüştürmesini ve bireylerin sorgulanmamış bazı zihinsel modellerden, kalıplardan ve varsayımlardan, uzaklaşmasını sağlamaktır.

Paylaşılan Vizyon, organizasyondaki farklı birçok bireyin ortak amaçlar doğrultusunda edindikleri ortak imgeler, fikirler ve geleceğin resmi olarak ifade edilebilmektedir. Bireyin zihninde arzulanan geleceğin imgesini ifade eden vizyon, organizasyonlar açısından bir organizasyonun uzun vadede olmak istediği yeri ifade eder. Birbirinden farklı olan tüm bireyler, oluşturulan ortak bir vizyon sayesinde ortak bir kimlik veya gelecek duygusu etrafında birbirine bağlanmaya teşvik edilir. Paylaşılan bir vizyonun olmadığı bir organizasyonda sadece belirli kriz dönemlerinde öğrenme gerçekleştirilir, kriz sona erdiğinde ise öğrenme neredeyse durur. Paylaşılan vizyon, organizasyondaki bireyleri risk alma veya yeni yaklaşımlar deneme konusunda cesaretlendirir.

Takım Halinde Öğrenme, kişisel ustalıkları ve yorumların grup içerisindeki diğer bireylerle paylaşmasını, paylaşılan bilginin bütünleştirme süreci içerisinde grup üyelerince beraber yorumlanmasını ve organizasyona fayda sağlayacak bütünsel bir grup anlayışının oluşturulmasını ifade etmektedir.²²⁰ Bütünsel bir anlayışla oluşan sinerji sayesinde ortaya çıkan ortak akıl, kişisel aklın üstüne çıkmaktadır; çünkü günümüzün belirsizlik ortamında oluşan uyumsuzluklar ancak bilgili ve bilinçli bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu ortak zeka ile çözümlenmektedir. Takım halinde öğrenmede dikkat edilmesi gereken en önemli husus, tartışma yerine diyalog ve hoşgörünün aracılığıyla kişilerin birbirlerini anlaması ve bildiklerini paylaşmasıdır.

Sistem Düşüncesi, olay ve olaylar arasında oluşan ilişkileri bir bütün olarak değerlendirme ve görebilme becerisini ifade etmektedir. Sistem düşüncesi, diğer tüm disiplinleri birbiriyle ilişkilendiren, teorik ve pratik olarak birleştiren yapıtaşı disiplindir. Sistem düşüncesi, organizasyonu bir sistem olarak ele alır, herkesin bütünde birbiriyle ilintili olduğunu ve bu bütüne dahil olduğunu varsayar. Birbirlerinden farklı olayların birbirine neden-sonuç ilişkileri ile bağlı olduğunu ifade

²²⁰ A.g.e., Marsick, V. J., Watkins K. E., 2003.

eden bu düşünce, olaylar zincirinin daha net ve detaylı bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır.

Özetle öğrenen organizasyon, söz konusu beş disiplini ve öğrenme yöntemlerini kültürlerine yerleştiren, bireysel öğrenmeyi teşvik etmekle kalmayıp sinerji oluşturan öğrenmeyi de destekleyen, bilgini yaratılması ve paylaşması sürecinde yetenekli olan, bilgiyi yönetmek ve kullanmak için kendini sürekli geliştiren ve yeni anlayışlar çerçevesinde davranışlarını yeniden düzenleyebilen bir organizasyondur.

2.4.3.3. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon İlişkisi

İş dünyasında genellikle birbiri yerine kullanılan örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramı, aslında teorik olarak birbirlerinin yerine karşılık gelmeyen iki farklı kavramdır. Bunun en basit örneği, öğrenen bir organizasyonda örgütsel öğrenme sürecinin gerçekleşmesi bir gereklilik hatta bir zorunluluk iken, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştiren herhangi bir organizasyonun öğrenen bir organizasyon olarak tanımlanmak zorunda olunmamasıdır. Bu iki kavramın tarihsel gelişimine bakıldığında, öncelikle teorik altyapı kapsamında araştırılan örgütsel öğrenme kavramın geliştirildiği, daha sonra ise pratiklerin gözlemlenebildiği öğrenen organizasyon kavramın geliştirildiği rahatlıkla gözlemlenebilir.²²¹

Anders Örtengren (2001), örgütsel öğrenme ile öğrenen organizasyon arasındaki farklılıkları incelemek üzere yaptığı araştırmada, bu iki kavram arasında temel iki farklılığın bulunduğu gözlemlemiştir. Bu temel farklılıklardan ilki, örgütsel öğrenmenin biçimsel bir durumdan ziyade bir (öğrenme) faaliyeti veya bir süreci ifade etmesidir. Öte yandan öğrenen organizasyonda ise bir faaliyet değil, biçimsel bir yapı tasvir edilmektedir. İkinci temel ayrım ise bu olgulara gösterilen çabaya yöneliktir. Örgütsel öğrenme, spesifik bir faaliyet gerektirmeyen doğal bir çabayla da mümkün olabilen bir olguyu iken öğrenen bir organizasyon olabilmek için dışarıdan bir çaba

²²¹ Aksu, M., “Meslek Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2013.

veya bir takım sistematik faaliyetleri gerçekleştirmek gerekmektedir.²²² İlk temel ayrım, olguların içeriği ile ilgiliyken ikinci temel ayrım, bu olguların karakteri ile ilgilidir.

İkinci ayrım, pek çok ortak noktada buluşan bir dizi benzer ayrımlardan oluşmaktadır; fakat temelde öğrenen organizasyon normatif birtakım faaliyetlere dayanırken, örgütsel öğrenme doğal, tanımlayıcı bir yaklaşım sunar. Örgütsel öğrenme, bir organizasyonun yaşamını devam ettirmesi için gerekli bir zihinsel model iken öğrenen bir organizasyon olmak organizasyonların yaşamlarını devam ettirmeleri için zorunlu olarak benimsemeleri gereken bir anlayış değildir. İdeal (arzulanan, mükemmel) bir organizasyonu ifade eden öğrenen organizasyon kavramı, ideal doğası gereği sürekli arayışta olmayı ister; bu nedenle ulaşılması zor bir yapısı vardır. Öte yandan örgütsel öğrenme kavramı, hedefleri belli bir olgu veya davranış olup ulaşılabilir, somut çıkıtlardan oluşmaktadır.²²³

İki kavram arasında ayrım yapmanın bir başka gündelik yolu -belki de tanımlayıcı ve normatif ayrımın başka bir çeşidi- ise örgütsel öğrenme kavramının akademik bir kavram, öğrenen organizasyon kavramının ise pratiğe yönelik bir kavram olarak kullanılmasıdır. Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon arasındaki bu temel ayrımlar, aşağıdaki tabloda verilmiştir.²²⁴

²²² Örtenblad, A., On Differences Between Organizational Learning And Learning Organization, **The Learning Organization**, 2001.

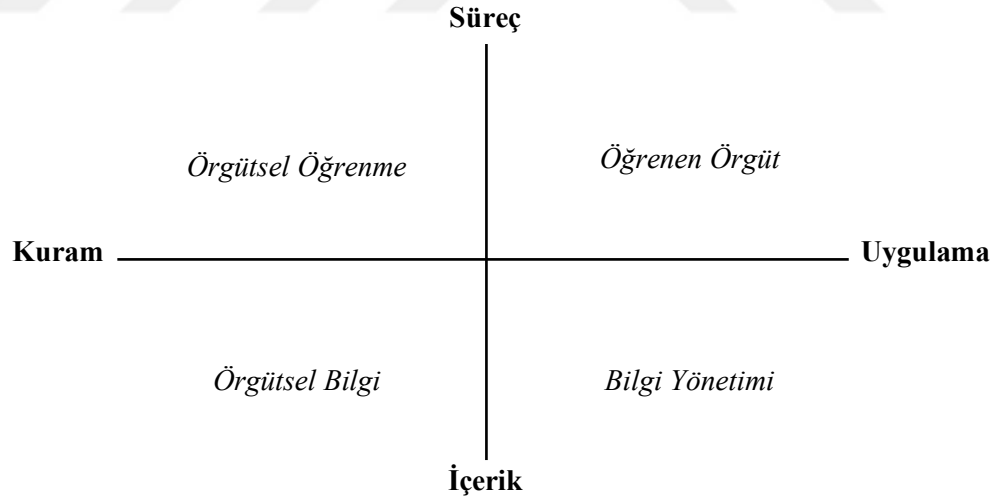
²²³ A.g.e., Örtenblad, A., 2001.

²²⁴ A.g.e., Örtenblad, A., 2001.

Örgütsel Öğrenme		Öğrenen Organizasyon
İçeriği	Süreçtir	Örgütsel biçimdir
Karakteri	Tanımlayıcı	Normatif
	Doğal gelişir	Faaliyet gereklidir
	Tarafsızdır (Neutral)	Tercih edilir
	Zorunludur	Zorunlu değildir
	Elde edilebilir	Ulaşılamaz
	Bilinir	Bilinmez
Hedef Kitle	Akademisyenler	Uygulayıcılar ve Danışmanlar

Tablo 2.6: Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Organizasyon Karşılaştırması (Örtenblad, 2001)

Bu ikiliyi benzer bir ayırım, örgütsel bilgi ve bilgi yönetimi kavramları arasında da vardır. Örgütsel öğrenme – öğrenen örgüt ve örgütsel bilgi – bilgi yönetimi



Şekil 2.9: Öğrenme ve Bilginin Kavramsal Haritası (Koç, 2009)

kavramları arasındaki ayrışmayı keskinleştiren ve tartışmayı netleştiren matris, aşağıda verilmiştir.²²⁵

²²⁵ Koç, U., Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrılımlar ve Davranışsal Yaklaşım, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.X I, S I, 2009.

2.5. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Sosyal bir olgu olan örgütsel öğrenme, doğası gereği organizasyonun içerisinde veya dışarısında meydana gelen birtakım faktörlerden etkilenmektedir. Fiol ve Lyles, yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenmeye etki eden temel faktörleri dört başlık altında toplamışlardır. Bu dört temel faktör sırasıyla; (1) kültür, (2) strateji, (3) örgütsel yapı ve son olarak (4) çevredir.²²⁶

Öğrenme Odaklı Kültür: Öncelikle kısaca kültürün bir tanımını yapmak gerekirse; kültür, bireylerin yaşam amacı, dünya görüşü, inanç, tutum, davranış, konuşma tarzı, giyim, kuşam, görünüş gibi konularda birbirleriyle paylaşmış olduğu değer, kavrayış ve sembollerinin toplamıdır.²²⁷ Bu doğrultuda örgüt kültürü, organizasyon içerisinde paylaşılan ortak değerlerin, ideolojilerin, prosedürlerin ve örgütsel faaliyetlerin normatif toplamı veya Schein'in belirttiği gibi organizasyonun dış çevresine uyumu veya iç çevresiyle bütünleşmesi sürecinde karşılaştığı problemleri çözerken geliştirdiği ve geçerli olarak kabul ettiği temel varsayımlar toplamı şeklinde tanımlanmaktadır.²²⁸ Kültür faktörüne örgütsel öğrenme çerçevesinden bakıldığında, başarılı bir öğrenmenin gerçekleşmesi için bir organizasyonun temel değerlerinde, varsayımlarında ve anlayışında öğrenmeye yoğunlaşmış bir kültürün hâkim olması gerekmektedir. Katılım, uyum sağlama yetisi, esneklik, açıklık, sorumluluk, öğrenmeye yönelik istek, entegrasyon ve ortak bir vizyon gibi unsurlar, bir kültürün unsurlarıdır.

Esnekliğe İzin Veren Strateji: Stratejinin kısa bir tanımını yapmak gerekirse; strateji genel olarak, organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi ve uzun vadede varlığını devam ettirebilmesi için ortaya koyduğu sürdürülebilir eylemler veya kararlar anlamına gelmektedir. Dolayısıyla öğrenme, dış dünyanın stratejik olarak sürdürülebilir bir şekilde algılanmasında, yorumlanmasında ve kararların alınmasında destek olması bakımından etkilidir. Organizasyonun stratejik durumu, bir bakıma organizasyonun öğrenme kapasitesinin bir fonksiyonudur.

²²⁶ A.g.e., Fiol, C. M., Lyles, M. A., 1985.

²²⁷ A.g.e., Koçel, T., 2005.

²²⁸ Schein, E. H., **Organizational culture and leadership**, John Wiley and Sons, 2010.

Yeni Anlayışların Gelişmesine İzin Veren Örgütsel Yapı: Örgütsel yapı, organizasyonun bünyesindeki işler ile bu işleri yapacak olanlar arasındaki ilişkilerin açık ve seçik olarak belirlenmesidir.²²⁹ Diğer bir ifade ile örgüt yapısı, organizasyon içerisindeki görevlerin (işlerin) biçimsel olarak nasıl bölümlendirileceğini, bu görevlerin nasıl gruplandırılacağını ve bu görevlerin koordinasyonun nasıl sağlanacağını düzenleyen, organizasyonun anatomik sistemidir.²³⁰ Yazarlara göre öğrenmenin uygulanması aşamasında kilit bir rol oynayan yapı, öğrenmeyi teşvik edecek bir şekilde tasarlanmalıdır. Meyer, biçimsellik düzeyi yüksek ve karmaşık bir örgütsel yapıya sahip organizasyonlarda öğrenmenin geciktiğini; ancak bu öğrenmenin, karar etkisini dağıtan yapılar tarafından güçlendirildiğini öne sürmektedir.²³¹ Bu nedenle öğrenmeyi teşvik eden bir yapı, genellikle esnek, kişilere ve durum gibi unsurlara göre yetkilerin verildiği organik yapılarda gözlemlenmektedir.²³²

Çevre: Yazarlara göre organizasyonun varlığını sürdürdüğü iç veya dış çevre eğer fazla dinamik ve çok kompleks bir özellik gösteriyorsa öğrenmenin ortaya çıkması güçleşmektedir. Yazarlara göre öğrenme hem değişimin hem de durgunluğun yer aldığı dengeli bir ortamda oluşmaktadır; çünkü değişimin hızlı olduğu bir ortamda belirsizlik yüksek, bireylerin çevreyi analiz etmesi zordur, aynı şekilde yüksek durgunluğun hâkim olduğu bir ortamda durağanlık fazla, öğrenme veya değişim için gereken teşvik yeterli değildir. Öğrenme, durgunluk ve değişim arasındaki gerilimin ortaya çıkardığı stresin bir faydaya dönüştürülmesiyle elde edilir.

2.5.1. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştırıcı Faktörler

Fiol ve Lyles'in dört temel faktör sınıflandırmasının haricinde, örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörleri "öğrenmeyi kolaylaştıran ve engelleyen" faktörler şeklinde iki grupta incelenmesi de mümkündür. Literatürde bu ayrım çerçevesinde

²²⁹ A.g.e., Koçel, T., 2005.

²³⁰ Robbins, P. S., Judge, A. T., **Örgütsel Davranış**, Nobel Akademik Yayıncılık, 14. Basım, s. 240-18, 2021.

²³¹ Meyer, A., Adapting to environmental jolts, **Administrative Science Quarterly**, 27, 1982, s. 515-537.

²³² Morgan, G., Ramirez, R., Action Learning: A Holographic Metaphor For Guiding Social Change, **Human Relations**, 37, 1983, s. 1-28.

şekillenenden birçok farklı söylem söz konusudur. Örneğin, Alegre ve Chiva, öğrenme sürecini kolaylaştıran veya bir organizasyonun öğrenmesine imkân sağlayan örgütsel ve yönetsel bu faktörleri *örgütsel öğrenme yeteneği* olarak tanımlamış, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran örgütsel ve yönetsel beş faktörün (deney, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme) bulunduğunu öne sürmüşlerdir.²³³

Calantone, Çavusgil ve Zhao (2003), bir organizasyonun öğrenmeyi gerçekleştirmesi için sahip olması gereken örgütsel öğrenme yeteneğini dört faktör çerevesinde ele almıştır. Organizasyonun sahip olması gereken yeteneklerden ilki olan (1) öğrenmeye bağlılık, organizasyonun öğrenme kültürü geliştirmeye yeterince önem verip vermediğini gösterir. Yazarlara göre bir sonraki öğrenme yeteneği (2) açık fikirliliktir. Bu yetenek, organizasyonel değişimin gerçekleşmesinde önemli bir etkiye sahip olan zihinsel modellerle ilgilidir. Bir diğer öğrenme yeteneği ise (3) paylaşılan vizyondur. Organizasyonun yaptığı işi anlamlandıran ortak bir vizyonu ifade eden paylaşılan vizyon, organizasyon üyeleri arasında sinerjinin ve bağlantılılığın (connectedness) oluşmasını sağlamaktadır. Yazarlara göre son öğrenme yeteneği ise (4) kurum içi bilgi paylaşımıdır. Bu yeteneğe sahip olan organizasyonlarda öğrenme bireyler, gruplar ve departmanlar arasında paylaşılır, örgütsel hafızada saklanır. Öğrenmeye bağlı, ortak bir vizyona sahip olan bir organizasyonda bilgi paylaşımı yoksa öğrenme sınırlı olmaktadır. Bu nedenle organizasyon içerisinde etkili bir paylaşım ve hafıza sisteminin yapılandırılması gerekir.

Vera ve Crossan'a göre örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran bir diğer faktör ise stratejik liderliktir. Stratejik liderlik, organizasyonun hedefleri ve amaçları doğrultusunda gelecek yaratan değişiklikleri başlatabilme, ortak vizyon oluşturma, organizasyon içi esnekliği sağlama, büyük resmi düşünme ve organizasyon içerisindeki bireylerle uyumlu bir şekilde çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır.²³⁴ Bu doğrultuda stratejik lider, öğrenmeyi teşvik eden yolların örgüt içerisinde geliştirilmesi, bireylerin yeteneklerinin ve yorumlarının

²³³ Chiva, R., Alegre, J, Organizational Learning Capability And Job Satisfaction: An Empirical Assessment In The Ceramic Tile Industry, **British Journal Of Management**, 20(3), 2009, s. 323-340.

²³⁴ Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y., Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 12(2), 2009, s.121-156.

organizasyona kazandırılması, fikirlerin rahatça filizlenmesine olanak verecek bir ortamın hazırlanması gibi çeşitli faaliyetlerle örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.²³⁵

2.5.2. Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıracı Faktörler

Örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörler, aslında doğru yönlendirildiklerinde öğrenmeyi kolaylaştıracı birçok faktörün temelini oluştururlar. Öğrenmeyi zorlaştıracı faktörler tespit edildiğinde, bir bakıma öğrenmeyi kolaylaştıracı yetenekler de gün yüzüne çıkmış olur. Örneğin, organizasyon içerisinde “tartışılmaz olanları tartışamama” geleneği, öğrenmeyi zorlaştıran bir faktördür. Bireyler ve gruplar, kendince bazı önemli ve tartışılmaz olan konuları ve varsayımları tartışmamayı kabul etmekle bazı tabu gelenekleri oluşturmuş olurlar. Diyalogun, hoşgörünün ve uzlaşının hâkim olduğu bir organizasyonda “tartışılmaz olanları tartışamama” geleneğinin yeniden yapılandırılması, bireylerin veya grupları o zamana dek farkında olmadığı birçok bakış açısının veya birçok faydalı bilginin ortaya çıkmasına olanak sağlayabilir.

Öğrenen örgütlerdeki öğrenme yetersizlikleri üzerinde bazı tespitlerde bulunan Senge, Beşinci Disiplin adlı meşhur kitabında öğrenmeyi zorlaştıracı faktörleri şu şekilde sıralamıştır:²³⁶

- **Pozisyonum Neyse Ben Oyum:** Organizasyon içerisindeki çoğu birey, sistemin üzerinde yok denecek kadar az bir etkisinin olduğunu sanmaktadır. Bu anlayıştaki bireyler sadece verilen zamanı doldurur, kendilerini ilgilendirmeyen hiçbir duruma müdahil olmaz. Bu nedenle de sorumluluklarını pozisyonlarının sınırlarıyla sınırlanmış olduğunu zannederler.
- **Düşman Dışarıda:** Bu anlayış, aslında “pozisyonum neyse ben oyum” anlayışının yarattığı bir sistemin ürünüdür. Bu anlayışa sahip olanlar, rahatsızlık veren sonuçlarla karşılaştığında kaynağını her zaman dışarda arar, sorunlar hiçbir zaman kendisinden kaynaklanmaz.

²³⁵ Vera, D., Crossan, M., Strategic Leadership And Organizational Learning, **Academy Of Management Review**, 29(2), 2004, s. 222-240.

²³⁶ A.g.e., Senge., P., 1990.

- **Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu:** Bu anlayışın temel problemi, sorunların çözümünde ortak bir sorumluluğun alınmaması, kararlara katılma konusunda bireylerin çekimser olması ve doğal olarak sorunların tek başına çözülmesi zorunda kalınması anlamına gelmektedir.
- **Olaylara Takılıp Kalma:** Bu anlayışın temel problemi, organizasyon içerisinde yaşanan olaylara çok fazla kafa yorulduğu için proaktifliğin ve geleceği yordama yeteneğinin kaybedilmesidir.
- **Haşlanmış Kurbağa:** Bu anlayışındaki temel problem, değişimler veya tehditler karşısında organizasyonun hızlı tepkiler vermemesini veya gerekli ani tedbirler alamamasını ifade etmektedir.
- **Deneyimden Öğrenme Avantusu:** Bu anlayışın temel problemi, organizasyonların en güçlü öğrenme yolunun yalnızca doğrudan tecrübeyle öğrenme olduğunu kabul etmesidir. Kimi zaman bazı çözümler yıllar alır, sinama-yanılma yoluyla öğrenmeye zaman olmaz veya hiç olanak sağlanamaz.
- **Yönetici Takım Miti:** Yönetici takımı, tecrübeli ve sağduyulu yöneticilerin bir araya getirilmesiyle oluşur; kritik öneme sahip, karmaşık sorunların çözümünden sorumludur. Kimi zaman bu takımlar, kendilerini sevimsiz gösterecek şeylerden kaçınır, her zaman tutarlı bir takım görüntüsü ortaya koyarlar. Bu nedenle takım içi anlaşmazlıklar bastırılır, çekinceli düşüncelerin açıkça ifade edilmesi zorlaşır ve alınan ortak ya herkesin kabul edebileceği ya da sineye çekebileceği samimiyetsiz uzlaşmalardan oluşur. Dolayısıyla takım ruhu kaybolur.

Gill'e göre tüm karmaşık organizasyonların yapısında gömülü halde bulunan birtakım engeller bulunmaktadır. Argyris'ten alıntı yapan Gill, bu gömülü engelleri kitabında şu şekilde derlemiştir:²³⁷

- **Değişime Karşı Direnç:** aynı kalmaya devam etme veya yeni ve farklı şeyler denemekten kaçınma eğilimi anlamına gelmektedir.

²³⁷ Gill, S. J., The Manager's Pocket Guide To Organizational Learning, **Human Resource Development**, 2000.

- **Tartışılmaz Olanı Tartışmamak:** faydalı bilgilerin ortaya çıkmasını önlemektedir.
- **Kontrol İhtiyacı:** örgüt için oluşturulan yapılarda ortaya çıkan organizasyon şemaları, politika kılavuzları, yayınlanmış kurallar ve düzenlemeler, performans değerlendirme süreçleri, bütçe ve harcama izleme, iç güvenlik sistemleri ve fiziksel alanların tasarımı gibi unsurları kapsamaktadır. Tüm bu uygulamalar, çalışanların davranışlarını kontrol etmenin en kolay yoludur.
- **Kısa Vadeli, Basit Çözümlere Odaklanmak:** zor durumlarda biraz rahatlama sağlasa da öğrenmeye yardımcı olmamaktadır. Maliyeti azaltmak için bir çalışanın işine son vermek, maliyetleri kontrol etmek ya da geliri artırmak için gerekli olabilecek ancak genellikle kısa ve basit çözümleri temsil eden eylem örneği olabilmektedir.
- **Eksiklikleri Örtmek:** yaygın bir operasyonel hastalığın güçlü, ancak kesin bir tanımıdır. Konuyu değiştirerek, başkalarını suçlayarak veya sorunlu durumlar için sorumluluk kabul etmeyerek, tehdit etmekten kaçınmayarak görülebilmektedir. Aslında bu yolla olan öğrenme, deneyimlerinden bilgi edinme ve hatalardan öğrenme şeklinde oluşmaktadır.

Farklılıkların yönetilememesi, diğer bir deyişle organizasyonun çeşitliliklerinden yararlanamaması ve yöneticiler dışındaki bireylerin karar verme sürecine dahil olamaması, öğrenmeyi zorlaştıran faktörlerden birisidir. Farklı görüş ve bakış açıları ile zenginleştirilmiş bir öğrenme, standart yaklaşımlar veya yöntemlere çözülemeyen uyumsuzlukların yeniden yapılandırılması sürecinde büyük destek sağlayabilir.²³⁸

Psikoloji literatüründe önemli bir kavram olan **öğrenilmiş çaresizlik,** öğrenmeyi zorlaştıran bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin yapabileceği davranışlarının sonuç veya çevre üzerinde hiçbir etkiye sahip olmayacağını, ne şartlarda olursa olsun bu durumun değiştirilemeyeceğini öğrenmesi

²³⁸ Marsick, J. V., Watkins, E. K., **The Learning Organization: An Integrative Vision For HRD,** 5(4), s. 353–360, 1994.

ile gelişen bir durumdur.²³⁹ Bireylerin, potansiyel sonuçlar üzerindeki kontrollerini kaybettiklerini düşündüklerinde ortaya çıkar. Öğrenmeyi engelleyen bir diğer önemli faktör, **merak duygusunun ve proaktifliğin yoksunluğudur**. Çaresizliğin ortadan kaldırılması, merakın ve proaktif anlayışın geliştirilmesi için organizasyon içerisinde eğitim ve destek programları düzenlenebilir, doğru liderlik teknikleri ile tutumların değiştirilmesi teşvik edilebilir. Bu yöntemlerle birlikte bireyin arzuladığı tutum ve yetenekler kazandırılabilir.²⁴⁰

2.6. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi

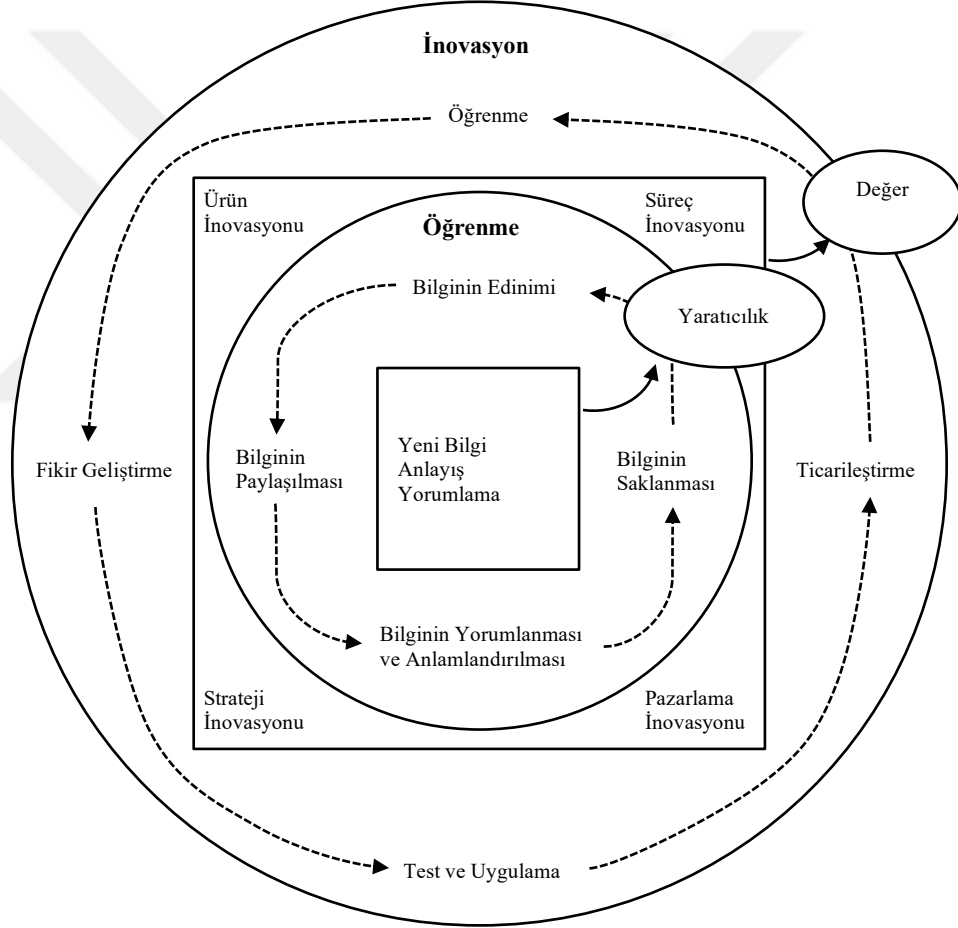
Organizasyonların dinamik bir rekabet ortamında başarılı olabilmeleri ve belirsiz bir çevrede varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen çevre koşullarını anlamlandırabilmelerine ve bu belirsizliklere uyum sağlayabilen yenilik geliştirebilmelerine bağlıdır. Değişmeyen tek şeyin değişimin ta kendisi olduğu düşüncesi ön plana alındığında, çevreyi doğru anlamlandırmanın ve uyum sağlayan yenilik geliştirme anlayışının içselleştirilmesi, organizasyon içerisinde öğrenme yeteneğinin sürekli kullanılması ve geliştirilmesiyle sağlanmaktadır. Bu noktadan hareketle öğrenmenin, organizasyon içerisinde inovatif fikirlerin oluşumuna zemin ve destek hazırlayan, dolayısıyla kimi zaman inovasyonu oluşturan kimi zaman ise inovasyonun yönetilmesine yardımcı olan, inovasyonla bütünleşik ve doğal bir kavram

²³⁹ Kılıç, B. G., Nursen, O., Çocuklarda Öğrenilmiş Çaresizlik Üzerine Bir Gözden Geçirme, **Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi**, 13, No. 2, 2006.

²⁴⁰ A.g.e., Marsick, J. V., Watkins, E. K., 1994.

olduğu açıkça söylenebilir. Özdevecioğlu ve Bıçkes, yaptıkları çalışmada öğrenmenin inovasyonla olan bu bütünleşik ilişkisini bir modelde özetlemişlerdir.²⁴¹

Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi göz önün alındığında, literatürde bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir.²⁴² Literatür incelendiğinde, örgütsel öğrenmenin inovasyon sürecindeki kritik rolü iki şekilde özetlenebilmektedir: (1) bilgi yönetimine destek sağlama ve (2) yaratıcılık yeteneğini geliştirme.²⁴³ İlk olarak öğrenme, bilgi yönetimi sürecinde inovasyonun elde edilebilmesi için gerekli olan kaynağı oluşturmaktadır. Organizasyonlarda var olan



Şekil 2.10: Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi Modeli (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012)

²⁴¹ Özdevecioğlu, M., Bıçkes, M., Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 2012, s. 19-45

²⁴² A.g.e, Özdevecioğlu, M., Bıçkes, M., 2012.

²⁴³ Avcı, U., Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 2009, s. 121-138.

bilginin veya yaratılan yeni bir bilginin edinilmesini sağlayan ilk başlatıcıdır. Aynı zamanda bu öğrenme yeteneğine sahip olan organizasyonlar, elde ettikleri bilgileri yeniliklere dönüştürmekte yetenekli hale gelebilmektedir. İkinci olarak öğrenme, inovasyonun ateşleyici faktörünü oluşturan yaratıcılığı ortaya çıkarmaktadır. Alışılmışların dışına çıkabilme, yeni bir düşünce çizgisi ortaya koyabilme, bir problem için alternatif çözümler üretebilme ve olgular arasında yeni ilişkiler kurabilme yeteneği olarak tanımlanabilen yaratıcılık, icatların ve inovasyonların kaynağını ve hatta temelini oluşturan yeni ve farklı fikirleri ortaya çıkarmaktır. Elde edilen bilginin çeşidine, kaynağına ve kullanımına göre yenilik de farklılık gösterdiği²⁴⁴ için yaratıcı düşünme ile ortaya çıkan bilginin dönüştürebileceği yenilik türü de farklılık gösterebilmektedir. Tüm bir paragrafta anlatılmak istenen, aslında öğrenme anlayışını benimseyemeyen ve öğrenme yeteneğini geliştiremeyen bir organizasyonun inovasyonu yaratma ve yürütme kabiliyeti eksik kalabileceğinin bilgisidir.

Calantone ve arkadaşları (2002), yaptıkları çalışmada öğrenme aracılığıyla organizasyonların inovasyon kapasitelerini artırabileceklerini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre öğrenmenin inovasyon üzerindeki etkilerin şu şekildedir: (1) organizasyonların edinimleri teknolojiyi süreçlerinde kullanma imkânına sahip olması, büyük buluşlar yapabilmesine ve yeni pazarlar yaratma fırsatını yakalayabilmesine olarak sağlayabilmekte, (2) organizasyon içerisinde örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması, müşteri istek ve beklentilerini öngörebilmelerini sağlayabilmekte ve fırsatları daha rahat bir şekilde görebilme imkânı tanıyabilmektedir, (3) organizasyonların yüksek öğrenme düzeyine sahip olmaları, başarı ve başarısızlıklarından ders çıkarmayı sağlayabilmekte ve kurumların zayıf ve güçlü yönlerini belirlemede etkili olabilmektedir.²⁴⁵ **Weerawardena ve arkadaşları (2006)**, örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Avustralya'daki tarım, madencilik, elektronik, kimya ve hizmet gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren 252 firma üzerinde araştırma yapmışlardır. Yaptıkları analizlerin sonucunda yazarlar, organizasyonların öğrenme düzeyleri yükseldikçe inovasyon

²⁴⁴ Pınar, İ., Arıkan, C., Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki: tekstil sektöründe bir araştırma, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 44(2), 2015, s. 65-76.

²⁴⁵ Calantone, R. J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y., Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance, **Industrial Marketing Management**, 31, 2002, s. 515-524.

düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır.²⁴⁶ **Akgün ve arkadaşları (2007)**, örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 106 organizasyon üzerinde yaptıkları araştırmada, organizasyonların öğrenme yetenekleri yükseldikçe inovasyon düzeylerinin de arttığını gözlemlemişlerdir. Yazarlar, yaptıkları araştırmada öğrenme yeteneğini oluşturan üst yönetimin öğrenmeye olan bağlılığı, sistem yaklaşımı, açıklık ve deneyleme, bilgi transferi ve bütünleştirme gibi unsurların inovasyon ile arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit etmişlerdir.²⁴⁷ **Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011)**, örgütsel öğrenme ile inovasyonun organizasyonun genel performansı üzerindeki etkilerini incelemek için İspanya’da faaliyet gösteren 451 işletmede gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel öğrenme ile inovasyon, genel performansı olumlu yönde etkilemekte; ancak, örgütsel öğrenmenin genel performans üzerindeki doğrudan etkisinin nispeten daha az olduğu, bunun nedeninin ise örgütsel öğrenmenin inovasyon aracılığıyla genel performansı etkilemesi olduğu öne sürmüşlerdir.²⁴⁸ **Adeoye ve Bello (2018)**, örgütsel öğrenme, örgütsel inovasyon ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Nijerya’da yaptığı yaptıkları çalışmada, öğrenme ile inovasyon arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu gözlemişlerdir. Yazarlar, öğrenmeye kendini adanmış bir organizasyonun müşterilerini, rakiplerini ve gelişen teknolojiyi derinlemesine anlamaya daha eğilimli olduğunu ve rakiplerinden daha iyi performans göstermeye çalışan organizasyonlar için olumlu bir öğrenme ortamının inovasyonun geliştirilmesi açısından dikkate değer olduğunu tespit etmişlerdir.²⁴⁹ **Sünnetçioğlu (2018)**, İstanbul’daki restoran işletmelerinde örgütsel öğrenme, inovasyon ve kurumsal çevrecilik arasındaki ilişkilerini incelediği araştırmada, restoran işletmelerinde örgütsel öğrenme ile inovasyon arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğunu gözlemlemiştir. Sünnetçioğlu yöneticilere, kurum içi öğrenme düzeyinin yükseltilmesi için organizasyonda sağlıklı bir öğrenme ortamının

²⁴⁶ Weerawardena, J., O’Cass, A., Julian, C., Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance, **Journal of Business Research**, 59, 2006, s. 37–45.

²⁴⁷ Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne C. J., Aren S., Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance, **Technovation**, 27, 2007, s. 501–513.

²⁴⁸ Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R., Innovation, Organizational Learning, And Performance, **Journal Of Business Research**, 64(4), 2011, s. 408-417.

²⁴⁹ Bolaji, B. O., Adeoye, A. O., Organizational learning, organizational innovation and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria, **Journal of Economics & Management**, 33, 2018, s. 25-38.

yaratılmasını, bu ortamı yaratmak için yöneticilerin öğrenmeyi destekleyen bir kurum kültürü oluşturulmasını, tüm çalışanların organizasyonun vizyon ve misyonundan haberdar olmasını ve bireylerin organizasyona katkı sunabildiği bir ortamın oluşturulmasını önermektedir.²⁵⁰ **Çağlıyan, Attar ve Külahlı (2021)**, liderliğin inovasyon ve öğrenme üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yürüttükleri çalışmada, örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiş, liderliğin örgütsel inovasyon üzerindeki dolaylı etkisinin doğrudan etkisinden daha büyük olduğunu gözlemlemişlerdir. Yazarlara göre bu durumun temel nedeni, liderliğin örgütsel öğrenme vasıtasıyla daha fazla örgütsel inovasyona teşvik edebilmesidir. Yazarlara göre organizasyonların dinamik çevre koşullarında sürdürülebilir bir rekabet gücü oluşturabilmeleri için liderler vasıtasıyla örgütsel öğrenmeyi bir kurum kültürü haline getirmeli ve hem bireysel hem de örgütsel olarak inovasyona ve değişime teşvik etmelidir.²⁵¹ **Pınar ve Arıkan (2015)**, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi incelemek üzere tekstil ürünleri imalatı gerçekleştiren işletmelerde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yeniliğin her bir boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulgulamışlardır. Ulaşılan sonuçlara göre örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutları oluşturan bilgi transferi ve entegrasyonu, açıklık ve deneyleme, yönetimsel bağlılık ve sistem bakış açısı ile örgütsel yenilik arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Yazarlara göre organizasyonların bilgi edinmeye açık olması, bilgi ve deneyim edinmesi, bilgi ve deneyimin organizasyon içerisinde paylaşılması, üst yönetimin öğrenmeyi destekleyici olması ve yeniliği teşvik etmesi ve çalışanların ortak bir vizyona inancıyla aksiyona geçmesi etmesi gibi yeteneklere sahip olması, örgütsel yeniliğin oluşmasını ve gelişmesini daha kolay ve etkin bir hale getirmektedir.²⁵²

²⁵⁰ Sünnetçioğlu, S., Restoran İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Kurumsal Çevrecilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7(3), 2018.

²⁵¹ Çağlıyan, V., Attar, M., Külahlı, S., Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 16(1), 2021, s. 124-145.

²⁵² Pınar, İ., Arıkan, C., Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki: tekstil sektöründe bir araştırma, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 44(2), 2015, s. 65-76.

Görüldüğü üzere araştırmaların birçoğunda örgütsel öğrenme ile inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmaların bulguları aşağıdaki tabloda şu şekilde özetlenmiştir:



Kaynak	Bulgular
Calantone ve arkadaşları (2002)	Örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması, müşteri istek ve beklentilerini öngörebilmelerini sağlayabilmekte ve fırsatları daha rahat bir şekilde görebilme imkân tanıyabilmekte; başarı ve başarısızlıklarından ders çıkarmayı sağlayabilmekte ve kurumların zayıf ve güçlü yönlerini belirlemede etkili olabilmektedir.
Weerawardena ve arkadaşları (2006)	Avustralya'daki tarım, madencilik, elektronik, kimya ve hizmet gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren 252 firma üzerinde yapılan araştırmada yazarlar, organizasyonların öğrenme düzeyleri yükseldikçe inovasyon düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır.
Akgün ve arkadaşları (2007)	Yapılan araştırmada organizasyonların öğrenme yetenekleri yükseldikçe inovasyon düzeylerinin de arttığını gözlemlenmiştir; öğrenme yeteneğini oluşturan üst yönetimin öğrenmeye olan bağlılığı, sistem yaklaşımı, açıklık ve deneyleme, bilgi transferi ve bütünleştirme gibi unsurların inovasyon ile arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011)	Gerçekleştirdikleri araştırmada yazarlar, örgütsel öğrenme ile inovasyonun genel performansı olumlu yönde etkilediklerini; ancak, örgütsel öğrenmenin genel performans üzerindeki doğrudan etkisinin nispeten daha az olduğu, bunun nedeninin ise örgütsel öğrenmenin inovasyon aracılığıyla genel performansı etkilemesi olduğu öne sürmüşlerdir.
Özdevecioğlu ve Bıçkes (2012)	Yaptıkları çalışmada yazarlar öğrenmenin inovasyonla bütünleşik bir ilişki içerisinde olduğu belirtmiş; örgütsel öğrenmenin inovasyon sürecindeki kritik rolünün, (1) bilgi yönetimine destek sağlama ve (2) yaratıcılık yeteneğini geliştirme şeklinde iki şekilde var olduğu öne sürmüşlerdir.
Pınar ve Arıkan (2015)	Örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi incelemek üzere tekstil ürünleri imalatı gerçekleştiren işletmelerde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yeniliğin her bir boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulgulamışlardır. Ulaşılan sonuçlara göre örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutları oluşturan bilgi transferi ve entegrasyonu, açıklık ve deneyleme, yönetimsel bağlılık ve sistem bakış açısı ile örgütsel yenilik arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.
Adeoye ve Bello (2018)	Gerçekleştirdikleri araştırmada yazarlar, öğrenmeye kendini adanmış bir organizasyonun müşterilerini, rakiplerini ve gelişen teknolojiyi derinlemesine anlamaya daha eğilimli olduğunu ve rakiplerinden daha iyi performans göstermeye çalışan organizasyonlar için olumlu bir öğrenme ortamının inovasyonun geliştirilmesi açısından dikkate değer olduğunu tespit etmişlerdir.
Sünnetçioğlu (2018)	İnovasyon ve kurumsal çevrecilik arasındaki ilişkilerin incelendiği restoran işletmelerinde örgütsel öğrenme ile inovasyon arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğunu gözlemlemiştir.
Çağlıyan, Attar ve Külahlı (2021),	Yazarlar yürüttükleri çalışmada, örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiş; liderliğin örgütsel inovasyon üzerindeki dolaylı etkisinin doğrudan etkisinden daha büyük olduğunu gözlemlemiştir.

Tablo 2.7: Örgütsel Öğreneme ve İnovasyon İlişkisi

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPISI

Örgütler diğer bir ifadeyle organizasyonlar, günlük hayatta sürekli karşımıza çıkan işlevsel kurumlardır. Şirketler, okullar, ordular, hükümetler, takımlar... bütün bunlar aslında birer organizasyondur. Bir hedefin veya amacın gerçekleştirilmesi kimi zaman o hedefi gerçekleştirmek isteyen bireyin yeteneğini veya gücünü aşabilir. Bu durumda o hedefin veya amacın gerçekleştirilmesi için bir grubun ortak çabasına ihtiyaç duyulabilir. İşte bu nedenle, çok eski devirlerde bile insanoğlu, hedeflerine veya amaçlarına ulaşabilmek için temel ilişki bağları oluşturmuş, çok basit organizasyon yapıları yaratmışlardır.

Araştırmanın bu bölümünde, örgüt yapısı kavramı ve örgüt yapısı ile ilişkili kavramlar, temel teorik örgüt yaklaşımları, örgüt yapısının temel ilkeleri ve yapıyı belirleyen unsurlar, örgüt yapısını etkileyen faktörler, örgüt yapısına yönelik teorik yaklaşımlar ve son olarak değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınacak ve tartışılacaktır. Bu bölümde ele alınan örgüt yapısı kavramı, yapılan bu araştırmanın en önemli üç büyük kavramından sonuncusudur. Bir sonraki bölümde ise araştırma süreci ele alınacaktır.

3.1. Örgüt Yapısı Kavramı ve Örgüt Yapısı ile İlişkili Kavramlar

Örgüt kavramı başta olmak üzere örgüt yapısı kavramı ve örgüt yapısı ile ilişkili kavramlar bu başlık altında incelenecektir.

3.1.1. Örgüt

Örgütler diğer bir ifadeyle organizasyonlar, günlük hayatta sürekli karşımıza çıkan işlevsel kurumlardır. Şirketler, okullar, ordular, hükümetler, takımlar... bütün bunlar aslında birer organizasyondur. Bir hedefin veya amacın gerçekleştirilmesi, kimi zaman o hedefi gerçekleştirmek isteyen bireyin yeteneğini veya gücünü aşabilir. Bu durumda o hedefin veya amacın gerçekleştirilmesi için bir grubun ortak çabasına ihtiyaç duyulabilir. İşte bu nedenle, çok eski devirlerde bile insanoğlu, hedeflerine

veya amaçlarına ulaşabilmek için temel ilişki bağları oluşturmuş, çok basit organizasyon yapıları yaratmışlardır.

Türkçe sözlükte örgüt kavramı, ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül veya teşkilat anlamına gelmektedir.²⁵³ Literatürde ise teşkilat, idare veya organizasyon kavramının karşılığı olarak da kullanılabilen örgüt kavramı, halk dilinde olumsuz bir çağrışım yaratan bir yönüyle de ön plana çıkmakta; çoğunlukla zararlı oluşumları tanımlayan bir kavram olarak ifade edilmektedir.²⁵⁴ Avrupa dillerinde organizasyon olarak karşılık gören örgüt kelimesi, araç veya aygıt (instrument) ve organ veya uzuv (organ) anlamına gelen Latince “Organum” ve Yunanca “Organon” kelimelerinde türemiştir.²⁵⁵ Bütünün bir parçası anlamına gelen uzuv veya organ, yapının diğer organlarıyla uyumlu bir şekilde ortak bir hedef ve amaç için hareket eden bütünü tanımlar. Bu haliyle kavrama yönetim ve işletme çerçevesinden bakıldığında organizasyon veya örgüt kavramı, işletmenin organlarının belirtilmesi şeklinde tanımlanabilir.²⁵⁶

Baransel’e göre örgütler, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri hedeflere veya amaçlara ulaşmalarını sağlayan, tek başlarına gerçekleştirebilseler bile hedeflere veya amaçlara daha etkili ve verimli bir biçimde ilerlemelerini sağlayan, toplumsal yaşam kadar eski, sosyal bir bulgu ve araçtır.²⁵⁷

Koçel’e göre organizasyon, birçok farklı anlama gelecek şekilde kullanılmaktadır. Koçel’e göre organizasyon, (1) bir yapıyı, iskeleti veya önceden planlanmış ilişkiler topluluğunu, (2) bu yapının oluşum sürecini veya örgütlenme faaliyetini ve (3) toplumdaki diğer varlıklar arasındaki bir sosyal sistemi tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır. Koçel’e göre organizasyon, bir düzen veya düzenlemeyi

²⁵³ TDK, Örgüt (i.), **Türk Dil Kurumu**, <https://sozluk.gov.tr>, 2022.

²⁵⁴ Sezer, C., **Örgüt ve Örgütlenme Anlamında Kullanılan Kavramların Analizi**, Reforma, 1(65), s. 32-35.

²⁵⁵ Etymonline, Organization (i.), **Online Etymology Dictionary**, <https://www.etymonline.com/word/organization>, 2022.

²⁵⁶ Ülgen, H., **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İşletme ve İktisadi Enstitüsü Yayını**, 1989, s. 5-7.

²⁵⁷ Baransel, A., **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979, s. 23.

ifade etmektedir. Organizasyon, (1) iş ile iş, (2) iş ile insan ve (3) insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzenlemeler şeklinde de ifade edilebilir.²⁵⁸

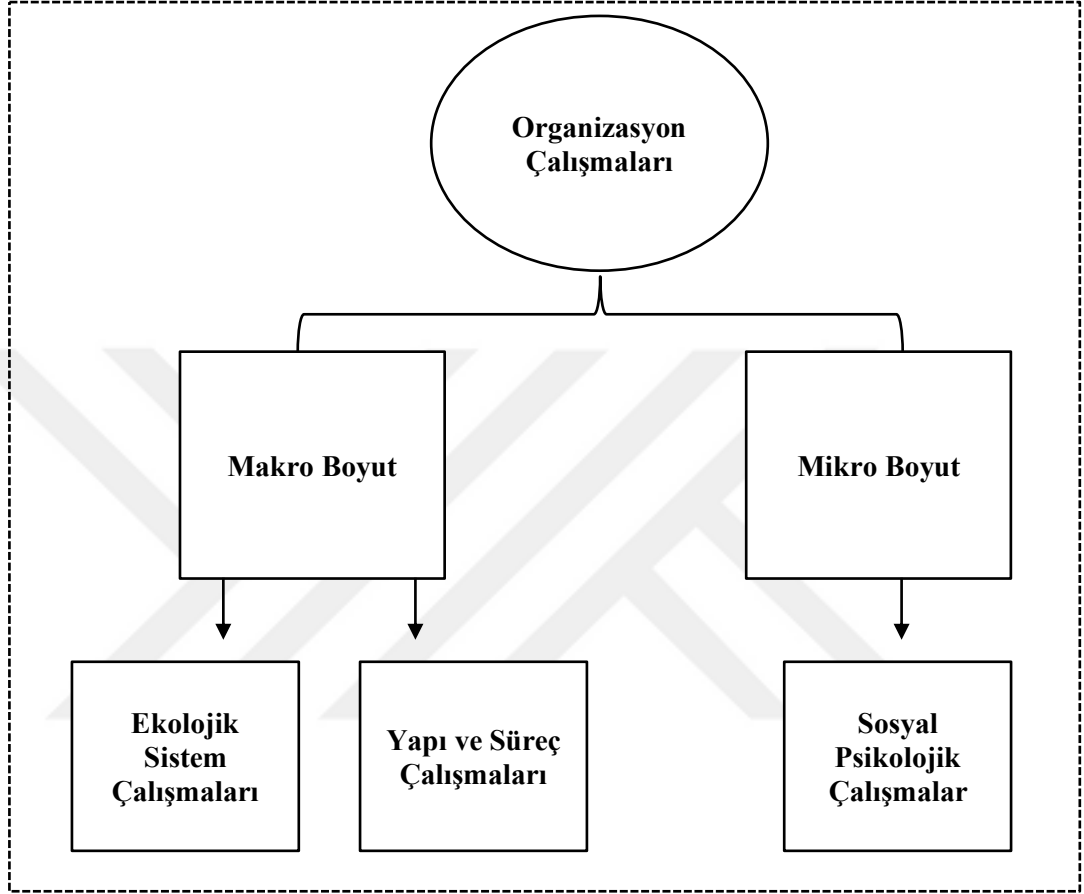
Ülgen'e göre organizasyon, dinamik ve statik olarak iki yönüyle de ele alınabilmektedir. Örgütlenme veya organize etme niteliğiyle organizasyon bir süreç (process) olarak dinamik yönüyle ele alınırken; teşkilat veya örgüt niteliğiyle organizasyon bir sürecin sonucu olarak statik yönüyle ele alınabilir. Dinamik yönüyle ele alındığı takdirde organizasyon, hedeflerin veya amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulan yapının çeşitli organlarının yaratılması veya düzenlenmesi, bu yapı içerisindeki görevlerin tanımlanması, düzenlenmesi ve uygulanacak yöntemlerin belirlenmesi, üretim faktörlerinin ve diğer kaynakların düzenli bir şekilde toplanması, fiziki yer ve yerleşim düzeninin tasarlanması ve tüm organların kendi aralarındaki veya dışarıdaki ilişkilerinde takip edilecek davranışların belirlenmesi faaliyeti şeklinde ifade edilebilir. Statik yönüyle ele alındığı takdirde organizasyon, örgütlenme sonucunda oluşan sinerjiyi ortaya koyar. Üretim faktörlerinin ve diğer kaynakların düzenli bir şekilde bir araya getirilmesi sonucunda oluşan yapı, bünye, iskelet veya işlevlerden ve organlardan oluşan bir sistem olarak ifade edilebilir.²⁵⁹

Organizasyon alanında yapılan çalışmalar üç ayrı alt başlık altında incelenebilir. Mirze'ye göre organizasyon çalışmaları, makro ve mikro şekilde iki temel boyutta ele alınabilmektedir. Organizasyonun mikro boyutla ele alındığı çalışmalar (1) sosyal psikolojik çalışmalar şeklinde ifade edilirken, organizasyonun makro boyutla ele alındığı çalışmalar ise (2) yapı ve süreç çalışmaları ve (3) ekolojik sistem çalışmaları şeklinde tanımlanabilir. Organizasyonları sosyal psikolojik boyutu ile inceleyen çalışmalar, organizasyon içerisindeki bireylerin davranışlarını ve birbirleriyle olan davranış ilişkiler üzerin yoğunlaşır. Organizasyonların yapısı üzerinde yoğunlaşan çalışmalar ise organizasyonları bir yapı ve bu yapıyı oluşturan faaliyetleri de süreç olarak ele alır; çalışmalar ise bu çerçevede gerçekleştirilir. Organizasyonları ekolojik bir sistem içerisinde inceleyen çalışmalar ise organizasyonları ve organizasyonların faaliyetlerini iç ve dış çevre unsurlarıyla

²⁵⁸ A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 27-167.

²⁵⁹ A.g.e., Ülgen, H., 1989, s. 8-9.

bütünleşik ve geniş ilişkiler içinde olan kolektif bir kurum olarak ele alır; çalışmalar da bu çerçevede gerçekleştirir.²⁶⁰



Şekil 3.11: Organizasyon Çalışmaları (Mirze, 2016)

3.1.2. Örgütlere Yönelik Temel Teorik Yaklaşımlar

3.1.2.1. Klasik Örgüt Yaklaşımı

Endüstri Devrimiyle birlikte tüm çağdaş toplumlar hem sosyolojik hem de bilimsel birçok değişikliğe adım atmıştır. Özellikle epistemolojik çerçeveden bakıldığında endüstri devrimi öncesinde bilgi; geleneksel aktarım, deneyim veya sezgi yoluyla temellendirilirken 19. yüzyılın sonlarına doğru bilgi, dünyayı ve olguları anlamak için bilgilerin objektif olarak gözlemlenmesi gerektiğini öne süren pozitivist yaklaşımla temellendirilmeye başlanmıştır. Asıl olguların gerçek ve gözlemlenebilir

²⁶⁰ Mirze, K., *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma, Sosyal, İnsani ve Fiziki Yapılandırma*, Beta, İstanbul, 2016, s. 5.

olduğunu fakat göreceli -rölativist- olmadığını ve olguların rasyonel -akılcı- bir şekilde test -ampirik- edilerek genelleştirebileceğini -determinist- savunan pozitivist görüşte, doğa bilimlerinin kullandığı bağımsız -objektif- ve güvenilir ölçüm yöntemleriyle karşılaştırmalı analizler yapılır, açıklayıcı ilkeler geliştirilir. Dolayısıyla bu bakış açısıyla oluşturulan yaklaşımların temel hedefi, verimlilik sağlayabilecek tek ve değişmez olan “en iyi yöntemi, yapıyı ve biçimi” ortaya çıkarmaktır.²⁶¹ Bu epistemolojik çerçevede geliştirilen üç temel yaklaşım şu şekildedir: (1) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, (2) Yönetim Süreci Yaklaşımı ve (3) Bürokrasi Yaklaşımı. Birbirinden farklı bu üç yaklaşımın tek çatı altında toplanmasını sağlayan ortak özellikleri; amaçlarını verimlilik ve etkililik üzerinde yoğunlaştırmaları, her koşula uygun tek bir yapıyı aramaları ve organizasyon içi mekanik ve bürokratik yapıyı odak noktalarına almalarıdır.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: 20. yüzyılın başlarında ABD’de ortaya çıkan ve Frederic Winslow Taylor’ın (1856-1915) öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, yönetim faaliyetinin geleneksel yöntemlere veya sezgilere dayanan bir anlayış ile değil, bilimsel olarak incelenen ve bilimsel esaslara dayanan bir anlayışla gerçekleştirilmesi gereken bir faaliyet olduğu savunan yaklaşımdır. Bu yaklaşım çerçevesinde bilimsel denilebilecek yeni birçok sistem geliştirilmiştir. Örnek olarak, yeni bir ücret sistemi geliştirilmiş, standart ve bölümlendirilmiş iş yöntemleri oluşturulmuş, işler sadeleştirilmiş, uzmanlaşma esasa alınmış, planlama bir yönetici işi haline gelmiş, hareket ve zaman etütleri ile verimlilik maksimum hale getirilmeye çalışılmıştır.²⁶² F. W. Taylor, görüşlerini ilkeler haline getirmiş ve 1911 yılında Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı kitabında bu ilkeleri yayınlamıştır.²⁶³ Taylor’un Bilimsel Yönetimin İlkeleri şu şekildedir: ²⁶⁴ (1) Her iş unsurlarına ayrılmalı, görevlerde geleneksel ve pratik kurallara dayanan bilgiler yerine bilimsel yöntemlerle oluşturulan bilgi temele alınmalı, (2) çalışanlar bilimsel yöntemlerle seçilmeli ve yöntemler konusunda aşamalar halinde eğitilmeli, (3) bilimsel yöntemlerle seçilen

²⁶¹ A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 43-71.

²⁶² A.g.e., Baransel, A., 1979, s. 12-13.

²⁶³ Taylor, W. F., **The Principles of Scientific Management**, Harper and Brothers Publishers, New York and London, 1919, s. 36-38

²⁶⁴ Berber, A., **Klasik Yönetim Düşüncesi**, Alfa, 2013, s. 128-129.

çalışanlar dayanışma temelinde bilimle bir araya getirilmeli ve (4) iş gören ile işveren arasında uzlaşmaya dayanan iş ve sorumluluk bölümü sağlanmalı.

Yönetim Süreci Yaklaşımı: Fransız bir maden mühendisi olan Henri Fayol (1841-1925) maden sektöründeki kariyeri boyunca sadece çalışmakla kalmamış, çalıştığı süre boyunca da organizasyonları merceği altına alarak sürekli gözlemlemiştir. Sektördeki deneyimlerinin sonucunda yönetim ve organizasyon alanında bir başyapıt olarak kabul edilen “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı kitabını ortaya çıkarmıştır. Fayol kitabında organizasyonlarda yer alması gereken altı temel faaliyeti tespit etmiş, yönetimin beş temel fonksiyonunu tanımlayarak yönetimin bir süreç olarak ele alınması gerektiğini öne sürmüştür ve organizasyonlarda yöneticilerin dikkate alması gereken 14 yönetim yasasını (ilkesin) listelemiştir. Yönetim biliminin gelişmesine önemli katkılar sağlayan Fayol’un yönetim fonksiyonlarıyla ilgili ayrımı bazı küçük değişikliklere rağmen hala kullanılmaktadır. Ayrıca kendi döneminde yetersiz olan yöneticilik eğitiminin gerekliliğini şiddetle savunmuş, oluşturduğu geniş bilgi birikimiyle yönetim alanına büyük katkı sağlamıştır.²⁶⁵

Fayol’a göre organizasyonlarda yer alması gereken altı temel faaliyet şu şekildedir: (1) Teknik, (2) Ticari, (3) Mali İşler, (4) Güvenlik, (5) Muhasebe ve Yönetim. Fayol, yönetim faaliyetinin kendine özgü bileşenleri olduğunu belirtmiş, bu sayede yönetimin organizasyon çatısı altında ayrıcalıklı bir yeri olduğunu göstermiştir. Fayol’a göre yönetimin beş fonksiyonunu şu şekildedir: (1) Öngörme, (2) Örgütlenme, (3) Kumanda, (3) Koordinasyon ve (4) Kontrol. Yönetim alanındaki ilkelerin doğa bilimindeki gibi katı olmadığını vurgulayan Fayol, organizasyonlarda yöneticilerin dikkate alması gereken 14 yönetim yasasını (ilkesin) şu şekilde listelemiştir: (1) İşbölümü, (2) Yetki ve Sorumluluk, (3) Disiplin, (4) Kumanda Birliği, (5) Yön Birliği, (6) Genel Çıkarların Üstünlüğü, (7) Ücretlendirme, (8) Merkezileşme, (9) Hiyerarşi, (10) Düzen, (11) Eşitlik, (12) Personel Devamlılığı, (13) İnisiyatif ve (14) Personel Birliği.²⁶⁶

²⁶⁵ A.g.e., Baransel, A., 1979, s. 13; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 55-59.

²⁶⁶ Fayol, H., **General and Industrial Management**, Sir Isaac Pitman and Sons, London, 1949; A.g.e., Berber, A., 2013, s. 217-228.

Bürokrasi Yaklaşımı: Alman asıllı sosyolog ve iktisatçı Max Weber (1864-1920), toplumsal değişimleri ve özellikle sanayi toplumunun özelliklerini inceleyen 20. yüzyılın en önemli bilim insanlarından birisidir. Rasyonel bir sistemin savunucu olan Weber, feodal veya geleneksel toplum yapılarında görülen bürokratik sistemin sanayileşen toplumlarda faydalı bir sistem olacağını öne sürmektedir. Bir organizasyonun bilinçli olarak bir araya gelen ve belli bir amaç veya hedef doğrultusunda birlikte çalışan bireylerden oluştuğunu öngören Weber, organizasyonlardaki ilişkilerin kişisel arzu ve isteklerle oluşturulan bir emir komutaya, geleneğe veya bir karizmaya dayanan ilişkilerden değil, biçimsel özelliklere sahip rasyonel ilişkilerden oluşması gerektiğini öne sürmektedir.²⁶⁷

Bürokrasiyi belli bir örgütlenme ve yönetim biçimi olarak ele alan Weber, organizasyonların yönetilmesi için ideal veya saf örgüt şeklini ifade eden bürokrasi kavramını ve modelini geliştirmiştir. Weber'in rasyonel ve yasal yetkiye dayanan ideal bürokrasi modeli şu özelliklere sahiptir:²⁶⁸ (1) Kişisellikten uzak, işbölümü esaslı ve rasyonel olarak belirlenen yetki, sorumluluk ve görevler organizasyon içerisinde açıkça tanımlanmalı ve resmileştirilmelidir, (2) görev ve yetkiler kişiye değil, bir hiyerarşi sistemi içerisinde biçimsel olarak oluşturulan makama verilmelidir, (3) astlar, üstlerinin emirlerine itaat ilişkisi neticesinde değil, daha akılcı, hukuksal düzene ve makamın getirdiği yasal yetkiye uygun olduğu için uymalıdır, (4) ilkelere tanımlanmış olan görevlere eğitimini tamamlamış bireyler atanmalı, yükseltmeler ise bireyin eğitim ve deneyim durumu esas alınarak yapılmalıdır ve (5) ilişkiler, kararlar, davranışlar ve haberleşme yazılı olarak yürütülmeli ve kayıt altına alınmalıdır.

3.1.2.2. Neoklasik Örgüt Yaklaşımı

Klasik örgüt yaklaşımı, yönetim ve organizasyon alanında bilimsel bir bakış açısıyla gerçekleştirilen ilk araştırmaların ve uygulamaların temelini oluşturmalarına rağmen zamanla yaklaşımın sunmuş olduğu pratikler, organizasyon içerisinde verimliliği ve çalışanlar arası uyumu sağlamakta zorluklarla karşılaşmıştır. Çünkü,

²⁶⁷ A.g.e., Berber, A., 2013, s. 243; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 46-47.

²⁶⁸ Weber, M., **Bürokrasi ve Otorite**, Çev. H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, Yönetim Klasikleri Serisi, 2012; A.g.e., Baransel, A., 1979, s. 166-170; A.g.e., Berber, A., 2013, s. 243-246.

üretimin zor koşullar altında gerçekleştirildiği o dönemlerde organizasyonların yalnızca içsel faktörlerden etkilenebileceği görüşü hâkimdi. Haliyle problemlerin çözümünde de yapısal değişikliklerin etkili olabileceği düşünülmüş, dış çevrenin ve çalışanların etkisi pek göz önüne alınmamıştı. İkinci Dünya Savaşı'nın sonuna kadar yönetim uygulamalarına bir temel teşkil etmesine rağmen bu nedenlerden dolayı birçok eleştiriye maruz kalmıştır.

Sosyoloji ve psikoloji gibi davranış bilimlileri alanlarının gelişmesiyle birlikte İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yönetim ve organizasyon alanında *insan ilişkileri* adı altında yeni bir felsefi yaklaşım gelişmeye başlamıştır. Bu yaklaşım, dönemin birçok klasik yönetim düşünürünü etkilemiş; bu sayede neoklasik yönetim düşüncesinin doğuşuna zemin hazırlamıştır. Neoklasik yaklaşım, esas olarak klasik yaklaşımın kavram ve ilkelerine dayanır; ancak klasik yaklaşımın ilke ve esasları, insan ilişkileri yaklaşımının da etkisiyle yumuşatılmış, inceltilmiş ve geliştirilmiştir. Neoklasik yaklaşımda öncelikli olarak liderlik, motivasyon ve grup ilişkileri gibi konular ele alınmış; daha sonrasında ise biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonlar, merkezkaç yönetim, kumanda-kurmay ilişkileri ve birey-örgüt bütünleşmesi gibi konulara değinilmiş ve son olarak örgütsel davranış ve sanayide hümanizm akımına dönüşmüştür.²⁶⁹

Klasik yaklaşımın insan doğasına olumsuz bakan, önyargılara sahip bir felsefesi vardır. Organizasyon içerisinde çalışan bireyleri, emirleri yerine getiren, mekanik iş yapan bir kol gücü olarak görmüşlerdir. Bu nedenle de verimliliğin; işleri standart hale getirerek, yönetimi merkezden sağlayarak, yüksek uzmanlaşmayla, sıkı bir denetimle, hiyerarşik yapı ve katı kurallara sağlanabileceği düşüncesi doğal olarak gelişmiştir. Neoklasik yaklaşımın insan doğasına ve ilişkilerine bakış açısı, klasik yaklaşıma nazaran daha farklıdır. Baransel'e göre neoklasik yaklaşım şu şekilde değerlendirilebilir:²⁷⁰ (1) Bireysel tecrübelerle dayalı kavram ve ilkelerden, inceleme ve araştırmalara dayanan yaklaşım esas alınmıştır, (2) insan faktörünün bir veri olarak ele alınmasından vazgeçilmiş, onun yerine organizasyonu etkiyebilen bir değişken

²⁶⁹ A.g.e., Baransel, A., 1979, s. 215-216; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 60-61.

²⁷⁰ A.g.e., Baransel, A., 1979, s. 303-304; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 60.

olarak ele alınmıştır, (3) klasik anlayışın öne sürdüğü rasyonel insan modelinden sosyal insan modeline geçiş yapılmıştır, (4) klasik düşüncenin katı yaklaşımli ilke ve esaslarında birtakım güncelleştirmelere gidilmiş, ilke ve esaslar yumuşatılmış ve inceltirilmiştir, (5) oluşturdıkları yeni bakış açısıyla yönetim biliminin gelişmesine önemli katkılar sağlamışlardır, (6) tek yönlü etkinlik ve verimlilik amaçlarına, tatmin ve motivasyon gibi beşeri amaçları eklemişlerdir, (7) biçimsel olmayan organizasyon yapılarının çok yönlü analizi sayesinde yönetimin bilimine çok büyük katkı sağlamıştır ve son olarak (8) kararlara katılım, iş genişletme, merkezkaç yönetim ve rotasyon gibi geliştirdikleri birçok uygulama sayesinde organizasyon içerisinde daha etkili ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına zemin hazırlamışlardır.

3.1.2.3. Modern ve Postmodern Örgüt Yaklaşımı

Klasik yaklaşım, madde-makine-insan üçlemesi çerçevesinde inşa edilen organizasyonlarda, birtakım bilimsel araştırmalar sonucu ortaya atılan ilkeler ve esaslarla dayanarak örgütsel verimliliğe ulaşabileceğini varsaymışlardır. Öte yandan neoklasik yaklaşım, klasiklerin ortaya attığı ilke ve esasların verimliliğe ulaşmanın tek yolu olmadığını öne sürmüş, insanın sosyal bir canlı olduğunu savunarak liderlik, motivasyon ve iletişim konularına çerçevesinde örgütsel verimliliği daha da artırabileceklerini varsaymışlardır. Ancak organizasyonlar hangi ilke ve esaslara dayanarak yönetilseler bile tek başlarına bulunmadıkları bir çevrede faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedirler. Dolayısıyla organizasyonlar, kapalı bir sistem içerisinde tek başlarına faaliyette bulunmadıkları gibi hem dış çevreden hem de iç çevreden gelebilecek etkilere karşı açık olmalıdırlar. Özellikle 20. yüzyılın başlarından itibaren sanayileşmenin yayılmasıyla birlikte organizasyonlar, kendi kapalı dünyalarından dışarı çıktı; paydaşlar, ulusal ve uluslararası pazarlar, rekabet, yaşanan savaşlar, ekonomik krizler, kültürel gelişmeler ve gelişen teknolojiler gibi birçok dış çevre faktörünü gündemlerine almaya başladı. Bu anlayış ve gelişmeler, yönetim ve organizasyon alanında iki temel yaklaşımın oluşmasına zemin hazırladı: (1) Sistem Yaklaşımı ve (2) Durumsallık Yaklaşımı.²⁷¹

²⁷¹ A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 70-71.

Sistem Yaklaşımı: Biyolog Karl Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972)'nin öncülüğünü yaptığı Genel Sistem Teorisi, kendi başına bir disiplin özelliği taşımayıp ilk olarak biyoloji bilimi çalışmalarında ortaya çıkan bir bakış açısidir. Disiplinlerarası matematiksel bir özelliğe sahip bu bakış açısının temel amacı, büyüme ve gelişme gibi konulara uygulanabilecek genel ilke, prensip ve teoriler geliştirmektir. Temel olarak Sistem Teorisi, olayları veya birimleri tek bir açıdan ve bulunduğu çevreden farklı olgular olarak incelemek yerine, her olayı veya birimi belli bir çerçeve içerisinde ve başkalarıyla veya birbiriyle ilişkili olarak incelemenin daha etkin olduğunu öne sürmektedir. Buradan da hareketle dolayısıyla organizasyonlar, Koçel'in de aktarımıyla sistem teorisi çerçevesinde şu şekilde betimlenebilir: (1) "Belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, (2) bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve (3) bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, bir bütün olarak tanımlanabilir." Bu anlayışla birlikte organizasyonlar, parçalardan oluşan bir bütün olarak ele alınmakta; bütünü oluşturan parçalarınsa hem birbiriyle hem de dış çevreyle ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Bu sistemin dört temel unsuru vardır: (1) Girdi (input), (2) süreç (process), (3) çıktı (output) ve (4) geri besleme (feedback).²⁷²

Sistem yaklaşımının yönetim bilimine yönelik en önemli katkılarından biri, organizasyonları çevresinden soyutlanmış ve çevresine kapalı bir yapı olarak ele almayıp çevreleriyle etkileşimli açık bir sistem olarak ele almasıdır. Klasik ve neoklasik yaklaşımlara bakıldığında, organizasyon ile ilgili çalışmalar sistem yaklaşımı çerçevesince bütün ve onun parçaları şeklinde ele alınmasına rağmen bu temel iki yaklaşım da organizasyonun bir üst sistemi olan çevre etkileşimini odaklarına almamışlardır. Bu nedenle her iki yaklaşım da organizasyonları kapalı birer sistem olarak ele almış; analiz ve tespitlerini bu bakış açısıyla gerçekleştirmişlerdir. Organizasyon kapalı bir sistem olarak ele alındığında, verimliliği ve rekabet gücünü artırabilmek için her koşula uygun en iyi yöntemlerin varlığına ve bu yöntemlerin de organizasyonu hedef ve amaçlarına ulaştırabileceğine inanılır. Öte yandan organizasyon açık bir sistem olarak ele alındığında ise, bu düşüncelere ek olarak organizasyonun başka bir bütünün parçası olduğuna ve bulunduğu çevrenin içerisinde

²⁷² A.g.e., Ülgen, H., 1989, s. 29.; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 72-73.; A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 239-240.

faaliyetlerini gerçekleştirdiklerini öne sürerler. Bu durumda organizasyonların, fırsat ve tehdit yaratan çevre koşullarını her zaman istedikleri şekilde yönlendiremedikleri anlaşılır. Bu nedenle de sistem yaklaşımına göre en iyi sonuçlar, her koşula uygun en iyi yöntemle değil çevresel koşullara uygun olan en uyumlu yöntemlerle elde edilebilir.²⁷³

Durumsallık Yaklaşımı: Modern örgüt yaklaşımı çerçevesinde ortaya çıkarılan bir diğer önemli yönetim ve organizasyon yaklaşımı durumsallık yaklaşımıdır. Kimi araştırmacılar durumsallık yaklaşımını; neomodern yaklaşım, açık-sistem yaklaşımı, koşulsallık yaklaşımı veya koşul bağımlılık yaklaşımı adlarıyla eş anlamlı olacak şeklide kullanılsa da araştırmanın düzeni açısından durumsallık yaklaşımının kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür. 70’li ve 80’li yıllarda temel bir yönetim yaklaşımı haline gelen durumsallık yaklaşımı, esas itibariyle sistem yaklaşımının bir uzantısı ve gelişmiş halidir. Çünkü, durumsallık yaklaşımıyla beraber geniş ve soyut bir konu olan sistem yaklaşımı teorisi somutlaşmış ve pratiğe uygun hale gelmiştir. Durumsallık yaklaşımı, önceki yaklaşımların ana fikri olan organizasyonlar için her koşula uygun en iyi yöntemin, ilkelerin veya yapının geliştirilmesini değil, organizasyonlarla ilgili her şeyin koşullara bağlı olduğunu, iyi bir yöntem için organizasyonun içinde bulunduğu “durumu” ve çevreyi değerlendirmesi gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı, yapının veya yöntemlerin iç ve dış çevre sistemlerinden etkilendiğini, tek, ideal veya en iyi çözüm biçiminin olamayacağını öne sürmektedir.

Durumsallık yaklaşımı, hem organizasyon içerisindeki alt-sistemlerin birbiriyle olan ilişkileri üzerinde hem de bu alt-sistemlerin dış çevre unsurlarıyla olan ilişkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşım özellikle organizasyon yapısı ve organizasyon içerisindeki süreçlerle organizasyonun iç ve dış faktörleri arasındaki ilişkileri ele almaktadır.²⁷⁴ Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen yönetim ve organizasyon çalışmalarında, organizasyon yapısını etkileyen birçok faktörün bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu faktörler kısaca şu şekildedir: (1) Çevre, (2)

²⁷³ Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, 6. Basım, 2003, s.73-76.; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 79.; A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 258.

²⁷⁴ A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 267; A.g.e., Ülgen, H., 1989, s. 36.

Amaçlar veya Strateji (3) Teknoloji, (4) Büyüklük ve (5) Güç İlişkileri. Organizasyon ile çevre, büyüklük, amaç ve teknoloji ilişkisi araştırmanın ileriki bölümlerinde, örgüt yapısını etkileyen faktörler kısmında detaylıca incelenmektedir.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren adını duyurmaya başlayan Postmodernizm akımı, kedinen önceki modern ve pozitivist rasyonel yaklaşımların ön plana aldığı özgürlük (determinizm), nesnellik (objektif), evrensellik ve deneycilik gibi olguların bilgi üretiminde yeterli olmadığını; bilgi kuramı bağlamında ise gerçeği anlamakta ve aktarmakta yetersiz kaldığını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre normatif bilimsel bilginin, olguları ve gerçekliği anlatması mümkün değildir; çünkü her birey kendi gerçekliğini, kendi algıları ile tasarlar ve değerlendirir. Özellikle felsefe, edebiyat ve mimari gibi alanlarda kendini gösteren postmodern yaklaşım, yönetim ve organizasyon alanında ise yapı, çevre, teknoloji, kültür ve güç ilişkileri gibi konulara değinmişlerdir.

Mirze'ye göre postmodern organizasyon yaklaşımı, modern dönem organizasyon yaklaşımındaki yapı ve süreçlerin tersi yönünde özelliklere sahiptir. Mirze'ye göre bu özellikler:²⁷⁵ (1) Dış çevre ile organizasyon arasını sınır kalkmış, düşük dereceli işbölümü ve bölümlendirme temelinde esnek (organik) bir yapı hakimdir, (2) iş ve görev tanımları keskin olmamakla beraber otoritenin sınırları ve sorumlulukları iç içe geçmiştir, (3) bireyler ve sistemler arasındaki temel araç iletişim olmakla beraber bilgi, üretim faktörünün ötesine geçen bir güç ögesi haline gelmiştir, (4) hiyerarşide, aşağıdan yukarı ve yatay ilişkiler gelişmiş, güçlendirmenin yer aldığı takım ve şebeke esaslı yapılara eğilim artmıştır, (5) yüksek derecede demokratik ve paylaşımcı yönetim biçimleri kullanılmaktadır, (6) tasarım ve süreçler, insan odaklı kültür, estetik ve entelektüel temellerden güç almaktadır, (7) karmaşıklık, belirsizlik ve çeşitlilik gibi konular önemli olmakla beraber hoşnut karşılanır, (8) kuralların ve prosedürlerin azaltıldığı, "ilke" temelli yönetim yapıları hakimdir, (9) esnek, organik, standartlaşmış kalıpların ve bağımlılığın olmadığı özellikler taşımaktadır ve (10) postmodern yaklaşımda yönetimin planlama fonksiyonu inovasyon, organizasyon fonksiyonu aktif yapılandırma, yürütme fonksiyonu cesaretlendirme, koordinasyon

²⁷⁵ A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 84-92.

fonksiyonu yaratma ve kontrol fonksiyonu kendi kendini kontrol şeklinde isimlendirilmiş ve tanımlanmıştır.

3.1.3. Örgüt Yapısı

Sürekli ve bir bütün özelliklere sahip karmaşık bir sistemin bölümlenin düzenlenmesi anlamına gelen yapı kavramı, organizasyon bağlamında ise çeşitli fonksiyonları gerçekleştiren sistemler arasındaki düzenlemeler anlamına gelmektedir. Ülgen'e göre örgüt yapısı, bütünün parçaları arasındaki ilişkileri düzenlemek amacıyla inşa edilen elverişli bir sistemi ifade etmektedir. Bu nedenle, en ilkelinden en gelişmişine kadar tüm organizasyonların bir yapıya ihtiyacı vardır.²⁷⁶

Organize etme veya örgütleme, organizasyon yapısını oluşturan faaliyetler süreci şeklinde tanımlamaktadır. Bu süreç şu üç temel aşamayı içerir: (1) faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak, (2) oluşturulan bu grupları organizasyonun kademeleri ve pozisyonları haline getirmek ve son olarak (3) bu pozisyonlara uygun bireyleri atamak.²⁷⁷ Bu süreç sonunda ortaya çıkan bilinçli yapı, biçimsel (formal) organizasyon yapısı olarak adlandırılır. Genellikle organizasyon şeması şeklinde belirtilen bu yapı, planlı ve bilinçli bir tasarımın yapılmadığı informal (biçimsel olmayan) yapılarının aksine, bir organizasyon içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenen kurallar çerçevesinde bölümlenmesi, gruplanması ve koordine edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.²⁷⁸ Mintzberg'e göre ise bu yapı, iş gücünün spesifik görevlere ayrılması ve görevler arasındaki koordinasyonun sağlanması faaliyetlerinin bütünü olarak adlandırılır.²⁷⁹ Bilinçli bir şekilde tasarlanan bu yapı, aynı zamanda organizasyon içindeki raporlama süreçlerine; kontrol, yönetim ve karar alma süreçlerine destek olabilmektedir.²⁸⁰

²⁷⁶ A.g.e., Ülgen, H., 1989, s. 49-50.

²⁷⁷ A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 167.

²⁷⁸ Kinicki, A., Williams, B., **Management: A Practical Introduction**, McGrawHill, New York, 2010, s. 237.

²⁷⁹ Mintzberg, H., **Örgütler ve Yapıları**, A. Aypay (Çev.), Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2015, s. 2.

²⁸⁰ Hitt, A. M., **Management**, New Jersey, Pearson Education, 2012, s. 134.

3.2. Örgüt Yapısının Temel İlkeleri ve Yapıyı Belirleyen Unsurlar

Örgüt yapısının en temelinde, organizasyon içerisindeki maddi ve sosyal faktörlerden en çok verimi elde etme düşüncesi yatmaktadır. Bu nedenle de organizasyonel yapı, eldeki kaynaklar çerçevesinde maliyetleri düşüren ve aynı zamanda etkinliği arttıran bir yaklaşımla inşa edilmesi gerekir. Bu doğrultuda yöneticiler, organizasyon yapısını değiştirecek kararlar alırken sadece sezgiye ve geleneklere değil, mümkün olduğunca deneysel çıkarımlardan ve rasyonel çözümlerden yararlanmalıdır. Bu nedenle kimi zaman yöneticiler, kaynakları verimli değerlendirebilmek için bir dizi ölçütlerden veya ilkelerden destek alabilmektedirler. Örneğin bir yapının iyi işlemesi için Fayol, yöneticilere izlemesi gereken 14 temel ilkeyi sunmuştur. Aynı şekilde Ülgen (1989), belli başlı yönetim yazarlarının görüş birliği sağladığı ilkeleri çalışmasında şu şekilde derlemiştir:²⁸¹

Amaç Birliği İlkesi: Amaç birliği ilkesi, bir organizasyonun varlık nedeniyle doğrudan ilişkilidir, çünkü organizasyonlar belli bir amaç çevresinde inşa edilirler. Bu nedenle bir organizasyonda ilk olarak organizasyonun temel amacı (varlık nedeni) belirlenmeli, daha sonra bölümlerin ve alt bölümlerin amaçlarını birbirine bağlı olacak şekilde düzenlenmelidir. Kısacası bir bütün olarak organizasyon ve organizasyondaki her bir kademe, açık ve seçik bir şekilde tanımlanmış bir amaca sahip olmalıdır.

Etkinlik veya Verimlilik İlkesi: Etkinlik veya verimlilik ilkesi, organizasyonel hedeflere ulaşabilmek için sahip olunan kaynakları en az maliyetle ve en verimli şekilde gerçekleştirmeyi ifade etmektedir. Organizasyonların sahip olduğu ekonomik niteliğinden dolayı organizasyonlar faaliyetlerini akılcı bir şekilde gerçekleştirmelidir. Bu nedenle organizasyonlar faaliyetlerini en verimli olacak şekilde planlamalıdır.

Yönetim Alanı İlkesi: Yönetim alanı ilkesi, bir üstün etkin ve verimli bir biçimde yönetebileceği astlarının sayısını ifade etmektedir. Bu sayı, çeşitli yönetim bilimcilere göre farklı şekilde yorumlansa da bir yöneticinin yönetim alanı sınırlı

²⁸¹ A.g.e., Fayol, H., 1949, s. 19-40; A.g.e., Ülgen, H., 1989, s. 51-62.

olduğu bir gerçektir. Yöneticinin sahip olduğu yetenekler ne olursa olsun yöneticinin alanı iç ve dış çevre unsurları göz önüne alınarak belirlenmelidir.

Hiyerarşi İlkesi: Hiyerarşi ilkesi, tepe yönetimden en alt düzeye kadar koordinasyonun sağlanması, yetki ve sorumlulukların açık ve kesintisiz bir şekilde aktarılmasını ifade etmektedir. Organizasyon içerisindeki yetki ilişkisi (emir-komuta ve raporlama) ne kadar açık ve kesin olarak belirlenmişse organizasyon içerisindeki haberleşme ve karar mekanizmaları da o denli etkili olacaktır.

Yetki Göçermesi İlkesi: Yetki göçermesi ilkesi, bir üst düzey yöneticinin ne dereceye kadar astlarına yetki vereceğini ifade etmektedir. Bir organizasyon içerisinde karar verebilme yetkisi gerektiği zaman alt düzeylere devredilmelidir. Yetki bir araç olarak kullanıldığına göre yöneticiye devredilen yetki, kedisinden beklenenleri gerçekleştirebilecek yetenekler dahilinde olmalıdır.

Sorumluluk İlkesi: Sorumluluk ilkesi, verilen görevlerin yerine getirilmesi bakımında hesap sorabilme durumunu veya görevlerin yapılıp yapılmamasından dolayı sorumlu olma durumunu ifade etmektedir. Bir üst, astını bir işi yapması için görevlendirdiğinde bu işi tamamlama görevinden dolayı üstüne karşı sorumludur; ancak, bir üstün astına verdiği işi veya yetkiyi devretmesi, üstün sahip olduğu sorumlulukları da astına devrettiği anlamına gelmez. Çünkü, görevi devreden üst, kendi üstüne karşı astının gerçekleştirdiği faaliyetlerinden de sorumlu olmaya devam edecektir.

Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi, yöneticiye verilen yetki ve sorumluluğun açıkça belirlenmesini ve yerine getirmesi gereken görev için gereken yetkinin yeterli ve sorumluluğa denk olmasını ifade etmektedir. Aynı zamanda bu ilke, pozisyonun getirdiği yetkiye sahip olan bireyin o işi yapmakla sorumlu olduğu, tanınan hak ile birlikte sorumluluğunda üstüne alındığı anlamına gelmektedir. Sorumluluğun, devredilen yetkiden az veya çok olması, görevlerin yerine getirilmesi konusunda görevliyi zor durumda bırakabilmekte, çıkmaza düşürebilmektedir.

Kumanda Birliği İlkesi: Kumanda birliği ilkesi, bir astın birden fazla üste rapor vermemesini ifade etmektedir. Bu ilkeye göre birden fazla kişiden emir alan astın, görevini etkin bir şekilde icra etmesi güç duruma düşecektir. Bu ilkenin klasik tip organizasyonlarda gerçekleştirilebilmesi daha kolay iken takım, matris ve şebeke tipi organizasyonlarda gerçekleştirilmesi klasik tip organizasyonlardakine göre daha zordur.

Yetki Düzeyi İlkesi: Yetki düzeyi ilkesi, astların yetki alanına giren kararları üstlerine yansıtmadan kendi başlarına almaları gerektiğini ifade etmektedir. Bu ilke sayesinde üstlerin, günlük rutin işler ile zaman kaybetmesi önlenabilmekte, organizasyon içerisindeki hayati sorunlara zaman ve enerji harcamalarına alan açabilmektedir.

İş bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, organizasyonel amaçlara daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşılabilmesi için faaliyetlerin gruplandırılmasını ifade etmektedir. Bu ilke doğrultusunda ulaşmak istenen hedef, organizasyondaki her bir bireye mümkün olduğunca tek işin verilmesine, işe hâkim olabilmesine ve işin ayrıntısına girebilmesine olanak sağlamaktır.

Görevlerin Tanımlanması İlkesi: Görevlerin tanımlanması ilkesi, organizasyon içerisinde gruplandırılan faaliyetlerin görevlerinin, yetkilerinin, sorumluluklarının ve ilişkilerinin açık ve yazılı bir biçimde tanımlanmasını ifade etmektedir.

Ayrılık İlkesi: Ayrılık ilkesi, astın yetki alanına giren durumlarda tek başına karar verebilmesini; ancak, alanın dışında kalan istisnai durumlarda üstüne başvurması gerektiğini ifade etmektedir. Böylece astların karar alabilme becerileri gelişirken üstünlerin zaman ve enerji tasarrufuna gidebilmeleri sağlanır.

Denge İlkesi: Denge ilkesi, söz konusu ilke ve tekniklerin, içinde bulunduğu örgütsel yapının etkinliğini sağlayacak biçimde değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenle, organizasyondaki çeşitli bölümlerin büyüklüğü, biçimselliği

ve esnekliği gibi konular değerlendirilirken organizasyonun yapısal dengesine göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, yatırım ve politika gibi konularda yetkinin üst kademede toplanması beklenirken yürütmeye ilişkin konularda ise yetkinin alt kademede toplanması ve kademelerin de ona karşılık uygun bir yetkiye sahip olması gerekmektedir.

Esneklik İlkesi: Esneklik ilkesi, ilke ve tekniklerin kullanılmasında sürekli olarak değişen çevre koşullarının ve aynı zamanda içinde bulunduğu sosyal yapının göz ardı edilmeyerek değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Kısaca bir organizasyonun, değişen çevre koşulları karşısında esnek ve değişebilir bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

Önderliği Kolaylaştırılması İlkesi: Önderliği kolaylaştırılması ilkesi, inşa edilen örgütsel yapının, yöneticinin niteliklerini ve liderlik becerilerini tam olarak kullanabilecekleri bir şekilde ve koşulda oluşturulması gerektiğini ifade etmektedir.

Ülgen'e göre bu ilkeler, yöneticinin karar ve faaliyetlerinin etkinliğinde büyük rol oynamaktadır. Bu ilkelerin yanında, örgüt yapısını belirleyen başlıca unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; (1) iş bölümü ve uzmanlaşma, (2) bölümlendirme ve (3) emir-komuta ve koordinasyon olmak üzere üç başlık altında bir sonraki bölümlerde incelenmektedir.

3.2.1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma (Work Specializaiton)

Organizasyonların ortaya çıkmasındaki temel amaçlardan bir tanesi, hedefe ulaşırken tamamlanması gereken tüm görevlerin bir kişi tarafından yapılamaması ve dolayısıyla tüm görevlerin birkaç parçaya bölünerek çeşitli kişilerce yapılmasının sağlanmasıdır. İş bölümü ve uzmanlaşma, işlerin en küçük unsurlarına ayrılarak basitleştirilmesi, bu unsurlarla ilgili belli standartların geliştirilmesi ve tüm çalışanların bütün işleri yapması yerine belirlenmiş çalışanların işin belirli unsurlularını yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. İş bölümü ve uzmanlaşma, özellikle klasik örgüt yaklaşımı öncüleri tarafından ön plana alınmış, iş yerindeki maliyetleri azaltan ve verimliliği artıran önemli bir araç olarak ele alınmıştır. İş

bölümü yaparken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, işlerin bir noktadan sonra bölünmesi maliyetleri artırmaya başlarsa bu nokta sınır kabul edilmeli ve iş bölümü o noktada bitirilmelidir.²⁸²

İşlerin küçük unsurlarına bölünmesi ve basitleştirilmesiyle birlikte işi görenler, belirlenen görevlere çok fazla odak ve zaman harcadığı için o iş üzerindeki deneyimleri artar ve iş işle ilgili uzmanlıkları gelişmiş olur. Uzmanlaşmış bir bireyin iş yapması, kalite ve verimlilik açısından arzulanan bir durum olsa da çok basit, birey için hiçbir anlam ifade etmeyen ve sürekli tekrarlanan dar anlamdaki işi, bireyin tatminini azaltmakta, streste düzeyini yükseltmekte ve yaptığı işe yabancılaşmasını sağlayarak verimliliği azaltabilmektedir. Nitekim kimi zaman uzmanlaşma yerine bireye birkaç işi yapmak sorumluluğu da verilebilmektedir. Özellikle takım esaslı organizasyonlarda bu yaklaşım kullanılmaktadır.²⁸³ Basit olarak bölünen işlere, o işle ilgili veya yakından ilişkili başka işler ilave edilerek iş genişletilebilir ve işle ilgili alınacak kararlarda çalışana bir takım yetki ve sorumlulukların verilmesiyle iş zenginleştirilebilir.

Organizasyon içerisinde bölünen işlerin verimli bir şekilde icra edilmesi ve bölünen iş ve görevlere uygun nitelikte çalışanları seçilmesi için bölünen işlerin birtakım süreçlerden geçmesi gerekmektedir. Bu nedenle ilk olarak bölünen işler hakkında sistematik ve kapsamlı olarak bilgi toplanır; toplanan bilgiler doğrultusunda işlerin analizi yapılır. Yapılan iş analizine dayanarak iş ile ilgili faaliyetler, uygulamalar, yükümlülükler, emir-komuta ilişkileri ve çalışma koşulları belirlenir; kısacası işin tanımı yapılır. Oluşturulan tanımın ardından söz konusu iş ile ilgili sorumlu olacak olan bireyin sahip olması gereken nitelik, beceri ve deneyim gibi gereklilikler tespit edilir; söz konusu işin parasal kıymeti veya değeri saptanır ve yapılacak iş ile ilgili standartlar belirlenir.²⁸⁴

²⁸² Robbins, S., Judge, T., **Örgütsel Davranış**, Nobel, 14. Basım, 2013, s. 488-489;

A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 172-173; **A.g.e.**, Mirze, K., 2016, s. 102-103.

²⁸³ **A.g.e.**, Koçel, T., 2005, s. 173.; **A.g.e.**, Mirze, K., 2016, s. 105.

²⁸⁴ **A.g.e.**, Mirze, K., 2016, s. 112-121.

3.2.2. Bölümlendirme (Departmentalization)

İşler küçük unsurlarına bölündüğünde, çok sayıda ve çeşitte işler ortaya çıkamaya başlamıştır. Bölünen bu işlerin karışık bir hale gelmemesi ve bu işlerin arasındaki koordinasyonun ve haberleşmenin sağlanması için bölünen işler bir araya getirilerek gruplar altında toplanır; diğer bir deyişle bölümlendirilir. Kısaca bölümlendirme süreci, organizasyon içerisindeki işlerin veya çalışanların özellikleri veya kriterleri temelinde bir bütün olarak bir araya getirilmesi süreci olarak ifade edilebilir.

Literatüre bakıldığında, genellikle organizasyonlarda bölümlendirilmenin oluşturulmasına yönelik beş temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu beş temel bölümlendirme yaklaşımı şu şekildedir: (1) İşlevlerine veya fonksiyonlarına göre, (2) iş birimlerine veya çıktılara göre, (3) matris esaslı, (4) takım esaslı ve (5) şebeke esaslı bölümlendirme. Bu temel bölümlendirme yaklaşımlarının haricinde, Ülgen'e göre bölümlere ayırma faaliyetleri yapılırken altı temel ilkeyi göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Ülgen'e göre bu ilkeler şu şekildedir:²⁸⁵

Uzmanlaşmadan Yaralanma İlkesi: Faaliyetler gruplandırılırken çalışanların optimal bir ölçüde uzmanlaşmasını göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Diğer bir deyişle, verimliliğin artırılması için aynı uzmanlaşma dalına ait faaliyetler veya aynı türden işler ortak bir bölümde toplanmalıdır.

Denetimi Kolaylaştırma İlkesi: Bölümlendirme, işin gerektiği gibi icra edilmesini mümkün kılacak bir şekilde yapılmalı; faaliyetleri gruplarken, birbirini denetlemesi gereken mevki ve kişiler birbirinden ayrılmalı, denetimin kolay bir şekilde sağlanabileceği bir düzen inşa edilmelidir.

Koordinasyona Yardım İlkesi: Benzer veya aynı hedef ve amaca sahip işlerin bir arada gruplandırılması, karşılıklı ilişkilerinden dolayı uyum içerisinde hareket etmesi gereken faaliyetlerin aynı bölümde toplanmalıdır.

²⁸⁵ A.g.e., Ülgen, H., 1989, s. 67-68.

İşe Gereken Önemi Verme Zorunluluğu: İş yükünün fazla olması veya işe karşı gereken ilginin çalışan tarafından duyulmaması, işe gereken ilginin gösterilememesine sebep olabilmektedir. Bu nedenle, büyük önem veya dikkat gerektiren işlerin ayrı bir birimde toplanması ve hatta yeri geldiğinde görevli bu birimin hiyerarşinin daha yüksek bir kademesine çıkarılması, işin kalitesini ve verimini artırabilmektedir.

İşletmedeki Koşulları Dikkate Alma Zorunluluğu: Planlı bir şekilde tasarlanan biçimsel (formal) yapının haricinde, organizasyon içerisindeki sosyal gruplaşma sonucunda oluşan biçimsel olmayan (informal) yapı, faaliyetlerin gruplandırılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, bölümlendirme yapılırken hem organizasyonu oluşturan bireylerin karşılıklı ilişkileri hem de iç ve dış çevrenin koşulları dikkate alınmalıdır.

Harcamaları Azaltma İlkesi: Bölümlendirme yapılırken dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus ise maliyetlerdir. Bölümlendirmeden, mevki ve kademe sayılarından veya iş görenlerin ücret ve harcamalarından dolayı oluşan maliyetler, verimlilik esasınca mümkün olduğunca düşük düzeyde tutulmalıdır.

3.2.2.1. İşlevlere Göre Bölümlendirme

Bölümlendirme yaklaşımlarından en çok bilineni, organizasyon içerisindeki faaliyetlerin işlevlerine göre bölümlendirilmesi veya diğer bir adıyla faaliyetlerin fonksiyonel bölümlendirilmesidir.²⁸⁶ Faaliyetleri işlevlerine göre bölümlendirme, organizasyon içerisindeki işlerin ve görevlerin niteliklerini esas alarak gruplandırılmasını ifade etmektedir.²⁸⁷ İşlevlerine göre bölümlendirmede, bölünen işlerden aynı veya benzer özellikte olanlar ve bu işlerde çalışan aynı veya benzer niteliklere sahip olan bireyler bir araya getirilerek bölümlendirme yapılır.²⁸⁸ Bu yaklaşımın doğal ve denenmiş olması, uzmanlaşmayı desteklemesi, koordinasyonu kolaylaştırması ve üst kademedekilerin mevkilerini kuvvetlendirebilmesi işlevsel

²⁸⁶ A.g.e., Robbins, S., Judge, T., 2013, s. 490.

²⁸⁷ Ronald J. Ebert, Ricky W Griffin, **Business Essentials**, 9th. Ed., New Jersey, Pearson Education, 2013, s. 142.

²⁸⁸ A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 132-135

bölümlendirmenin olumlu sonuçları arasında yer alırken; tepe yönetimin iş yükünü artırması, her departman kendi menfaatine göre davrandığı için bölümler arası iletişimin ve koordinasyonun zayıflığı ve çevresel değişikliklere uyum sağlamada yavaş olması işlevsel bölümlendirmenin olumsuz sonuçları arasında yer alır.²⁸⁹

3.2.2.2. İş Birimlerine Göre Bölümlendirme

Kimi zaman organizasyonlardaki çıktıların önemi artar, bütünün başarısı ve performansı üzerinde önemli etki bir etkide bulunur ve bulunduğu bölümün dışında bağımsızın bir bölüm haline gelir. Bu gibi durumlarda organizasyonlar faaliyetlerini bölümlendirirken işlevlerine göre değil, iş birimlerinde diğer bir değişle çıktılarına göre bölümlendirir. Çıktı esaslı bölümlendirme, bir ürün, süreç veya ürün grubu temeline dayanarak oluşturulabileceği gibi coğrafi bölge, müşteri, tüketici grubu veya makine gibi birçok farklı temele dayanarak da gruplandırılabilir. Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki bir organizasyon bölümlendirme işlemini yaparken faaliyetlerini hem işlevlerine göre hem de iş birimlerine göre gruplandırabilir. Örneğin, bir organizasyon her bir bölümünü fonksiyonel hatlara göre, üretim birimlerin sürece göre ve satış birimlerini ise coğrafi bölgelere göre bölümlendirebilir. İş birimlerine göre bölümlendirmede en sık görülen yaklaşımlar şu şekildedir.²⁹⁰

Ürün veya Ürün Grubu Esaslı Bölümlendirme: Ürün veya ürün grubu esaslı bölümlendirmede gruplandırma, organizasyonun performansını veya başarısını etkileyecek ürünlerin veya ürün gruplarının temelinde kurulur. Örneğin, buzdolabı, televizyon, çamaşır makinesi veya fırın gibi çeşitli cihazlar üreten bir işletmede bölümlendirme, bu farklı iş birimlerine göre oluşturulabilir. Hatta bu iş birimlerinden birbirine yakın olanlar, örneğin buzdolabı ve fırın, beyaz eşya grubu veya birimi şeklinde adlandırılabilir.

Bölge Esaslı Bölümlendirme: Bölge esaslı bölümlendirmede gruplandırma, organizasyonun performansını veya başarısını etkileyecek coğrafi bölgelerin

²⁸⁹ Dessler, G., Philips, J., **Managing Now**, Houghton Mifflin Company, Boston, 2008, s. 271; **A.g.e.**, Mirze, K., 2016, s. 132-135; **A.g.e.**, Ülgen, H., 1989, s. 69.

²⁹⁰ **A.g.e.**, Mirze, K., 2016, s. 135.

temelinde kurulur. Örneğin, dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler Yurtiçi Bölge, Yurtdışı Bölge veya X Bölgesi şeklinde; Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler ise gruplandırmalarını Marmara Bölgesi, Anadolu Bölgesi veya Avrupa Bölgesi şeklinde yapabilmektedir.

Müşteri Esaslı Bölümlendirme: Müşteri esaslı bölündürmede gruplandırma, organizasyonun performansını veya başarısını etkileyecek müşterilerin temelinde inşa edilir. Örneğin, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gruplandırma Kadın, Erkek ve Çocuk Giyim şeklinde; toptan ve perakende satışı potansiyeline sahip bir işletmede gruplandırma Toptan Birim ve Perakende Birim şeklinde bölümlendirilebilir. Bu sayede, işletmenin müşteri odaklı düşünebilmesi kolaylaşır, hedef kitlenin daha iyi tanınması sağlanır.

Süreç veya Makine Esaslı Bölümlendirme: Süreç veya makine esaslı bölündürmede gruplandırma, organizasyonun performansını veya başarısını etkileyecek süreçlerin veya kullanılan makinelerin temelinde oluşturulur. Bu tarz bölümlendirmede her bir süreç farklı donanım ve çalışan becerisi gerektirdiğinden ayrı ayrı bölümlendirilir. Örneğin, üretim süreci esas alınırsa iş birimleri kesme, delme, kalıplama ve paketleme gibi isimlerde bölümlendirilebilir; makineler esas alınırsa aynı şekilde pres, torna ve freze gibi adlarla gruplandırılabilir.

3.2.2.3. Saf Proje ve Matris Esaslı Bölümlendirme

Literatürde saf proje ve matris organizasyon, kimi zaman birbiri arasındaki farklar dikkate alınmadan eş anlamlı şekilde kullanılmaktadır. Bunun nedeni, proje uygulamalarında matris organizasyon tipinin daha çoğunlukta kullanılması ve çok küçük veya çok büyük projeler hariç, diğer tüm projelerde matris organizasyon tipinin tercih edilmesidir. Saf proje organizasyonu, aslında bir bakıma matris bölümlendirme tipinin öncüsü veya ilk kez tasarlanmış hali gibidir. Saf proje organizasyonunda, işlevlere göre gruplandırılan bölümler ile iş birimlerine göre gruplandırılan bölümler aynı çatı altında yer almaktadır. Proje birimde kullanılmak üzere temin edilen kaynaklar ve çalışanlar ise diğer bölümlerden geçici olarak temin edilmektedir. Proje yöneticisine bağlı birimler, belirlenen süre boyunca yöneticiye emir-komuta bağı ile

bağlanır; işlevsel birimin sahip olduğu kaynak ve çalışanlar üzerindeki yetkisi geçici ise süreliğine askıya alınır. Saf proje organizasyonu ile klasik tip organizasyon arasında yapı ve işleyiş açısından çok bir fark bulunmamaktadır. Aralarında bulunan tek fark, proje biriminin geçici olmasıdır.²⁹¹

Matris bölümlendirme yapısındaki kritik nokta ise kurulacak olan proje tip yapının saf proje tipindeki gibi geçici değil sürekli bir şekilde olması, proje yöneticisine bağlı birimlerin aynı zamanda işlevsel bölümlerindeki görevlerini de icra etmesi ve dikey ve yatay olacak şekilde (hem işlevsel hem iş birimi) iki tür yetki ilişkisini içermesidir.²⁹² Örneğin, pazarlama departmanında görev yapan bir uzman, aynı şekilde X Ürünü veya X Projesi ile ilgili görevlendirilmekte, emir almakta ve birim yöneticisine karşı sorumlu olmaktadır. İki farklı bölümlendirme temeline dayanan matris tip yapı sayesinde organizasyon içerisinde kullanılan kaynaklardan tasarruf yapılabilmekte, işlevsel ve iş birimleri arasında koordinasyon sağlanabilmekte ve bölümler arası derin bir uzmanlık sağlanabilmektedir. Ancak, zedelenmiş bir emir-komuta birliği nedeniyle oluşan kararsız ve belirsiz bir ortamdan dolayı bireyin bezginliği artabilmekte, iki üst arasında çatışma ortamı oluşabilmekte ve iş için görevlendirilen bireyin zamanını yönetebilmesi konusunda sorunlar yaşanabilmektedir.²⁹³

3.2.2.4. Takım Esaslı Bölümlendirme

Neoklasik düşüncenin bir sonucu olarak da organizasyon içerisinde takım esaslı bölümlendirme yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu sayede organizasyon, sinerji, aidiyet, güven, ortak bir amaç ve sorumluluk gibi takım konseptinin ortak özelliklerini barındıran bir oluşum içerisinde bölümlendirilir. Bir koordinasyon, çaba ve birbirini tamamlama çabası içerisinde bulunan takımlarda, takım içi üye ilişkilerinde dikey hiyerarşiye dayalı bir emir-komuta ilişkisi bulunmamaktadır. Takım içi koordinasyonu sağlayan lider ve tüm takım üyeleri arasında uyum içinde hareket eden bireysel çaba ve

²⁹¹ A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 320; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 139.

²⁹² Daft, L. R., **Organizasyon Teorisi ve Tasarımı**, Cengage Learning, 10. Baskı, 2010, s. 110; A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 323.

²⁹³ A.g.e., Eren, E., 2003, s. 288-293; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 143-145.

faaliyetleri gerçekleştirecek yatay ilişkiler bulunmaktadır. Bu sayede, takım içerisinde yer alan üyeler arasında yüksek moral, tatmin ve aidiyet duygusu oluşur. Takım esaslı bölümlendirmelerde sorumluluk ve karar alt kademede toplanır, bu sayede çevresel gelişmelere hızlı tepki verebilen esnek bir yapı oluşur. Bu tarz olumlu etkilerinin haricinde takım esaslı bölümlendirmede kimi zaman takım içi çatışma söz konusu olabilmekte, alt kademede alınan kararlar ile üst yönetim kararları çelişebilmektedir.²⁹⁴

3.2.2.5. Şebeke Esaslı Bölümlendirme

Hızla gelişen teknoloji ve iş dünyasındaki küreselleşme, varlıklarını sürdürebilmek için organizasyonları stratejik iş birlikleri ve dış kaynaklardan yararlanma gibi pratikleri kullanmaya yöneltmiş; şebeke tipi yapıların oluşmasına zemin hazırlamıştır. Bu tip yapılar sayesinde organizasyonların çevre ve diğer organizasyonlarla olan sınırları kalmakta, bir anlamda sınırsız (boundaryless) yapılara dönüşmektedirler. Şebeke esaslı bölümlendirme, organizasyon içerisindeki iş ve faaliyetlerin organizasyon dışındaki farklı bir organizasyondan tedarik edilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin bir işletme içerisindeki muhasebe bölümü, işletme dışındaki uzman başka bir işletmeden temin edilebilir, işletme içerisindeki muhasebe bölümü kapatılabilir veya sadece koordinasyon için bulundurulabilir.

Şebeke esaslı bölümlendirme üç farklı şekilde oluşturulmaktadır. Bunlardan ilki olan dahili şebeke organizasyonunda faaliyetler uzmanlaşmış farklı işletmelerce gerçekleştirilmekte; ancak, kaynakların tümü ana işletme içerisinde kalmaktadır. Dengeli şebeke organizasyonunda ise birbiriyle ilişkili olan işletmeler, yönetim ve sahiplik açısından bağımsız; sadece iş ve hizmet alışverişi için birbirleriyle etkileşim halindedirler. Dinamik şebeke organizasyonu, uzmanlaşmış faaliyet sunan farklı işletmelerin ana işletmenin liderliğince veya etrafında yapılandırılmadığı; her bir işletmenin sistem içerisinde bağımsız olarak yer aldığı ve her bir işletmenin yararına olan ortak bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik tasarlanan bir şebeke yapısıdır.²⁹⁵

²⁹⁴ A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 147-153.

²⁹⁵ A.g.e., Eren, E., 2003, s. 295-306; A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 398-399.; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 153.

3.2.3. Emir-Komuta ve Koordinasyon (Chain of Command and Coordination)

İş bölümü ve uzmanlaşmanın gerçekleştirilmesi ve bölünen işlerin gruplanarak departmanlaştırılmasından sonra oluşturulan bu sistemin, diğer bir deyişle işlev ve faaliyetlerin organizasyonda uyum içerisinde hareket edebilmesi için organizasyon içerisinde bir düzenin inşa edilmesi gerekmektedir. Kararları kimin vereceği, kimin kime hangi koşullarda hangi şartlar altında emir verebileceği, kimin kimden emir alacağı ve kime karşı sorumlu olacağı gibi sorular, organizasyonun düzeni için cevaplandırılması ve açığa kavuşturulması gereken hayati konulardır.

Organizasyon içerisinde talimatların kimden alınacağı ve kime karşı sorumlu olunacağı gibi sorulara verilen bu cevaplar, bir kontrol ve koordinasyon aracı olan ve dikey hiyerarşi olarak da adlandırılan emir-komuta düzenini ifade etmektedir. Emir-komuta düzenin iki temel ilkesi bulunmaktadır: (1) Emir-komuta birliği ve (2) hiyerarşik yapı ilkesi. Emir komuta birliği, her astın yalnızca bir üste karşı sorumlu olması gerektiğini ifade ederken hiyerarşik yapı ilkesi ise organizasyon içerisindeki her bir mevkinin açıkça belirlenmiş bir hat yetkisine (line authority) sahip olması gerektiğini ifade edilmektedir.²⁹⁶

3.2.3.1. Yetki ve Sorumluluk

Yetki (otorite) ve güç kavramları, genellikle birbirini yerine kullanılan ve sıkça karıştırılan iki kavramdır. Yetki, meşruiyetini ve yaptırım gücünü organizasyon içerisindeki mevki-pozisyonundan alan, (1) bireyin görev alanı içerisinde karar verebilmesi, (2) eldeki kaynakları dağıtabilmesi ve (3) astlarının davranışlarını yönlendirebilmesi için tanınan bir haktır. Tanın bu hak, pozisyona bağlıdır ve pozisyonu kim işgal ederse yasal olarak tanına bu hakkı o kullanır. Güç ise bir bireyin başka bir bireyin davranışlarını etkileyebilme yeteneği, bir yaptırım kapasitesidir. Bu

²⁹⁶ Daft, L. R., Marcic, D., **Understanding Management**, South-Western Publication, 2009, s. 250.

bakış açısıyla bakıldığında yetki kavramı, güç kavramının sadece bir parçası niteliğindedir.

Tanına bu yetki karşısında yetki sahibi, kendisini yetkilendirilmiş pozisyona atayan ve bu hakkı kullandırma iznini veren üstüne karşı doğal olarak sorumludur. Sorumluluğun tanımına bakacak olursak eğer sorumluluk, bireyin yerine getirmesi görevi tamamlama, sonuçlandırma ve bu konuda hesap verme zorunluluğu olarak tanımlanabilir. Özetle yetki sahibi olan veya yetki devredilen kişi, o işi yapmakla ve hesap verebilmekle sorumludur. Sorumluluk, yetkinin doğal bir sonucudur. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, bir üstün, astına verdiği işi veya yetkiyi devretmesi, üstün sahip olduğu sorumlulukları da astına devrettiği anlamına gelmemesidir. İş veya yetkiyi devreden üst, kendi üstüne karşı astının gerçekleştirdiği faaliyetlerinden de sorumlu olmaya devam edecektir.

Organizasyonlarda yasal olarak tanınan ve biçimsel ilişkiler sonucu ortaya çıkan üç temel yetki türü bulunmaktadır. Bu üç temel yetki türü, (1) emir-komuta yetkisi, (2) kurmay yetki ve (3) işlevsel-fonksiyonel yetki şeklinde adlandırılır. **Emir-Komuta (Line) Yetkisi**, bireyin yönetim alanı içerisinde sahip olduğu tam yetkiyi ifade etmektedir. Bu yetki sayesinde birey, kararların alınması, emirlerin verilmesi ve kaynakların dağıtılması noktasında tam bir güce sahiptir. Organizasyon içerisinde yukarıdan aşağıya veya dikey olan bu yetki, astların işe alınması veya işten çıkarılması kararını kapsayan güçlü bir yetkidir. Organizasyon şemasında düz, kesiksiz bir çizgi ile gösterilir ve hat yetkisi (line authority) şeklinde tanımlanır. **Kurmay (Staff) Yetki**, uzmanlık sahibi olduğu faaliyet alanında, başka çalışanlara veya bireylere danışmanlık yapma hakkı tanıyan yetkidir. Özellikle büyüyen organizasyonlarda, işletmenin misyonunu gerçekleştirilirken kurmay yetkiye olan ihtiyaç artabilir. Danışmanlık yetkisine sahip olan birimin emir verip yönlendirme hakkı yoktur. Bu hizmeti alan birim veya birey, hizmeti uygulamaya geçirmek zorunda değildir. Bu yetkiye sahip birimin veya bireyin temel görevi, komuta yetkisine sahip bireye yardımcı olmaktır. Bu yetki türü organizasyon şemalarında genellikle kesik çizgi ile gösterilir. **İşlevsel-Fonksiyonel (Functional) Yetki**, sahip olduğu uzmanlık alanı dahilinde diğer birimlere ve birimlerdeki çalışanlara kısıtlı karar ve emir verebilme hakkıdır. Bu yetki

türünün kurmay yetkiden ayrıldığı nokta, fonksiyonel yetkiye sahip bireyin hem kendi bölümündeki ilgili konularda hem de diğer ilgili bölümlerdeki çalışanlara neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını bildirebilir. Bu yetki türünün emir-komuta yetkisinden ayrıldığı nokta ise fonksiyonel yetkiye sahip bireyin sadece ama sadece kendi uzmanlık alanıyla ilgili konularda diğer bölümleri yönlendirme hakkı bulunmasıdır.²⁹⁷

3.2.3.2. Yönetim veya Kontrol Alanı

Kontrol alanı şeklinde de adlandırılan yönetim alanı, bir organizasyon içerisindeki yöneticinin etkili ve verimli bir şekilde yönetebileceği veya kontrol edebileceği astların sayısı olarak tanımlanmaktadır. Bu alanı belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Örneğin, organizasyondaki kademelerin sayısı, yapılan işin niteliği, standartlaşma derecesi, denetim ve destek sistemleri teknolojileri, astların ve yöneticilerin nitelikleri ve işlerin karmaşıklığı bir yöneticinin kontrol edebileceği ast sayısını etkilemektedir.²⁹⁸

Bir organizasyon içerisindeki yöneticinin kontrol edebildiği ast sayısı çok ise o organizasyondaki yöneticinin kontrol alanının geniş olduğu söylenebilir. Öte yandan yöneticinin kontrol edebileceği ast sayısı az ise o organizasyondaki yöneticinin kontrol alanının dar olduğu ifade edilebilir. Lawrence ve Lorsch (1967), yaptıkları çalışmada bir yöneticiye bağlı astların sayısının 10-11 olduğu durumlarda yöneticinin yönetim alanının düşük, 3-5 astın bulunduğu durumlarda ise yönetim alanının yüksek olduğu belirtmektedir. Yazarlara göre yönetim alanı darlaştıkça organizasyon yapılarının yükseleceğini, diğer bir deyişle sivrileşeceğini; yönetim alanı genişledikçe organizasyon yapılarının düşeceğini, diğer bir deyişle basıklaşacağını ortaya koymuşlardır. **Basık yapıların** genel özelliklerine bakıldığında bu yapıların esnek özelliklere sahip olduğu, biçimselleşme ve merkezileşme düzeyinin düşük olduğu, yönetim alanının ve yetki devrinin geniş olduğu ve karmaşıklık derecesi yüksek işlerin yoğunlukta olduğu söylenebilir. Öte yandan, **sivri yapıların** genel özelliklerine bakıldığında bu yapıların esnek olmayan standart özelliklere sahip olduğu,

²⁹⁷ A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 168-173.

²⁹⁸ A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 210-212.

biçimselleşme ve merkezileşme düzeyinin yüksek olduğu, yönetim alanının ve yetki devrinin dar olduğu ve karmaşıklık derecesi düşük işlerin yoğunlukta olduğu söylenebilir.²⁹⁹

3.2.3.3. Merkezileşme Derecesi

Merkezileşme derecesi, organizasyon içerisindeki karar verme hakkının kademeler arasındaki dağılımı ve kararların hangi düzeyde alındığı ile ilişkili bir olgudur. Karar verme hakkı veya yetkisi üst kademelerde toplanıyor ve alt kademelere doğru aktarılmıyorsa, organizasyonda merkezileşme derecesinin yüksek olduğu; karar verme hakkı alt kademelerde toplanıyor ve dağıtılıyorsa, organizasyonda merkezileşme derecesinin düşük olduğu söylenebilmektedir. Merkezileşme derecesi yüksek **merkezi** organizasyonlarda karar verme gücü belli bir yerde toplanırken; merkezileşme derecesi az olan, diğer bir ifadeyle **merkezkaç veya âdem-i merkeziyetçi** bir yapının hâkim olduğu organizasyonlarda karar verme gücü, alt kademelere doğru kaydırılır. Bir organizasyondaki merkezileşme derecesini belirleyen birçok unsur bulunmaktadır. Değişimin ve belirsizliğin durumu, yönetici ve iş görenlerin nitelikleri, kontrol mekanizmalarının işleyişi, kararları uygulama maliyeti, tercih edilen strateji ve çevre şartları bu unsurlardan yalnızca birkaçıdır.³⁰⁰

3.2.3.4. Biçimselleşme Derecesi

Biçimselleşme derecesi, organizasyon içerisindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde önceden belirlenmiş standartlara, ilke ve yöntemlere ne düzeyde ağırlık verildiğini ifade etmektedir. Klasik örgüt yaklaşımında ön plana çıkan biçimselleşme derecesi diğer bir adıyla formalleşme düzeyi, organizasyonda var olan yetki düzeninin durumsal koşullara veya kişisel tercihlere göre mi, yoksa önceden ayrıntılı olarak belirlenen ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilen yazılı kural ve prosedürlere göre mi icra edileceğini tanımlar. Eğer bir organizasyonda iş ve faaliyetlerin uygulanması sürecinde uyulması gereken zorunlu unsurlar kapsamlı bir

²⁹⁹ Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., Differentiation and Integration In Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1967, s. 1-47.

³⁰⁰ A.g.e., Robbins, P. S., Judge A. T., 2013, s. 493; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 188-189.

şekilde ve genellikle yazılı olarak açıklanıyorsa, bu organizasyonun biçimselleşme derecesinin yüksek ve **biçimselleşmiş-formal** bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Diğer yandan, iş ve faaliyetlerin uygulanması sürecinde kapsamlı ve yazılı bir kuralların, prosedürlerin bulunmadığı, bireyin işi veya faaliyeti kendi yöntem ve tercihleri doğrultusunda yürütebiliyorsa, o organizasyondaki biçimselleşme derecesinin düşük ve **biçimsel olmaya-informal** bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.³⁰¹

3.2.3.5. Karmaşıklık Derecesi

Karmaşıklık veya diğer bir adıyla çapraşıklık, organizasyonda bulunan alt birimlerin dikey, yatay veya coğrafi olarak yayılma derecesini, diğer bir deyişle farklı alt birimlerin sayısını ifade etmektedir. Örneğin, basit bir yapıya sahip organizasyonlarda alt birimlerin sayısı az iken daha karmaşık yapıya sahip organizasyonda alt birimlerin sayısı fazladır. Bir organizasyonda uzmanlaşmış bilgi ve beceri gerektiren faaliyetlerin sayısı arttıkça yatay karmaşıklık, kademelerin sayısı arttıkça dikey karmaşıklık ve tesis veya çalışanların coğrafi olarak yayılma derecesi arttıkça coğrafi karmaşıklık artmaktadır.³⁰²

3.2.3.6. Emir-Komuta Düzeninde İletişim

Organizasyon içerisindeki emir-komuta düzeninin ahenkli bir şekilde işleyişi, etkin bir iletişim mekanizmasının oluşturulması ile sağlanmaktadır. Bu mekanizmanın oluşturulamadığı bir ortamda, organizasyonel hedeflere ve amaçlara ulaşmak için gereken emir-komuta düzeninin işleyişi zorlaşabilmektedir. Organizasyon içerisindeki faaliyetler genişledikçe, yönetim alanı ve çalışan sayıları arttıkça, kısaca organizasyonun yapısında değişiklik oldukça iletişim kanallarının şekli de değişmektedir.

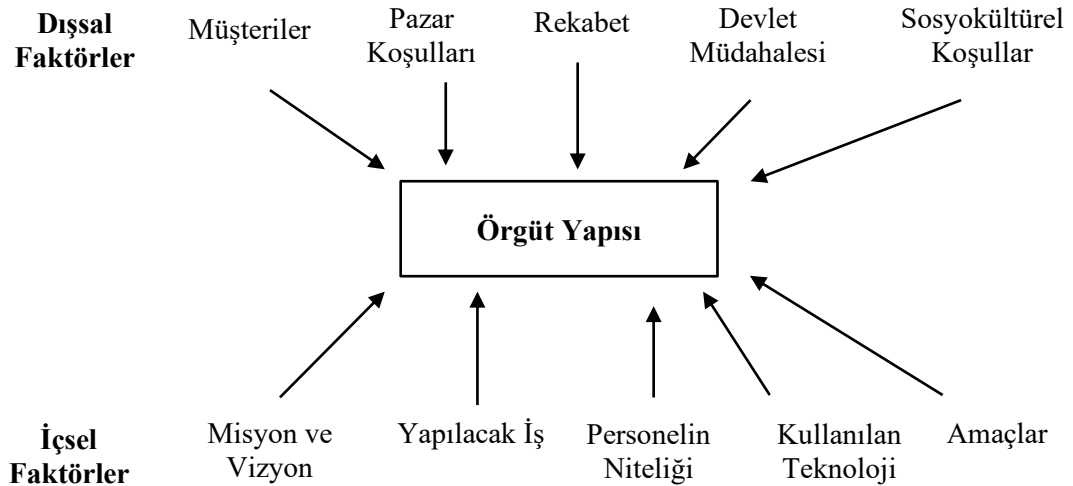
³⁰¹ A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 173.

³⁰² Efil, İ., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basım Yayım, 7. Baskı, İstanbul, 2002, s. 331-332.

Organizasyon içerisinde genel olarak biçimsel-formal ve biçimsel olmayan-informal iletişim kanalları bulunmaktadır. Organizasyonun resmi hiyerarşisi içinde bilgi ve mesaj akış sistemini oluşturan biçimsel iletişim kanalları şu şekildedir: (1) yukarıdan aşağıya doğru iletişim, (2) yatay iletişim, (3) çapraz iletişim ve (4) aşağıdan yukarıya doğru iletişim. Organizasyon içerisinde resmi olmayan ancak çalışanlar arasında bilgi ve mesaj akışı oluşturan bir diğer iletişim kanalı ile biçimsel olmayan iletişim kanallarıdır.³⁰³

3.3. Örgüt Yapısını Etkileyen Faktörler

Araştırmanın önceki bölümlerinde de bahsedildiği üzere organizasyon olgusunun ele alınış şekli, farklı örgüt yaklaşımlarına göre değişim göstermektedir. Örneğin, durumsallık yaklaşımı, önceki yaklaşımların ana fikri olan organizasyonlar için her koşula uygun en iyi yöntemin, ilkelerin veya yapının geliştirilmesini değil, organizasyonlarla ilgili her şeyin koşullara bağlı olduğunu, iyi bir yöntem için organizasyonun içinde bulunduğu “durumu” ve çevreyi değerlendirmesi gerektiğini savunmaktaydı. Dolayısıyla örgüt yapısını etkileyen faktörler de klasik örgüt



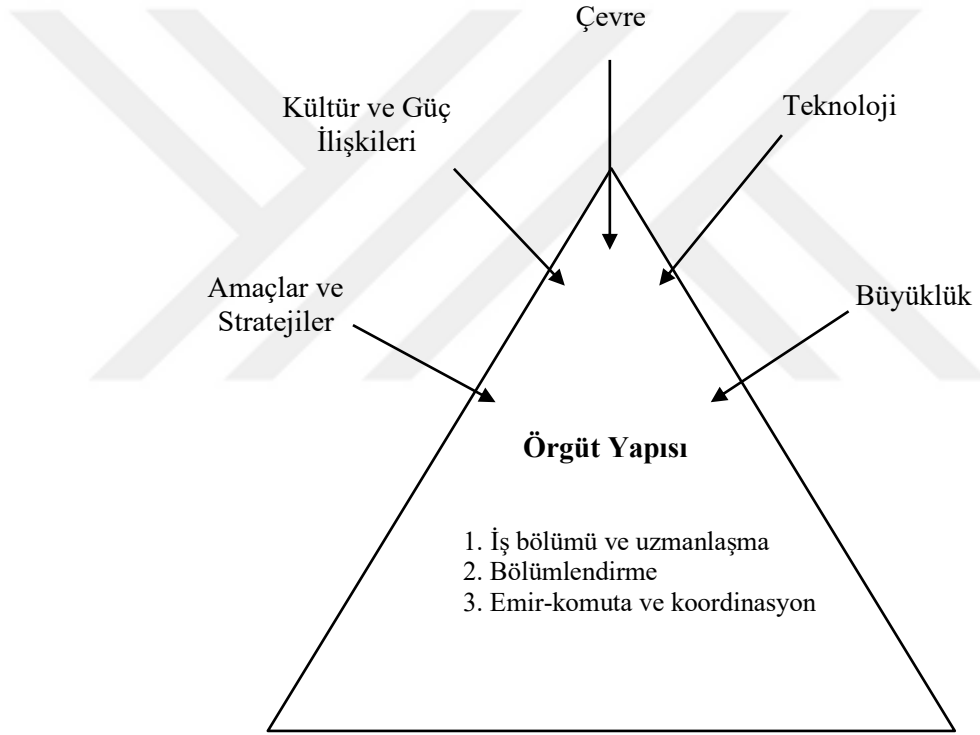
Şekil 3.12: Örgüt Yapısını Etkileyen İç ve Dış Faktörler (Koçel, 2005, s. 268)

yaklaşımı çerçevesinde değil, genellikle durumsallık yaklaşımıyla birlikte ön plana çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımıyla birlikte hem organizasyon içerisindeki alt-

³⁰³ A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 194-195.

sistemlerin birbiriyle olan ilişkileri üzerine hem de bu alt-sistemlerin dış çevre unsurlarıyla olan ilişkileri üzerine yoğunlaşmıştır.

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen yönetim ve organizasyon çalışmalarında, organizasyon yapısını etkileyen birçok faktörün bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu faktörler kısaca şu şekildedir: (1) Amaçlar ve Stratejiler, (2) Kültür ve Güç İlişkileri, (3) Çevre, (4) Teknoloji ve (5) Büyüklük. Söz konusu bu faktörler bir sonraki bölümde kısaca ele alınmaktadır.



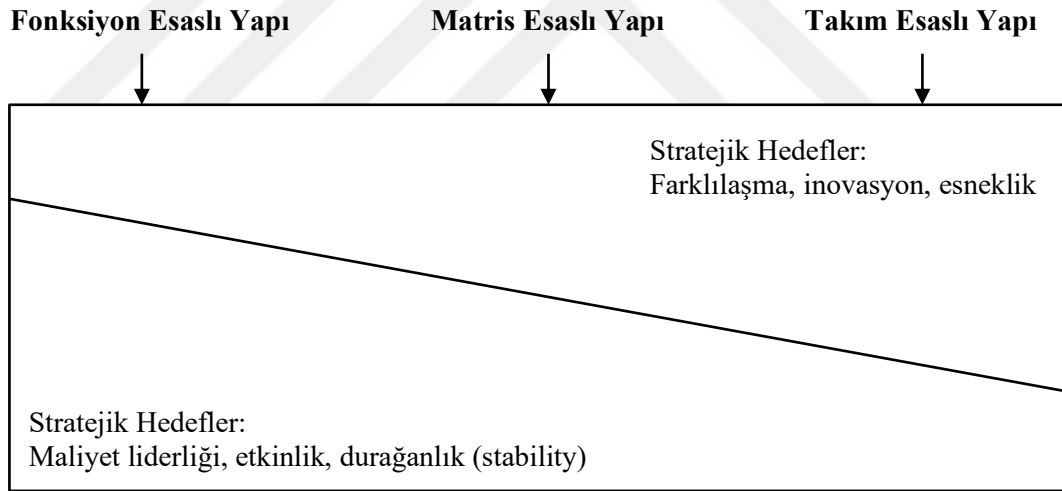
Şekil 2.13: Örgüt Yapısını Etkileyen Temel Faktörler (Mirze, 2016, s. 243)

3.3.1. Amaçlar ve Stratejiler

Organizasyonların uzun vadede sürekliliğini devam ettirebilmesi ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünü sağlaması için stratejik amaçların tanımlanması ve bu amaçlara uygun metotların belirlenmesi gereklidir. Dolayısıyla, organizasyon içerisinde oluşturulan faaliyetlerin niteliği, organizasyonun stratejik amaçları ve metotları çerçevesinde gelişmektedir. Bu nedenle örgütsel yapının temelinin

organizasyonun stratejilerinden alması bir hayli olasıdır. Hatta öyle ki, organizasyonun stratejik amaçlarında önemli değişiklik yapılırsa yapının da bu stratejilere uyum sağlaması için hemen değişmesi gerekmektedir.³⁰⁴

Bir önceki paragrafta da söz edildiği üzere uzun vadede sürekliliğini devam ettirebilmesi ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünü sağlaması için stratejik amaçları belirlemesi ve bu amaçlara uygun bir yol izlemesi gerekmektedir. İşletmeler, belirlediği bu stratejik amaçlara kurumsal (temel) ve rekabet stratejileri olarak adlandırabileceğimiz iki genel stratejik planlar aracılığıyla ulaşabilmektedir. Bu stratejilere kısaca bakacak olursak eğer kurumsal diğer bir deyişle temel stratejiler, büyüme (çeşitlendirme), küçülme (çekilme), durağan ve karma olarak adlandırılırken; rekabet stratejileri ise farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanmış stratejiler olarak adlandırılmaktadır.



Şekil 3.14: Stratejik Hedefler ve Yapı İlişkisi (Daft, 1997)

Kitabında rekabet stratejilerini ön plana alan Daft (1997), örgüt yapısının oluşturulması sürecinde stratejik hedeflerin ve planların önemine vurgu yapmaktadır. Örneğin Daft, organizasyon içi yüksek etkinliğin sağlamasını gerektiren maliyet liderliği planında, görev uzmanlığının ve sıkı bir emir-komuta mekanizmasının hâkim olduğu fonksiyonel bir organizasyon yapısının daha uygun olduğunu belirtirken; ana

³⁰⁴ A.g.e, Robbins, P. S., Judge A. T., 2013, s. 504.

hedefin inovasyon ve farklılaşma olduğu bir organizasyonda, esnekliğin hâkim olduğu takım esaslı bir yapının daha uygun olduğunu öne sürmektedir.³⁰⁵

3.3.2. Kültür ve Güç İlişkileri

Organizasyonlarda güç ve güç ilişkili konusu kavramın doğası gereği oldukça geniş ve enteresan bir çalışma alanıdır. İşletmenin yapısını etkileyen bir unsur olarak güç ve güç ilişkileri, Henry Mintzberg (1978) tarafından ortaya atılan bir husustur.³⁰⁶ Mintzberg'ün çalışmasından hareketle Mirze kitabında, organizasyonların kültürel ve sosyal unsurlarına etki eden konulardan birinin, organizasyon içinde ve dışında gelişen paydaş güç dengeleri olduğunun altını çizmektedir.

Mintzberg çalışmasını üç temel hipotez üzerine kurmuş, bulmuş olduğu olumlu bulgularla durumsal bir faktör olan güç ve güç ilişkilerinin, kültür ile iç içe geçen bir olgu olarak organizasyon yapısının oluşumunda etkili olduğunu öne sürmüştür. Bu üç temel hipotez şu şekildedir: (1) organizasyonda dış kontrol ne kadar büyük olursa yapı da o derece merkezileşir ve resmileşir, (2) organizasyon içerisinde yüksek düzeyde gücü elinde bulundurma isteği varsa yapı merkezileşir ve son olarak (3) uygun bulunmasa dahi moda ve dış görünüş veya imaj sayılan uygulamalar organizasyon yapısına katkıda bulunur.

Organizasyonu dışarıdan yönetebilmek ve daha etkili bir şekilde denetim altına alabilmek için organizasyonu merkezileştirmek; organizasyonu içeriden yönetebilmek ve denetleyebilmek için ise kural ve prosedür gibi uygulamalarla biçimsel bir bürokratik yapıya dönüştürmek gerekir. Organizasyon büyüdükçe üst yönetim veya gücü eline toplamış olan birey, farklılaşan ve dağılan güç kaynağını devretmek veya terk etmek istemez ve direnir. Farklı bir durum olmadığı sürece mevcut yönetim uygulamalarında merkezileşme ve biçimselleşme derecesini artırmaya eğilim gösterebilir.³⁰⁷

³⁰⁵ Daft, L. R., **Management**, The Dryden Press, 4. Edition, 1997, s. 360.

³⁰⁶ Mintzberg, H., **The Structuring of Organizations**, The Theory of Management Policy, Pearson, 1978, s. 288.

³⁰⁷ A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 286-287.

3.3.3. Çevre

En genel anlamıyla çevre, organizasyonun faaliyette bulunduğu ortam veya organizasyon sınırları dışında kalan ve organizasyonun tümünü ya da bir bölümünü direkt veya endirekt etkileme potansiyeli olan unsurları bulunduran faaliyet ortamı şeklinde tanımlanabilir.³⁰⁸ Çevre, organizasyonun sınırları haricinde bulunduğu organizasyonun dış çevresi ve kendi sınırların içerisinde yer alan organizasyonun iç çevresi şeklinde iki başlık altında incelenebilir. Dış çevre, iki düzeyde sınıflandırılabilir: (1) organizasyonun amacına yönelik tüm unsurların bulunduğu, organizasyonun performansını ve faaliyetlerini direkt bir şekilde etkileyen yakın/sektörel/iş çevre, (2) organizasyonun performansına ve faaliyetlerini endirekt bir şekilde etkileyen uzak/genel çevre. Rakipler, tüketiciler, tedarikçiler ve müşteriler gibi unsurlar organizasyonun yakın/sektörel/iş çevresi oluştururken, politik, yasal, ekonomik, teknolojik, sosyokültürel, demografik ve uluslararası unsurlar organizasyonun uzak/genel çevresini oluşturur. Öte yandan, örgüt kültürü, yönetim anlayışı ve çalışanlar ise organizasyonun iç çevresini oluşturmaktadır.³⁰⁹

Organizasyonun çevresi, birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Çünkü çevre, organizasyonun faaliyet gösterdiği ortam şeklinde tanımlandığında, alt unsurlarına ayırmış olsak bile genel bir tanım olarak ortada kalmaktadır. Bu nedenle bilim insanları, çevre kavramını kullanırken çevreyi farklı boyutlarda ele almışlardır. Dengeli-Dengeli olmayan, Yüksek-Düşük değişim hızı, Karmaşık-Karmaşık olmayan, Durgun-Çalkantılı... şeklinde birçok farklı çevre kavramına literatürde rastlanabilir. Bu bölümde ise Burns ve Stalker'ın, R. Duncan'ın, Emery ve Trist'in ve Lawrence ve Lorsch'un çalışmalarına kısaca değinilecektir.

Londra Tavistock Enstitüsü'nden **Tom Burns ve George Macpherson Stalker**, 1950 yıllarında İngiltere ve İskoçya'da faaliyet gösteren endüstri işletmelerinde örgüt yapıları ve yönetim uygulamalarının çevre tarafından nasıl etkilendiği incelemek üzere bir araştırmada bulunmuş, yaptıkları çalışmalar

³⁰⁸ A.g.e., Daft, L. R., 1997, s. 75.

³⁰⁹ A.g.e., Daft, L. R., 1997, s. 76.

doğrultusunda organizasyon-çevre ilişkisi konusunda en çok bilinen araştırmalardan birisini oluşturmuşlardır.³¹⁰ Araştırmanın ilk bulgularına göre, endüstride faaliyet gösteren bir suni ipek işleminde, maliyetleri minimumda tutmak ve mümkün olduğu kadar etkin çalışmak için yüksek merkezileşmenin hakim, iş tariflerinin ve prosedürlerin ayrıntılı olarak belirlendiği bir yönetim anlayışı olduğunu; tam aksine elektronik işletmelerinde ise görev tanımlarından bilinçli olarak kaçınıldığı, emir-komuta düzenin açıkça belirtilmediği ve sorunların çözümünde otorite yerine uzman görüşüne başvurulduğu bir yönetim anlayışının hakim olduğunu gözlemlemişlerdir. Çevre boyutunu, teknoloji ve pazardaki değişimin hızına göre inceleyen yazarlar, işletmelerdeki örgüt yapılarını mekanik (mechanistic) ve organik (organic) olarak iki grupta sınıflandırmışlardır. Bir sonraki bölümde detaylıca incelenecek olan mekanik ve organik yapılar, kısaca şu çevrelerde etkinliğini artırabilir: mekanik yapılar, çevre şartlarının durgun ve dengeli, değişim hızının az olduğu; organik yapılar ise çevre şartlarının sürekli ve hızlı değiştiği durumlarda en uygun ve etkin bir şekilde hareket edebilmektedir.³¹¹

Robert Duncan (1972), çalışmasında organizasyon dışındaki çevreyi “basit-karmaşık” ve “durgun-değişken” şeklinde ele almış; söz konusu bu iki boyutu ise “belirsizlik” çerçevesinden tanımlamıştır.³¹² Çevrenin basit veya karmaşıklık boyutu, çevre içinde faaliyette bulunan unsurların sayısıyla belirlenirken çevrenin durgun veya basit olması boyutu, çevre içinde faaliyette bulunan unsurların değişim hızı ile belirlenmektedir. Duncan’ın bu çevre tanımlaması, organizasyonlar açısından şu sonuçlara vardırılmaktadır:³¹³ Zamanın önemli, çözülmesi gereken problemlerin rutin, taleplerin açık seçik ve departmanlar üzerindeki etkisi belirli, çevresel unsurların kısmen değiştiği ve göreceli olarak kapalı olduğu durumlarda formal veya mekanik karar mekanizmasının etkili; aksi özellikleri taşıyan, yüksek derecede belirsizliğin ve

³¹⁰ Burns, T., Stalker, G. M., **The Management of Innovation**, Tavistock Publications, 1961.

³¹¹ **A.g.e.**, Koçel, T., 2005, s. 291-296.

³¹² Duncan, B. R., Characteristics Of Organizational Environments And Perceived Environmental Uncertainty, **Administrative Science Quarterly**, 1972, s. 313-327.

³¹³ **A.g.e.**, Koçel, T., 2005, s. 316-317.

karar organlarının karmaşık olduğu durumlarda ise informal karar mekanizmasının daha etkili olduğunu belirtmektedir..

Tavistock Enstitüsünden **Fred Emery ve Eric Trist (1965)**, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevreyi sınıflandırmış, işletmelerin çevreleriyle olan ilişkileri sürekli ve ahenkli bir şekilde yürütebilmesi için uygulanabilecek stratejilerin üzerinde durmuşlardır. ³¹⁴ Yazarlara göre işletmelerin bulunduğu çevreler şu şekilde sınıflandırılabilir: (1) değişmeyen, karmaşıklık düzeyi düşük, homojen ve dolayısıyla öngörülebilir olan Durgun-Rastgele Çevre; (2) göreceli olarak değişen ama karmaşıklık düzeyi yüksek ve öngörülebilir olan Durgun-Kümelenmiş Çevre; (3) karmaşıklığın az fakat rekabetin şiddetli olduğu, dengelerin bozulabileceği, değişken ve dikkat edilmesi gereken Dengesiz-Reaktif Çevre ve son olarak (3) çok hızlı değişen, karmaşık ve kaotik bir yapısı olan ve işletmelerin sürdürebilirliğini sağlamaları için çevre ile uyumlu davranışlar göstermeleri gereken Çalkantılı Çevre.³¹⁵

Harvard Üniversitesi profesörlerinden **Paul Lawrence ve Jay Lorsch (1967)**, değişik çevre koşulları altında hangi tür organizasyon yapılarının daha etkin olduğunu incelemek üzere üç farklı endüstride araştırmalarda bulunmuş, yaptıkları çalışmalar doğrultusunda organizasyon-çevre ilişkisi konusunda en çok bilinen araştırmalardan birisini oluşturmuşlardır. ³¹⁶ Lawrence ve Lorsch, çalışmalarında işletmelerin alt sistemlerinde yer alan farklılaşma ve bütünleşme (koordinasyon) unsurlarını ele alarak özellikle çevredeki belirsizliği ön plana alarak işletmelerin içinde bulundukları çevre ile ilişkilerini incelemişlerdir. Farklılaşma, formal yapı çerçevesinde görevlerin bölünmesi ve uzmanlaşılması birlikte yöneticilerin faaliyetlerini gerçekleştirirken takındığı farklı tavır ve davranışları kapsamaktadır. Bütünleşme ise bölümler arasında bütünsel amacı gerçekleştirecek faaliyetlerin uyumlu bir şekilde koordine edilmesi sürecini ve kalitesini tanımlamaktadır. ³¹⁷ Bu kriterler doğrultusunda yazarlar şu sonuçlara ulaşmışlardır: (1) organizasyonlarda “en iyi” sistem veya yapı gibi bir durum

³¹⁴ Emery, E .F., Trist, L. E., The Causal Texture Of Organizational Environments, **Human Relations**, 18-1, 1965, S. 21-32.

³¹⁵ **A.g.e.**, Mirze, K., 2016, s. 255.

³¹⁶ Lawrence, R. P., Lorsch, W. J., Differentiation And Integration In Complex Organizations, **Administrative Science Quarterly**, 1967, S. 1-47.

³¹⁷ **A.g.e.**, Mirze, K., 2016, s. 256-257; **A.g.e.**, Koçel, T., 2005, s. 296-297.

söz konusu değildir, (2) dinamik ve değişken bir çevre faaliyet gösteren organizasyonlarda yapı hem farklılaşmış hem de bütünleşmiş özelliklere sahip olmalıdır, (3) durgun veya az değişken bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonlardaki en başarılı yapı farklılaşmanın düşük, bütünleşmenin ise yüksek olduğu yapıdır ve son olarak (4) belirsizliğin yoğun olduğu bir çevrede bütünleşme işlevi orta ve düşük kademede yürütülürken durgun ve dengeli çevre koşullarında bütünleşme üst yönetimde kararlaştırılmakta ve yürütülmektedir.³¹⁸

3.3.4. Teknoloji

Teknoloji, tüm insanlık tarihi ön plana alınarak açıklansa dahi yetersiz kalacak, kısaca açıklanamayacak bir konudur. Sürekli değişen ve gelişen teknoloji, toplumun değer yargılarının değişmesinden tutun da günlük hayat ilişkilerinin ve anlayışlarının değişmesine kadar birçok değişikliği başlatmaktadır. Bu denli geniş bir konu olmasına karşın araştırmanın bu bölümünde teknoloji, organizasyonların kullandığı üretim teknolojisi ile yapı arasındaki ilişki çerçevesinde incelendiği için daha dar bir açıdan ele alınmaktadır. Organizasyonlar açısından teknoloji, her türlü girdinin çıktıya dönüştürülmesi sürecinde faydalanan, entelektüel birikimleri de içeren, fiziksel araç ve süreçler olarak tanımlanabilir.³¹⁹

Geçmişten günümüze organizasyonlarda kullanılan üretim teknolojilerinin örgüt yapılarını nasıl şekillendirdiğine dair birçok araştırma yapılmış ve farklı açılardan ele alınmıştır. Yapılan bu araştırmalarda teknoloji kimi zaman karmaşıklık ve çeşitlilik boyutuyla kimi zaman belirsizlik veya öngörülemezlik boyutuyla kimi zamansa bağımlılık boyutuyla ele alınmıştır. Bu bölümde ise yönetim ve organizasyon literatüründe sıkça rastlanan Woodward Araştırmaları, Aston Grubu Araştırmaları, J. Thompson'ın ve C. Perrow'un çalışmalarına kısaca değinilecektir.

Joan Woodward ve arkadaşları, 1953-58 yılları arasına İngiltere'nin South Essex bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri üzerinde bir dizi araştırmada bulunmuşlardır. İşletmelerin klasik yönetim ilkelerini ne derecede uyguladıkları ve bu

³¹⁸ A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 260.

³¹⁹ A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 272-274; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 266-267.

uygulamaların işletmeler için başarı sağlayıp sağlamadığı problemlere üzerinde yoğunlaşan Woodward ve ekibi istediği sonucu ilk başta alamamış; ancak, topladıkları verileri tekrar gözden geçirerek bu kez organizasyon yapı özellikleri ile kullanılan teknolojiler arasındaki ilişkileri araştırmaya odaklanmış, bu sayede organizasyon-teknoloji ilişkileri konusunda önemli adımlar atarak bu konuda en çok bilinen araştırmalardan birisi olmuştur. Araştırmacılar, işletmelerde kullanılan teknolojileri (karmaşıklık) niteliklerini, üç grup üretim teknoloji başlığı altında sınıflandırmışlardır: (1) belirli bir süre içinde sipariş üzerine küçük parti veya az sayıda birim üretimi, (2) çok sayıda standart ürün ve pazarlara yönelik büyük parti veya kitle üretimi teknolojileri ve son olarak (3) üretimi bölünemeyen, süreklilik gerektiren ürünler için uygun olan süreç üretimi veya kesintisiz üretim. Araştırmalar sonucunda Woodward ve ekibi, farklı birçok sonuca ulaşmışlardır. Örneğin, (1) süreç üretimi teknolojisi kullanılan işletmelerin kitle üretimi teknolojisi kullanılan işletmelere göre merkezileşme derecesi düşük ve yetki devri uygulaması fazladır, (2) süreç üretimi teknolojisini kullanan işletmelerde dikey hiyerarşik yönetim kademeleri sayısı, diğer iki gruba göre daha fazladır, (3) kitle üretim teknolojilerini kullanan işletmelerin merkezileşme dereceleri yüksektir ve son olarak en önemlisi (4) süreç ve küçük parti üretim teknolojileri kullanan işletmelerde organik yapı, kitle üretim teknolojileri kullanan işletmelerde ise mekanik yapı daha uygundur.³²⁰

Örgüt yapısı ile teknoloji arasındaki ilişkileri çözümleyen bir diğer önemli çalışma ise **D. S. Pugh ve D. J. Hickson** başkanlığında **Aston Grup** araştırmacıları tarafından 1960'lı yıllarda yönetilen çok boyutlu teknoloji-çevre-yapı çalışmasıdır. Diğer araştırmalardan farklı olarak yazarlar çalışmalarında teknolojiyi, faaliyet çeşitliliği, iş akışı koordinasyonu ve kontrollü şeklinde farklı alt kavramlar halinde incelemişlerdir. Aston grubunun çalışmalarına göre işletmelerde bulunan teknolojiler işletmenin tek başına bütünü üzerinde değil, alt birimlerinin yapısı üzerinde etkili olmaktadır. Küçük işletmelerde teknolojinin organizasyonun bütünü üzerinde etkisi bulunurken büyük işletmelerde ise teknolojinin yanında başka faktörlerinde bütüncül

³²⁰ Sewell, G., Nelson, P., Introduction: Joan Woodward and the study of organizations, **Emerald Group Publishing Limited**, 2010; **A.g.e.**, Koçel, T., 2005, s. 277-279.; **A.g.e.**, Mirze, K., 2016, s. 270-271.

yapı üzerinde etkisi bulunmakta, ancak temel üretim faaliyetlerinin yer aldığı alt birimlerde teknolojinin tam etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, büyüdükçe işletmelerin biçimselleşme ve uzmanlaşma derecelerinin de arttığı, merkezileşme derecelerinin ise azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.³²¹

Örgüt yapısı ile teknoloji arasındaki ilişkileri çözümleyen bir diğer önemli çalışma, **James D. Thompson** tarafından geliştirilen ve teknolojileri üç temel grupta sınıflandıran teorik nitelikli çalışmadır. Bu üç temel teknoloji şu şekildedir: (1) standart üretim süreçlerini barındırmasının yanında farklı müşterilerin beklentilerine uygun, farklı girdi ve çıktılarla mal ve hizmet üreten bağlayıcı aracı (çözümleyici) teknolojiler, (2) üretim sürecinin birimleri arasında ardışıklık veya sıralılık gibi bağımlılık bulunan bağlı teknolojiler ve (3) birimler arasında karşılıklı etkileşim içinde ancak farklı istek ve beklentilere uygun mal ve hizmet üreten işletmelerde bulunan yoğun teknolojiler. İşletmenin birimleri arasında ardışık veya karşılıklı bağımlılığı bulunmayan aracı teknolojilerde bütüncül bir bağımlılık söz konusudur. Banka gibi bu tarz işletmeler için etkili bir emir-komuta düzeninin ve standart kural ve prosedürlerin bulunduğu mekanik bir yapı daha uygundur. İşletmenin birimleri arasında sıralılık ve ardışıklık bulunan bağlı teknolojilerde ardışıklık bağımlılık bulunur. Montaj hattı gibi bu tarz işletmeler için faaliyetler dikey hiyerarşi içerisinde ayrı operasyonel birimlerde ve yüksek derecede planlama ve koordinasyonun bulunduğu hiyerarşik bir yapı uygundur. İşletmenin birimleri arasında sürekli birbiri ile karşılık girdi-çıkıtı ilişkisi bulunan yoğun teknolojilerde ise karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Hastane gibi bu tarz işletmeler için faaliyetler dikey hiyerarşi içerisinde alt kademelerde ve birimlerin karşılıklı ilişkilerinde koordinasyonunun yüksek olduğu organik bir yapı uygundur.³²²

Örgüt yapısı ile teknoloji arasındaki ilişkileri çözümleyen bir diğer önemli çalışma ise Yale Üniversitesinde Sosyoloji profesörü olan **C. B. Perrow** tarafından yönetilen ve teknolojik altyapının işletmenin performansı ve yapısı çerçevesinde

³²¹ Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Turner, C., The Context of Organization Structures, **Administrative Science Quarterly**, 1969, s. 91-114.; **A.g.e.**, Koçel, T., 2005, s. 279-281; **A.g.e.**, Mirze, K., 2016, s. 272-273.

³²² Thompson, J. D., Bates, F. L., Technology, Organization, and Administration, **Administrative Science Quarterly**, 1957, s. 325-343.; **A.g.e.**, Koçel, T., 2005, s. 282-285; **A.g.e.**, Mirze, K., 2016, s. 276-278.

incelendiği teknoloji türü çalışmadır. Perrow çalışmasında teknolojiyi sınıflandırırken (1) yapılan işin çeşitliliği ve (2) yapılan işin analiz edilebilirlik düzeyi şeklinde iki boyuttan yaralanmıştır. Yapılan araştırma neticesinde Perrow şu sonuçlara ulaşmıştır: (1) çeşitliliğin az ve analiz edilebilirliğin, diğer bir deyişle işin nasıl yapılacağı konusunda belirli tekniklerin bilgisinin yüksek olduğu rutin teknolojilerde mekanik bir organizasyon yapısı, çeşitliliğin çok ve analiz edilebilirliğin düşük olduğu rutin olmayan teknolojilerde ise organik bir organizasyon yapısı daha uygun olabilmektedir, (2) çeşitliliğin ve analiz edilebilirliğin az olduğu sanat teknolojisinde ve tam aksi yönde çeşitliliğin ve analizin edilebilirliğin fazla olduğu mühendislik teknolojisinde mekanik ve organik yapı karılımlı bir organizasyon yapısının inşası daha uygun olabilmektedir.³²³

3.3.5. Büyüklük

Büyüklük diğer bir adıyla ölçek, çevre ve teknoloji birbiriyle karşılıklı iletişimi olan bir yapıyı etkileyen bir unsurdur. Kimi yazarlar büyüklüğü, organizasyonun işyeri alanın metrekare açısından büyüklüğü ile ilişkilendirirken kimi yazarlar büyüklüğü, organizasyon içerisinde bulunan ürün/hizmet sayısına, satış miktarına ve müşteri sayısına göre değerlendirmektedir. Organizasyon büyüklüğü alanında araştırma yapan çoğu bilim insanı organizasyon büyüklüğünü, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yer alan aktörlerin sayısına göre belirlemektedir. Bu sayede organizasyonun hacminin ve kapasitesinin büyüklüğü de incelenebilmektedir.³²⁴

Mintzberg'e göre organizasyonlar küçük ölçekli olarak ilk defa faaliyetlere geçtiklerinde, organik bir yapı olarak faaliyetlerini sürdürürler. Bilindiği üzere bu yapılar, esnek, basit, standart kural ve prosedürlerin bulunmadığı, biçimselleşmenin ve merkezileşmenin düşük olduğu yapılardır. Ancak, organizasyonlar büyüyüp geliştikçe organik yapısını geride bıkırlar ve bürokratik bir yapıya doğru yönelirler. Faaliyetlerin gerçekleştirilmeye başlandığı ilk zamanlarda yönetici, organizasyon

³²³ Perrow, C., A Framework For The Comparative Analysis of Organizations, **American Sociological Review**, 1967, s. 194-208; A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 285-287; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 278-280.

³²⁴ A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 286-287.

sahibi unvanı yetkisiyle ya da önderliğiyle iş bölümüne dayalı, esnek ve biçimsel olmayan bir mekanizmayla organizasyonu kurar; biçimsel olmayan, organik ama dikey hiyerarşinin kendini gösterdiği kontrol düzenin doğru evrilir. Faaliyetler büyüdükçe veya işler farklılaşıp uzmanlaşma artıkça organizasyonda bürokratikleşme izlenir. Farklı bölümler oluşukça ve kademeler dikeyleştikçe kontrol ve denetim, standart prosedürlerle ve etkin bir emir-komuta düzeniyle sağlanır. Bürokratik yapının ardından organizasyon, faaliyetlerin, ürünlerin ve amaçların farklılaştığı düzenden bütünleşmeye doğru evrilir. Rekabet ve küreselleşme sonucu işlevsel, ürün veya coğrafi gibi farklı esaslı yapılar oluşur, karmaşıklık derecesi artar ve organizasyonda matris bir yapı gözlenir.³²⁵ Organizasyonlar büyüdükçe ve denetim zorlaştıkça organizasyonların biçimselleşme dereceleri artabilir. Dolayısıyla, uzmanlaşma, standartlaşma ve biçimselleşme derecesi artarken organizasyonun merkezileşme derecesinde azalma görülebilir.

3.4. Örgüt Yapısına Yönelik Temel Yaklaşımlar

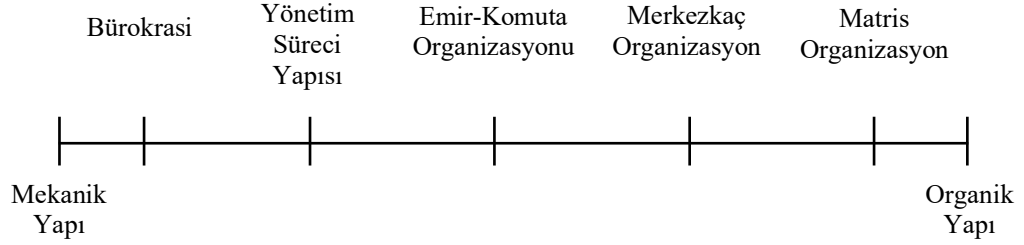
3.4.1. Burns ve Stalker'ın Örgüt Yapısı

Londra Tavistock Enstitüsü'nden **Tom Burns ve George Macpherson Stalker**, 1950 yıllarında İngiltere ve İskoçya'da faaliyet gösteren endüstri işletmelerinde örgüt yapıları ve yönetim uygulamalarının çevre tarafından nasıl etkilendiği incelmek üzere bir araştırmada bulunmuş, yaptıkları çalışmalar doğrultusunda organizasyon-çevre ilişkisi konusunda en çok bilinen araştırmalardan birisini oluşturmuşlardır.³²⁶ Araştırmanın ilk bulgularına göre, endüstride faaliyet gösteren bir suni ipek işleminde, maliyetleri minimumda tutmak ve mümkün olduğu kadar etkin çalışmak için yüksek merkezileşmenin hakim, iş tariflerinin ve prosedürlerin ayrıntılı olarak belirlendiğin bir yönetim anlayışı olduğunu; tam aksine elektronik işletmelerinde ise görev tanımlarından bilinçli olarak kaçınıldığı, emir-komuta düzenin açıkça belirtilmediği ve sorunların çözümünde otorite yerine uzman görüşüne başvurulduğu bir yönetim anlayışının hakim olduğunu gözlemlemişlerdir. Çevre boyutunu, teknoloji ve pazardaki değişimin hızına göre inceleyen yazarlar,

³²⁵ **A.g.e.**, Mintzberg, H., 1978, s. 227.

³²⁶ Burns, T., Stalker, G. M., **The Management of Innovation**, Tavistock Publications, 1961.

işletmelerdeki örgüt yapılarını mekanik (mechanistic) ve organik (organic) olarak iki grupta sınıflandırmışlardır.³²⁷



Şekil 3.15: Mekanikten Organige Örgüt Yapıları (Koçel, 2005: 292)

Durgun ve dengeli çevresel koşullara uygun mekanik yapının en belirgin özelliği, yapının tahmin edilebilir ve öngörülebilir çevre koşullarında daha işlevsel bir mekanizmaya sahip olmasıdır. İş ve görevler, kurallar ve prosedürler, organizasyon içerisinde açık ve seçik olarak tanımlanmıştır. Sorumluluklar kapsamlı bir şekilde belirlenmiş, iş ve görevler daha basit ve dar kapsamlı ve yüksek uzmanlaşma eğilimli olarak bölünmüştür. Faaliyetler etkili bir dikey hiyerarşi içerisinde kontrol ve koordine edilmeli, ödüllendirme sistemi standartlara uygun gerçekleştirilmelidir. Çalışanlar ise uygun uzmanlık ve yetkinliklerine bağlı olarak seçilmekte ve atanmakta, çalışanlar görev ve sorumluluklarını yüksek formal ilişkiler çerçevesinde yürütmektedir.³²⁸

Bir organizasyonda mekanik bir yapının inşası için yöneticilerin dikkate alması gereken üç kritik nokta bulunmaktadır: (1) Kuralların ve prosedürlerin açık ve seçik olarak hazırlanmalı, tanımlanmalı ve uygulanmalı, (2) otoritenin sağlanması için yönetim veya kontrol alanı dar olmalı ve son olarak (3) üst yönetimin yetersiz kalabildiği durumlarda gereken destek kurmay danışmanlıklar aracılığıyla yürütülmeli, kurmay yetki sisteminin kurulması gerekmektedir.³²⁹

³²⁷ A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 292.

³²⁸ Pınar, İ., “Çevre-Teknoloji ve Örgütsel Yapı Etkileşiminin Sistem Yaklaşımı Açısından İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Teknoloji-Yapı İlişkilerine Ait Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Bölümü, İstanbul, 1994, s. 261.; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 212-213.

³²⁹ A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 213-214

Değişken ve dinamik çevresel koşullara uygun organik yapının en belirgin özelliği, yapının yüksek derecede belirsiz çevre koşullarında daha işlevsel bir mekanizmaya sahip olmasıdır. İşler ve görevler daha geniş kapsamlı olarak bölünmüş olup iş ve görevlerin tanımı standart ve kesin olarak belirlenmemiştir. Sorumluluklar doğal olarak iş ve görevlere uygun olarak bulunmakta, fakat açık ve seçik olarak belirtilmemiştir. Ödüllendirme sistemleri çevresel koşullara uygun esnek bir yapıya sahiptir. Ayrıca, kural ve prosedürler keskin olarak belirlenmemiştir. Bu tip yapılarda da dikey hiyerarşiye rastlanmasına rağmen genel olarak yapıda yatay ve çapraz ilişkiler hâkim olmakta ve koordinasyonu sağlayacak çevreye uygun etkin iletişim kanalları bulunmaktadır. Çalışanlar, faaliyetlerin gereklerine göre değil, farklı kriter ve yetkinliklere göre seçilir; çalışanlar görev ve sorumluluklarını informal ilişkiler çerçevesinde yürütmektedir.³³⁰

Bir organizasyonda organik bir yapının inşası için yöneticilerin dikkate alması gereken üç kritik nokta bulunmaktadır: (1) Profesyonel bir bakış açısına sahip, güçlendirilmiş çalışanlar, (2) dikey olsun veya olmasın iletişim kanallarının sayısı ve kalitesi geliştirilmeli ve son olarak (3) organizasyon içerisinde amaçlara yönelik bir yönetim anlayışı ve denetim mekanizması oluşturulmalıdır.³³¹

Mekanik ve organik yapıların arasındaki farklılıklar kısaca aşağıdaki tabloda şu şekilde özetlenmiştir:³³²

³³⁰ A.g.e., Pınar, İ., 1994, s. 262; A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 214-215.

³³¹ A.g.e., Mirze, K., 2016, s. 215.

³³² A.g.e., Koçel, T., 2005, s. 295.

	Mekanik Yapı	Organik Yapı
Planlama		
Amaçlar	Spesifik	Genel
Standartlar	Katı- Rijid	Esnek
İlke ve Yöntemler	Çok ve Spesifik	Az ve Geniş
Planlar	Ayrıntılı ve Az Esnek	Genel ve Esnek
Tahminler	Geçmişin Trendi	Kalitatif, Geleceği Tahmin
Karar Verme	Yönetim Bilimi Teknikleri	Yaratıcılık-Sezgi
Organizasyon		
Emir Komuta İlişkisi	Açık-Sapma Yok	Geniş Sapma Mümkün
Emir-Komuta-Kurmay	Açık Seçik Farklılaşma	Pek Az Farklılık
Departmanlara Ayırma	Uzmanlaşmış Birimler	Genişletilmiş Birimler
Yetki Devri	Az	Çok
Kontrol Alanı	Dar	Geniş
Koordinasyon	Emir-Komuta Zinciri ile	Özel Koordinatörler ile
Düzenleme-Yetiştirme		
Görev Tanımları	Açık Seçik, Dar Kapsamlı	Geniş, Açık Uçlu
İş Spesifikasyonları	Eğitim, Yetenek	Eğitim, Potansiyel
Seçim Metotları	Özel Performans Testleri	Genel Eğitim ve Tutum Testleri
Performans Kriterleri	Özel ve Output'a Bağlı	Genel ve Geliştirmeye Bağlı
Performans Değerleme	Grafik Değerleme Ölçekleri	Kritik Olaylar
Eğitim-Yerleştirme	Yetenek Eğitimi	Organizasyon Geliştirme
Emir-Komuta		
Liderlik Tarzı	Otokratik Eğilimli	Demokratik
Liderlik Yapısı	Önceden Planlanmış	Planlanmamış
Motivasyon Kaynağı	Dışsal (Extrinsic)	İçsel (Intrinsic)
Psikolojik Ortam, İklim	Planlı Performansa Yönelik	Katkıda Bulunucu, Geliştirmeye Yönelik
Kontrol		
Standartlar	Belirli, Etkinliğe Yönelik	Genel, Bilgi Verici
Kontrol Tarzı	Yukarıda Belirlenmiş	Kendi Kendini Kontrol
Performans Kontrolü	Sık	Seyrek
Ağırlık	İşin Nasıl Yapıldığına Göre	Sonuç Üzerinde

Tablo 3.8: Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları Arasındaki Farklar (Koçel, 2005: 295)

3.5. Örgüt Yapısı ve İnovasyon İlişkisi

Örgüt yapısı, organizasyonların inovasyon üretebilme veya kullanabilme kapasitelerine güçlü bir şekilde etki edebilecek ve katkıda bulunabilecek en önemli organizasyonel kaynaklardan birisi olarak görülmektedir.³³³ Organizasyonlarda inşa edilen uzmanlaşmanın, departmanlaşmanın ve koordinasyonun şekli, organizasyon içerisindeki iş birliğinin ve iletişiminin düzenini ve bilgi akışının düzeyini

³³³ Andrews, R., Organizational Social Capital, Structure and Performance, **Human Relations**, 63/5, 2010, s. 583-608.

belirleyebilmekte; organizasyon içi fikir alışverişini ve yeni bilgilerin benimsenmesini, üretilmesini ve paylaşılmasını orya çıkarabilmekte veya duruma göre engelleyebilmektedir.³³⁴

Bir önceki bölümlerde bahsedildiği üzere **Burns ve Stalker (1961)** yaptıkları çalışmalarda, organizasyonun işleyiş mekanizmasındaki formal yapı ile “organizasyon içindeki bireylerin kendi günlük endişelerinden başka amaçları gerçekleştirmeye çalıştıkları” informal yapı arasında bir ayrım ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre bu tür informal veya organik yapılar, organizasyonun verimliliği ve dış çevredeki teknik ve ticari değişikliklerle başa çıkma yeteneği üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabilmektedir. Bu tarz informal yapılarda; geniş ve dağıtılmış bir yetki ağı, yüksek yatay iletişim, geniş görev esnekliği, merkezkaç bir karar mekanizması, bilgi paylaşımı ve ekip çalışması anlayışı hakimdir. Öte yandan tam aksi düşüncedeki mekanik yapılarda, işlevsel görevlerde uzmanlaşmış bir farklılaşma, hiyerarşik kontrol ve dikey iletişim, keskin görev ve sorumlulukların tanımı, ilkesel yöntem ve yükümlülükler, karar vermenin ve bilginin merkezileşmesi anlayışı hakimdir.³³⁵ (Burns ve Stalker 1961, s. 98-122).

Damanpour ve Aranvind (2012), organizasyonel inovasyona etki eden düzenleyici faktörleri araştırdıkları meta analiz çalışmasında, 1990'dan önce yapılan ampirik çalışmalarda organik yapılarla ilişkili olan yapısal özelliklerin, mekanik yapılarla ilişkili olanlardan daha fazla inovasyona elverişli olduğu gösteren birçok araştırmanın sonucuna ulaşmıştır. Ancak, araştırmacılara göre 90'lardan sonraki çalışmalarda genel yönelim, klasik bir mekanik-organik yapı yaklaşımından ambidextrous (çift yönlü, çok yönlü) yapıya doğru kaymıştır.³³⁶ Çift yönlü yapı düşüncesine göre, organik özellikler inovasyonun başlatılmasını kolaylaştırırken

³³⁴ Dekoulou, P., Trivellas, P., Organizational Structure, Innovation Performance and Customer Relationship Value in the Greek Advertising and Media Industry, **Journal of Business and Industrial Marketing**, 32/3, 2017, s. 385-397.

³³⁵ A.g.e., Burns, T., Stalker, G. M., 1961, s. 98-122.

³³⁶ Damanpour, F., Aravind, D., Organizational Structure And Innovation Revisited: From Organic To Ambidextrous Structure, Academic Press, **Handbook Of Organizational Creativity**, 2012, s. 483-513.

mekanik özellikler ise inovasyonun uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.³³⁷ Yazarlar, yaptıkları meta analiz sonucunda literatürde yaygın olarak kabul edilen görüşlerin aksine, bürokratik kontrolün (prosedürlerin resmileştirilmesi ve karar almanın merkezileştirilmesi) inovasyon üzerindeki etkisinin net bir şekilde olumsuz olmadığını gözlemlemişlerdir. Yazarlara göre inovasyon, organizasyon içerisinde düzenlenen kasıtlı, planlı ve yapılandırılmış bir faaliyet şeklinde ele alındığında; inovasyon sürecini kontrol edebilme de son derece önemli bir yetenek olarak karşımıza çıkabilmektedir. Araştırmacılara göre güçlü bir performans yönetim sistemi ve inovasyonu destekleyen yapısal koşullar bir arada birleştiğinde, organizasyonlarda inovasyonun başarılı bir şekilde edinilmesi, paylaşılması ve benimsenmesi için uygun zemin hazırlayabilmektedir.³³⁸

Sahay ve Gupta (2011), yaptıkları araştırmada fonksiyonel farklılaşmanın inovasyonla olumlu bir şekilde bağlantılı olduğu, daha fazla biçimselleşmenin ve merkezileştirmenin ise organizasyonda inovasyona yönelik eğilimi düşürdüğü sonucuna ulaşmışlardır.³³⁹ Aynı şekilde **Mahmoudsalehi, Moradkhannejad ve Safari (2012)'nin**, örgüt yapısı ile bilgi yönetimi ilişkisini inceldiği araştırmada, organizasyonun yapısal özellikleri merkezkaç, daha az biçimselleşmiş, daha karmaşık ve daha entegre ise bilgi yönetimi seviyelerinin daha fazla geliştiğini gözlemlemişlerdir. Yazarlara göre organizasyonel karmaşıklık ile bilgi edinimi, paylaşımı ve faydalanma arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen, merkezileşme ve biçimselleşme ile bilgi edinimi, paylaşımı ve faydalanma arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.³⁴⁰

Spektrumun diğer ucuna bakıldığında, kimi araştırmacılara göre biçimselleşme, organizasyonel rutinlerin geliştirilmesini destekleyen fikirlerin ve önerilerin üretilmesini teşvik edebilmektedir. Bu rutinler daha sonra

³³⁷ Damanpour, F., Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, **The Academy of Management Journal**, 1991, s. 580.

³³⁸ **A.g.e.**, Damanpour, F., Aravind, D., 2012.

³³⁹ Sahay, Y. P., Gupta, M., Role Of Organization Structure In Innovation In The Bulk-Drug Industry, **Indian Journal Of Industrial Relations**, 2011, s. 450-464.

³⁴⁰ Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R., Safari, K., How Knowledge Management Is Affected By Organizational Structure, **The Learning Organization**, 2012.

standartlaştırılarak organizasyonun günlük faaliyetlerinin bir parçası haline gelmekte ve bu sayede bilginin inovatif ve rekabetçi ürünler veya hizmetlere dönüştürülebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırabilmektedir.³⁴¹ Örneğin **Marín-Idarraga ve Cuartas (2016)**, organizasyonlardaki yapısal değişiklikler ile inovasyon uyumunu incelendiği ve birden çok farklı sektörde gerçekleştirdikleri araştırmada, hiyerarşik bölünmenin inovasyonu etkilemediği, düşük merkezileşme düzeyinin ve biçimselleşmenin ise etkili olduğunu gözlemlenmiştir.³⁴²

Iranmanesh ve arkadaşları (2021), imalat işletmelerindeki örgütsel yapının operasyonel performans ve inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Malezya’da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli imalat işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgüt yapısının unsurları ile inovasyon arasında çeşitli ilişkilerin olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarların ilk bulgularına göre yüksek uzmanlaşma, her inovasyon türünün farklı bilgi, beceri ve deneyimler gerektirdiğinden dolayı imalat işletmelerindeki inovasyon kabiliyetinin pozitif ve güçlü yönde etkilemektedir. Öte yandan yazarlara göre örgüt yapısındaki merkezileşme düzeyi, yüksek veya düşük olsun, imalat firmalarının inovasyon yeteneği üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını gözlemlemişlerdir. Yazarlara göre bu bulgunun nedeni, merkezileşmenin olumlu ve olumsuz yönlerinin birlikte inovasyon yeteneği üzerindeki etkisini etkisiz hale gelmesinden kaynaklanabilmektedir. Bu bulgulara ek ve tutarlı olarak yazarlar, biçimselleşme ile inovasyon yeteneği arasındaki pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Yazarlara göre biçimselleşme, iki ana nedenden dolayı inovasyon kapasitesini teşvik etmede faydalı olabilmektedir: (1) İşletmenin belirli faaliyetlere bağlılığını ve bu faaliyetlere verdiği önemi ve değeri işaret edebilir, (2) yüksek biçimselleşme, çalışanların dikkat ve davranışlarını belirli faaliyetlere yönlendirebilir. Bu şekilde gerekli faaliyetlerin veya prosedürlerin biçimselleşmesi, imalat firmalarının inovasyon kabiliyetini artırabilmektedir.³⁴³

³⁴¹ **A.g.e.**, Dekoulou, P., Trivellas, P., 2017, s. 385-397.

³⁴² Marín-Idarraga, D. A., Cuartas, J. C., Organizational Structure And Innovation: Analysis From The Strategic Co-Alignment, **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, 2016.

³⁴³ Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, K. R., Min, H. N., The Impacts Of Organizational Structure On Operational Performance Through Innovation Capability: Innovative Culture As Moderator, **Review Of Managerial Science**, 15, 2021, s. 1885–1911.

Görüldüğü üzere araştırmaların birçoğunda örgüt yapısı ile inovasyon arasında güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmaların bulguları aşağıdaki tabloda şu şekilde özetlenmiştir:



Kaynak	Bulgular
Sahay ve Gupta (2011)	Yaptıkları araştırmada fonksiyonel farklılaşmanın inovasyonla olumlu bir şekilde bağlantılı olduğu, daha fazla biçimselleşmenin ve merkezileştirmenin ise organizasyonda inovasyona yönelik eğilimi düşürdüğü sonucuna ulaşmışlardır.
Damanpour ve Aranvind (2012)	Araştırmacılara göre 90'lerden sonraki çalışmalarda genel yönelim, klasik bir mekanik-organik yapı yaklaşımından ambidextrous (çift yönlü, çok yönlü) yapıya doğru kaymıştır. Çift yönlü yapı düşüncesine göre, organik özellikler inovasyonun başlatılmasını kolaylaştırırken mekanik özellikler ise inovasyonun uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Meta analiz sonucunda literatürde yaygın olarak kabul edilen görüşlerin aksine, bürokratik kontrolün (prosedürlerin resmileştirilmesi ve karar almanın merkezileştirilmesi) inovasyon üzerindeki etkisinin net bir şekilde olumsuz olmadığını gözlemlemişlerdir.
Mahmoudsalehi, Moradkhannejad ve Safari (2012)	Örgüt yapısı ile bilgi yönetimi ilişkisini inceldiği araştırmada, organizasyonun yapısal özellikleri merkezkaç, daha az biçimselleşmiş, daha karmaşık ve daha entegre ise bilgi yönetimi seviyelerinin daha fazla geliştiğini gözlemlemişlerdir. Yazarlara göre organizasyonel karmaşıklık ile bilgi edinimi, paylaşımı ve faydalanma arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen, merkezileşme ve biçimselleşme ile bilgi edinimi, paylaşımı ve faydalanma arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.
Marin-Idarraga ve Cuartas (2016)	Organizasyonlardaki yapısal değişiklikler ile inovasyon uyumunu incelendiği ve birden çok farklı sektörde gerçekleştirdikleri araştırmada, hiyerarşik bölünmenin inovasyonu etkilemediği, düşük merkezileşme düzeyinin ve görece yüksek biçimselleşmenin ise etkili olduğu gözlemlenmiştir.
Dekoulou ve Trivellas (2017)	Araştırmacılara göre biçimselleşme, organizasyonel rutinlerin geliştirilmesini destekleyen fikirlerin ve önerilerin üretilmesini teşvik edebilmektedir. Bu rutinler daha sonra standartlaştırılarak organizasyonun günlük faaliyetlerinin bir parçası haline gelmekte ve bu sayede bilginin inovatif ve rekabetçi ürünler veya hizmetlere dönüştürülebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırabilmektedir.
Iranmanesh ve arkadaşları (2021)	Yazarların ilk bulgularına göre yüksek uzmanlaşma, her inovasyon türünün farklı bilgi, beceri ve deneyimler gerektirdiğinden dolayı imalat işletmelerindeki inovasyon kabiliyetinin pozitif ve güçlü yönde etkilemektir. Öte yandan yazarlara göre örgüt yapısındaki merkezileşme düzeyi, yüksek veya düşük olsun, imalat firmalarının inovasyon yeteneği üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını gözlemlemişlerdir. Bu bulgulara ek ve tutarlı olarak yazarlar, biçimselleşme ile inovasyon yeteneği arasındaki pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Yazarlara göre biçimselleşme, çalışanların dikkat ve davranışlarını belirli faaliyetlere yönlendirebilmekte; gerekli faaliyetlerin veya prosedürlerin biçimselleşmesiyle imalat firmalarının inovasyon kabiliyetini artırabilmektedir.

Tablo 3.9: Örgüt Yapısı ve İnovasyon İlişkisi

3.6. Örgüt Yapısı ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Genellikle öğrenme sürecinin bir sonucu olarak görülen örgüt yapısı, aslında organizasyonlarda öğrenme sürecinin yönetilmesinde etkili olan ve aynı zamanda bu sürece katkıda bulunabilen en önemli organizasyonel kaynaklardan birisi olarak görülmektedir.³⁴⁴ Bu duruma paralel olarak birçok araştırmacıya göre örgüt yapısı, öğrenme sürecine güçlü bir temel sağlamak amacıyla, değişim ve öğrenme sürecine uyum sağlayacak bir şekilde inşa edilmesi gerekmektedir.³⁴⁵ Çünkü, örgüt yapısını oraya koyan temel unsurlar, organizasyon içerisindeki iş birliğinin ve iletişiminin düzenini ve bilgi akışının düzeyini belirleyebilmekte; organizasyon içi fikir alışverişini ve yeni bilgilerin benimsenmesini, üretilmesini ve paylaşılmasını orya çıkarabilmekte veya duruma göre engelleyebilmektedir.³⁴⁶

Genel bir kaniya göre organizasyonlar ya daha biçimsel bir hale gelerek yüksek düzeyde verimlilik ve kontrol elde edebilmekte ya da daha az biçimsel ve daha özerk yapılar oluşturarak öğrenme ve inovasyon peşinde koşabilmektedir.³⁴⁷ Ancak, **Galbraith (1974)**'e göre, organizasyon içerisinde ihtiyaç duyulan esneklik ve öğrenme derecesine bağlı olarak aynı organizasyon biriminde farklı tarz yapılar oluşabilmektedir. Örneğin, geçmiş davranışların veya rutinlerin güçlendirilmesi ve pekiştirilmesi gerektiği durumlarda merkezi bir yapı daha uygun olabilirken; yeni anlayış, değer, düşünce veya eylemlerin değiştirilmesi veya öğrenilmesi gereken durumlarda ise merkezi olmayan bir yapı daha uygun olabilmektedir.³⁴⁸ Çünkü merkezi olmayan bir yapı, kimi zaman bireylerin bilişsel iş yükünü azaltabilmekte, yeni düzenlerin ve ilişkilerin benimsenmesini kolaylaştırabilmektedir.³⁴⁹ Örneğin **Bunderson ve Boumgard (2010)**, yaptıkları çalışmada kendi kendini yöneten takımlardaki (self-managed teams) yüksek biçimselleşmenin, deneyimsel öğrenme ve sürekli gelişimi odağına alan güvenli ve öngörülebilir bir ekip ortamı

³⁴⁴ A.g.e., Fiol, C. M., Lyles, M. A., 1985, s. 805.

³⁴⁵ Hong, J., **Structuring For Organizational Learning**, The Learning Organization, 1999, s. 177.

³⁴⁶ A.g.e., Dekoulou, P., Trivellas, P., 2017, s. 385-397.

³⁴⁷ Bunderson, J. S., Boumgarden, P., Structure And Learning In Self-Managed Teams: Why "Bureaucratic" Teams Can Be Better Learners, **Organization Science**, 21(3), 2010, s. 609-624.

³⁴⁸ Galbraith, J. R., **Organization Design: An Information Processing View**, Interfaces, 4(3), 1974, S. 28-36.

³⁴⁹ A.g.e., Fiol, C. M., Lyles, M. A., 1985, s. 805.

oluşturabileceğini öne sürmektedir. Yazarlara göre biçimsel bir yapı, dikkat dağıtıcı dış etkilerin içeriye müdahale olasılığını azaltarak “faaliyet özerkliği” sağlayabilmekte ve öğrenme motivasyonunu artırabilmektedir. Aynı şekilde biçimsel bir yapı, ekip üyelerinin ortak bir zihinsel model oluşturabilmelerini sağlayabilmekte; görev ve birliktelik ilişkilerini anlayabilmelerini ve benimseyebilmelerini kolaylaştırabilmektedir.³⁵⁰

Öte yandan **Huang, Rode ve Schroeder (2011)**, organizasyonlarda kültür, yapı ve öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada, organik yapıların neden sürekli gelişim ve öğrenme ile yakından ilişkili olabileceğini şu nedenlere bağlamaktadır: (1) Yapının nispeten basık olması, üst düzey yönetim ile örtük bilgiye (tacit knowledge) sahip çalışanlar arasındaki iletişimi daha anlaşılır ve verimli bir hale getirebilmekte, (2) örtük bilgiye sahip çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla katılmalarını sağlamakla ürün ve süreçlerin potansiyel gelişim sürecini artırabilmekte ve (3) çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işlerin çeşitliliğinin artırarak bireylerin çok yönlülüğüne olumlu etki yapabilmekte ve bireyin uzmanlık alanlarını zenginleştirebilmektedir. Ayrıca yazarlar, yaptıkları çalışmanın sonucunda organizasyonlardaki organik yapı ile sürekli gelişim ve öğrenme arasında güçlü bir ilişkinin varlığını da tespit etmişlerdir.³⁵¹

Hao, Kasper ve Muehlbacher (2012), örgüt yapısı ile performans arasındaki ilişkiyi, özellikle örgütsel öğrenme ve inovasyon aracılığıyla gerçekleşen bu ilişkiyi, incelemek üzere yaptıkları araştırmada, farklı örgüt yapılarının farklı öğrenme stilleriyle ilişkili olduklarını öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre, uzmanlaşmanın, hiyerarşinin ve merkezileşmenin ön planda olduğu, düzen ve kontrolün hâkim olduğu bir yapıda öğrenme stili, yüksek bilgi paylaşımı ve yüksek iletişim ile karakterize edilirken; düşük uzmanlaşmanın olduğu takımlarda ise öğrenme stili, yüksek bilgi paylaşımı ve inovasyon, fakat düşük örgütsel hafıza ile karakterize edilmektedir. Öte

³⁵⁰ Bunderson, J. S., Boumgarden, P., Structure And Learning In Self-Managed Teams: Why “Bureaucratic” Teams Can Be Better Learners, **Organization Science**, 21(3), 2010, s. 609-624.

³⁵¹ Huang, X., Rode, J. C., Schroeder, R. G., Organizational Structure And Continuous Improvement And Learning: Moderating Effects Of Cultural Endorsement Of Participative Leadership, **Journal Of International Business Studies**, 42(9), 2011, s. 1103-1120.

yandan yetkinin dağıtılmış, esnek ve basık yapılarda ise öğrenme stili, yüksek inovasyon, güçlü bir bilgi paylaşımı ve edinimi ve dengeli bir örgütsel hafıza ile karakterize edilmektedir. Yazarlara göre yapı, organizasyon performansını doğrudan etkilemekte ve hemen hemen tüm araştırma düzeylerinde yapı, örgütsel öğrenme üzerinden diğer değişkenlere yönelik bir etkiye sahip olmaktadır.³⁵²

Koohborfardhaghi ve Altmann (2017), örgüt yapısının bilgi akışı ve örgütsel öğrenme açısından rolünü inceledikleri çalışmada, geleneksel bir hiyerarşik yapının organizasyonel öğrenmede düşük bir performans sergilediğini, ancak birbirlerine tam bağlı takımlarında ise öğrenmeden en iyi performansın sağlandığını gözlemlemişlerdir. Çünkü, bilginin edinimi ve öğrenme süreci birey düzeyinde gerçekleşmesine rağmen, organizasyon yapısı bireylerarası etkileşimin ve bilgi akışının doğasını etkileyebilmektedir. Yazarlar, büyük ölçekli organizasyonlarda birbirine tam bağlı takımların oluşturulmasının çok zor olduğunu altını çizerek yöneticilere, iki uzak uçlar arasında bir hibrit (hybrid) yapının oluşturulmasını önermişlerdir.³⁵³

Hörbe, Moura, Machado ve Campos (2021), örgüt yapısı unsurlarının örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisini incelemek üzere gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel öğrenmeye elverişli bir iş ortamının örgüt yapısı tarafından da desteklenmesi gerektiğini gözlemlemişlerdir. Merkezileşme unsurunun öğrenme üzerindeki etkisinin güçlü olduğunu bulgulayan yazarlara göre örgüt yapısındaki merkezileşme düzeyinin düşük olması esnekliği, güçlendirmeyi ve ilişkileri artırmakta; öğrenmeye elverişli bir ortam hazırlamaktadır. Öte yandan yüksek düzeyde biçimselleşmenin büyük şirketlerin ortak bir özelliğini oluşturduğunu; ancak, biçimselleşme düzeyinin öğrenme düzeylerini farklılaştıran kritik bir faktör teşkil etmediğini gözlemlemişlerdir.³⁵⁴

³⁵² Hao, Q., Kasper, H., Muehlbacher, J., How Does Organizational Structure Influence Performance Through Learning And Innovation In Austria And China, **Chinese Management Studies**, 2012.

³⁵³ Koohborfardhaghi, S., Altmann, J., How Organizational Structure Affects Organizational Learning, **Journal Of Integrated Design And Process Science**, 21(1), 2017, s. 43-60.

³⁵⁴ Hörbe, T. D. A. N., Moura, G. L. D., Machado, E. C., Campos, S. A. P. D., Influence Of The Organizational Structure In The Organizational Learning Capacity: The Case Of A World Manufacturer Of Commercial Vehicles, **Revista De Administração Da UFSM**, 14, 2021, s. 388-404.

Görüldüğü üzere araştırmaların birçoğunda örgüt yapısı ile örgütsel öğrenme arasında güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmaların bulguları aşağıdaki tabloda şu şekilde özetlenmiştir:



Kaynak	Bulgular
Galbraith (1974)	Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre, organizasyon içerisinde ihtiyaç duyulan esneklik ve öğrenme derecesine bağlı olarak aynı organizasyon biriminde farklı tarz yapılar oluşabilmektedir. Örneğin, geçmiş davranışların veya rutinlerin güçlendirilmesi ve pekiştirilmesi gerektiği durumlarda merkezi bir yapı daha uygun olabilirken; yeni anlayış, değer, düşünce veya eylemlerin değiştirilmesi veya öğrenilmesi gereken durumlarda ise merkezi olmayan bir yapı daha uygun olabilmektedir.
Bunderson ve Boumgard (2010)	Yaptıkları çalışmada kendi kendini yöneten takımlardaki (self-managed teams) yüksek biçimselleşmenin, deneyimsel öğrenme ve sürekli gelişimi odağına alan güvenli ve öngörülebilir bir ekip ortamı oluşturabileceğini öne sürmektedir. Yazarlara göre biçimsel bir yapı, dikkat dağıtıcı dış etkilerin içeriye müdahale olasılığını azaltarak “faaliyet özerkliği” sağlayabilmekte ve öğrenme motivasyonunu artırabilmektedir. Aynı şekilde biçimsel bir yapı, ekip üyelerinin ortak bir zihinsel model oluşturabilmelerini sağlayabilmekte; görev ve birliktelik ilişkilerini anlayabilmelerini ve benimseyebilmelerini kolaylaştırabilmektedir.
Huang, Rode ve Schroeder (2011)	Yaptıkları çalışmanın sonucunda organizasyonlardaki organik yapı ile sürekli gelişim ve öğrenme arasında güçlü bir ilişkinin varlığını da tespit etmişlerdir. Organik yapıların neden sürekli gelişim ve öğrenme ile yakından ilişkili olabileceğini şu nedenlere bağlamaktadır: (1) Yapının nispeten basık olması, üst düzey yönetim ile örtük bilgiye (tacit knowledge) sahip çalışanlar arasındaki iletişimi daha anlaşılır ve verimli bir hale getirebilmekte, (2) örtük bilgiye sahip çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla katılmalarını sağlamakla ürün ve süreçlerin potansiyel gelişim sürecini artırabilmekte ve (3) çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işlerin çeşitliliğinin artırarak bireylerin çok yönlülüğüne olumlu etki yapabilmekte ve bireyin uzmanlık alanlarını zenginleştirebilmektedir.
Hao, Kasper ve Muchlbacher (2012)	Yazarlara göre, uzmanlaşmanın, hiyerarşinin ve merkezileşmenin ön planda olduğu, düzen ve kontrolün hâkim olduğu bir yapıda öğrenme stili, yüksek bilgi paylaşımı ve yüksek iletişim ile karakterize edilirken; yetkinin dağıtıldığı, esnek ve basık yapılarda ise öğrenme stili, yüksek inovasyon, güçlü bir bilgi paylaşımı ve edinimi ve dengeli bir örgütsel hafıza ile karakterize edilmektedir.
Koohborfardhaghighi ve Altmann (2017),	Örgüt yapısının bilgi akışı ve örgütsel öğrenme açısından rolünü inceledikleri araştırmada, geleneksel bir hiyerarşik yapının organizasyonel öğrenmede düşük bir performans sergilediğini, ancak birbirlerine tam bağlı takımlarında ise öğrenmeden en iyi performansın sağlandığını gözlemlemişlerdir. Çünkü, bilginin edinimi ve öğrenme süreci birey düzeyinde gerçekleşmesine rağmen, organizasyon yapısı bireylerarası etkileşimin ve bilgi akışının doğasını etkileyebilmektedir. Yazarlar bu nedenle büyük organizasyonlara iki uzak uçlar arasında bir hibrit (hybrid) yapının oluşturulmasını önermişlerdir.
Hörbe, Moura, Machado ve Campos (2021)	Örgüt yapısı unsurlarının örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisini incelemek üzere gerçekleştirdikleri araştırmada yazalar, örgütsel öğrenmeye elverişli bir iş ortamının örgüt yapısı tarafından da desteklenmesi gerektiğini gözlemlemişlerdir. Merkezileşme unsurunun öğrenme üzerindeki etkisinin güçlü olduğunu bulgulayan yazarlara göre örgüt yapısındaki merkezileşme düzeyinin düşük olması esnekliği, güçlendirmeyi ve ilişkileri artırmakta; öğrenmeye elverişli bir ortam hazırlamaktadır. Öte yandan yüksek düzeyde biçimselleşmenin büyük şirketlerin ortak bir özelliğini oluşturduğunu; ancak, biçimselleşme düzeyinin öğrenme düzeylerini farklılaştıran kritik bir faktör teşkil etmediğini gözlemlemişlerdir.

Tablo 3.10: Örgüt Yapısı ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İNOVASYON, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİ: TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İnovasyon, tek başına sadece bir yenilik olma özelliğini değil, değişim ve ticarileştirme özelliğini içinde barındıran bütünsel bir süreci kapsamaktadır. Bu bütünsel sürecin oluşum temelinde ise bireysel, grupsal, örgütsel ve/veya endüstriyel düzeyde oluşturulan birçok yeni bilgiler yatmaktadır. Dolayısıyla organizasyonların inovasyon kabiliyeti, var olan veya üretilen bilgileri ne denli dönüştürebilirliği ile ilişkilidir. Önemli etkileyicilerinden biri olan örgüt yapısı, öğrenmenin yeni bir biçim kazanmasına neden olmakta; bireysel ve bütünsel öğrenmeyi, daha fazla bilgi yaratmayı destekleyen yetenekleri açığa çıkarabilen nitelikleri ortaya çıkarabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, inovasyonun ortaya konulmasında önemli bir yere sahip olan örgütsel öğrenmenin örgüt içerisinde işlenebilir olması için hâkim örgüt yapısının da öğrenme ve inovasyon sürecini teşvik eder nitelikte olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle örgüt yapısı, örgütsel öğrenmeyle birlikte bilgi yönetimi sürecini aktif ve uygulanabilir kılabilir hale getirebilmekte, dolayısıyla örgütsel inovasyonu etkileyebilmektedir. İdeal bir yapı, sınırların aşılmasını sağlarken iletişimi kolaylaştırabilmekte; ilgili bilgi ve uzmanlık, organizasyon içindeki birey ve gruplar arasında geniş çapta dağılabilmektedir. Bu üç unsur ayrı ayrı örgütler için çok önemli konular olsa da konuya bir bütün olarak bakıldığında birlikte örgütler için daha anlamlı ve sinerjik bir ilişkiye işaret edebilmektedir.

Araştırma şu temel problemler çerçevesinde işlenmeye başlanmıştır: Örgütlerde inovasyon ortamı nasıl sağlanabilir? Şayet sağlanmış ise bu ortamın özellikleri nasıl olmalıdır? Sağlanan ortam, örgütlerde inovasyonu teşvik edecek hangi yetenekleri geliştirir? Düşünülen ve merak edilen bu problemler çerçevesinde araştırmanın amaç ve hedefleri oluşturulmuştur. Bu amaç ve hedefler, örgütlerde inovasyonun düzeyini, örgütsel öğrenmenin düzeyini ve kapsamını ve sağlanan örgüt

yapısının şeklini ve işleyişini ortaya koyarak; örgütlerde inovasyon, örgütsel öğrenme ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek, bu ilişkiye açıklık getirmektir ve farklı yönlerini belirlemek hedeflenmiştir. Belirlenen amaç ve hedefler çerçevesinde araştırmanın temel soruları ortaya atılmıştır. Bu temele sorular şu şekildedir: Örgüt yapısı, örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişki nasıldır? Bu ilişki arasında örgütsel öğrenmenin aracı rolü nedir? Araştırmada temel olarak öğrenmeyi pozitif yönde teşvik eden bir çalışma ortamı sağlayan örgüt yapısının örgütsel inovasyonu da pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Araştırma, günümüz bağlamında çok önemli bir yere sahip olan inovasyon ve öğrenme kabiliyetinin organizasyonlardaki işleyişini göz önüne sermeyi, yöneticilerin oyun alanını aydınlatmayı ve yöneticilere yol göstermeyi arzulamaktadır. Araştırmanın motivasyonu, geleceğin organizasyonlarına ve yöneticilerine, örgütteki her bir unsur ile etkileşimlerini başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için yol gösterici bir ortama zemin hazırlamaktır. Ayrıca çalışmayla; örgütsel devamlılığı ve gelişimi sağlamada birinci derece de sorumlu olan yöneticilere, bu konu üzerinde doğrudan etkileri bulunan öğrenme ve inovasyon atmosferinin oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde yol gösterici birtakım ipuçları sunulması da amaçlanmaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, kapsam ve sınırlılıkları, araştırma modeli, araştırma hipotezleri, araştırma bulguları, kısaca araştırma süreci ele alınacak; araştırmanın sonuçları belirlenerek kişisel öneriler getirilecek ve araştırma sonlandırılacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Yönetim Alanına Katkısı

İnovasyon, tek başına sadece bir yenilik olma özelliğini değil, değişim ve ticarileştirme özelliğini içinde barındıran bütünsel bir süreci kapsamaktadır. Bu bütünsel sürecin oluşum temelinde ise bireysel, grupsal, örgütsel ve/veya endüstriyel düzeyde oluşturulan birçok yeni bilgiler yatmaktadır. Dolayısıyla organizasyonların inovasyon kabiliyeti, var olan veya üretilen bilgileri ne denli dönüştürebilirliği ile ilişkilidir. Önemli etkileyicilerinden biri olan örgüt yapısı, öğrenmenin yeni bir biçim kazanmasına neden olmakta; bireysel ve bütünsel öğrenmeyi, daha fazla bilgi

yaratmayı destekleyen yetenekleri açığa çıkarabilen nitelikleri ortaya çıkarabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, inovasyonun ortaya konulmasında önemli bir yere sahip olan örgütsel öğrenmenin örgüt içerisinde işlenebilir olması için hâkim örgüt yapısının da öğrenme ve inovasyon sürecini teşvik eder nitelikte olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle örgüt yapısı, örgütsel öğrenmeyle birlikte bilgi yönetimi sürecini aktif ve uygulanabilir kılabilir hale getirebilmekte, dolayısıyla örgütsel inovasyonu etkileyebilmektedir. İdeal bir yapı, sınırların aşılmasını sağlarken iletişimi kolaylaştırabilmekte; ilgili bilgi ve uzmanlık, organizasyon içindeki birey ve gruplar arasında geniş çapta dağılabilmektedir. Bu üç unsur ayrı ayrı örgütler için çok önemli konular olsa da konuya bir bütün olarak bakıldığında birlikte örgütler için daha anlamlı ve sinerjik bir ilişkiye işaret edebilmektedir.

Araştırma şu temel problemler çerçevesinde işlenmeye başlanmıştır: Örgütlerde inovasyon ortamı nasıl sağlanabilir? Şayet sağlanmış ise bu ortamın özellikleri nasıl olmalıdır? Sağlanan ortam, örgütlerde inovasyonu teşvik edecek hangi yetenekleri geliştirir? Düşünülen ve merak edilen bu problemler çerçevesinde araştırmanın amaç ve hedefleri oluşturulmuştur.

Araştırmanın amacı, *örgütlerde inovasyonun düzeyini, örgütsel öğrenmenin düzeyini ve kapsamını ve sağlanan örgüt yapısının şeklini ve işleyişini ortaya koyarak; örgütlerde inovasyon, örgütsel öğrenme ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiye açıklık getirmektir.* Araştırmanın amacı çerçevesinde araştırmanın temel soruları ortaya atılmıştır. Bu temele sorular şu şekildedir: Örgüt yapısı, örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişki nasıldır? Bu ilişki arasında örgütsel öğrenmenin aracı rolü nedir?

Araştırma, günümüz bağlamında çok önemli bir yere sahip olan inovasyon ve öğrenme kabiliyetinin organizasyonlardaki işleyişini göz önüne sermeyi, yöneticilerin oyun alanını aydınlatmayı ve yöneticilere yol göstermeyi arzulamaktadır. Araştırmanın motivasyonu, geleceğin organizasyonlarına ve yöneticilerine, örgütteki her bir unsur ile etkileşimlerini başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için yol gösterici bir ortama zemin hazırlamaktır. Ayrıca bu çalışmayla, organizasyonel gelişimi sağlamada önemli etkileri olan yöneticilere, organizasyonel gelişim üzerinde etkileri

bulunan öğrenme ve inovasyon atmosferinin oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde yol gösterici bakış sunulması da amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

4.2.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütesini, İstanbul'da bulunan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'ndeki (teknopark/ teknokent) firmalar ve bu firmaların çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada bu bölgelerin kullanılmasının nedeni, çeşitli teşviklerle desteklenen ve bu söz konusu bölgelerde faaliyet göstere firmaların, ülkemizin bilgi, teknoloji ve yenilik merkezlerini oluşturmalarıdır. Ayrıca, araştırmada ele alınan konular dahilinde bu bölgelerden veri toplamanın ve değerlendirmenin daha sağlıklı sonuç verebileceği düşünüldüğü için bu ilgili bölgeler araştırma kapsamına alınmıştır.

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri veya diğer bir adıyla Teknoparklar/kentler, üniversitelerin/araştırma kurumlarının ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içerisinde araştırma, geliştirme ve yenilikçilik çalışmalarını sürdürdükleri ve birbirleri arasında bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği araştırma geliştirme, inovasyon ve teknoloji ekosistemleridir.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Mayıs 2022'de açıklanan bilgilere göre, Türkiye'deki 92 Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nden 78'si faaliyetine devam etmekte, geri kalan 14 bölgenin altyapı çalışmalarının devam etmesi sebebiyle hali hazırda faaliyet gösterememektedir.

Araştırma kapsamında çalışmaya katılan firmaların İstanbul'da bulunan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'nde faaliyet göstermesi şartı aranmıştır. Bu doğrultuda, Mayıs 2022'de açıklanan bilgiler dahilinde İstanbul'da 12 teknopark bölgesinden 10 tanesi halihazırda faaliyet göstermektedir. İstanbul'da faaliyet gösteren 12 teknoparkın

bağlı olduğu kurumların bilgisi kuruluş tarihleriyle birlikte aşağıdaki tabloda sunulmuştur.³⁵⁵



³⁵⁵ T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, **Teknoloji Geliştirme Bölgeleri İstatistikleri**, <https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler>, Haziran, 2022.

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri	Bağlı Olduğu Kurum	Yıl
İTÜ Arı Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi – İTÜ Arıent Teknopark	İstanbul Teknik Üniversitesi	2003
Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi – Yıldız Teknopark	Yıldız Teknik Üniversitesi	2003
İstanbul Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi – Entertech Teknopark	İstanbul Üniversitesi	2003
Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi – Boğaziçi Teknopark	Boğaziçi Üniversitesi	2009
İstanbul Teknoloji Geliştirme Bölgesi – Teknopark İstanbul	İstanbul Ticaret Üniversitesi	2009
Marmara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi – Tübitak Marmara Teknokent	Marmara Üniversitesi	2014
Sağlık Bilimleri Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi Sağlık Teknokenti – Teknopol İstanbul	Sağlık Bilimleri Üniversitesi	2018
Dudullu OSB Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi – Büdotek Teknopark	Boğaziçi Üniversitesi	2018
İstanbul Sebahattin Zaim Teknoloji Geliştirme Bölgesi – Zaim Teknopark	Sebahattin Zaim Üniversitesi	2018
İstanbul Medeniyet Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi – İMU Teknopark	Medeniyet Üniversitesi	2018
Esenler Akıllı Şehir Odaklı İhtisas Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İstanbul Teknik Üniversitesi Yıldız Teknik Üniversitesi İbni Haldun Üniversitesi İstanbul Üniversitesi	2021
Biruni Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Biruni Üniversitesi	2021

Tablo 4.11: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

4.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında çalışmaya katılan firmaların İstanbul'da bulunan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'nde faaliyet göstermesi şartı aranmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın sınırlılığı gereğince İstanbul'daki 12 teknopark bölgesinden 7 tanesinin araştırmanın kapsamına uygun olduğu; geri kalanların ise yapılandırılma çalışmalarına devam etmesi, ulaşım ve zaman yetersizliğinden dolayı uygun olmadığı kanaatine varılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın evrenini, yaklaşık 1610 firmasıyla 7 teknopark ve yaklaşık 30200 firma çalışanı oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, yapılan araştırmanın örneklemini, farklı bölgelerden oluşan toplam 380 firma çalışanı temsil etmektedir. Katılımcılar, bu bölgeler bünyesinde faaliyet gösteren firmaların üst, orta ve alt kademelerinde görev alan çalışanlarından oluşmaktadır.

Teknoloji geliştirme bölgelerinin kurumsal internet sitelerinde sunulan Mayıs ayı bilgilerine göre teknoloji geliştirme bölgelerinde bulunan firmaların ve firmalarda çalışanların sayısı aşağıdaki gibidir:

Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Teknopark/Teknokent)	Firma Sayısı	Firmalardaki Çalışan Sayısı	%95 Güven Aralığına Göre Örneklem Dağılımı	Gerçekleşen Örneklem Dağılımı
Yıldız Teknopark	500~	8000~	101	86
Teknopark İstanbul	430~	7000~	88	52
İTÜ Arı Kent Teknopark	300~	8800~	111	65
Tübitak Marmara Teknokent	150~	2900~	36	26
Entertech Teknopark	110~	1200~	15	16
Büdotek Teknopark	60~	1200~	15	15
Teknopol İstanbul	60~	1100~	14	10
Toplam	1610~	30200~	380	270

Tablo 4.12: İstanbul'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren Firmalardaki Çalışan Sayısı

Araştırma dahilinde anket çalışmasına dönüş yapan firma çalışanı sayısı 270 katılımcı ile sınırlı kalmasına rağmen ulaşılan katılımcı sayısı araştırmanın sürdürülmesi için uygun görülmüştür.³⁵⁶

15 Haziran 2022 ve 25 Haziran 2022 tarihleri arasında örneklemin özellikleri çerçevesince belirlenen katılımcılardan elden ve internet üzerinden anket dağıtılarak veri toplanmıştır. Katılımcılara araştırmadaki kavramlardan, semantik ve likert ölçeğin nasıl doldurulması gerektiğinden detaylıca bahsedilmiştir.

Araştırmanın ön kabulleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmaya katılan bireylerin, ankette belirtilen ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp cevaplayabilecek eğitim ve sosyokültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir.
- Araştırma herhangi bir zorlama olmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülmüştür. Katılımcılardan isim veya kimlik bilgisi istenmemekle beraber, elde edilen bilgilerin gizli tutulacağı ve sadece araştırma amacına yönelik olarak kullanılacağı bilgisi verildiğinden doğru, dürüst ve içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmiştir.
- Araştırmada kullanılacak yöntemin, çalışmanın konusu ve amacı için uygun bir yöntem olduğu kabul edilmiştir.
- Değişkenler gözleme değil, katılımcıların kendi değerlendirmelerine ve algılamalarına dayanmaktadır. Bu nedenle ulaşılan sonuçlarda sosyal beğenirlik etkisinin olabileceği baştan kabul edilmiştir.

Araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırma kaynakçada belirtilen kaynaklarla ve firmalardan araştırma amaçları doğrultusunda toplanan verilerle sınırlıdır.

³⁵⁶ Kline, R. B., **Convergence Of Structural Equation Modeling And Multilevel Modeling**, New York, Guilford Press., 2011, s. 12.

- Araştırma verileri, yapılandırılmış soru formu yoluyla toplanmıştır. Dolayısıyla yöntemin kendine özgü sınırlılıkları bu çalışma için de söz konusudur.
- Kolayda ve kota örneklem yönteminin kullanılması, araştırmanın kısıtlarından birinin oluşturmaktadır.
- Ayrıca araştırma konusunun özelliği itibari ile çalışanların algılarını ve eğilimlerini araştırmaya tam olarak yansıtmamaları, belki de açığa vurmak istememeleri araştırmanın sınırlılıkları arasında sayılabilmektedir.
- Ayrıca her araştırmada olduğu gibi maliyet ve zaman gibi nedenler de araştırmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında, araştırmanın yapısı gereği örgütsel inovasyon, örgütsel öğrenme ve algılanan örgüt yapısı ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçeklerin kullanımına yönelik izlenen süreç şu şekildedir:

(1) Literatür taraması gerçekleştirilerek, inovasyon, öğrenme ve örgüt yapısına yönelik araştırmalarda kullanılan ölçekler taranmış, ölçeklerin kullanıldığı örneklemelerin belirlenmiş ve araştırmada kullanılacak ölçeklere karar verilmiştir.

(2) Belirlenen ölçeklerin varsa Türkiye’de kullanımı ve uyarlanmasına yönelik incelenmesi, yoksa Türkçe diline uyarlanması çalışmaları yapılmıştır.

(3) Ölçeklerden oluşturulan anket formunun belirlenen örneklemde 270 çalışana uygulanarak verilerin analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket çalışması toplam 5 bölüm ve 54 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın kimler tarafından, ne amaçla yapıldığı ve nasıl doldurulacağı konusunda katılımcılara verilen genel bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde, örgütsel inovasyon ölçeği aracılığıyla gerçekleştirilen ve 3 boyuttan oluşan 15 ifade; üçüncü bölümde, örgütsel öğrenme ölçeği aracılığıyla gerçekleştirilen ve 5 boyuttan oluşan 24 ifade ve dördüncü bölümde, algılanan örgüt yapısı ölçeği

aracılığıyla gerçekleştirilen 7 ifade bulunmaktadır. Son olarak beşinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, işyerinde çalışma süresi, sektörde çalışma süresi, görevli olunan departman, firmanın faaliyet sektörü ve ürün/hizmet sayısı) belirlemek amacıyla 8 ifade bulunmaktadır.

Araştırmanın anket çalışmasında kullanılan ölçeklerin bilgileri şu şekildedir:

Ölçek	Yaklaşım	Yazarlar	Araştırma	Kaynakça
Örgütsel İnovasyon	Üç Boyutlu İnovasyon Modeli (Ürün/Hizmet, Süreç ve İdari)	Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011).	Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value.	Industrial marketing management, 40(3), 336-345.
Örgütsel Öğrenme	Crossan, Bontis ve Hulland'ın Örgütsel Öğrenme Modeli	Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002).	Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows.	Journal of management studies, 39(4), 437-469.
Algılanan Örgüt Yapısı	Burns ve Stalker'ın Örgüt Yapısı Modeli	Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. (1994).	Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices.	Journal of Management Studies, 31(4), 481-506.

Tablo 4.13: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgütsel İnovasyon Ölçeği (Organizational Innovation, Innovativeness Scale):³⁵⁷ İnovasyonu ölçmek üzere Nasution ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen ve (1) *Ürün İnovasyonu*, (2) *Süreç İnovasyonu* ve (3) *İdari İnovasyon* olarak 3 boyut, toplam 15 ifadeden oluşan “Örgütsel İnovasyon” ölçeği kullanılmıştır. Anket çalışmasının gerçekleştirilmesinde 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

Örgütsel Öğrenme Ölçeği (Organizational Learning Scale):³⁵⁸ Örgütsel öğrenmeyi ölçmek amacıyla Bontis, Crossan ve Hulland'ın (2002) geliştirdiği “Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows” adlı

³⁵⁷ A.g.e., Haile, A. E., 2019; Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., Ndubisi, N. O., Entrepreneurship: Its Relationship With Market Orientation And Learning Orientation And As Antecedents To Innovation And Customer Value, **Industrial Marketing Management**, 40(3), 2011, s. 336-345.

³⁵⁸ A.g.e., Taşkın, F., 2020; Bontis, N., Crossan, M. M., Hulland, J., Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows. **Journal Of Management Studies**, 39(4), 2002, s. 437-469.

çalışmasındaki ölçekten yararlanılmıştır. Toplam 24 ifadeden oluşan örgütsel öğrenme ölçeği; (1) *Birey Düzeyinde Öğrenme*, (2) *Grup Düzeyinde Öğrenme*, (3) *Örgüt Düzeyinde Öğrenme*, (4) *İleriye Doğru* ve (5) *Geriye Doğru Öğrenme* olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Anket çalışmasının gerçekleştirilmesinde 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

Algılanan Örgüt Yapısı Ölçeği (Perceived Organizational Structure Scale):³⁵⁹ Örgüt yapısını ölçmek üzere P. N. Khandwalla tarafından geliştirilen ve J. G. Covin, D. P. Slevin ve R. L. Schultz tarafından Amerika’da 330 işletme üzerinde kullanılarak test edilen 7 ifadeli algılanan örgüt yapısı ölçeğinden faydalanılmıştır. Katılımcıların yer alan ifadelere ne derecede katıldıklarını ölçmek için 5’li semantik farklar ölçeğinden yararlanılmıştır. Semantik farklar ölçeği, bir veya birkaç nesnenin iki kutuplu olarak karşılaştırılmasını kapsamaktadır. Bu doğrultuda ölçekte yer alan iki kutup, örgüt yapısının (1) *mekanik* ve (2) *organik* özelliğini tanımlamak üzere kullanılmaktadır. Ölçekte, katılımcıların verdikleri yanıtların puanları artıkça organizasyonun algılanan organiklik derecesi artmaktadır.

Ölçeğin yorumlanmasında **geri çeviri metodundan** faydalanılmıştır. Bu metot aracılığıyla ölçek, mevcut dilinden kaynağın kullanılacağı hedef dile çevrilir, daha sonra ölçeğin kullanılacağı alandaki uzmanlar tarafından ifadelerin anlatılmak istenenle uyumlu olup olmadığı değerlendirilir, gerekli düzenlemelerden sonra ölçek anadiline tekrar çevrilir, mevcut dildeki dilbilim uzmanları tarafından ölçeğin ifadeleri ilk versiyonuyla karşılaştırılarak tekrar değerlendirilir ve bu aşamada ifadelerin tutarlılığı uygunsa çeviri ölçeğin kullanımına geçilir.³⁶⁰ Bu bağlamda İngilizce hazırlanan ölçekler ilk aşamada, Anadili Türkçe olan İstanbul Üniversitesi’ndeki 3 uzman ve yazarın kendisi tarafından Türkçe diline çevrilmiştir. Akabinde İşletme Yönetimi ve Organizasyon alanında çalışmalarını yürüten bir öğretim üyesi hocamız

³⁵⁹ Khandwalla, N. P., **The Design of Organizations**, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1977, s. 648.; Covin, G. J., v.d., “Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices”, **Journal of Management Studies**, C.31, No:4 1994, s. 502; Tuysuz, M., “İnsan Kaynakları Departmanı Rollerinin Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algısına Etkisi ve Bu Süreçte Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

³⁶⁰ Brislin, R. W., Back-Translation For Cross-Cultural Research, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 3, 1970, s. 186-2161

ve 4 araştırma görevlisi tarafından ölçek ifadelerin örneklem tarafından anlaşılabilirliği, Türkçe dilindeki yapısal tutarlılığı ve kültürel açıdan uygunluğu kontrol edilmiş ve değerlendirilmiştir. Türkçe dilindeki uygunluğu üzerinden ölçek, İngiliz Dili ve Edebiyatı alanında çalışmalarını yürüten bir uzman araştırma görevlisi hocamızın da desteği ile tekrar İngilizce diline çevrilmiştir.

Araştırma kapsamında gerçekleşen ölçek uyarlama çalışmaları ardından örnek bir anket çalışması oluşturulmuş; anket yöntemiyle toplanan veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS (Analysis of Moment Structures) paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada veri analizi yöntemi olarak **Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Modeling)** kullanılmıştır. Bu nedenle, örneklem sayısının değişken sayısından büyük olmasına, örneklem sayısının 50 ve üzerinde olmasına ve son olarak araştırmadaki her bir ifadenin en az beş katı kadar gözlemin yer almasına dikkat edilmiştir.³⁶¹ Araştırma kapsamında yapılan **Doğrulamalı Faktör Analizleri (Confirmatory Factor Analysis)** AMOS; **Tanımlayıcı İstatistikler (Descriptive Statistics)** ve **Aracılık Analizi (Mediation Analysis)** ise SPSS programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

İkinci nesil veri analiz tekniği olarak da tanımlanan Yapısal Eşitlik Modeli, regresyon gibi birinci nesil istatistiksel tekniklere kıyasla, birden çok bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi modellemeye imkân tanıyan sistematik ve kapsamlı bir modelleme metodudur. Bağımlı ile bağımsız değişken arasındaki doğrudan ilişkilerin varlığının yanı sıra (birinci nesil) dolaylı ilişkilerin varlığının da söz konusu (ikinci nesil) olduğu, değişkenlerin dolaylı etkilerinin de göz ardı edilmediği için sosyal bilimlerde bu teknik sıklıkla tercih edilmektedir.³⁶²

Yapısal Eşitlik Modeli, iki farklı temel yöntem çerçevesinde oluşturulmaktadır. Bunlardan ilki (1) **Kovaryans Temelli (Covariance-Based Structural Equation Modeling)** yapısal eşitlik modellemesi, ikincisi ise (2) **Varyans Temelli (Partial Least Squares)** yapısal eşitlik modellemesi olarak adlandırılır.

³⁶¹ Yaşlıoğlu, M. M., Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması, **Istanbul Business Research**, 46, 2017, s. 74-85.

³⁶² Dursun, Y., Kocagöz, E., Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (35), 2010, s. 1-17.

Squares Structural Equation Modeling) yapısal eşitlik modeli metodudur. Sosyal bilimlerde yaygın olarak tercih edilen metot, kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemesi yöntemi olmakla beraber bu yöntemin kullanılabilmesin için verilerin belirlenen üç varsayımı sağlaması gerekmektedir: (1) veriler normal dağılım göstermeli, (2) yeterli örneklem sayısına ulaşılması ve son olarak (3) modelin doğru tanımlanabilmesidir. Varyans temelli yapısal eşitlik modeli yönteminde ise normal dağılım göstermeyen veriler ve küçük örneklem hacmi ile analiz gerçekleştirilmektedir.³⁶³ Araştırmanın örneklem büyüklüğünün yüksek ve verilen normal dağılım göstermesi nedeniyle yapılan bu araştırmada, kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemesi metodu tercih edilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modeli, (1) ölçüm modeli ve (2) yapısal model olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın analizine geçilmeden önce, ilk olarak ölçüm modeli test edilir akabinde ise yapısal modeller ve ilişkiler incelenir.³⁶⁴ Ölçüm modellerinin geliştirilmesinde **Doğrulamalı Faktör Analizi** kullanılırken, yapısal modellerde ise **Yol Analizi** kullanılmaktadır. Bu nedenle, araştırmada kullanılan anket çalışmasının geçerlilik ve güvenilirliği belirlemek için ilk olarak doğrulamalı faktör analizi yapılarak ölçüm modeli incelenmiştir.

Yapısal Eşitlik Modelinin öncelikli amacı, teorik olarak tasarlanan modellerin elde edilen veri seti tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır. Dolayısıyla, tasarlanan teorik yapının veri seti tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymak için birçok **Uyum İndekslerinden (Fit Index)** yararlanılmaktadır. Uyum indeksleri, tasarlanan teorik modelin toplanan veri ile benzeşme derecesini test ederek modelin yapısal geçerliliğini belirlemek için kullanılmaktadır.³⁶⁵ Analiz sürecinde kullanılabilecek birçok uyum indeksi bulunmakla birlikte, bu indekslerin birbirlerine göre üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu nedenle, model

³⁶³ Şahinoğlu, K. T., Yakut, S. G., Yapısal Eşitlik Modeli ile Özgürlüklerin Ekonomik Performansa Etkisi Üzerine Bir İnceleme, **Ekoist: Journal Of Econometrics And Statistics**, (30), 2019, s. 1-20.

³⁶⁴ Yılmaz, V., Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(1), 2004, s. 77-90.

³⁶⁵ A.g.e., İlhan, M., Çetin, B., 2014, s. 26-42.

değerlendirmesi yapılırken birden fazla indeksin kendi varsayımları çerçevesince incelemek daha uygun bir yaklaşımdır.³⁶⁶

Gerçekleştirilen bu araştırmada, modelin uygunluğunu kontrol etmek için **CMIN** ve **CMIN/DF** (x^2/sd Chi-Square Goodness of Fit), **GFI** (Goodness of Fit Index), **CFI** (Comperative Factor Index), **NFI** (Normed Fit Index) ve **NNFI-TLI** (Non-Normed Fit Index- Tucker-Lewis Index) ve **RMSEA** (Root Mean Square Error of Approximaiton) uyum indekslerinden yararlanılmıştır.³⁶⁷ Araştırmada kullanılan uyum iyiliği değerlerinin iyi ve kabul edilebilir değerleri aşağıdaki tabloda şu şekilde verilmiştir:³⁶⁸

Uyum İndeksleri	İyi Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
x^2	$.05 \leq p \leq 1$	$.01 \leq p \leq .05$
x^2/sd	$x^2/sd \leq 3$	$x^2/sd \leq 5$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$
NNFI (TLI)	$.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI (TLI) \leq .95$
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$

Tablo 4.14: Araştırmada Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri

- CMIN ve CMIN/DF değeri, diğer bir deyişle ki-kare (x^2 ve x^2/sd) uyum indeksi, veri kovaryans matrisi ile model kovaryans matrisi arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmektedir. Büyük örneklemelerde, model uyumu değerlendirmesi yapılırken x^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilecek değer (x^2/sd) dikkate alınmaktadır.

³⁶⁶ A.g.e., Yaşlıoğlu, M. M., 2017.

³⁶⁷ A.g.e., Yaşlıoğlu, M. M., 2017.

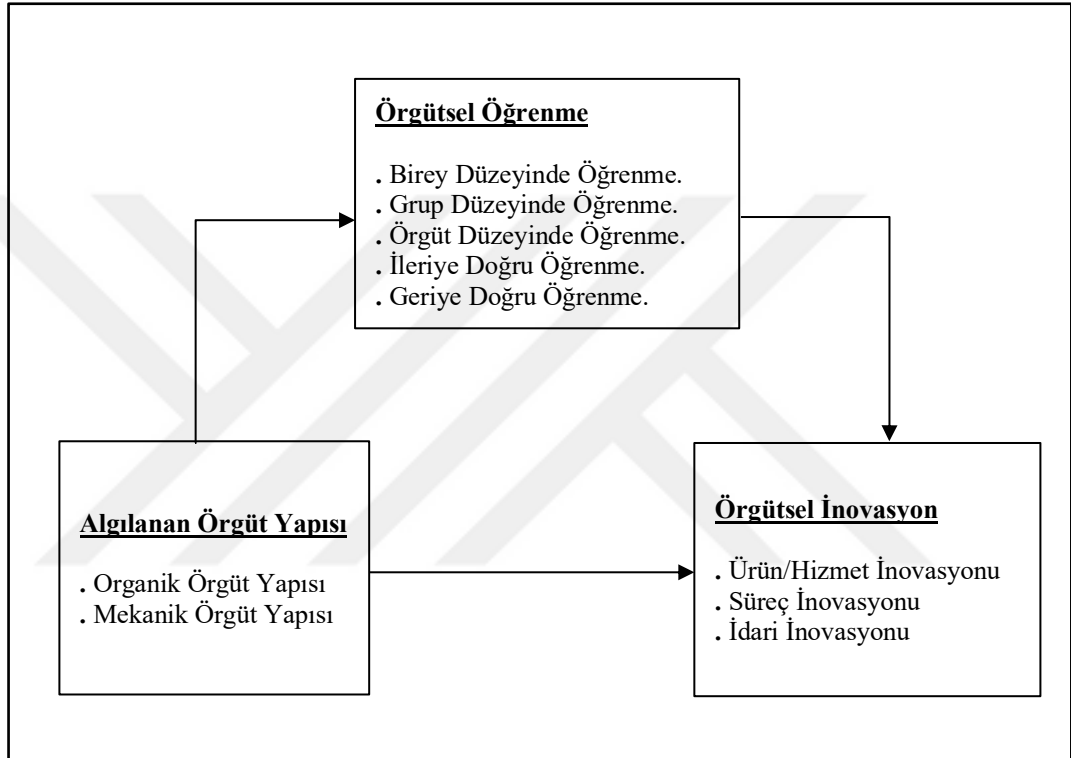
³⁶⁸ İlhan, M., Çetin, B., LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması, **Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology**, 5(2), 2014, s. 26-42; A.g.e., Yaşlıoğlu, M. M., 2017; A.g.e., Dursun, Y., Kocagöz, E., 2010.

- GFI değeri, iyilik uyum indeksi olarak adlandırılmaktadır. GFI, tasarlanan modelin örneklemin varyans-kovaryans matrisini ne düzeyde ölçtüğünü değerlendirmektedir. Modelin açıkladığı örneklem varyans olarak da kabul edilmektedir. Ki-kare değerindeki örneklem büyüdükçe yükselmesi sorununu ortadan kaldırmak üzere ortaya çıkarılmıştır ve örneklem büyüklüğüne daha az duyarlıdır.
- NFI değeri, normlaştırılmış uyum indeksi olarak adlandırılmaktadır. NFI değeri, modelin χ^2 değeri ile sıfır (null) modelinin χ^2 değerini karşılaştırmaktadır. Sıfır modeli, ölçülen değişkenlerin ilişkili olup olmadığı (uncorrelated) test eden model olarak tanımlanmaktadır.
- NNFI veya TLI, normlaştırılmamış uyum indeksi olarak adlandırılır. Örneklem büyüklüğünün etkisini ortadan kaldırmak için ortaya atılmıştır. NNFI veya TLI değeri, model karmaşıklıkça düşme eğilimi göstermektedir. Ayrıca, NFI kadar olmasa da örneklem büyüklüğüne duyarlıdır.
- CFI değeri, karşılaştırılmalı uyum indeksi olarak adlandırılmaktadır. Sıfır modelini örneklemin kovaryans matrisi ile karşılaştıran bu test, örneklem hacminden en az etkilenen test olduğu için hemen hemen bütün paket programlarında kullanılmaktadır.
- RMSEA, yaklaşık hataların ortalama karekökü olarak adlandırmaktadır. Bu değer, araştırmacıya bilinmeyen fakat optimum şekilde planlanmış olduğu parametrelerin, ana kütleinin kovaryans matrisi ile ne derece uyumlu olup olmadığı hakkında bilgi veren bir indekstir.

Araştırmanın bir sonraki bölümünde araştırmanın modeline ve akabinde ise araştırmanın hipotezlerine yer verilecektir.

4.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında inovasyon, örgütsel öğrenme ve örgüt yapısı arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın modeli şu şekildedir:



Şekil 4.16: Araştırma Modeli

Bu model çerçevesince oluşturulan araştırma hipotezlerine bir sonraki bölümde yer verilecektir.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın kapsamı ve amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

I. Hipotez, H₁: Algılanan örgüt yapısının örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
II. Hipotez, H₁: Algılanan örgüt yapısının örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
III. Hipotez, H₁: Örgütsel öğrenmenin örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
IV. Hipotez, H₁: Algılanan örgüt yapısının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisi vardır.

Tablo 4.15: Araştırma Hipotezleri

4.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırmadan elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ortaya çıkan bulgular bu bölümde bölümünde tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi sonuçlarına yer verilmiştir. SPSS kullanılarak ölçeklerden elde edilen puanların normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri; nitel değişkenler için frekans ve yüzde değerleri; nicel değişkenler için ortalama, standart sapma, korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ve -1 arasında olduğu için analizlerde parametrik yöntemlerden olan ANOVA testi kullanılarak, ölçek puanlarının tanımlayıcı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.³⁶⁹ Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test etmek için AMOS programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmaya ait modeller doğrultusunda yol

³⁶⁹ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R., **Multivariate Data Analysis: Pearson Education**, Upper Saddle River, New Jersey, 2010.

analizleri uygulanmış, kurulan modellerin doğrudan ve aracı etkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

4.6.1. Araştırmanın Örneklemine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada, İstanbul'daki yedi teknoloji geliştirme bölgesi bünyesinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan katılımcılardan oluşan bir örneklemden toplanan verilerden faydalanılmıştır. Bu bölümde katılımcı profilinin dağılımı üzerinde durulacaktır.

Katılımcıların Firmalarındaki Çalışma Sürelerinin Dağılımı			
Firmadaki Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 Yılden Az	118	43.7	43.7
1-5 Yıl Arası	116	43.0	86.7
6-10 Yıl Arası	26	9.6	96.3
11-20 Yıl Arası	7	2.6	98.9
21 Yılden Fazla	3	1.1	100.0
Toplam	270	100.0	

Tablo 4.16: Katılımcıların Firmalarındaki Çalışma Sürelerinin Dağılımı

Araştırma kapsamında elde edilen veriler kontrol edildikten sonra araştırmada bilgilerinden yararlanılacak katılımcıların dağılımı sıklıkları gösterilmiştir. Katılımcıların %43,7'lik bölümü firmalarında 1 yıldan daha az iş tecrübesine sahipken katılımcıların %43'ü firmalarında 1-5 yıl arası iş tecrübesine sahiptir. Örneklem dahil olan katılımcıların nerdeyse tamamı söz konusu iki değer aralığında kalmıştır.

Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerinin Dağılımı			
Toplam Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 Yılden Az	53	19.6	19.6
1-5 Yıl Arası	116	43.0	62.6
6-10 Yıl Arası	55	20.4	83.0
11-20 Yıl Arası	29	10.7	93.7
21 Yılden Fazla	17	6.3	100.0
Toplam	270	100.0	

Tablo 4.17: Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerinin Dağılımı

Katılımcıların %19,6'lık bölümü iş hayatında 1 yıldan daha az bir tecrübeye sahipken %43'lük bölümü 1 ile 5 yıl arasında bir iş deneyimine sahiptir. Bir önceki tanımlayıcı istatistikte olduğu gibi örneklem dahil olan katılımcıların nerdeyse yarısı

söz konusu değer aralığında kalmıştır. Bu durum, araştırma örnekleminde genç yetişkinlerin çoğunlukta olduğunu gösterebilmektedir.

Katılımcıların Eğitim Durumu			
Eğitim	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	6	2.2	2.2
Önlisans	17	6.3	8.5
Lisans	201	74.4	83.0
Lisansüstü	46	17.0	100.0
Toplam	270	100.0	

Tablo 4.18: Katılımcıların Eğitim Durumu

Katılımcıların %74,4'lük bölümünün eğitim durumu lisans düzeyinde olmakla beraber katılımcıların %17'lik bölümünün eğitim durumu ise lisansüstü düzeydedir. Bu durumun nedeni, teknoloji geliştirme gölgelerinde genellikle yüksek tahsil yapmış çalışanların ve ayrıca akademisyenlerin görev almasında dolayı oluştuğu söylenebilmektedir.

Katılımcıların Yaş Dağılımı			
Yaş	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
19-26 Yaş	120	44.4	44.4
27-35 Yaş	106	39.3	83.7
36-43 Yaş	30	11.1	94.8
44-50 Yaş	12	4.4	99.3
51 ve Üstü Yaş	2	.7	100.0
Toplam	270	100.0	

Tablo 4.19: Katılımcıların Yaş Dağılımı

Katılımcıların %44,4'lük bölümünü 19-26 yaş arasındaki çalışanların oluşturmasının yanı sıra katılımcıların %39,3'lük bölümünü 27-35 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu iki grup, kümülatif olarak örneklemin büyük bir çoğunluğunu açıklamaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında araştırma örnekleminde genç yetişkinlerin çoğunlukta olduğu söylenebilir.

Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı			
Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	190	70.4	70.4
Kadın	80	29.6	100.0
Toplam	270	100.0	

Tablo 4.20: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Katılımcıların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında örneklemin %70,4'ünün erkek çalışanlar tarafından, %29,6'sının ise kadın çalışanlar tarafından oluşturulduğu gözlemlenmektedir.

Firmaların Örgüt Yapısı Dağılımı			
Örgüt Yapısı	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Organik	130	48.1	48.1
Mekanik	140	51.9	100.0
Toplam	270	100.0	

Tablo 4.21: Katılımcıların Görev Yapmakta Olduğu Firmaların Örgüt Yapısı Dağılımı

Katılımcıların, görev yapmakta olduğu firmalarındaki örgüt yapısının gözlemlenebilmesi için algılanan örgüt yapısı ölçeğinden yararlanılmıştır. Algılanan örgüt yapısı ölçeği, semantik farklar ölçeği türünde bir ölçek olup katılımcıların belirlemiş olduğu ifade değerleri artıka görev yapmakta olduğu firmanın organiklik derecesi de artmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında örnekleme dahil olan 130 katılımcının (%48,1) görev yapmakta olduğu firmanın organik, 140 katılımcının (%51,9) ise görev yapmakta olduğu firmanın mekanik olduğunu tespit edilmiştir. Ancak, bu tanımlayıcı istatistiği yorumlanmasında söz konusu kategorik değerlerin kendi içerisindeki ortalamalarının dağılımının nasıl dağıldığını dikkate almak gerekmektedir.

Grup İstatistikleri					
Örgüt Yapısı		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Örgüt Yapısı	Organik	130	4.32527	0.454900	0.039897
	Mekanik	140	3.03469	0.444504	0.037567

Tablo 4.22: Katılımcıların Görev Yapmakta Olduğu Firmaların Örgüt Yapısı Ortalamaları

Katılımcıların örgüt yapısını tanımlarken verdiği cevapların ortalamaları incelendiğinde mekanik olarak tanımlanan yapıların çok az bir oranda ortalama üzerinde kaldığı gözlemlenmektedir. Bu durum, söz konusu yapıların keskin bir biçimde ayrımının olmadığını, örnekleme dahil olan mekanik yapıların kısmen hibrit yapılara benzer bir yapı tarzını ifade ettiği söylenebilir.

Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektörlere Göre Dağılımı			
Sektör	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Arge	16	5.9	5.9
Danışmanlık	2	.7	6.7
Eğitim	13	4.8	11.5
Elektronik	5	1.9	13.3
Enerji	4	1.5	14.8
Finans	25	9.3	24.1
Gıda	3	1.1	25.2
Grafik	1	.4	25.6
Güvenlik	4	1.5	27.0
Hizmet	2	.7	27.8
Lastik	1	.4	28.1
Medikal	9	3.3	31.5
Otomotiv	3	1.1	32.6
Oyun	3	1.1	33.7
Pazarlama	7	2.6	36.3
Proje	2	.7	37.0
Reklam	3	1.1	38.1
Robotik	1	.4	38.5
Sağlık	4	1.5	40.0
Sigorta	1	.4	40.4
Tekstil	1	.4	40.7
Telekom	8	3.0	43.7
Ticaret	8	3.0	46.7
Uçak	1	.4	47.0
Yazılım	143	53.0	100.0
Toplam	270	100.0	

Tablo 4.23: Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektörlere Göre Dağılımı

Katılımcıların görev yapmakta olduğu firmaların sektörel dağılımlarına bakıldığında, örnekleme dahil edilen firmaların neredeyse yarısından fazlasının (%53) yazılım sektöründen geldiği ifade edilebilir. Bu oranı %9,3 ile finans sektörü, %6 ile de ar-ge sektörü takip etmektedir.

4.6.2. Araştırmada Kullanılan Modellerin İstatistiki Uygunluğu

Faktör analizinin örneklem üzerinde test edilebilmesi için birtakım uygulanabilirlik ve niceliksel varsayımlar bulunmaktadır. Hair ve Yaşlıoğlu'na göre uygulanabilirlik açısından şu gereklilikler bulunmaktadır:³⁷⁰

- (1) Elde edilen örneklem sayısı, değişken sayısından büyük olmalıdır. ($n > p$)
- (2) Örneklem sayısı en az 50 olmalıdır. ($n \geq 50$)
- (3) İfade başına düşen gözlem sayısı yüksek tutulmaya çalışılmalıdır. İdeal oran bire beştir. ($n > 5 \cdot p$)

İstanbul'daki yedi teknoloji geliştirme bölgesi bünyesinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan katılımcılardan oluşan 270 adet örneklem ve 54 ifadenin yer aldığı ölçek göz önünde bulundurulduğunda elde edilen veriler faktör analizinin uygulanabilirliği açısından son derece yeterli bulunmuştur.

4.6.3. Araştırmada Kullanılan Modellerin Varsayımsal Uygunluğu

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişki araştırma açısından oldukça önemlidir. Bu anlamda değişkenler arasındaki ilişkinin mutlak değerinin ne çok zayıf düzeyde ne de çok güçlü düzeyde olması gerekmektedir. Bu bakımdan modelin değişkenleri arasındaki korelasyonun 0.30 yüksek ifadeler barındırması, ancak bunların yine çoğunluğunun 0.70 kısmi korelasyon değerini aşmaması gerekmektedir.

Korelasyon ve kısmi korelasyon analizlerinden sonra modellerin faktör analizine uygunluğundaki diğer önemli değerler Kaiser-Meyer-Olkin yeterlilik testi (KMO testi) ve Bartlett testidir. KMO testi, farklı ifadeler arasındaki korelasyonun uygunluğunu ve faktör analizi için yeterliliğini ölçmeye yarayan bir test KMO testinin sonuçları 0 ve 1 aralığında değişmekte olup, 1 mutlak hatasızlığı ifade etmektedir.

³⁷⁰ Hair, J. F., & Black, W. C. BabIn. Jb., **Multivariate Data Analysis**, Pearson, 7. Ed., 2013; A.g.e., Yaşlıoğlu, M. M., 2017.

Bartlett testi ise, model içerisinde seçilen tüm ifadelerin yer aldığı korelasyon matrisindeki değerlerin istatistiki açıdan birbiriyle tutarlılığını ifade etmektedir. Bartlett testi sonuçlarının belirlenen güven aralığında anlamlı sonuçlar vermesi beklenmektedir.

Araştırmaya çerçevesince işlenen algılanan örgüt yapısı, örgütsel öğrenme ve örgütsel inovasyon modellerinin KMO ve Bartlett test istatistikleri bulguları aşağıdaki gibidir:

KMO Yeterlilik Testi Değeri	
Algılanan Örgüt Yapısı	.769
Örgütsel Öğrenme	.959
Birey Düzeyinde Öğrenme	.834
Grup Düzeyinde Öğrenme	.878
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	.872
İleride Doğru Öğrenme	.842
Geriye Doğru Öğrenme	.782
Örgütsel İnovasyon	.913
Ürün/Hizmet İnovasyonu	.815
Süreç İnovasyonu	.842
İdari İnovasyon	.810

Tablo 4.24: KMO Yeterlilik Testi Değeri

Bartlett Küresellik Testi Değerleri	
Algılanan Örgüt Yapısı	.000
Örgütsel Öğrenme	.000
Birey Düzeyinde Öğrenme	.000
Grup Düzeyinde Öğrenme	.000
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	.000
İleride Doğru Öğrenme	.000
Geriye Doğru Öğrenme	.000
Örgütsel İnovasyon	.000
Ürün/Hizmet İnovasyonu	.000
Süreç İnovasyonu	.000
İdari İnovasyon	.000

Tablo 4.25: Bartlett Küresellik Testi Değeri

Tüm model ve faktörlerin Bartlett test istatistikleri $p < 0.001$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu doğrultuda korelasyon matrislerinin istatistiki açıdan tutarlı olduğu ifade edilebilmektedir. KMO testi sonuçlarında ise algılanan örgüt yapısı 0.769 gibi yüksek derecede kabul edilebilir değerlere sahipken örgütsel öğrenme 0.959 ve örgütsel

inovasyon 0.913 gibi değerler ile iyi kabul edilen KMO testi değerlerine sahiptir. Bu sonuçlar, farklı ifadelerin bir arada değerlendirildiğinde istatistiki anlamda uyumlu olduğunu ifade etmektedir.

4.6.4. Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Yorumlanması

Doğrulamalı faktör analizi aracılığıyla modelin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında, araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli içerisinde yer alan yol analizi yönteminden yararlanılmıştır.

Geçerlilik ve güvenilirlik birbiriyle ilişkili kavramlardır. Güvenilirlik, bir ölçeğin farklı örneklem gruplarında aynı koşullarda uygulanmasıyla benzer sonuçlar verebilmesiyle geçerlilik ise bir ölçüm aracının ölçmek istediği özelliği, başka bir özellikle karıştırmadan, doğru biçimde ölçebilme derecesini ifade etmektedir. Bir ölçeğin geçerli olabilmesinin ilk koşulu güvenilir olabilmesidir. Yani güvenilirlik geçerliliğin alt sınır değeridir. Bu nedenle geçerliliği yüksek olan bir ölçeğin bir dereceye kadar güvenilirliği yüksek olabilir; ancak bu, ölçeğin geçerliliğinin de yüksek olacağı anlamına gelmeyebilir. Bu nedendir ki ölçümlerde geçerlilik ve güvenilirlik birlikte test edilir.³⁷¹ Yapısal eşitlik modellemesinde araştırma modelini ve hipotezlerini test etmeden önce ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Ölçüm modelinin testi doğrulamalı faktör analizi olarak bilinmektedir.

Doğrulamalı faktör analizinin yorumlanmasında Maximum Likelihood (ML) yönteminden yararlanılacaktır. Bu yöntem analiz sonuçlarının yorumlanmasında ve ortaya koyduğu uyum ifadesi istatistik testlerinin çokluğu açısından oldukça önemli bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.³⁷²

Bunlara ek olarak ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmekte Cronbach's Alpha değerine bir alternatif olarak ya da bir kontrol aracı olarak bilinen CR (Composite

³⁷¹ Ercan, İ., İsmet, K. A. N., Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlik, **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 30(3), 2004, s. 211-216.

³⁷² Schumacker, R. E., BeyerleIn, S. T., **Confirmatory Factor Analysis With Different Correlation Types and Estimation Methods**, 7(4), 2000, s. 629-636.

Reliability) değeri kullanılmaktadır. Bu değerin Cronbach's Alpha değerinde olduğu gibi 0.7'den büyük olması beklenmektedir.

4.6.4.1. Tek Faktör Algılanan Örgüt Yapısı Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

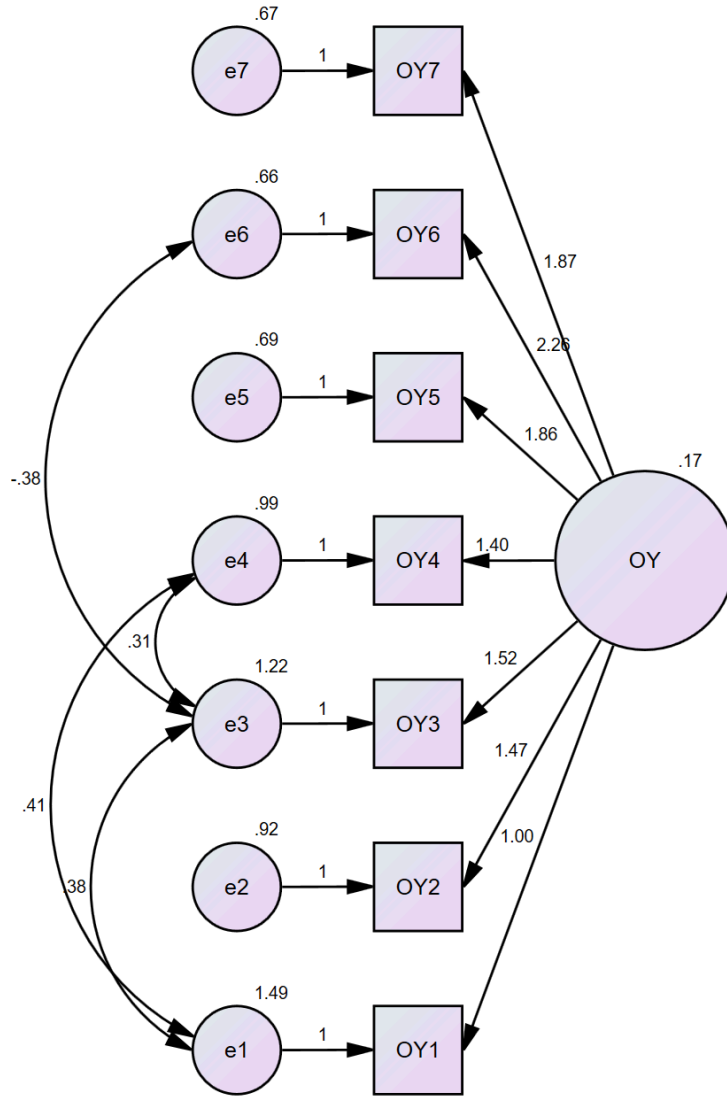
Algılanan örgüt yapısı modelinde χ^2 değeri ($p < 0.001$: 0.00) anlamlı çıkmış olsa da önce uyum, sonra hata değerlerine dikkatlice bakılacaktır. Söz konusu modelin CFI değeri, 0.778 ve GFI değeri, 0.875 ile eşik değerin altında kalmıştır. TLI ve NFI değerleri, 0.667 ve 0.760 değerleri ile CFI değeri gibi eşik değerin altında kalmıştır. CMIN/DF değeri, 8.814 ile istenilen düzeyin oldukça üstündedir. RMSEA değeri ise 0.179 ile oldukça yüksek bir düzeydedir.

Algılanan Örgüt Yapısı				
CMIN				
Model	CMIN	DF	P	CMIN/DF
	123.399	14	.000	8.814
BASELINE COMPARISONS				
Model	NFI	TLI	CFI	
	0.760	0.667	.778	
RMR, GFI				
Model	GFI	AGFI	PGFI	
	.875	.749	.437	
RMSEA				
Model	RMSEA	LO90	HI90	PCLOSE
	.170	.144	.199	.000

Tablo 4.26: Algılanan Örgüt Yapısı Uyum Değerleri

Gerekli düzenlemelerin yapılması amacıyla MI ve Residual değerlerine bakılması ve gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. İlk olarak MI kovaryans değerleri incelenecektir. Yüksek olan değerler tespit edildikten sonra, beklenen parametre değişim değerlerine (par change) göre yorumlanarak model bir sonraki aşamaya taşınacaktır. Söz konusu modelde toplamda 4 karşılıklı ilişkide yüksek dereceli değerler gözlemlenmiştir.

E3 ve e6 hata değerleri arasındaki MI kovaryans değeri 38.068; e1 ve e3 hata değerleri arasındaki MI kovaryans değeri 16.131; e1 ve e4 hata değerleri arasındaki MI kovaryans değeri 14.988; e3 ve e4 hata değerleri arasındaki MI kovaryans değeri 19.423 gibi yüksek değerler olarak ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, e3 ve e6; e1 ve e3; e1 ve e4; e3 ve e4 hata terimlerine karşılık gelen ifade çiftleri de birleştirilecektir.



Şekil 4.17: Algılanan Örgüt Yapısı Doğrulayıcı Faktör Analizi

İkinci aşamada, algılanan örgüt yapısı modelinde χ^2 değeri ($p < 0.001$: 0.00) anlamlı çıkmış; CFI değeri, 0.963 ile GFI değeri, 0.971 ile algılanan örgüt yapısı modelinde iyi uyum değerini yakalamıştır. NFI değeri, 0.945 ve TLI değeri, 0.922

diğer uyum değerleri gibi iyi uyum düzeyine ulaşmıştır. CMIN/DF değeri, 2.842 değeri ile istenilen düzeye ulaşmıştır. RMSEA ise 0.83 ile iyi bir uyum değerine yakın bir düzeydedir.

Algılanan Örgüt Yapısı				
CMIN				
Model	CMIN	DF	P	CMIN/DF
	28.433	10	.002	2.842
BASELINE COMPARISONS				
Model	NFI	TLI	CFI	
	.945	.922	.963	
RMR, GFI				
Model	GFI	AGFI	PGFI	
	.971	.919	.347	
RMSEA				
Model	RMSEA	LO90	HI90	PCLOSE
	.083	.048	.119	.060

Tablo 4.27: Algılanan Örgüt Yapısı Uyum Değerleri

Modelde mevcut ölçekle sağlanan bilgilerin hatadan arındırılmış olduğu ve tekrar yapılan çalışmalarda benzer sonuçları vereceğini test etmek amacıyla CR değerinden yararlanılmıştır. CR değerinin 0.7'den yüksek olması beklenir ve bu değer söz konusu modelin tekrar tekrar uygulandığında istatistiki anlamda benzer sonuçlar doğuracağını ifade etmektedir. Tek faktör algılanan örgüt yapısı modelin güvenilirliğini gösteren **CR değeri, 0.786** değeri ile söz konusu modelin güvenilir olduğu göstermektedir.

4.6.4.2. Beş Faktör Örgütsel Öğrenme Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Örgütsel öğrenme modelinde χ^2 değeri ($p < 0.001$: 0.00) anlamlı çıkmış olsa da önce uyum, sonra hata değerlerine dikkatlice bakılacaktır. Söz konusu modelin CFI değeri, 0.918 ve TLI değeri, 0.906 ile eşik değerin üzerinde kalmış, ancak modelin GFI değeri, 0.875 ve NFI değeri, 0.873 ile eşik değerinin kısmen altında kalmıştır. CMIN/DF değeri, 2.572 ile istenilen düzeydedir. RMSEA değeri ise 0.76 ile oldukça ideal bir düzeydedir.

Örgütsel Öğrenme				
CMIN				
Model	CMIN	DF	P	CMIN/DF
	622.381	242	.000	2.572
BASELINE COMPARISONS				
Model	NFI	TLI	CFI	
	.873	.906	.918	
RMR, GFI				
Model	GFI	AGFI	PGFI	
	.826	.784	.666	
RMSEA				
Model	RMSEA	LO90	HI90	PCLOSE
	.076	.069	.084	.000

Tablo 4.28: Örgütsel Öğrenme Uyum Değerleri

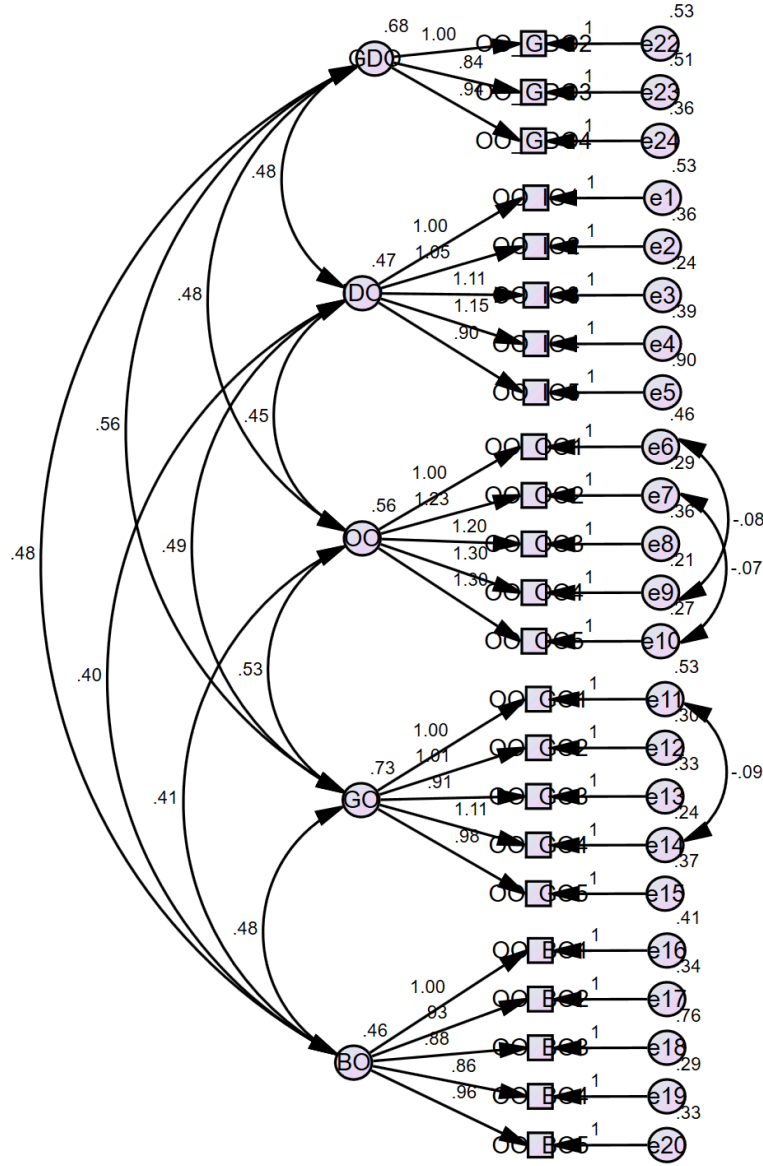
Gerekli düzenlemelerin yapılması amacıyla MI ve Residual değerlerine bakılması ve gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. İlk olarak MI kovaryans değerleri incelenecektir. Yüksek olan değerler tespit edildikten sonra, beklenen parametre değişim değerlerine (par change) göre yorumlanarak model bir sonraki aşamaya taşınacaktır.

E6 ve e9 hata değerleri arasındaki MI kovaryans değeri 11.542; e7 ve e10 hata değerleri arasındaki MI kovaryans değeri 9.825; e11 ve e14 hata değerleri arasındaki MI kovaryans değeri 7.083 gibi yüksek değerler olarak ortaya çıkmıştır. Bu

doğrultuda, e6 ve e9; e7 ve e10; e11 ve e14 hata terimlerine karşılık gelen ifade çiftleri de birleştirilecektir.

Problemli bir hata değeri ise geriye doğru öğrenme boyutunun bir ifadesi olan e21'dir. E21 birey düzeyinde öğrenme içindeki e1, e4 ve e5 değeriyle 9.683, 24.834 ve 15.862 gibi yüksek MI kovaryans değerlerine sahiptir. Bunun yanında grup düzeyinde öğrenme içindeki e12 ve e13 hata değeri ile de 17.974 ve 13.394 MI kovaryans değerine sahiptir. Bu nedenle e21 bir sonraki aşamada modelde yer almayacaktır.





Şekil 4.18: Örgütsel Öğrenme Doğrulayıcı Faktör Analizi

İkinci aşamada, örgütsel öğrenme modelinde χ^2 değeri ($p < 0.001$: 0.00) anlamlı çıkmış; CFI değeri, 0.941 ile iyi; GFI değeri, 0.862 ile örgütsel öğrenme modelinde iyiye yakın bir uyum değeri yakalamıştır. NFI değeri, 0.897 ve TLI değeri, 0.931 diğer uyum değerleri gibi iyi uyum düzeyine ulaşmıştır. CMIN/DF değeri, 2.205 değeri ile istenilen düzeye ulaşmıştır. RMSEA ise 0.67 ile iyi bir uyum değeri düzeyindedir.

Örgütsel Öğrenme				
CMIN				
Model	CMIN	DF	P	CMIN/DF
	478.426	217	.000	2.205
BASELINE COMPARISONS				
Model	NFI	TLI	CFI	
	.897	.931	.941	
RMR, GFI				
Model	GFI	AGFI	PGFI	
	.862	.824	.677	
RMSEA				
Model	RMSEA	LO90	HI90	PCLOSE
	.067	.059	.075	.000

Tablo 4.29: Örgütsel Öğrenme Uyum Değerleri

Modelde mevcut ölçekle sağlanan bilgilerin hatadan arındırılmış olduğu ve tekrar yapılan çalışmalarda benzer sonuçları vereceğini test etmek amacıyla CR değerinden yararlanılmıştır. CR değerinin 0.7'den yüksek olması beklenir ve bu değer söz konusu modelin tekrar tekrar uygulandığında istatistiki anlamda benzer sonuçlar doğuracağını ifade etmektedir. Beş faktör örgütsel öğrenme modelin güvenilirliğini gösteren **CR değerleri** ileriye doğru öğrenme boyut için **0,849**; örgüt düzeyinde öğrenme boyutu için **0,927**; geriye doğru öğrenme boyut için **0,790**; birey düzeyinde öğrenme boyut için **0,829** ve grup düzeyinde öğrenme boyutu için **0.912** olarak bulunmuştur. Bu değerler, söz konusu örgütsel öğrenme modelinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.6.4.3. Üç Faktör Örgütsel İnovasyon Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Örgütsel inovasyon modelinde χ^2 değeri ($p < 0.001$: 0.00) anlamlı çıkmış olsa da önce uyum, sonra hata değerlerine dikkatlice bakılacaktır. Söz konusu modelin CFI değeri, 0.886 ve GFI değeri, 0.854 ile eşik değerin çok az altında kalmıştır. TLI ve NFI değerleri, 0.862 ve 0.854 değerleri ile CFI değeri gibi eşik değerin altında kalmıştır.

CMIN/DF değeri, 3.6349 ile istenilen düzeydedir. RMSEA değeri ise 0.099 ile istenilen değerin biraz üzerindedir.

Örgütsel İnovasyon				
CMIN				
Model	CMIN	DF	P	CMIN/DF
	316.607	87	.000	3.639
BASELINE COMPARISONS				
Model	NFI	TLI	CFI	
	.850	.862	.886	
RMR, GFI				
Model	GFI	AGFI	PGFI	
	.854	.798	.619	
RMSEA				
Model	RMSEA	LO90	HI90	PCLOSE
	.099	0.87	.111	.000

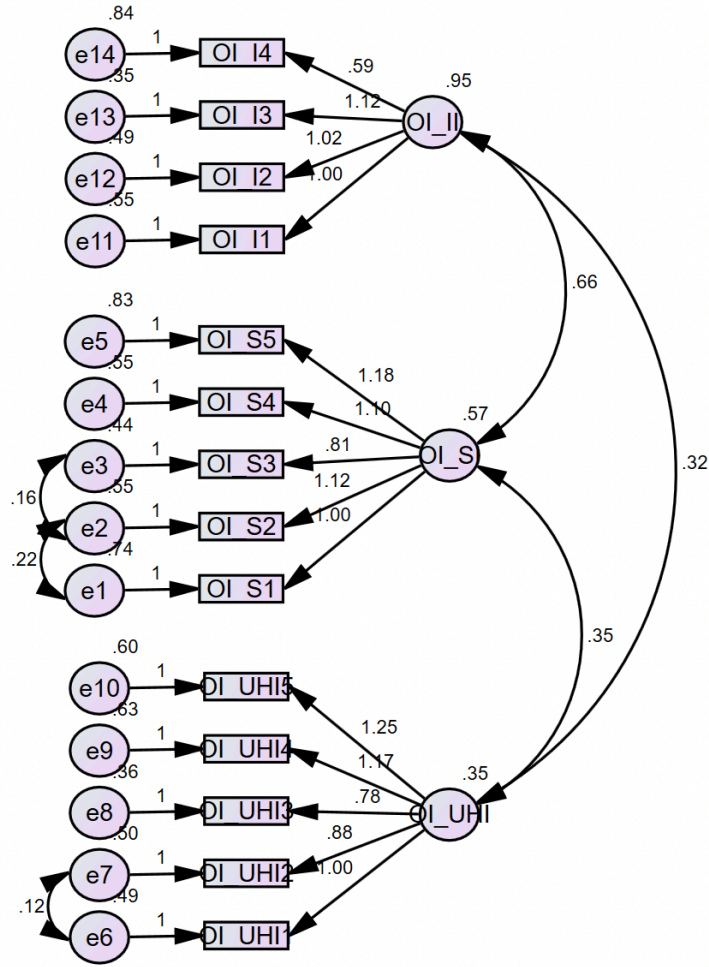
Tablo 4.30: Örgütsel İnovasyon Uyum Değerleri

Gerekli düzenlemelerin yapılması amacıyla MI ve Residual değerlerine bakılması ve gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. İlk olarak MI kovaryans değerleri incelenecektir. Yüksek olan değerler tespit edildikten sonra, beklenen parametre değişim değerlerine (par change) göre yorumlanarak model bir sonraki aşamaya taşınacaktır.

E1 ve e2 hata değerleri arasındaki MI kovaryans değeri 16.539; e2 ve e3 hata değerleri arasındaki MI kovaryans değeri 12.723; e6 ve e7 hata değerleri arasındaki MI kovaryans değeri 9.420 gibi yüksek değerler olarak ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, e1 ve e2; e2 ve e3; e6 ve e7 hata terimlerine karşılık gelen ifade çiftleri de birleştirilecektir.

Problemlili bir hata değeri ise idari inovasyon boyutunun bir ifadesi olan e15'dir. E15 süreç inovasyonu içindeki e2 ve e3 değeriyle 8.196 ve 11.367 gibi yüksek MI kovaryans değerlerine sahiptir. Bunun yanında ürün/hizmet inovasyonu içindeki e9 hata değeri ile de 10.139; kendi boyutu içerisindeki e12 ve e14 ile 6.676 ve 5.962 MI

kovaryans değerine sahiptir. Bu nedenle e15 bir sonraki aşamada modelde yer almayacaktır.



Şekil 4.19: Örgütsel İnovasyon Doğrulayıcı Faktör Analizi

İkinci aşamada, örgütsel inovasyon modelinde χ^2 değeri ($p < 0.001$: 0.00) anlamlı çıkmış; CFI değeri, 0.936 ve GFI değeri, 0.904 ile örgütsel inovasyon iyi bir uyum değeri yakalamıştır. NFI değeri, 0.903 ve TLI değeri, 0.918 ile diğer uyum değerleri gibi iyi uyum düzeyine ulaşmıştır. CMIN/DF değeri, 2.667 değeri ile istenilen düzeye ulaşmıştır. RMSEA ise 0.079 ile iyi bir uyum değeri düzeyindedir.

Örgütsel İnovasyon				
CMIN				
Model	CMIN	DF	P	CMIN/DF
	189.362	71	.000	2.667
BASELINE COMPARISONS				
Model	NFI	TLI	CFI	
	.903	.918	.936	
RMR, GFI				
Model	GFI	AGFI	PGFI	
	.904	.858	.611	
RMSEA				
Model	RMSEA	LO90	HI90	PCLOSE
	.079	.065	.092	.000

Tablo 4.31: Örgütsel İnovasyon Uyum Değerleri

Modelde mevcut ölçekle sağlanan bilgilerin hatadan arındırılmış olduğu ve tekrar yapılan çalışmalarda benzer sonuçları vereceğini test etmek amacıyla CR değerinden yararlanılmıştır. CR değerinin 0.7'den yüksek olması beklenir ve bu değer söz konusu modelin tekrar tekrar uygulandığında istatistiki anlamda benzer sonuçlar doğuracağını ifade etmektedir. Üç faktör örgütsel inovasyon modelin güvenilirliğini gösteren **CR değerleri** süreç inovasyonu boyut için **0,835**; ürün/hizmet boyut için **0,776** ve idari inovasyonu boyut için **0,847** olarak bulunmuştur. Bu değerler, söz konusu örgütsel inovasyon modelinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.6.4.4. Değişkenler Arası Çoklu Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün ve derecesini belirlemek için çoklu korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin aritmetik ortalaması, bu değişkenlerin ve alt boyutlarının aralarındaki ilişkilerin bulunduğu korelasyon matrisi aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (N=270, $p<0,01$: 0.00).

Korelasyon sonuçlarına bakıldığında, bağımsız değişken olan algılanan örgüt yapısı ile bağımlı değişken olan örgütsel inovasyon ve örgütsel öğrenme arasında olumlu bir ilişki ($r = 0.466, 0.573$ $p<0.01$) tespit edilmiştir. Organizasyonun organikleşme derecesi arttıkça yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün, süreç ve

idari inovasyonların ve örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının da artacağını ifade etmek mümkün olabilir.

Aynı şekilde örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.791$ $p<0.01$). Bu doğrultuda organizasyondaki örgütsel öğrenme alt boyutlarındaki her bir artışın yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün, süreç ve idari inovasyonlarını destekleyeceği ifade edilebilir.

Değişkenler arası en az ilişki organizasyonun organikleşmesiyle ürün/hizmet inovasyonu arsında gözlemlenirken ($r=0.327$) değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişki hariç, en yüksek ilişki örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında gözlemlenmiştir ($r=0.791$).

Korelasyon Tablosu												
Model		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Algılanan Örgüt Yapısı	Pearson Correlation	1										
2. Örgütsel Öğrenme	Pearson Correlation	.573**	1									
3. Birey Düzeyinde Öğrenme	Pearson Correlation	.508**	.873**	1								
4. Grup Düzeyinde Öğrenme	Pearson Correlation	.493**	.907**	.735**	1							
5. Örgüt Düzeyinde Öğrenme	Pearson Correlation	.490**	.911**	.727**	.775**	1						
6. İleriye Doğru Öğrenme	Pearson Correlation	.546**	.901**	.739**	.761**	.783**	1					
7. Geriye Doğru Öğrenme	Pearson Correlation	.518**	.860**	.717**	.720**	.743**	.751**	1				
8. Örgütsel İnovasyon	Pearson Correlation	.466**	.791**	.680**	.703**	.771**	.700**	.678**	1			
9. Ürün/Hizmet İnovasyonu	Pearson Correlation	.327**	.570**	.473**	.500**	.553**	.549**	.480**	.781**	1		
10. Süreç İnovasyonu	Pearson Correlation	.427**	.749**	.649**	.654**	.740**	.653**	.645**	.930**	.608**	1	
11. İdari İnovasyon	Pearson Correlation	.447**	.717**	.625**	.657**	.689**	.607**	.619**	.872**	.471**	.764**	1
** Significant at the 0.01 level (2-tailed).												

Tablo 4.32: Değişkenler Arası Çoklu Korelasyon Analizi

4.6.4.5. Algılanan Örgüt Yapısının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde algılanan örgüt yapısı ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye yönelik olan “H1: Algılanan örgüt yapısının örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi test edilecek ve bulgular değerlendirilecektir. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla tek değişkenli (basit doğrusal) regresyon analizi yapılmıştır. Algılanan örgüt yapısının (bağımsız değişkenler), örgütsel öğrenme (bağımlı değişken) üzerinde etkili olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır.

Örgüt yapısının organikleşmesinin örgütsel öğrenmeyi etkilediğini ileri süren H1 hipotezini test etmek üzere tek değişkenli (basit doğrusal) regresyon analizi yapılmıştır.

Algılanan örgüt yapısı ölçeğinin ortalama değeri 3,65608 çıkmıştır. Bu bakımdan örneklemdaki bireylerin çalıştığı firmalarda hâkim örgüt yapısının daha hibrite doğru eğilim gösteren bir organizasyon şekli olduğu ifade edilebilir. Örgütsel öğrenme ölçeğinin ortalama değeri ise 4.1037 çıkmıştır. Bu bakımdan çalışanların bulunduğu firmalardaki örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Korelasyon Tablosu			
		Örg. Öğrenme	Alg. Örg. Yapısı
Pearson Correlation	Örg. Öğrenme	1.000	.573
	Alg. Örg. Yapısı	.573	1.000
Sig. (1-tailed)	Örg. Öğrenme		
	Alg. Örg. Yapısı	.000	
N	Örg. Öğrenme	270	270
	Alg. Örg. Yapısı	270	270

Tablo 4.33: Örgütsel Öğrenme ve Algılanan Örgüt Yapısı Korelasyon Tablosu

Korelasyon değerlerine bakıldığında bağımsız değişkenin modele katkısının olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda örgüt yapısının organikleşmesi ile örgütsel öğrenme arasında ilişkinin düzeyi $r=0.573$ olduğundan, söz konusu ikili arasında kuvvetli ve pozitif bir korelasyonun varlığında söz edilebilmektedir.

R Değeri Tablosu				
R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson
.573	.328	.326	.60416	1.786

Tablo 4.34: Örgütsel Öğrenme R Değeri Tablosu

Analiz sonucunda r^2 değeri 0.326 ve p değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bağımlı değişken olan örgütsel öğrenmendeki %32,62'lik değişimin bağımsız değişkenle, yani algılanan örgüt yapısı tarafından açıklandığını göstermektedir. Modelde F değeri 130.867 olarak bulunmuş olup, modelin bütünün anlamlı olduğu ($p < .05$ düzeyinde) 0,000 anlamlılık düzeyi ile görülebilmektedir.

Bağımlı Değişken: Örgütsel Öğrenme					
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
Sabit	2.145	.175		12.249	.000
Alg. Örg. Yapısı	.536	.047	.573	11.440	.000

Tablo 4.35: Örgütsel Öğrenme Regresyon Analizi

Modeldeki katsayıların tahmin değerlerini ve bunlara ilişkin t değerlerine baktığınızda, örgüt yapısının organikleşmesindeki 1 birimlik artış, örgütsel öğrenme düzeyini 0.573 birim iyileştirebilmektedir. Ek olarak, etkiyi gösteren B katsayısına ilişkin t değeri de anlamlıdır ($p \leq 0.05$). Bu sonuçlar, örgüt yapısının organikleşmesi arttıkça örgütsel öğrenme düzeyinin pozitif yönde etkilenebileceğini göstermektedir. Bu analiz ışığında araştırmanın H1 hipotezi desteklenmiştir.

Algılanan örgüt yapısının, örgütsel öğrenme modelinin alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek üzere bir takım basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda örgütsel öğrenmenin her bir alt boyutunun organizasyonun organikleşmesi tarafından etkilendiği ifade edebilmektedir. Bu analizlerin sonuçları aşağıdaki gibidir:

R Değeri Tablosu					
Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson
Birey Düzeyinde Öğrenme	.508	.258	.256	.59470	1.767
Grup Düzeyinde Öğrenme	.493	.243	.240	.77620	1.803
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	.490	.240	.237	.81589	1.896
İleriye Doğru Öğrenme	.546	.298	.296	.65102	1.867
Geriye Doğru Öğrenme	.518	.268	.265	.69317	1.764

Tablo 4.36: Örgütsel Öğrenme Çoklu R Değeri Tablosu

Tabloda görüldüğü üzere, örgüt yapısındaki organikleşmenin örgütsel öğrenmenin bütün boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Analiz sonucunda r^2 değerleri 0.256, 0.240, 0.237, 0.296 ve 0.265 çıkarken p değerleri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bağımlı değişken olan örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından birey düzeyinde öğrenmenin %25,60'lık değişimin bağımsız değişkenle, grup düzeyinde öğrenmenin %24'lük değişimin bağımsız değişkenle, örgüt düzeyinde öğrenmedeki %23,70'lik değişimin bağımsız değişkenle, ileriye doğru öğrenmedeki %29,60'lik değişimin bağımsız değişkenle ve son olarak geriye doğru öğrenmedeki %26,50'lik değişimin bağımsız değişkenle yani algılanan örgüt yapısı tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu doğrultuda etkinin en fazla olduğu ileriye doğru öğrenme ($\beta=.296$) iken örgüt düzeyinde öğrenme boyutunda bu etki nispeten daha azdır ($\beta=.237$).

Bağımlı Değişken: Birey Düzeyinde Öğrenme					
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
Sabit	2.473	.172		14.348	.000
Alg. Örg. Yapısı	.446	.046	.508	9.665	.000
Bağımlı Değişken: Grup Düzeyinde Öğrenme					
Sabit	2058	.225		9.149	.000
Alg. Örg. Yapısı	.557	.060	.493	9.264	.000
Bağımlı Değişken: Örgüt Düzeyinde Öğrenme					
Sabit	1.960	.236		8.289	.000
Alg. Örg. Yapısı	.582	.063	.490	9.199	.000
Bağımlı Değişken: İleriye Doğru Öğrenme					
Sabit	2.138	.189		11.329	.000
Alg. Örg. Yapısı	.539	.050	.546	10.675	.000
Bağımlı Değişken: Geriye Doğru Öğrenme					
Sabit	1.853	.201		9.222	.000
Alg. Örg. Yapısı	.568	.057	.518	11.340	.000

Tablo 4.37: Örgütsel Öğrenmenin Alt Boyutlarının Regresyon Analizi

Algılanan örgüt yapısı modelinin birey düzeyinde, grup düzeyinde, örgüt düzeyinde, ileriye doğru ve geriye doğru öğrenme etkisine bakıldığında, algılanan örgüt yapısındaki her bir birimlik değişim, birey düzeyinde öğrenmenin, grup düzeyinde öğrenmenin, örgüt düzeyinde öğrenmenin, ileriye doğru öğrenmenin ve geriye doğru öğrenmenin standart sapma oranını sırasıyla 0.508, 0.493 ve 0.490, 0.546 ve 0.518 değerinde azaltacaktır.

Detaylı bir değerlendirme için örgütsel öğrenme düzeyinin örgüt yapısına göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik kısa bir analiz yapılmıştır. Bu analizi gerçekleştirmek ve ilişkiyi test etmek için bağımsız t testi analizinden ve lojistik regresyon yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, hem bir bütün olarak örgütsel öğrenme modelinin hem de örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının organizasyon yapısının mekanik ve organik olması arasında istatistiksel bir fark olduğunu söylemek mümkündür ($p < 0.005$: 0.000).

Grup İstatistikleri					
	Örg. Yapısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Örg. Öğrenme	Organik	130	4.4863	.48084	.04217
	Mekanik	140	3.7484	.75422	.06374

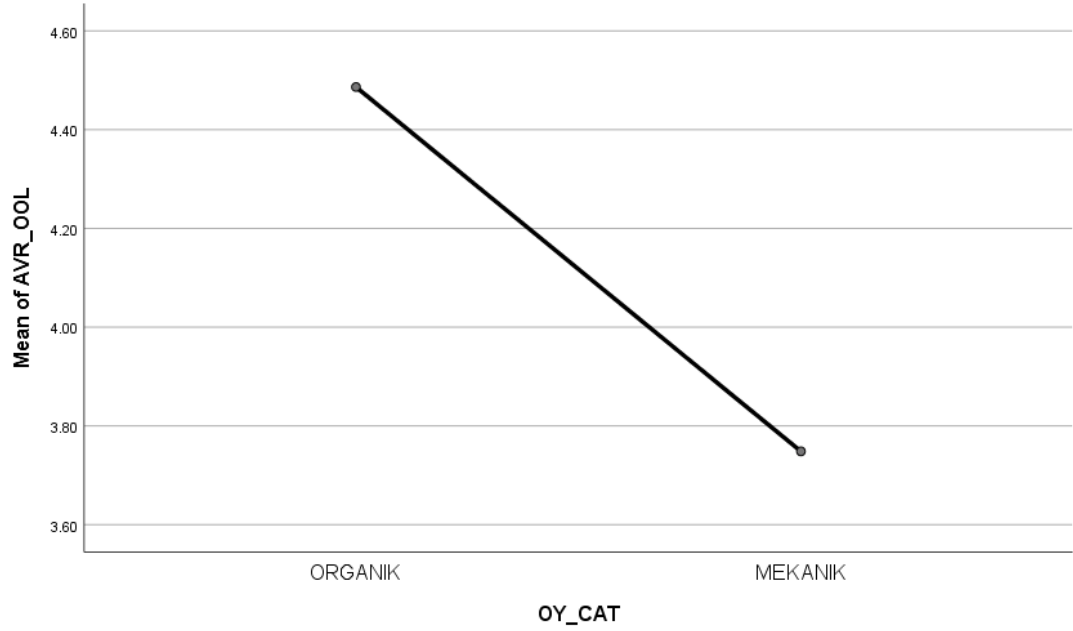
Tablo 4.38: Örgütsel Öğrenme ve Algılanan Örgüt Yapısı Ortalama Farklılık Tablosu

Grup istatistiklerine bakıldığında organik örgüt yapısının 4.4863 ve mekanik örgüt yapısının ise 3.7484 ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu iki ortalama arasında ciddi bir fark bulunmaktadır. Mekanik örgüt yapısının standart sapma değeri 0.75422 gibi yüksek olması, organizasyon içerisinde inşa edilmek istenen öğrenme ortamının oluşturulmasında organik örgüt yapılarına göre nispeten daha az kabiliyetli olduğu ifade edilebilir.

Bağımsız T-testi								
	Levene Testi			T-testi				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları	Farkların Std. Hatası
Örg. Öğrenme	EVA	18.768	.000	9.503	268	.000	.73784	.07764
	EV not A			9.654	237.857	.000	.73784	.07643

Tablo 4.39: Örgütsel Öğrenme Bağımsız T-testi

Bağımsız t-testinin sonuçlarına bakıldığında örgütsel öğrenme düzeyinin örgüt yapıları bakımından anlamlı derecede farklılık olduğu görülebilir (Sig 0.000). Bunun yanında Levene's test istatistiği de dağılımların önemli derecede homojenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır (0,000). İstatistiki olarak mekanik örgüt yapısının, organizasyon içerisinde inşa edilmek istenen öğrenme ortamının oluşturulmasında organik örgüt yapılarına göre daha az kabiliyetli olduğu ifade edilebilir. İkili arasındaki bu ilişki aşağıdaki grafikte şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 4.20: Örgütsel Öğrenme ve Örgüt Yapısı Ortalamalar Grafiği

Grup istatistiklerine bakıldığında organik örgüt yapısının ve mekanik örgüt yapısının ortalamaların arasında ciddi bir farkın bulunduğu söylenebilmektedir. Mekanik örgüt yapısının standart sapma değeri değerlerinin yüksek olması, bu tarz yapıların organizasyon içerisinde inşa edilmek istenen birey düzeyinde, grup düzeyinde, örgüt düzeyinde, ileriye doğru ve geriye doğru öğrenme ortamının oluşturulmasında organik örgüt yapılarına göre daha az kabiliyetli olduğu ifade edilebilir.

Grup İstatistikleri					
	Örg. Yapısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamaların Std. Hatası
Birey Düzeyinde Öğrenme	Organik	130	4,4277	0,49728	0,04361
	Mekanik	140	3,8000	0.70639	0,05970
Grup Düzeyinde Öğrenme	Organik	130	4,4877	0.61657	0,05408
	Mekanik	140	3,7329	0.95106	0,08038
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	Organik	130	4,5200	0.65774	0,05769
	Mekanik	140	3,6857	0.97454	0,08236
İleriye Doğru Öğrenme	Organik	130	4,4862	0,54697	0,04710
	Mekanik	140	3,7557	0.79894	0,06752
Geriye Doğru Öğrenme	Organik	130	4,4942	0.60798	0,05332
	Mekanik	140	3,6964	0.84808	0,07168

Tablo 4.40: Örgütsel Öğrenme Modelinin Alt Boyutlarının Örgüt Yapılarına Göre Ortalamaları

Bağımsız t-testinin sonuçlarına bakıldığında örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarının düzeyinin örgüt yapıları bakımından anlamlı derecede farklılık olduğu görülebilir (Sig 0.000). Bunun yanında Levene's test istatistiği de dağılımların önemli derecede homojenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır (0,000). İstatistiki olarak mekanik örgüt yapısının, organizasyon içerisinde inşa edilmek istenen birey düzeyinde, grup düzeyinde, örgüt düzeyinde, ileriye doğru ve geriye doğru öğrenme ortamının oluşturulmasında organik örgüt yapılarına göre daha az kabiliyetli olduğu ifade edilebilir.

Bağımsız T-testi								
	Levene Testi			T-testi				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları	Farkların Std. Hatası
Birey Düzeyinde Öğrenme	EVA	11,633	0,00	8,384	268	0,000	0,62769	0,07487
	EV not A			8,490	250,177	0,000	0,62769	0,07394
Grup Düzeyinde Öğrenme	EVA	12,220	0,00	7,674	268	0,000	0,75484	0,09836
	EV not A			7,792	240,266	0,000	0,75484	0,09688
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	EVA	24,929	0,00	8,182	268	0,000	0,83429	0,10196
	EV not A			8,297	245,236	0,000	0,83429	0,10056
İleriye Doğru Öğrenme	EVA	15,842	0,00	8,749	268	0,000	0,73044	0,08349
	EV not A			8,873	244,727	0,000	0,73044	0,08232
Geriye Doğru Öğrenme	EVA	16,269	0,00	8,825	268	0,000	0,79780	0,09031
	EV not A			8,930	252,199	0,000	0,79780	0,08933

Tablo 4.41: Örgütsel Öğrenme Modelinin Alt Boyutlarının Bağımsız T Testi

Lojistik regresyon analizi, normallik, süreklilik, eşvaryanslık ve çok değişkenli normallik gibi varsayımlar gerektirmeden kullanılabilen bir regresyon analizi modelidir. Lojistik regresyon analizinde yordayıcı değişkenlerin sürekli veya süreksiz olabildiği, bu değişkenlerin bir arada bulunabildiği ve yordanan değişkenin ise süreksiz olabildiği bir analiz yöntemidir. Lojistik model, ilişkide ortaya çıkacak riski 0 ile 1 arasında herhangi bir değer olarak tahmin etmeye yarar.³⁷³

Organizasyonun örgüt yapısı ile örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişki lojistik regresyon analizi çerçevesince incelendiğinde, Omnibus testi sonucunda kurulan bu modelin anlamlı olduğu ve bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında bir etkinin varlığının söz konusu olduğu ifade edilebilir ($\chi^2=85.465$: sig. 0.000).

³⁷³ Şenel, S., Alatlı, B., Lojistik Regresyon Analizinin Kullanıldığı Makaleler Üzerine Bir İnceleme, *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(1), 2014, s. 35-52; Karagöz, Y., *Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*, Nobel Yayın, 2. Basım, 2019, s.658.

Model Özeti			
	-2 Log likelihood	Cox & Snell R ²	Nagelkerke R ²
Step 1	286.543 _a	.276	.369
a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than .001.			

Tablo 4.42: Örgütsel Öğrenme Lojistik Regresyon R Değerleri

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkisine bakıldığında örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının organizasyonun yapısı ile yakından ilişkili olduğunu, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki toplam değişimin Nagelkerke'ye göre %36,9 açıkladığı ifade edilebilir.

Lojistik Regresyon: Örgütsel Öğrenme									
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Lower _b	Upper _b
Step 1 _a	OO_BO	-.655	.371	3.117	1	.077	.519	.251	1.075
	OO_GO	-.095	.317	.090	1	.764	.909	.488	1.694
	OO_OO	-.188	.288	.424	1	.515	.829	.472	1.458
	OO_IDO	-.804	.372	4.665	1	.031	.447	.216	.928
	OO_GDO	-.428	.275	2.410	1	.121	.652	.380	1.119
	Constant	9.144	1.304	49.201	1	.000	9.359.832		
a. Variable(s) entered on step 1: OO_BO, OO_GO, OO_OO, OO_IDO, OO_GDO.									
b. 95% C.I.for EXP(B)									

Tablo 4.43: Örgütsel Öğrenme Lojistik Regresyon Analizi

Modelin anlamlılığını test eden bir diğer istatistik olan Wald istatistiğine göre bağımsız değişkenlere ilişkin katsayıların önemli olup olmadığı belirlenir. Referans satırının (0) gösterdiği değer “Organik” olarak belirlenmiştir. Bu, referans değişkenimizin organik yapı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, ileriye doğru öğrenme düzeyinin organizasyonun yapısını etkilediği söylenebilmektedir. Exp (B) değerine bakıldığında, ileriye doğru öğrenmenin organizasyonun organik olmasını 0.447 kat artırdığı; negatif etkili bir faktör olduğundan dolayı da organizasyon yapısını organik olarak algılayan çalışanların ileriye doğru öğrenme düzeyleri artıkça organizasyon mekaniklikten uzaklaştığı söylenebilir.

4.6.4.6. Algılanan Örgüt Yapısının Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde algılanan örgüt yapısı ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik olan “H1: Algılanan örgüt yapısının örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi test edilecek ve bulgular değerlendirilecektir. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla tek değişkenli (basit doğrusal) regresyon analizi yapılmıştır. Algılanan örgüt yapısının (bağımsız değişkenler), örgütsel inovasyon (bağımlı değişken) üzerinde etkili olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır.

Örgüt yapısının organikleşmesinin örgütsel inovasyonu etkilediğini ileri süren H1 hipotezini test etmek üzere tek değişkenli (basit doğrusal) regresyon analizi yapılmıştır.

Algılanan örgüt yapısı ölçeğinin ortalama değeri 3.65608 çıkmıştır. Bu bakımdan örneklemdaki bireylerin çalıştığı firmalarda hâkim örgüt yapısının daha hibrite doğru eğilim gösteren bir organizasyon şekli olduğu ifade edilebilir. Örgütsel inovasyon ölçeğinin ortalama değeri ise 3.9201 çıkmıştır. Bu bakımdan çalışanların bulunduğu firmalardaki örgütsel inovasyon değerinin ortalama bir düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Korelasyon Tablosu			
		Örg. İnovasyon	Alg. Örg. Yapısı
Pearson Correlation	Örg. İnovasyon	1.000	.466
	Alg. Örg. Yapısı	.466	1.000
Sig. (1-tailed)	Örg. İnovasyon		
	Alg. Örg. Yapısı	.000	
N	Örg. İnovasyon	270	270
	Alg. Örg. Yapısı	270	270

Tablo 4.44: Örgütsel İnovasyon ve Algılanan Örgüt Yapısı Korelasyon Tablosu

Korelasyon değerlerine bakıldığında bağımsız değişkenin modele katkısının olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda örgüt yapısının organikleşmesi ile örgütsel

inovasyon arasında ilişkinin düzeyi $r=0.466$ olduğundan, söz konusu ikili arasında kuvvetli ve pozitif bir korelasyonun varlığında söz edilebilmektedir.

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson
.466	.218	.215	.64768	2.052

Tablo 4.45: Örgütsel İnovasyon R Değeri Tablosu

Analiz sonucunda r^2 değeri 0.215 ve p değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bağımlı değişken olan örgütsel inovasyondaki %21,50'lik değişimin bağımsız değişkenle, yani algılanan örgüt yapısı tarafından açıklandığını göstermektedir. Modelde F değeri 74.545 olarak bulunmuş olup, modelin bütünün anlamlı olduğu ($p<.05$ düzeyinde) 0,000 anlamlılık düzeyi ile görülebilmektedir.

Bağımlı Değişken: Örgütsel İnovasyon					
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		Sig.
	B	Std. Hata	Beta	t	
(Constant)	2.335	.188		12.439	.000
Alg. Örg. Yapısı	.433	.050	.466	8.634	.000

Tablo 4.46: Örgütsel İnovasyon Regresyon Analizi

Modeldeki katsayıların tahmin değerlerini ve bunlara ilişkin t değerlerine baktığınızda, örgüt yapısının organikleşmesindeki 1 birimlik artış, örgütsel inovasyon düzeyini 0.466 birim iyileştirebilmektedir. Ek olarak, etkiyi gösteren B katsayısına ilişkin t değeri de anlamlıdır ($p\leq 0.05$). Bu sonuçlar, örgüt yapısının organikleşmesi arttıkça örgütsel inovasyon düzeyinin pozitif yönde etkilenebileceğini göstermektedir. Bu analiz ışığında araştırmanın H1 hipotezi desteklenmiştir.

Algılanan örgüt yapısının, örgütsel inovasyon modelinin alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek üzere bir takım basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda örgütsel inovasyonun her bir alt boyutunun organizasyonun organikleşmesi tarafından etkilendiği ifade edebilmektedir. Bu analizlerin sonuçları aşağıdaki gibidir:

R Değeri Tablosu					
Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson
Ürün/Hizmet İnovasyonu	.327	.107	.104	.65428	1.985
Süreç İnovasyonu	.427	.183	.180	.803936	1.975
İdari İnovasyon	.447	.200	.197	.87458	1.875

Tablo 4.47: Örgütsel İnovasyon Çoklu R Değeri Tablosu

Tabloda görüldüğü üzere, örgüt yapısındaki organikleşmenin örgütsel inovasyon bütün boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Analiz sonucunda r^2 değerleri 0.107, 0.183 ve 0.200 çıkarken p değerleri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bağımlı değişken olan örgütsel inovasyonun alt boyutlarından ürün/hizmet inovasyonundaki %10,40'lık değişimin bağımsız değişkenle, süreç inovasyonundaki %18'lik değişimin bağımsız değişkenle, idari inovasyonundaki %19,70'lik değişimin bağımsız değişkenle yani algılanan örgüt yapısı tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu doğrultuda etkinin en fazla olduğu idari inovasyon ($\beta=.197$) iken ürün/hizmet inovasyonu boyutunda bu etki nispeten daha azdır ($\beta=.104$).

Bağımlı Değişken: Ürün/Hizmet İnovasyonu					
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3.092	.190		16.303	.000
Alg. Örg. Yapısı	.288	.051	.327	5.673	.000
Bağımlı Değişken: Süreç İnovasyonu					
Sabit	2150	.233		9.226	.000
Alg. Örg. Yapısı	.482	.062	.427	7.739	.000
Bağımlı Değişken: İdari İnovasyon					
Sabit	1.621	.254		6.396	.000
Alg. Örg. Yapısı	.555	.068	.447	8.181	.000

Tablo 4.48: Örgütsel İnovasyonun Alt Boyutlarının Regresyon Analizi

Algılanan örgüt yapısı modelinin ürün/hizmet, süreç ve idari inovasyonuna etkisine bakıldığında, algılanan örgüt yapısındaki her bir birimlik değişim, ürün/hizmet inovasyonunun, süreç inovasyonunu ve idari inovasyonun standart sapma oranını sırasıyla 0.327, 0.427 ve 0.447 değerinde azaltacaktır.

Detaylı bir değerlendirme için örgütsel inovasyon düzeyinin örgüt yapısına göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik kısa bir analiz yapılmıştır. Bu analizi gerçekleştirmek ve ilişkiyi test etmek için bağımsız t testi analizinden ve lojistik regresyon yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda hem örgütsel inovasyonun hem de örgütsel inovasyonun alt boyutları açısından organizasyon yapısının mekanik ve organik olması arasında istatistiksel bir fark olduğunu söylemek mümkündür ($p < 0.005$; 0.000).

Grup İstatistikleri					
	Örg. Yapısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamaların Std. Hatası
Örg. İnovasyon	Organik	130	4.2099	.55491	.04867
	Mekanik	140	3.6510	.77236	.06528

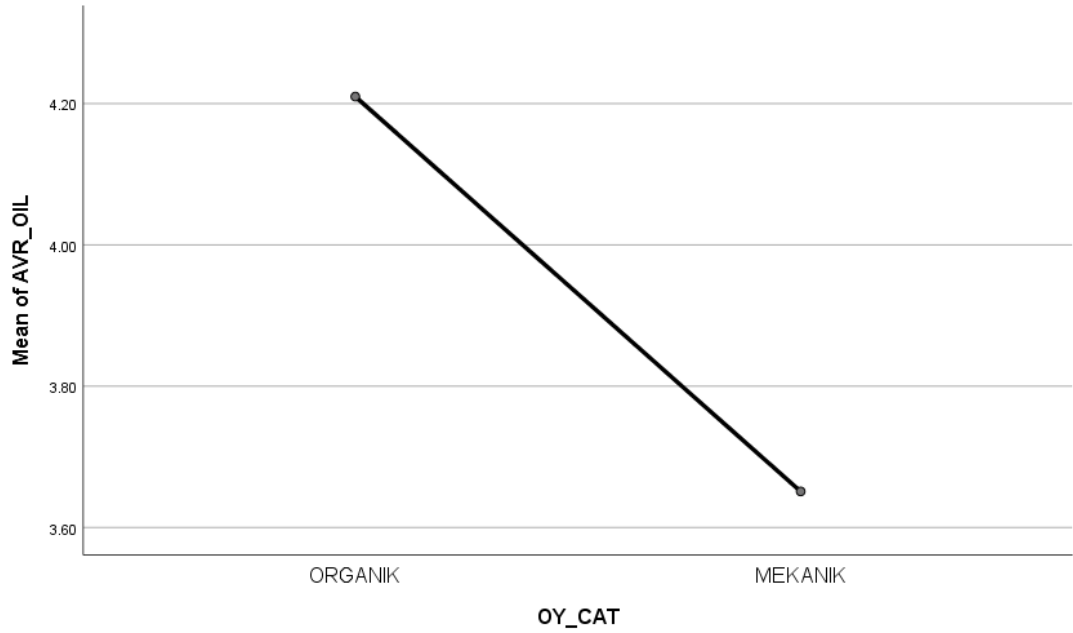
Tablo 4.49: Örgütsel İnovasyon ve Örgüt Yapısı Ortalamaları Farklılık Tablosu

Grup istatistiklerine bakıldığında organik örgüt yapısının 4.2099 ve mekanik örgüt yapısının ise 3.6510 ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu iki ortalama arasında ciddi bir fark bulunmaktadır. Mekanik örgüt yapısının standart sapma değeri 0.77236 gibi yüksek olması, organizasyondaki inovasyon düzeyi bakımında organik örgüt yapılarına göre nispeten daha az yetkin olduğu ifade edilebilir.

Bağımsız T-testi								
Levene Testi				T-testi				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları	Farkların Std. Hatası
Örg. İnovasyon	EVA	11.958	.001	6.783	268	.000	.55887	.08239
	EV not A			6.864	252.436	.000	.55887	.08142

Tablo 4.50: Örgütsel İnovasyon Bağımsız T Testi

Bağımsız t-testinin sonuçlarına bakıldığında örgütsel öğrenme düzeyinin örgüt yapıları bakımından anlamlı derecede farklılık olduğu görülebilir (Sig 0.000). Bunun yanında Levene's test istatistiği de dağılımların önemli derecede homojenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır (0,001). İstatistiki olarak mekanik örgüt yapısının, organizasyondaki inovasyon düzeyi bakımında organik örgüt yapılarına göre daha az yetkin olduğu ifade edilebilir. İkili arasındaki bu ilişki aşağıdaki grafikte şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 4.21: Örgütsel İnovasyon ve Örgüt Yapısı Ortalamalar Grafiği

Grup istatistiklerine bakıldığında organik örgüt yapısının ve mekanik örgüt yapısının ortalamaları arasında ciddi bir fark bulunmaktadır. Mekanik örgüt yapısının standart sapma değerinin gibi yüksek olması, ortaya konulmak istenen ürün/hizmet, süreç ve idari inovasyon ortamının oluşturulmasında organik örgüt yapılarına göre nispeten daha az kabiliyetli olduğu ifade edilebilir.

Grup İstatistikleri					
	Örg. Yapısı	N	Mean	Std. Sapma	Ortalamaların Std. Hatası
Ürün/Hizmet İnovasyonu	Organik	130	4.3415	.57355	.05030
	Mekanik	140	3.9600	.74068	.06260
Süreç İnovasyonu	Organik	130	4.2385	.65277	.05725
	Mekanik	140	3.6114	.96880	.08188
İdari İnovasyon	Organik	130	3.8969	.84275	.07391
	Mekanik	140	3.2614	.92040	.07779

Tablo 4.51: Örgütsel İnovasyon Modelinin Alt Boyutlarının Ortalama Farklılık Tablosu

Bağımsız t-testinin sonuçlarına bakıldığında örgütsel inovasyon modelinin alt boyutlarının düzeyinin örgüt yapıları bakımından anlamlı derecede farklılık olduğu görülebilir (Sig 0.000). Bunun yanında Levene's test istatistiği dağılımlarının önemli derecede homojenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır (0,000). İstatistiki olarak mekanik örgüt yapısının, ortaya konulmak istenen ürün/hizmet, süreç ve idari

(varyansların homojenlik göstermesine rağmen) inovasyon ortamının oluşturulmasında organik örgüt yapılarına göre nispeten daha az kabiliyetli olduğu ifade edilebilir.

Bağımsız T-testi								
	Levene Testi		T-testi					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları	Farkların Std. Hatası
Ürün/Hizmet İnovasyonu	EVA	6,816	0.01	4,707	268	0.000	0.38154	0.08106
	EV not A			4,751	259,764	0.000	0.38154	0.08131
Süreç İnovasyonu	EVA	23,199	0.00	6,189	268	0.000	0.62703	0.10131
	EV not A			6,276	245,032	0.000	0.62703	0.09991
İdari İnovasyon	EVA	0,838	0.36	5,509	268	0.000	0.63549	0.10766
	EV not A			5,922	267,949	0.000	0.63549	0.10730

Tablo 4.52: Örgütsel İnovasyon Modelinin Alt Boyutlarının Bağımsız T Testi

Lojistik regresyon analizi, normallik, süreklilik, eşvaryanslık ve çok değişkenli normallik gibi varsayımlar gerektirmeden kullanılabilen bir regresyon analizi modelidir. Lojistik regresyon analizinde yordayıcı değişkenlerin sürekli veya süreksiz olabildiği, bu değişkenlerin bir arada bulunabildiği ve yordanan değişkenin ise süreksiz olabildiği bir analiz yöntemidir. Lojistik model, ilişkide ortaya çıkacak riski 0 ile 1 arasında herhangi bir değer olarak tahmin etmeye yarar.³⁷⁴

Organizasyonun örgüt yapısı ile örgütsel inovasyon düzeyi arasındaki ilişki lojistik regresyon analizi çerçevesince incelendiğinde, Omnibus testi sonucunda kurulan bu modelin anlamlı olduğu ve bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında bir etkinin varlığının söz konusu olduğu ifade edilebilir ($x^2=44.091$: sig. 0.000).

Model Özeti			
	-2 Log likelihood	Cox & Snell R ²	Nagelkerke R ²
Step 1	329.838 _a	.151	.201
a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than .001.			

Tablo 4.53: Örgütsel İnovasyon Lojistik Regresyon R Değerleri

³⁷⁴ A.g.e., Şenel, S., 2014, s. 35-52; A.g.e., Karagöz, Y., 2019, s.658.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkisine bakıldığında örgütsel inovasyonun alt boyutlarının organizasyonun yapısı ile yakından ilişkili olduğunu, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki toplam değişimin Nagelkerke'ye göre %20,1 açıkladığı ifade edilebilir.

Lojistik Regresyon: Örgütsel İnovasyon									
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Lower	Upper
Step 1_a	OI_UHI	-.372	.252	2.171	1	.141	.690	.421	1.131
	OI_SI	-.421	.267	2.479	1	.115	.656	.389	1.109
	OI_II	-.450	.211	4.551	1	.033	.638	.422	.964
	Constant	4.951	.991	24.980	1	.000	141.283		
a. Variable(s) entered on step 1: OI_UHI, OI_SI, OI_II.									
b. 95% C.I.for EXP(B)									

Tablo 4.54: Örgütsel İnovasyon Lojistik Regresyon Analizi

Modelin anlamlılığını test eden bir diğer istatistik olan Wald istatistiğine göre bağımsız değişkenlere ilişkin katsayıların önemli olup olmadığı belirlenir. Referans satırının (0) gösterdiği değer “Organik” olarak belirlenmiştir. Bu, referans değişkenimizin organik yapı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, idari inovasyonların organizasyonun yapısını etkilediği söylenebilmektedir. Exp (B) değerine bakıldığında, idari inovasyonların artmasının organizasyonun organik olmasını 0.638 kat artırdığı; negatif etkili bir faktör olduğundan dolayı da organik bir organizasyon yapısında idari inovasyon düzeyi artıkça organizasyon mekaniklikten uzaklaştığı söylenebilir.

4.6.4.7. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik olan “H1: Örgütsel öğrenmenin örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi test edilecek ve bulgular değerlendirilecektir. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla çok boyutlu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının (bağımsız değişkenleri), örgütsel inovasyon (bağımlı değişken) üzerinde etkili olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır.

Örgütsel öğrenmenin örgütsel inovasyonu etkilediğini ileri süren H1 hipotezini test etmek üzere çok boyutlu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Örgütsel inovasyon ölçeğinin ortalama değeri ise 3.9201 çıkmıştır. Bu bakımdan çalışanların bulunduğu firmalardaki örgütsel inovasyon değerinin ortalama bir düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutlarının ortalama değerlerine bakıldığında birey düzeyinde öğrenmenin 4.1022, grup düzeyinde öğrenmenin 4.0963, örgüt düzeyinde öğrenmenin 4.0874, ileriye doğru öğrenmenin 4.1074 ve son olarak geriye doğru öğrenmenin ise 4.1074 değerlerinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu bakımdan örneklemdaki bireylerin çalıştığı firmalardaki örgütsel öğrenme düzeylerinin ortalamanın bir hayli üzerinde olduğu ve yönde yukarıya doğru eğilim gösterdiği ifade edilebilir.

Korelasyon değerlerine bakıldığında bağımsız değişkenlerin modele katkısının olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında ilişkinin düzeyi $r=0.803$ olduğundan, söz konusu ikili arasında kuvvetli ve pozitif bir korelasyonun varlığında söz edilebilmektedir.

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson
.803	.644	.637	.44008	2.213

Tablo 4.55: Örgütsel Öğrenme Çoklu R Değeri

Analiz sonucunda r^2 değeri 0.637 ve p değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bağımlı değişken olan örgütsel inovasyondaki %63,70'lik değişimin bağımsız değişkenle, yani örgütsel öğrenme tarafından açıklandığını göstermektedir. Modelde F değeri 95.593 olarak bulunmuş olup, modelin bütünü anlamlı olduğu ($p<.05$ düzeyinde) 0,000 anlamlılık düzeyi ile görülebilmektedir.

Bağımlı Değişken: Örgütsel İnovasyon							
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar			Bağılanımlık İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Sabit	.820	.168		4.891	.000		
OO_BO	.141	.066	.133	2.131	.034	.341	2.930
OO_GO	.111	.055	.135	2.032	.043	.300	3.331
OO_OO	.329	.054	.420	6.071	.000	.291	3.434
OO_IDO	.088	.065	.093	1.342	.181	.293	3.415
OO_GDO	.089	.055	.103	1.635	.103	.418	2.392

Tablo 4.56: Örgütsel İnovasyonu Çoklu Regresyon Analizi

Modeldeki katsayıların tahmin değerlerini ve bunlara ilişkin t değerlerine baktığınızda, birey düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme seviyesindeki her bir birimlik değişim, örgütsel inovasyon düzeyini karşı çalışanın sırasıyla 0.133, 0.135 ve 0.420 birimlik direnç göstermesi gerekecektir. Diğer bir deyişle, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme seviyesindeki her bir birimlik değişim, örgütsel inovasyonun standart sapma oranını sırasıyla 0.133, 0.134 ve 0.420 değerinde azaltacaktır. İleriye doğru öğrenme ve geriye doğru öğrenme değişkenlerinin t değerleri ise anlamsız çıkmış, çoklu doğrusal modelden elimine edilmişlerdir. Öte yandan bilindiği üzere mantıksal uygunluk yapıldığında beş faktör modelinde her değişken ayrı ayrı ele alınmış ve değişkenler arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Söz konusu bu durumu, modeldeki bağılanımlık istatistikleri açıklayıcı bir hale getirmektedir. İleriye doğru öğrenme ve geriye doğru öğrenme değişkenlerinin tolerance değerleri sırasıyla 0.293 ve 0.418 çıkmıştır.

Beş faktör örgütsel öğrenme modeli kullanılarak örgütsel inovasyon test edildiğinde birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenmenin örgütsel inovasyonlar olan ilişkisi anlamlı bir şekilde ortaya koyulabilmiş fakat geri kalan ileriye doğru öğrenme ve geriye doğru öğrenme üzerinde anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Bu durumun nedenin, söz konusu iki boyutun inovasyona yönelik direkt bir etkisinden ziyade öğrenmenin kendi kalitesini artırmaya yönelik iki alt boyut olduğu ifade edilebilir. Bu iki boyut istatistiki açıdan bütüncül olarak gösterilememesine rağmen mantıksal açıdan örgütsel inovasyon üzerinde bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle beş faktör

örgütsel öğrenmenin bir bütün olarak ele alındığı örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini analiz etmek amacıyla basit doğrusal regresyon incelenecektir.

Bir önceki analizde görüldüğü üzere örgütsel inovasyon ölçeğinin ortalama değeri ise 3.9201 çıkmıştır. Bu bakımdan çalışanların bulunduğu firmalardaki örgütsel inovasyon değerinin ortalama bir düzeyde olduğu ifade edilebilir. Aynı şekilde örgütsel öğrenme ölçeğinin ortalama değeri ise 4.1037 çıkmıştır. Bu bakımdan çalışanların bulunduğu firmalardaki örgütsel öğrenme değerinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Korelasyon değerlerine bakıldığında bağımsız değişkenin modele katkısının olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında ilişkinin düzeyi $r=0.791$ olduğundan, söz konusu ikili arasında kuvvetli ve pozitif bir korelasyonun varlığında söz edilebilmektedir.

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson
.791	.626	.624	.44807	2.207

Tablo 4.57: Tek Faktör Örgütsel Öğrenme R Değeri

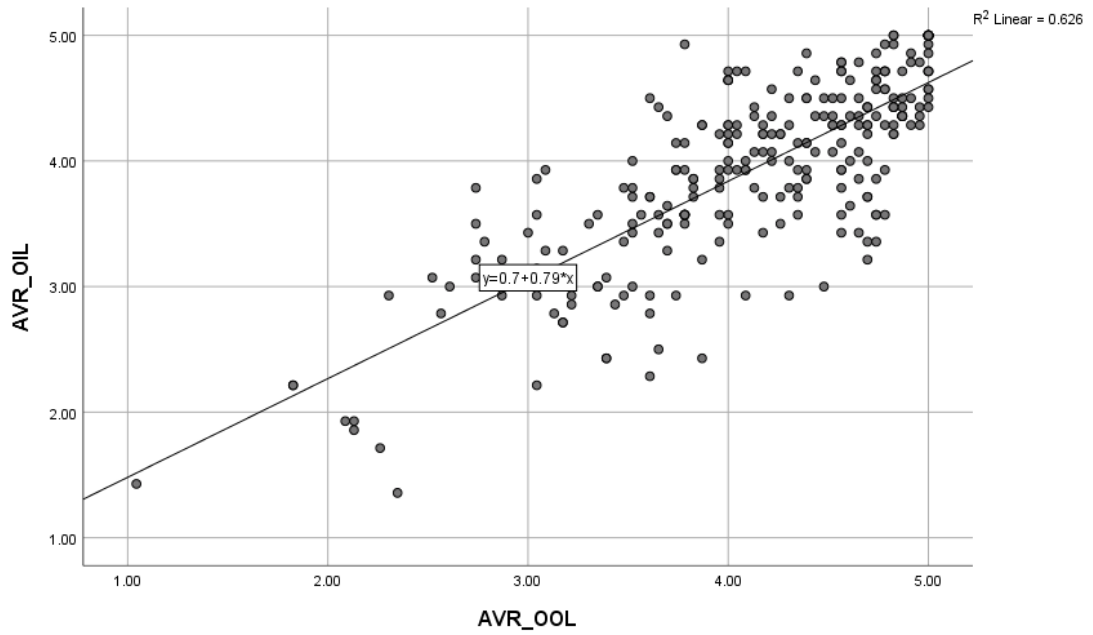
Analiz sonucunda r^2 değeri 0.624 ve p değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bağımlı değişken olan örgütsel inovasyondaki %62,40'lık değişimin bağımsız değişkenle, yani örgütsel öğrenme tarafından açıklandığını göstermektedir. Modelde F değeri 447.720 olarak bulunmuş olup, modelin bütünü anlamlı olduğu ($p<.05$ düzeyinde) 0,000 anlamlılık düzeyi ile görülebilmektedir.

Bağımlı Değişken: Örgütsel İnovasyon					
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		Sig.
	B	Std. Hata	Beta	t	
(Constant)	696	.155		4.493	.000
Örg. Öğrenme	.786	.037	.791	21.159	.000

Tablo 4.58: Tek Faktör Örgütsel Öğrenme Regresyon Analizi

Modeldeki katsayıların tahmin değerlerini ve bunlara ilişkin t değerlerine baktığımızda, örgütsel öğrenme düzeyindeki 1 birimlik artış, örgütsel inovasyon düzeyini 0.791 birim iyileştirebilmektedir. Ek olarak, etkiyi gösteren B katsayısına ilişkin t değeri de anlamlıdır ($p\leq 0.05$). Bir önceki analizde, beş faktör örgütsel

öğrenme modelinde birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme birlikte örgütsel inovasyonun %63,70'ını açıklamaktaydı. Öte yandan, tek faktör örgütsel öğrenme şeklinde bakıldığında bir bütün olarak ilişkinin %62,40'unu açıklar niteliktedir. Bu sonuçlar, çalışanlarda örgüt öğrenme düzeyindeki artışla birlikte örgütsel inovasyon düzeyinin pozitif yönde etkilenebileceğini göstermektedir. Bu analiz ışığında araştırmanın H1 hipotezi desteklenmiştir. Söz konusu ikili aşağıdaki grafikte ilişki şu şekilde verilmiştir:



Şekil 4.22: Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel İnovasyon Ortalamalar Grafiği

Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının, örgütsel inovasyon modelinin alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek üzere bir takım çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda örgütsel öğrenmenin alt boyutları ile örgütsel inovasyonun alt boyutları arasında ilişkinin düzeyi $r=0.570$, $0,749$ ve 0.717 olduğundan, söz konusu ikili arasında kuvvetli ve pozitif bir korelasyonun varlığında söz edilebilmektedir.

Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson
Ürün/Hizmet İnovasyonu	Örgütsel Öğrenme Modeli	.570	.343	.331	.56531	1.931
Süreç İnovasyonu	Örgütsel Öğrenme Modeli	.749	.584	.576	.57768	2.126
İdari İnovasyon	Örgütsel Öğrenme Modeli	.717	.531	.522	.67455	1.938

Tablo 4.59: Örgütsel İnovasyon Çoklu R Değerleri

Analiz sonucunda r^2 değerleri 0.331, 0.576 ve 0.522 ve p değerleri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bağımlı değişken olan örgütsel inovasyonun ürün/hizmet inovasyonu alt boyutundaki %33,10'lık değişimin bağımsız değişkenle, süreç inovasyonu alt boyutundaki %57,60'lık değişimin bağımsız değişkenle, idari inovasyonu alt boyutundaki %52,20'luk değişimin bağımsız değişkenle yani örgütsel öğrenme tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu doğrultuda etkinin en fazla olduğu süreç inovasyon ($\beta=.576$) iken ürün/hizmet inovasyonu boyutunda bu etki nispeten daha azdır ($\beta=.331$).

Bağımlı Değişken: Ürün/Hizmet İnovasyonu								
Model		Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar			Bağılanımlık İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Ürün/Hizmet İnovasyonu	Sabit	2.010	.215		9.933	.000		
	Birey Düzeyinde Öğrenme	0.029	.085	.029	.346	.729	.348	2.871
	Grup Düzeyinde Öğrenme	0.460	.070	.058	.646	.519	.304	3.295
	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	0.199	.070	.269	.269	.005	.281	3.554
	İleriye Doğru Öğrenme	0.225	.084	.252	.252	.008	.281	3.557
	Geriye Doğru Öğrenme	0.230	.070	.028	.028	.747	.339	2.948

Tablo 4.60: Ürün/Hizmet İnovasyonu Çoklu Regresyon

Örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarının ürün/hizmet inovasyonuna etkisine bakıldığında, örgüt düzeyinde öğrenme ve ileriye doğru öğrenme

seviyesindeki her bir birimlik değişim, ürün/hizmet inovasyonunu standart sapma oranını sırasıyla 0.269 ve 0.252 değerinde azaltacaktır. Birey düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve geriye doğru öğrenme değişkenlerinin t değerleri ise anlamsız çıkmış, çoklu doğrusal modelden elimine edilmişlerdir. Ancak bir bütün olarak anlamlıdırlar.

Bağımlı Değişken: Süreç İnovasyonu								
Model		Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar			Bağılanımlık İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Süreç İnovasyonu	Sabit	.357	.220		1.623	.106		
	Birey Düzeyinde Öğrenme	.191	.087	.148	2.202	.029	.348	2.871
	Grup Düzeyinde Öğrenme	.081	.072	.082	1.135	.257	.304	3.295
	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	.430	.071	.452	6.043	.000	.281	3.554
	İleriye Doğru Öğrenme	.052	.086	.045	.604	.546	.281	3.557
	Geriye Doğru Öğrenme	.116	.072	.110	1.610	.108	.339	2.948

Tablo 4.61: Süreç İnovasyonu Çoklu Regresyon

Örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarının süreç inovasyonuna etkisine bakıldığında, birey düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme seviyesindeki her bir birimlik değişim, süreç inovasyonunu standart sapma oranını sırasıyla 0.148 ve 0.452 değerinde azaltacaktır. Grup düzeyinde öğrenme, ileriye doğru öğrenme ve geriye doğru öğrenme değişkenlerinin t değerleri ise anlamsız çıkmış, çoklu doğrusal modelden elimine edilmişlerdir. Ancak bir bütün olarak anlamlıdırlar.

Bağımlı Değişken: İdari İnovasyon								
Model		Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar			Bağımlılık İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
İdari İnovasyon	Sabit	-.090	.257		-.350	.726		
	Birey Düzeyinde Öğrenme	.217	.101	.153	2.146	.033	.348	2.871
	Grup Düzeyinde Öğrenme	.231	.084	.210	2.749	.006	.304	3.295
	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	.365	.083	.349	4.398	.000	.281	3.554
	İleriye Doğru Öğrenme	-.039	.100	-.031	-.388	.698	.281	3.557
	Geriye Doğru Öğrenme	.140	.084	.121	1.671	.096	.339	2.948

Tablo 4.62: İdari İnovasyon Çoklu Regresyon

Örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarının idari inovasyonuna etkisine bakıldığında, birey düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme seviyesindeki her bir birimlik değişim, idari inovasyonunun standart sapma oranını sırasıyla 0.153, .210 ve 0.349 değerinde azaltacaktır. İleriye doğru öğrenme ve geriye doğru öğrenme değişkenlerinin t değerleri ise anlamsız çıkmış, çoklu doğrusal modelden elimine edilmişlerdir. Ancak bir bütün olarak anlamlıdır.

4.6.4.8. Algılanan Örgüt Yapısının Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Etkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde algılanan örgüt yapısı, örgütsel inovasyon ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye yönelik olarak “H1: Algılanan örgüt yapısının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisi vardır.” hipotezi test edilecek ve bulgular değerlendirilecektir. Söz konusu ilişkiyi test etmek amacıyla SPSS paket programının bir eklentisi olan PROCESS makrosu tercih edilmiş ve gerekli testler bu makro aracılığıyla yapılmıştır. Yapılan bu analizde, algılanan örgüt yapısının (bağımsız değişkenleri), örgütsel inovasyon (bağımlı değişken)

üzerinde etkisinde örgütsel öğrenmenin (aracı değişken) aracı etkisi olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır.

Aracılık ilişkisi, aracı değişken olarak bilinen üçüncü bir hipotetik değişken aracılığıyla bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen, analizler sonucunda söz konusu değişkeni aracı şeklinde tanımlayan ilişki modelleridir. Aracılık modelleri sadece bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi değil, aynı zamanda bağımsız değişkenin aracı değişkenle aracı değişkenin de bağımlı değişkenle ilişkisini de incelemektedir. Bir başka deyişle, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide ilk bakışta göze çarpmayan etkileri açıklayıcı hale getirerek analiz etmeyi hedeflemektedir.³⁷⁵

Aracılık etkisi ilişkisi, literatürde yaygın olarak kullanılan Baron ve Kenny'nin (1986) önermiş olduğu varsayımlara göre analizler yapılmıştır. Yazarlara göre aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekir: (1) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması gerekliliği, (2) bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin olması gerekliliği, (3) aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması gerekliliği ve son olarak (4) aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte analize dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisi devam etmelidir.³⁷⁶

Öncelikle, Baron ve Kenny'nin aracılık testi varsayımlarına göre algılanan örgüt yapısı ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisi varsayımları regresyon analiziyle incelenmiştir.

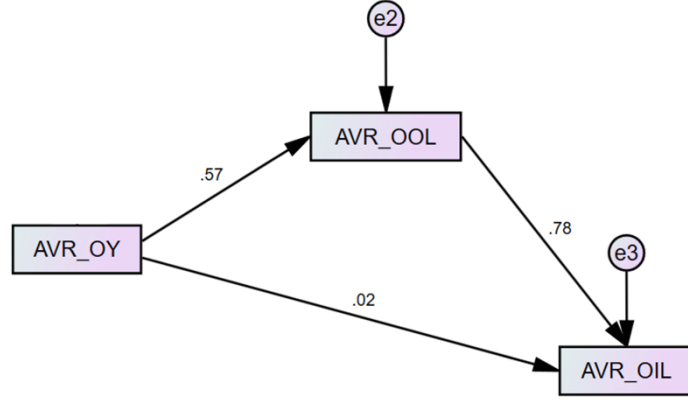
³⁷⁵ Yılmaz, V., Dalbudak, Z. İ., Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 14(2), 2018, s. 517-534.

³⁷⁶ Baron, R. M., Kenny, D. A., The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1986, s. 1173-1182.

Yordayıcı Değişken			Yodayan Değişken	Coeff.	SE	β	t	p
Model 1	Sabit			2.3353	0.1877		12.4394	.000
	AVR_OY		AVR_OI	0.4335	0.502	0.4665	8.6340	.000
	R=0.4335	R ² =0.2176	F=74.5454	p=0.00				
Model 2	Sabit			2.1450	0.1751		12.2486	.000
	AVR_OY		AVR_OO	0.5357	0.0468	0.5728	11.4397	.000
	R=0.5357	R ² =0.3281	F=130.8675	p=0.00				
Model 3	Sabit			0.6743	0.1625		4.1510	.000
	AVR_OO		AVR_OI	0.7743	0.0454	0.7794	17.0668	.000
	R=0.7911	R ² =0.6258	F=223.2815	p=0.00				

Tablo 4.63: Değişkenler Arası Etki Tablosu

Yapılan analizler sonucunda, (1) bağımlı değişkenin (algılanan örgüt yapısı) bağımsız değişken (örgütsel inovasyon) üzerindeki etkisinden söz edilebilmekte ($p < 0.05$: 0.000), (2) bağımsız değişkenin (algılanan örgüt yapısı) aracı değişken (örgütsel öğrenme) üzerindeki etkisinden söz edilebilmekte ($p < 0.05$: 0.000) ve son olarak (3) aracı değişkenin (örgütsel öğrenme) bağımlı değişken (örgütsel inovasyon) üzerindeki etkisinden söz edilebilmektedir ($p < 0.05$: 0.000). Bu analizlere ek olarak, algılanan örgüt yapısı ve örgütsel öğrenme, 0.2176 ve 0.6258 değerleri ile örgütsel inovasyonu anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Bunun yanı sıra algılanan örgüt yapısı, 0.3281 değeri ile örgütsel öğrenmeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Dolayısıyla değişkenlere ilişkin regresyon analizi sonuçları, aracılık testinin varsayımlarının sağlandığını ifade edebilmektedir.



Şekil 4.23: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Etkisi

Baron ve Kenny'nin dördüncü (4) varsayımıyla ilgili yapılan path (yol) analizinde algılanan örgüt yapısı bağımsız değişken, örgütsel öğrenme aracı değişken ve örgütsel inovasyon ise bağımlı değişken olarak alınmış, dördüncü varsayımın etkisi araştırılmıştır.

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken	Toplam Etki		Doğrudan Etki	
		β	p	β	p
AVR_OY	AVR_OI	0.4665	0.000	0.200	0.6612

Tablo 4.64: Algılanan Örgüt Yapısının Toplam ve Doğrudan Etki Değeri

Örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini belirlemek için yapılan yol (path) analizi sonucunda örgütsel öğrenmenin modele alınmasıyla birlikte, algılanan örgüt yapısının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi düşmüş ($\beta=0.4665$ 'ten $\beta=0.200$ 'e) ve örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinin anlamsızlaşmıştır ($p<0.05$: 0.6612). Buna doğrultuda algılanan örgüt yapısının, diğer bir deyişle organizasyonun organikleşme derecesinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı role sahip olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığına karar verebilmek için Bootstrap yöntemi ve yüzdelerle teknikle elde edilen güven aralıkları incelenmiştir. Bootstrap yöntemine göre aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığına ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

Model	Aracı Değişken	Std. Edilmiş Dolaylı Etki	Bootstrap %95 Güven Aralığı	
			Alt Sınır	Üst Sınır
OY > OO > OI	AVR_OO	0.4465	0.3678	0.5188

Tablo 4.65: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Etkisi

Bootstrap aracılık etki analizinde %95 güven aralığındaki tüm değerlerin sıfır değerini içermediği görülmektedir. Bootstrap aracılık etki analizinde %95 güven aralığındaki tüm değerlerin sıfır değerini içermemesi liderliğine ilişkin aracılık testlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.³⁷⁷ Aracılık analizi doğrultusunda, algılanan örgüt yapısının, diğer bir deyişle organizasyonun organikleşmesinin örgütsel inovasyon üzerinde etkisi olduğu ve en önemlisi bu ikili ilişkiyi açıklayan modelin ise örgütsel öğrenme olduğu ifade edilebilmektedir. Organizasyon içerisinde organikleşmenin artması örgütsel öğrenmenin oluşumunu sağlamakta ve dolayısıyla örgütsel inovasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Bu analizler ışığında araştırmanın H1 hipotezi de desteklenmiştir.

Detaylı bir değerlendirme için organizasyonun organikleşmesi ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarının ve organizasyonun organikleşmesi ile örgütsel inovasyonun alt boyutları arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarının aracılık etkisi incelenmiştir. Baron ve Kenny'nin varsayımları doğrultusunda yapılan analizlere birlikte örgütsel öğrenme modelinin altı boyutlarından olan birey ve örgüt düzeyinde öğrenmenin söz konusu bu ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir ($\beta=0.0658$, $\beta=0.2062$).

³⁷⁷ Gürbüz, S., **AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi**, Seçkin, Ankara, 2019.

Model	Aracı Değişken	Std. Edilmiş Dolaylı Etki	Bootstrap %95 Güven Aralığı	
			Alt Sınır	Üst Sınır
OY > OO > OI	OO_BO	0.0658	0.0092	0.1192
OY > OO > OI	OO_OO	0.2062	0.1195	0.2947

Tablo 4.66: Örgütsel Öğrenmenin Alt Boyutlarının Aracılık Etkisi

Örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinin örgütsel inovasyonun alt boyutları açısından incelemek için yapılan yol (path) analizi sonucunda örgütsel öğrenmenin modele alınmasıyla birlikte, algılanan örgüt yapısının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi düşmüş ve ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu ve idari inovasyon üzerindeki etkisi anlamsızlaşmıştır.

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken	Toplam Etki		Doğrudan Etki	
		β	p	β	p
AVR_OY	AVR_UHI	0.2877	0.000	-0.0018	0.9745
AVR_OY	AVR_SI	0.4823	0.000	0,0057	0.915
AVR_OY	AVR_II	0.5039	0.000	0.0566	0.3864

Tablo 4.67: Örgütsel İnovasyonun Alt Boyutlarına Yönelik Aracılık İlişkisi

Buna doğrultuda algılanan örgüt yapısının, diğer bir deyişle organizasyonun organikleşme derecesinin örgütsel inovasyonun alt boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı role sahip olduğu ifade edilebilir.

Model	Aracı Değişken	Std. Edilmiş Dolaylı Etki	Bootstrap %95 Güven Aralığı	
			Alt Sınır	Üst Sınır
OY > OO > UHI	OO_OO	0.1317	0.0248	0.2508
OY > OO > UHI	OO_IDO	0.1379	0.0344	0.2446
OY > OO > SI	OO_OO	0.2216	0.1209	0.3262
OY > OO > II	OO_GO	0.1174	0.0216	0.2073
OY > OO > II	OO_OO	0.1534	0.0639	0.2411

Tablo 4.68: Öğrenme Alt Boyutlarının Örgütsel İnovasyon Alt Boyutlarına Yönelik Aracılık Etkisi

Baron ve Kenny'nin varsayımları doğrultusunda yapılan analizlere birlikte örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarından olan örgüt düzeyinde ($\beta=0.1317$) ve ileriye doğru öğrenme düzeyinde ($\beta=0.1379$) öğrenmenin ürün/hizmet inovasyonu üzerindeki; örgüt düzeyinde öğrenmenin ($\beta=0.2216$) süreç inovasyonu üzerindeki ve son olarak örgüt düzeyinde ($\beta=0.1534$) ve grup düzeyinde ($\beta=0.1174$) inovasyonun idari inovasyon üzerindeki ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

4.7. Araştırmanın Sonucu

Yapılan bu araştırma en temelinde örgüt yapısı, örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişkinin analiz edilmesi ve incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bütünsel ilişkiyi açıklamak amacıyla aracılık modelinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt yapısı, bağımlı değişkeni inovasyon ve son olarak aracı değişkeni ise örgütsel öğrenme şeklinde belirlenmiştir. Araştırmayı test etmek üzere üç temel ölçekten ve dört hipotezden oluşan bir model oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemi, araştırmanın kapsamına uygun bir şekilde belirlenmiş, bu nedenle de araştırmanın örneklemi teknoloji geliştirme bölgelerindeki çalışanlardan seçilmiştir.

Araştırma çerçevesinde örgüt yapısını ölçmeye yönelik algılanan örgüt yapısı ölçeğinden, örgütsel öğrenmeyi ölçmeye yönelik örgüt yapısı ölçeğinden ve son olarak inovasyon düzeyini ölçmek için örgütsel inovasyon ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan algılanan örgüt yapısı ölçeği tek faktörden; örgütsel öğrenme

ölçeği beş faktörden ve son olarak örgütsel inovasyon ölçeği ise üç faktörden oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme ölçeğinden ve örgütsel inovasyon ölçeğinde birer ifade elimine edilmiştir. Ancak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri doğrultusunda herhangi bir sapmaya rastlanmamıştır. Kimi ifadelerin elimine edilmesindeki temel etkenleri; (1) cevaplayıcıların soruları benzer ifadeler olarak addetmesi, (2) cevaplayıcının karakteri, (3) testin uyarlanması sırasında ifadeler arasında anlam bütünlüşmesi olarak ifade edilebilir.

Doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirildikten sonra hipotez testleri test edilmeye başlanmıştır. İlk olarak algılanan örgüt yapısını örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Basit doğrusal regresyon analizinde organizasyonun organikleşmemesinin örgütsel öğrenme ile ne derece ilişkili olduğu ölçülmek istenmiştir. Bu doğrultuda örgüt yapısının organikleşmesi ile örgütsel öğrenme arasında ilişkinin düzeyinin $r=0.573$ olduğu gözlemlenmiş, söz konusu ikili arasında kuvvetli ve pozitif bir korelasyonun varlığında söz edilmiştir. Ayrıca analiz sonucunda r^2 değeri 0.326 ve p değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bağımlı değişken olan örgütsel öğrenmedeki %32,62'lık değişimin bağımsız değişkenle, yani algılanan örgüt yapısı tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca Modeldeki katsayıların tahmin değerlerini ve bunlara ilişkin t değerlerine baktığınızda, örgüt yapısının organikleşmesindeki 1 birimlik artış, örgütsel öğrenme düzeyini 0.536 birim iyileştirebilmektedir. Kısaca, organizasyon yapısı organikleştikçe örgütsel öğrenme düzeyi artmakta, organizasyonun atmosferi öğrenmeye daha uygun bir hale gelmektedir.

Organizasyonun organikleşmesi ile örgütsel öğrenme modelinin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakılmış, algılanan örgüt yapısının örgütsel öğrenme modelinin her bir alt boyutunu etkilediği gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, etkinin en fazla olduğu ileriye doğru öğrenme ($\beta=.296$) iken örgüt düzeyinde öğrenme boyutunda bu etki nispeten daha azdır ($\beta=.237$). Algılanan örgüt yapısı modelinin birey düzeyinde, grup düzeyinde, örgüt düzeyinde, ileriye doğru ve geriye doğru öğrenme etkisine bakıldığında, algılanan örgüt yapısındaki her bir birimlik değişim, birey düzeyinde öğrenmenin, grup düzeyinde öğrenmenin, örgüt düzeyinde öğrenmenin, ileriye doğru

öğrenmenin ve geriye doğru öğrenmenin standart sapma oranını sırasıyla 0.508, 0.493 ve 0.490, 0.546 ve 0.518 değerinde azaltacaktır. Detaylı bir değerlendirme için örgütsel öğrenme düzeyinin algılanan örgüt yapısına göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik kısa bir analiz yapılmıştır. Bu analizi gerçekleştirmek ve ilişkiyi test etmek için bağımsız t testi analizinden ve lojistik regresyon yararlanılmıştır. Bağımsız t testi analizi sonucunda, istatistiki olarak mekanik örgüt yapısının, organizasyon içerisinde inşa edilmek istenen öğrenme ortamının oluşturulmasında organik örgüt yapılarına göre daha az kabiliyetli olduğu ifade edilebilir. Mekanik örgüt yapısının standart sapma değeri 0.75422 gibi yüksek olması, organizasyon içerisinde inşa edilmek istenen öğrenme ortamının oluşturulmasında organik örgüt yapılarına göre nispeten daha az kabiliyetli olduğu ifade edilebilir. Organizasyonun örgüt yapısı ile örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişki lojistik regresyon analizi çerçevesince incelendiğinde, Omnibus testi sonucunda kurulan bu modelin anlamlı olduğu ve bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında bir etkinin varlığının söz konusu olduğu ifade edilebilir ($\chi^2 = 85.465$; sig. 0.000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkisine bakıldığında örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının organizasyonun yapısı ile yakından ilişkili olduğunu, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki toplam değişimin Nagelkerke'ye göre %36,9 açıkladığı ifade edilebilir. Modelin anlamlılığını test eden bir diğer istatistik olan Wald istatistiğine göre bağımsız değişkenlere ilişkin katsayıların önemli olup olmadığı belirlenir. Referans satırının (0) gösterdiği değer "Organik" olarak belirlenmiştir. Bu, referans değişkenimizin organik yapı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, ileriye doğru öğrenme düzeyinin organizasyonun yapısını etkilediği söylenebilmektedir. Exp (B) değerine bakıldığında, ileriye doğru öğrenmenin organizasyonun organikleşmesini 0.447 kat artırdığı; negatif etkili bir faktör olduğundan dolayı da organizasyon yapısını organik olduğu yapılarda ileriye doğru öğrenme düzeyleri arttıkça organizasyon mekaniklikten uzaklaştığı söylenebilir.

İkinci olarak algılanan örgüt yapısının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Basit doğrusal regresyon analizinde organizasyonun organikleşmemesinin örgütsel inovasyon ile ne derece ilişkili olduğu ölçülmek istenmiştir. Bu doğrultuda örgüt yapısının organikleşmesi ile örgütsel inovasyon

arasında ilişkinin düzeyinin $r=0.466$ olduğu gözlemlenmiş, söz konusu ikili arasında kuvvetli ve pozitif bir korelasyonun varlığında söz edilmiştir. Analiz sonucunda r^2 değeri 0.215 ve p değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bağımlı değişken olan örgütsel inovasyondaki %21,50'lik değişimin bağımsız değişkenle, yani organizasyon yapısının organikleşmesiyle açıklandığını göstermektedir. Modeldeki katsayıların tahmin değerlerini ve bunlara ilişkin t değerlerine baktığınızda, örgüt yapısının organikleşmesindeki 1 birimlik artış, örgütsel inovasyon düzeyini 0.433 birim iyileştirebilmektedir. Kısaca, organizasyon yapısı organikleştikçe örgütsel inovasyon düzeyi artmakta ya da diğer bir yaklaşımla organizasyon yapısı mekanikleştikçe örgütsel inovasyon düzeyi nispeten azalmaktadır.

Algılanan örgüt yapısının, örgütsel inovasyon modelinin alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek üzere bir takım basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda etkinin en fazla olduğu idari inovasyon ($\beta=.197$) iken ürün/hizmet inovasyonu boyutunda bu etki nispeten daha azdır ($\beta=.104$). Algılanan örgüt yapısı modelinin ürün/hizmet, süreç ve idari inovasyonuna etkisine bakıldığında, algılanan örgüt yapısındaki her bir birimlik değişim, ürün/hizmet inovasyonunun, süreç inovasyonunu ve idari inovasyonun standart sapma oranını sırasıyla 0.327, 0.427 ve 0.447 değerinde azaltacaktır. Detaylı bir değerlendirme için örgütsel inovasyon düzeyinin algılanan örgüt yapısına göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik kısa bir analiz yapılmıştır. Bu analizi gerçekleştirmek ve ilişkiyi test etmek için bağımsız t testi analizinden ve lojistik regresyon yararlanılmıştır. İstatistiki olarak mekanik örgüt yapısının, organizasyondaki inovasyon düzeyi bakımında organik örgüt yapılarına göre daha az yetkin olduğu ifade edilebilir. Mekanik örgüt yapısının standart sapma değeri 0.77236 gibi yüksek olması, organizasyondaki inovasyon düzeyi bakımında organik örgüt yapılarına göre nispeten daha az yetkin olduğu ifade edilebilir. Organizasyonun örgüt yapısı ile örgütsel inovasyon düzeyi arasındaki ilişki lojistik regresyon analizi çerçevesince incelendiğinde, Omnibus testi sonucunda kurulan bu modelin anlamlı olduğu ve bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında bir etkinin varlığının söz konusu olduğu ifade edilebilir ($\chi^2 = 44.091$: sig. 0.000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkisine bakıldığında örgütsel inovasyonun alt boyutlarının organizasyonun yapısı ile yakından ilişkili olduğunu, bağımsız

değişkenlerin bağımlı değişkendeki toplam değişimin Nagelkerke'ye göre %20,1 açıkladığı ifade edilebilir. Modelin anlamlılığını test eden bir diğer istatistik olan Wald istatistiğine göre bağımsız değişkenlere ilişkin katsayıların önemli olup olmadığı belirlenir. Referans satırının (0) gösterdiği değer “Organik” olarak belirlenmiştir. Bu, referans değişkenimizin organik yapı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, idari inovasyonların organizasyonun yapısını etkilediği söylenebilmektedir. Exp (B) değerine bakıldığında, idari inovasyonların artmasının organizasyonun organik olmasını 0.648 kat artırdığı; negatif etkili bir faktör olduğundan dolayı da organik bir organizasyon yapısında idari inovasyon düzeyi artıkça organizasyon mekaniklikten uzaklaştığı söylenebilir.

Üçüncü olarak ise örgütsel öğrenmenin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizinde örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının örgütsel inovasyon ile ne derece ilişki olduğu ölçülmek istenmiştir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında ilişkinin düzeyinin $r=0.803$ olduğu gözlemlenmiş, söz konusu ikili arasında kuvvetli ve pozitif bir korelasyonun varlığında söz edilmiştir. Analiz sonucunda r^2 değeri 0.637 ve p değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bağımlı değişken olan örgütsel inovasyondaki %63,70'lik değişimin bağımsız değişkenle, yani örgütsel öğrenme tarafından açıklandığını göstermektedir. Modeldeki katsayıların tahmin değerlerini ve bunlara ilişkin t değerlerine baktığınızda, birey düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme seviyesindeki her bir birimlik değişim, örgütsel inovasyon düzeyini karşı çalışanın sırasıyla 0.133, 0.135 ve 0.420 birimlik direnç göstermesi gerekecektir. Diğer bir deyişle, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme seviyesindeki her bir birimlik değişim, örgütsel inovasyonun standart sapma oranını sırasıyla 0.133, 0.134 ve 0.420 değerinde azaltacaktır. İleriye doğru öğrenme ve geriye doğru öğrenme değişkenlerinin t değerleri ise anlamsız çıkmış, çoklu doğrusal modelden elimine edilmişlerdir. Öte yandan bilindiği üzere mantıksal uygunluk yapıldığında beş faktör modelinde her değişken ayrı ayrı ele alınmış ve değişkenler arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Bu durumu daha iyi açıklamak için söz konusu iki değişken arasındaki ilişki çok boyutlu olarak değil, basit doğrusal regresyon olarak incelenmesi gerekmiştir. Basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda örgütsel

öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında ilişkinin düzeyin $r=791$ olduğu gözlemlenmiş, söz konusu ikili arasında kuvvetli ve pozitif bir korelasyonun varlığında söz edilmiştir. Ayrıca, örgütsel öğrenme düzeyindeki 1 birimlik artış, örgütsel inovasyon düzeyini 0.786 birim iyileştirebilmektedir. Ek olarak, etkiyi gösteren B katsayısına ilişkin t değeri de anlamlıdır ($p \leq 0.05$). Bir önceki analizde, beş faktör örgütsel öğrenme modelinde birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme birlikte örgütsel inovasyonun %63,70'ını açıklamaktaydı. Öte yandan, tek faktör örgütsel öğrenme şeklinde bakıldığında bir bütün olarak ilişkinin %62,40'unu açıklar niteliktedir. Bu durumun nedenin, ileri doğru öğrenme ile geriye doğru öğrenme boyutlarının örgütsel öğrenme değişkeni içerisinde birbirleriyle güçlü bağlantılı olması, öte yandan örgütsel inovasyonu etkileyebilecek kadar güçlü bir etkisinin olmaması söylenebilir. Sonuçlara bakıldığında kısaca, organizasyonun ve çalışanların örgütsel öğrenme düzeyindeki artışla birlikte örgütsel inovasyon düzeyinin de pozitif yönde etkilenebileceğini göstermektedir.

Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının, örgütsel inovasyon modelinin alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek üzere bir takım çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda etkinin en fazla olduğu süreç inovasyon ($\beta=.576$) iken ürün/hizmet inovasyonu boyutunda bu etki nispeten daha azdır ($\beta=.331$). Regresyon analizlerine çerçevesice: (1) Örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarının ürün/hizmet inovasyonuna etkisine bakıldığında, örgüt düzeyinde öğrenme ve ileriye doğru öğrenme seviyesindeki her bir birimlik değişim, ürün/hizmet inovasyonunu standart sapma oranını sırasıyla 0.269 ve 0.252 değerinde azaltacaktır. Birey düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve geriye doğru öğrenme değişkenlerinin t değerleri ise anlamsız çıkmış, çoklu doğrusal modelden elimine edilmişlerdir. (2) Örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarının süreç inovasyonuna etkisine bakıldığında, birey düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme seviyesindeki her bir birimlik değişim, süreç inovasyonunu standart sapma oranını sırasıyla 0.148 ve 0.452 değerinde azaltacaktır. Grup düzeyinde öğrenme, ileriye doğru öğrenme ve geriye doğru öğrenme değişkenlerinin t değerleri ise anlamsız çıkmış, çoklu doğrusal modelden elimine edilmişlerdir. (3) Örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarının idari inovasyonuna etkisine bakıldığında, birey düzeyinde

öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme seviyesindeki her bir birimlik değişim, idari inovasyonunun standart sapma oranını sırasıyla 0.153, .210 ve 0.349 değerinde azaltacaktır. İleriye doğru öğrenme ve geriye doğru öğrenme değişkenlerinin t değerleri ise anlamsız çıkmış, çoklu doğrusal modelden elimine edilmişlerdir.

Son olarak ise algılanan örgüt yapısı, örgütsel öğrenme ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Aracılık modeli yol analizinde organizasyonun organikleşmesinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı bir etkiye sahip olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Bu doğrultuda SPSS istatistik paket programına Process eklentisi eklenmiş, yol ve anlamlılık analizleri Process eklentisi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Aracılık modelleri sadece bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi değil, aynı zamanda bağımsız değişkenin aracı değişkenle aracı değişkenin de bağımlı değişkenle ilişkisini de incelemektedir. Bir başka deyişle, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide ilk bakışta göze çarpmayan etkileri açıklayıcı hale getirerek analiz etmeyi hedeflemektedir. Aracılık etkisi ilişkisi, literatürde yaygın olarak kullanılan Baron ve Kenny'nin (1986) önermiş olduğu varsayımlara göre analizler yapılmıştır. Yazarlara göre aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekir: (1) Bağımsız değişkenin (algılanan örgüt yapısı) bağımlı değişken (örgütsel inovasyon) üzerinde etkisinin olması gerekliliği ($\beta=0.4335$), (2) bağımsız değişkenin (algılanan örgüt yapısının) aracı değişken (örgütsel öğrenme) üzerinde etkisinin olması gerekliliği ($\beta=0.5357$), (3) aracı değişkenin (örgütsel öğrenme) bağımlı değişken (örgütsel inovasyon) üzerinde etkisinin olması gerekliliği ($\beta=0.7743$) ve son olarak (4) aracı değişken (örgütsel öğrenme) bağımsız değişkenle (algılanan örgüt yapısı) birlikte analize dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin (algılanan örgüt yapısı) bağımlı değişken (örgütsel inovasyon) üzerindeki etkisi düşerken ($\beta=0.4665$ 'ten $\beta=0.200$ 'e), aracı değişkenin (örgütsel öğrenme) de bağımlı değişken (örgütsel inovasyon) üzerindeki anlamlı etkisi devam etmelidir ($p<0.05$: 0.000, $\beta=0.4465$). Aracılık analizi doğrultusunda, algılanan örgüt yapısının, diğer bir deyişle organizasyon yapısındaki organikleşmenin örgütsel inovasyon üzerinde etkisi olduğu ve en önemlisi bu ikili ilişkiyi açıklayan modelin ise örgütsel öğrenme olduğu kuvvetli bir şekilde ifade edilebilmektedir. Organizasyon

yapısında organikleşmenin artması organizasyon içerisindeki örgütsel öğrenme atmosferinin oluşumunu sağlamakta ve dolayısıyla örgütsel inovasyonu olumlu yönde etkilemektedir.

Yol analizine ek olarak detaylı bir değerlendirme için organizasyonun organikleşmesi ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarının ve organizasyonun organikleşmesi ile örgütsel inovasyonun alt boyutları arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarının aracılık etkisi incelenmiştir. Baron ve Kenny'nin varsayımları doğrultusunda yapılan analizlere birlikte örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarından olan birey ve örgüt düzeyinde öğrenmenin söz konusu bu ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir ($\beta=0.0658$, $\beta=0.2062$).

Örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinin örgütsel inovasyonun alt boyutları açısından incelemek için yapılan yol (path) analizi sonucunda örgütsel öğrenmenin modele alınmasıyla birlikte, algılanan örgüt yapısının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi düşmüş ve ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu ve idari inovasyon üzerindeki etkisi anlamsızlaşmıştır. Buna doğrultuda algılanan örgüt yapısının, diğer bir deyişle organizasyonun organikleşme derecesinin örgütsel inovasyonun alt boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı role sahip olduğu ifade edilebilir. Baron ve Kenny'nin varsayımları doğrultusunda yapılan analizlere birlikte algılanan örgüt yapısının (1) örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarından olan örgüt düzeyinde ($\beta=0.1317$) ve ileriye doğru öğrenme düzeyinde ($\beta=0.1379$) öğrenmenin ürün/hizmet inovasyonu üzerindeki; (2) örgüt düzeyinde öğrenmenin ($\beta=0.2216$) süreç inovasyonu üzerindeki ve (3) son olarak örgüt düzeyinde ($\beta=0.1534$) ve grup düzeyinde ($\beta=0.1174$) inovasyonun idari inovasyon üzerindeki ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

Ayrıca, örgütsel inovasyon düzeyinin ve örgütsel öğrenme düzeyinin algılanan örgüt yapısına göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik kısa bir analiz yapılmıştır. Bu analizi gerçekleştirmek ve ilişkiyi test etmek için bağımsız t testi analizinden yararlanılmıştır. Örgütsel inovasyon açısından grup istatistiklerine bakıldığında organik örgüt yapısının 4.2099 ve mekanik örgüt yapısının ise 3.6510 ortalamalarına

sahip olduğu gör÷lmektedir. Bu iki ortalama arasında ciddi bir fark bulunmaktadır. Aynı şekilde grup istatistiklerine örgütsel öğrenme açısından bakıldığında organik örgüt yapısının 4.4863 ve mekanik örgüt yapısının ise 3.7484 ortalamalarına sahip olduğu gör÷lmektedir. Bu iki ortalama arasında da ciddi bir fark bulunmaktadır. Mekanik örgüt yapısının örgütsel öğrenme açısından standart sapma değeri 0.75422 ve örgütsel inovasyon açısından ise 0.77236 gibi yüksek bir değere sahip olması, organizasyonlardaki inovasyon düzeyi ve öğrenme kabiliyeti bakımında organik örgüt yapılarına göre daha az yetkin olduğu ifade edilebilmektedir.



SONUÇ

İnovasyon, tek başına sadece bir yenilik olma özelliğini değil, değişim ve ticarileştirme özelliğini içinde barındıran bütünsel bir süreci kapsamaktadır. Bu bütünsel sürecin oluşum temelinde ise bireysel, grupsal, örgütsel ve/veya endüstriyel düzeyde oluşturulan birçok yeni bilgiler yatmaktadır. Dolayısıyla organizasyonların inovasyon kabiliyeti, var olan veya üretilen bilgileri ne denli dönüştürebilirliği ile ilişkilidir. Önemli etkileyicilerinden biri olan örgüt yapısı, öğrenmenin yeni bir biçim kazanmasına neden olmakta; bireysel ve bütünsel öğrenmeyi, daha fazla bilgi yaratmayı destekleyen yetenekleri açığa çıkarabilen nitelikleri ortaya çıkarabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, inovasyonun ortaya konulmasında önemli bir yere sahip olan örgütsel öğrenmenin organizasyon içerisinde işlenebilir olması için hâkim örgüt yapısının da öğrenme ve inovasyon sürecini teşvik eder nitelikte olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle örgüt yapısı, örgütsel öğrenmeyle birlikte bilgi yönetimi sürecini aktif ve uygulanabilir kılabilir hale getirebilmekte, dolayısıyla örgütsel inovasyonu etkileyebilmektedir. İdeal bir yapı, sınırların aşılmasını sağlarken iletişimi kolaylaştırabilmekte; ilgili bilgi ve uzmanlık, organizasyon içindeki birey ve gruplar arasında geniş çapta dağılabilmektedir. Bu üç unsur ayrı ayrı örgütler için çok önemli konular olsa da konuya bir bütün olarak bakıldığında birlikte örgütler için daha anlamlı ve sinerjik bir ilişkiye işaret edebilmektedir.

Yapılan bu araştırma en temelinde örgüt yapısı, örgütsel öğrenme ve inovasyon arasındaki ilişkinin analiz edilmesi ve incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bütünsel ilişkiyi açıklamak amacıyla aracılık modelinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt yapısı, bağımlı değişkeni inovasyon ve son olarak aracı değişkeni ise örgütsel öğrenme şeklinde belirlenmiştir. Araştırmayı test etmek üzere üç temel ölçekten ve dört hipotezden oluşan bir model oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemi, araştırmanın kapsamına uygun bir şekilde belirlenmiş, bu nedenle de araştırmanın örneklemi teknoloji geliştirme bölgelerindeki çalışanlardan seçilmiştir. Araştırma çerçevesinde örgüt yapısını ölçmeye yönelik algılanan örgüt yapısı ölçeğinden, örgütsel öğrenmeyi ölçmeye yönelik örgüt yapısı ölçeğinden ve son olarak inovasyon düzeyini ölçmek için örgütsel inovasyon

ölçeğinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda her bir ikili değişkenler arasında ve aracılık modelinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Aracılık analizi doğrultusunda, algılanan örgüt yapısının, diğer bir deyişle organizasyon yapısındaki organikleşmenin örgütsel inovasyon üzerinde etkisi olduğu ve en önemlisi bu ikili ilişkiyi açıklayan modelin ise örgütsel öğrenme olduğu kuvvetli bir şekilde ifade edilebilmektedir. Bu bakımdan organizasyon yapısında organikleşmenin artması organizasyon içerisindeki örgütsel öğrenme atmosferinin oluşumunu sağlamakta ve dolayısıyla örgütsel inovasyonu olumlu yönde etkilediği söylenebilmektedir.

Baron ve Kenny'nin varsayımları doğrultusunda yapılan analizlere birlikte algılanan örgüt yapısının (1) örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarından olan örgüt düzeyinde ($\beta=0.1317$) ve ileriye doğru öğrenme düzeyinde ($\beta=0.1379$) öğrenmenin ürün/hizmet inovasyonu üzerindeki; (2) örgüt düzeyinde öğrenmenin ($\beta=0.2216$) süreç inovasyonu üzerindeki ve (3) son olarak örgüt düzeyinde ($\beta=0.1534$) ve grup düzeyinde ($\beta=0.1174$) inovasyonun idari inovasyon üzerindeki ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Örgüt düzeyinde öğrenmenin örgütsel inovasyonun tüm alt boyutlarına aracılık ettiği bu modelde, organikleşen organizasyonlarda birey veya grup düzeyinde oluşan ortak anlayışların veya değerlerin organizasyonun tamamına yayılarak tüm organizasyon üyelerinin kolaylıkla ulaşabileceği ortak bir sistem haline gelmesinin; değerlerin politikalara, prosedürlere, yeni ürünlere, süreçlere, sistemlere veya stratejilere dönüşmesinin örgütsel inovasyonun her bir boyutuna aracılık ettiği söylenebilmektedir. Bütün bu sürecin oluşumu için gereken en temel unsurlar ise bireylerin sahip oldukları empati yeteneği; kolektif bir görüşte buluşmayı ve sinerji oluşumunu sağlayan diyalog, şeffaflık ve entegrasyondur.

Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının, örgütsel inovasyon modelinin alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek üzere bir takım çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda etkinin en fazla olduğu süreç inovasyon ($\beta=.576$) iken ürün/hizmet inovasyonu boyutunda bu etki nispeten daha azdır ($\beta=.331$). Regresyon analizlerine çerçevesince: (1) Örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarından örgüt düzeyinde ve ileriye doğru öğrenme düzeylerinin ürün/hizmet inovasyonu etkilediği; (2) örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarından birey ve örgüt

düzeyinde öğrenme seviyelerinin süreç inovasyonunu etkilediği ve son olarak (3) örgütsel öğrenme modelinin alt boyutlarından birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme seviyelerinin idari inovasyonunu etkilediği gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, organizasyon yapısı haricinde inovasyon düzeylerini artırmak isteyen organizasyonlar kurum içi ortak bilginin paylaşımını ve kurumsallaşmasını artırabilir, diğer bir deyişle örgüt düzeyinde öğrenme seviyelerini artırabilirler. Aynı şekilde organizasyon içerisinde ürün/hizmet inovasyonunu artırmak isteyen organizasyonlar, kurum içinde bilginin en alt kademeden en üst kademeye doğru bilgi akışını ve paylaşılabilirliğini artırabilirler.

Organizasyonun organikleşmesi ile örgütsel öğrenme modelinin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakılmış, algılanan örgüt yapısının örgütsel öğrenme modelinin her bir alt boyutunu etkilediği gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, organizasyonun organikleşmesinin etkisinin en fazla olduğu geriye doğru öğrenme iken örgüt düzeyinde öğrenme boyutunda bu etki nispeten daha azdır. Detaylı bir değerlendirme için örgütsel inovasyon düzeyinin ve örgütsel öğrenme düzeyinin algılanan örgüt yapısına göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik kısa bir analiz yapılmıştır. Örgütsel inovasyon açısından grup istatistiklerine bakıldığında organik örgüt yapısının 4.2099 ve mekanik örgüt yapısının ise 3.6510 ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu iki ortalama arasında ciddi bir fark bulunmaktadır. Aynı şekilde grup istatistiklerine örgütsel öğrenme açısından bakıldığında organik örgüt yapısının 4.4863 ve mekanik örgüt yapısının ise 3.7484 ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu iki ortalama arasında da ciddi bir fark bulunmaktadır. Mekanik örgüt yapısının örgütsel öğrenme açısından standart sapma değerinin 0.75422 ve örgütsel inovasyon açısından ise 0.77236 gibi yüksek bir değere sahip olması, organizasyonlardaki inovasyon düzeyi ve öğrenme kabiliyeti bakımında organik örgüt yapılarına göre daha az yetkin olduğu ifade edilebilmektedir.

Organizasyonun örgüt yapısı ile örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişki lojistik regresyon analizi çerçevesince incelendiğinde, Omnibus testi sonucunda kurulan bu modelin anlamlı olduğu ve bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında bir etkinin varlığının söz konusu olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda, ileriye doğru

öğrenme düzeyinin organizasyonun yapısını etkilediği söylenebilmektedir. Exp (B) değerine bakıldığında, ileriye doğru öğrenmenin organizasyonun organikleşmesini 0.447 kat artırdığı; negatif etkili bir faktör olduğundan dolayı da organizasyon yapısını organik olduğu yapılarda ileriye doğru öğrenme düzeyleri artıkça organizasyon mekaniklikten uzaklaştığı söylenebilir. Aynı şekilde, referans satırının (0) gösterdiği değer “Organik” olarak belirlenmiştir. Bu, referans değişkenimizin organik yapı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, idari inovasyonların organizasyonun yapısını etkilediği söylenebilmektedir. Exp (B) değerine bakıldığında, idari inovasyonların artmasının organizasyonun organikleşmesini 0.648 kat artırdığı; negatif etkili bir faktör olduğundan dolayı da organik bir organizasyon yapısında idari inovasyon düzeyi artıkça organizasyonun mekaniklikten uzaklaştığı söylenebilir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan analizlerle birlikte birçok bulguya rastlanılmış hem yönetim ve işletme yazınına hem de iş dünyasına katkı sağlayacak bilgilerin gözlemlendiği ifade edilebilir. Analizler sonucunda her bir ikili değişkenler arasında ve aracılık modelinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Aracılık analizi doğrultusunda, algılanan örgüt yapısının, diğer bir deyişle organizasyon yapısındaki organikleşmenin örgütsel inovasyon üzerinde etkisi olduğu ve en önemlisi bu ikili ilişkiyi açıklayan modelin ise örgütsel öğrenme olduğu kuvvetli bir şekilde ifade edilebilmektedir. Organizasyon yapısında organikleşmenin artması organizasyon içerisindeki örgütsel öğrenme atmosferinin oluşumunu sağlamakta ve dolayısıyla örgütsel inovasyonu olumlu yönde etkilediği söylenebilmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler, inovasyonun ortaya konulmasında önemli bir yere sahip olan örgütsel öğrenmenin örgüt içerisinde işlenebilir olması için hâkim örgüt yapısının da öğrenme ve inovasyon sürecini teşvik eder hale getirmeye çalışabilirler. Oluşturulan ideal bir örgüt yapısı sayesinde sınırların aşılmasını sağlarken iletişimi kolaylaştırabilmekte, gerekli noktalarda inisiyatif almaları sağlanabilmekte ve ilgili bilgi ve uzmanlık, organizasyon içindeki birey ve gruplar arasında öğrenme aracılığıyla inovasyonu teşvik edecek şekilde geniş bir çapta dağılabilmektedir.

Gelecek çalışmalara yönelik öneriler:

(1) Örgüt yapısı, örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisinin konu alındığı bir çalışmada örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişki sınanarak örgüt yapısının düzenleyici etkisi incelenebilir. Bu sayede söz konusu iki ilişkinin mekanik veya organik olmasına göre yönünün ve şiddetinin değişip değişmeyeceği, düzenleyici değişken olan örgüt yapısının kategorileri arasında bütün bir ilişkide anlamlı bir farklılık olup olmadığı gözlemlenebilir.

(2) Diğer bir açıdan, organizasyonun yapısının organik veya mekanik olarak ikili düzeyde incelenmesinin ötesinde organizasyon yapısı, biçimsellik, işgücü ve uzmanlaşma ve merkezileşme düzeyleri çerçevesinden incelenebilir. Bu yaklaşımın bir sonraki araştırmalara daha detaylı bilgelerin sunabileceği öngörülmektedir.

(3) Örgüt yapısı ile inovasyon ilişkisinin konu alındığı çalışmalarda farklı değişkenlerin aracı etkileri de incelenebilir.

KAYNAKÇA

Ajayi, M., Smart, P.,	Innovation and Learning: Exploring Feedback from Service to Design, Journal of Engineering Manufacture , 222, 2008, s. 1195-1199.
Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne C. J., Aren S.,	Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance, Technovation , 27, 2007, s. 501–513.
Aksay K., Orhan F.,	Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model Önerisi, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 2(3), 2013, s. 10-23.
Aksu, M.,	“Meslek Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2013.
Alas, R., Maaja V.,	The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning At Six Estonian Hospitals, International Journal Of Strategic Change Management , 1, 2006, s. 155-170.
Alegre, J., Lapiedra, R., Chiva, R.,	A Measurement Scale for Product Innovation Performance, European Journal of Innovation Management , 9(4), 2006, s. 333-346.
Andersen, M. M.,	On The Faces And Phases Of Eco-Innovation–On The Dynamics Of The Greening Of The Economy, Druid Summer Conference , London Business School, 2010.
Andrews, R.,	Organizational Social Capital, Structure and Performance, Human Relations , 63/5, 2010, s. 583-608.
Argyris, C., Schon, D.,	Organizational Learning: A Theory of Action Perspective , Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
Arıkan, C., Aksoy, M., Durgut, M., Göker, A.,	Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri , Yayın No: TÜSİAD-T/2003/10/362, İstanbul, 2003.
Arslanhan, S., Kurtsal, Y.,	Güney Kore İnovasyondaki Başarısını Nelere Borçlu? Türkiye İçin Çıkarımlar, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı , TEPAV Politika Notu, 2010.
Avacı, P.,	Sağlık Örgütlerinde İnovasyon, Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 6(5), 2017, s. 24-36.
Avacı, U.,	Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi , 5(10), 2009, s. 121–138.
Ayaz, S.,	“Açık İnovasyon Partnerleri, Süreci ve Tamamlayıcı Öğeleri: Açık İnovasyon Alanında Bireysel Tüketicinin Yeri”, Karabük

	Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Karabük, 2015.
Aydınlı, H.,	Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi , 2005, s. 1302-1761.
Ayuso, S., Rodríguez, M. Á., García-Castro, R., Ariño, M. Á.,	Does Stakeholder Engagement Promote Sustainable Innovation Orientation?, Industrial Management & Data Systems , 2011.
Bandura, A.,	Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective, Asian Journal of Social Psychology , 2 (1), 1999, s. 21-41.
Bandura, A.,	Self-efficacy Mechanism in Human Agency, American Psychologist , 37, 1982, s. 122-147.
Baransel, A.,	Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979, s. 23.
Baregheh, A., Rowley, J. And Sambrook, S.,	Towards A Multidisciplinary Definition Of Innovation, Management Decision , Vol. 47 No. 8, 2009, s. 1323-39.
Baron, R. M., Kenny, D. A.,	The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology , 51(6), 1986, s. 1173-1182.
Başaran, İ. E.,	Örgütsel Davranışın Yönetimi , A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, No: 111, Ankara, 1982, s. 170-171.
Berber, A.,	Klasik Yönetim Düşüncesi , Alfa, 2013, s. 128-129.
Beverland, M.B., Napoli, J., Farrelly, F.,	Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort, Journal of Product Innovation Management , 27(1), 2010, s. 33-48.
Birkinshaw, J., Gary, H., Michael, J. M.,	Management Innovation, Academy of Management Review , Vol. 33, No.4, 2008, s. 830.
Birkinshaw, J., Hamel G., Mol J. M.,	Management Innovation, Academy of Management Review , Vol. 33, No.4, 2008, s. 825-845.
Bolaji, B. O., Adeoye, A. O.,	Organizational learning, organizational innovation and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria, Journal of Economics & Management , 33, 2018, s. 25-38.
Bontis, N., Crossan, M. M. ve Hulland, J.,	Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows, Journal of Management Studies , 39(4), 2002, s. 37-469.
Boroomand M., Ranjbar M.,	Strategic Measures Of Human Resource Management And Innovation Performance: With An Emphasis On The Role Of Knowledge Management, Two Monthly Journal of Police Human Resource Development , 2009, 6, s. 24.

Brislin, R. W.,	Back-Translation For Cross-Cultural Research, Journal of Cross-Cultural Psychology , 3, 1970, s. 186-2161
Budak, G.,	Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , Cilt 15, Sayı 1, 2000, s. 1-11.
Bunderson, J. S., Boumgarden, P.,	Structure And Learning In Self-Managed Teams: Why “Bureaucratic” Teams Can Be Better Learners, Organization Science , 21(3), 2010, S. 609-624.
Burmaoğlu, S., Şeşen, H.,	Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi , 66(04), 2011, s. 1-20.
Burns, T., Stalker, G. M.,	The Management of Innovation , Tavistock Publications, London, 1961.
Çağlıyan, V., Attar, M., Külahlı, S.,	Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 16(1), 2021, s. 124-145.
Calantone, R. J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y.,	Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance, Industrial Marketing Management , 31, 2002, s. 515-524.
Çalışkan, A., Kater S. F.,	Mersin Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Toros Üniversitesi, İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi , 2020, 7(12), s. 170-98.
Can, P.,	“Pazarlama Süreçlerinin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Erzurum, 2021.
Cangelosi, V. E., Dill, R. W.,	Organizational Learning: Observations Toward a Theory, Administrative Science Quarterly , 10(2), 1965, s. 175–203.
Çebi, M. S.,	Yeniliklerin Yayılmasında Sosyal Taklidin ve Kanaat Önderlerinin İşlevsel Önemi: Gabriel Tarde’ın Sosyal Taklit Teorisi Açısından Bir İnceleme, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi , (34), 2012, s. 1-18.
Çelebi, M.,	“Enformasyon Teknolojileri Çerçevesinde Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgüt İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2020.
Chen, E., Ho, K. K. L.	Demystifying Innovation, Perspectives on Business Innovation , (8), 2002, s. 46-52.
Chiva, R., Alegre, J,	Organizational Learning Capability And Job Satisfaction: An Empirical Assessment In The Ceramic Tile Industry, British Journal Of Management , 20(3), 2009, s. 323-340.
Cohen, W. M., Levinthal, D. A.,	Innovation And Learning: The Two Faces Of R & D, The Economic Journal , 99(397), 1989, s. 569-596.

Çolak, E.,	“İşbirliğine Dayalı Öğretim Tasarımının Öğrencilerin Öğrenme Yaklaşımlarına, Akademik Başarılarına ve Öğrenmenin Kalıcılığına Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
Cooper, J. R.,	A Multidimensional Approach To The Adoption Of Innovation, Management Decision , 1998.
Coşkun, H.,	Armutçuoğlu, G. U., Ortak Aklın Devre Dışı Kaldığı Grup Düşünme İçin Önleyici Teknikler: Son Bulgular Işığında Değerlendirme, Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi , 4(1), 2014, s. 41-63.
Covin, G. J.,	“Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices”, Journal of Management Studies , C.31, No:4 1994, s. 502.
Croasdel, D.,	Learining Organisations: Its Role in Organizational Memory and Learning, Information System Management , 2001, s. 8-11.
Crossan, M. M., Lane W. H., White E. R., Djurfeldt, L.,	Organizational Learning: Dimensions For A Theory, The International Journal Of Organizational Analysis , 3(4), 1995., s. 337-360.
Crossan, M. M., Lane, W. H., White, E. R.,	An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution, The Academy Of Management Review , 24(3), 1999, s. 522-537.
Cullingford, C.,	The Nature of Learning: Children, Teachers and The Curriculum , Weidenfeld & Nicolson, 1990.
Cumming, B. S.,	Innovation Overview and Future Challenges, European Journal of Innovation Management , 1998.
Daft, L. R.,	Management , The Dryden Press, 4. Edition, 1997, s. 360.
Daft, L. R.,	Organizastion Theory and Design , Cengage Learning, 10. Baskı, 2010,
Daft, L. R., Marcic, D.,	Understanding Management , South-Western Publication, 2009, s. 250.
Daft, R. L.,	A Dual Core Model Of Organizational Innovation, Academy Of Management Journal , 21/2, 1978, S. 193-210.
Dahlin, E. C.,	The Sociology Of Innovation: Organizational, Environmental, And Relative Perspectives, Sociology Compass , 8(6), 2014, s. 671-687.
Damanpour, F.,	Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators, Academy Of Management Journal , 34(3), 1991, s. 555-590.
Damanpour, F.,	Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models”, Management Science , 42(5), 1996, s. 693–716.
Damanpour, F.,	Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Deteminants and Moderators, The Academy of Management Journal , 1991, s. 580.

Damanpour, F., Aravind, D.,	Organizational Structure And Innovation Revisited: From Organic To Ambidextrous Structure, Academic Press, Handbook Of Organizational Creativity , 2012, S. 483-513.
Damanpour, F., Evan W. M.,	Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag, Administrative Science Quarterly , 29, 1984, s. 392-409.
Davis, S. M., Moe, K.,	Bringing Innovation to Life, Journal of Consumer Marketing , Volume: 14, Issue: 5, 1997, s. 338.
Dawes, P. L.,	Model of the Effects of Technical Consultants on Organizational Learning in High-Technology Purchase Situations, Wolverhampton Business School Management Research Centre , Vol. 14, No. 1, 2001, s. 1-20.
Dekoulou, P., Trivellas, P.,	Organizational Structure, Innovation Performance and Customer Relationship Value in the Greek Advertising and Media Industry, Journal of Business and Industrial Marketing , 32/3, 2017, s. 385-397.
Dessler, G., Philips, J.,	Managing Now , Houghton Mifflin Company, Boston, 2008, s. 271.
Driscoll, P. M.,	Psychology of Learning for Instruction , Needham Heights, MA, Allyn & Bacon, 2000, s. 11.
Drucker, F. P.,	Innovation and Entrepreneurship , HarperCollins E-Books, 2009, s. 31.
Duncan, B. R.,	Characteristics Of Organizational Environments And Perceived Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly , 1972, s. 313-327.
Dursun, Y., Kocagöz, E.,	Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , (35), 2010, s. 1-17.
Efil, İ.,	İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon , Alfa Basım Yayım, 7. Baskı, İstanbul, 2002, s. 331-332.
Emery, E. F., Trist, L. E.,	The Causal Texture Of Organizational Environments, Human Relations , 18-1, 1965, S. 21-32
Ercan, İ., İsmet, K. A. N.,	Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi , 30(3), 2004, s. 211-216.
Eren, E.,	Yönetim ve Organizasyon , Beta Basım, 6. Basım, 2003.
Etymonline,	Innovation (i.), Online Etymology Dictionary , https://www.etymonline.com/word/innovation , 2021.
Etymonline,	Invention (i.), Online Etymology Dictionary , https://www.etymonline.com/word/invention , 2021.
Etymonline,	Renew (f.), Online Etymology Dictionary , https://www.etymonline.com/word/renew , 2021.
Etymonline,	Restore (f.), Online Etymology Dictionary , https://www.etymonline.com/word/restore , 2021.
Etymonline,	Renovation (i.), Online Etymology Dictionary , https://www.etymonline.com/word/renew , 2021.

Etymonline,	Novelty (i.), Online Etymology Dictionary , https://www.etymonline.com/word/novelty , 2021.
Etymonline,	Organization (i.), Online Etymology Dictionary , https://www.etymonline.com/word/organization , 2022.
Fagerberg, J., Verspagen, B.,	Innovation Studies—The Emerging Structure Of A New Scientific Field, Research Policy , 38(2), 2009, s. 218-233.
Fayol, H.,	General and Industrial Management , Sir Isaac Pitman and Sons, London, 1949
Fidan, N., Erden, M.,	Eğitime Giriş, Meteksan Matbaacılık , 4. Baskı, 1993.
Fiol, C. M., Lyles, M. A.,	Organizational Learning, Academy of Management Review , 10(4), 1985, s. 803-813.
Frazier, P.A., Tix, A.P., Barron, K.E.,	Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research, Journal of Counseling Psychology , 51(1), 2004, s. 115–134.
Fromm, E.,	The Creative Attitude, Creativity and Its Cultivation , Derleyen: H. Anderson. New York: Harper and Row, 1959, s. 48.
Galbraith, J. R.,	Organization Design: An Information Processing View , Interfaces, 4(3), 1974, S. 28-36.
Garvin, D. A.,	Building A Learning Organization, Harvard Business Review , 71, 4, 1993.
Gill, S. J.,	The Manager's Pocket Guide To Organizational Learning, Human Resource Development , 2000.
Godin, B.,	In the shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the study of technological innovation, Minerva , 6, 2008, s. 343-360.
Göktuna, Y. F., Karakuş, M., Çapan, B. E., Kurtyılmaz, Y.,	Davranış Bilimlerine Giriş , T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2535, 2013.
Gopalakrishnan, S., Damanpour, F.,	A Review Of Innovation Research In Economics, Sociology And Technology Management . Omega, 25(1), 1997, s. 15-28.
Grusec, J. E.,	Social Learning Theory and Developmental Psychology: The Legacies of Robert Sears and Albert Bandura, Developmental Psychology , 28 (5), 1992, s. 776-86
Güleş, H. K., Bülbül, H.,	Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 409.
Günlü, E.,	Sosyal Girişimcilik Olgusunun Kavramsal Analizi ve Turizmde Sosyal Girişimcilik, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi , 16(35), 2015, s. 23-42.
Gürbüz, S.,	AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi , Seçkin, Ankara, 2019.

Güven, M.,	“Öğrenme Stilleri ile Öğrenme Stratejileri Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2004.
Haile A. E.,	“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel İnovasyon Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.
Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R.,	Multivariate Data Analysis: Pearson Education , Upper Saddle River, New Jersey, 2010.
Hao, Q., Kasper, H., Muehlbacher, J.,	How Does Organizational Structure Influence Performance Through Learning And Innovation In Austria And China, Chinese Management Studies , 2012.
Hitt M. A, Ireland D. R, Hoskisson E. H,	Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases) , Mason: Thomson South-Western, 2007.
Hitt, A. M.,	Management , New Jersey, Pearson Education, 2012, s. 134.
Hong, J.,	Structuring for organizational learning , The learning organization, 1999, s. 177.
Horbach, J.,	“Methodological Aspects Of An Indicator System For Sustainable Innovation, Indicator Systems For Sustainable Innovation”, Ed.: Jens Horbach, Physica-Verlag , New York, 2005, s. 1-21.
Hörbe, T. D. A. N., Moura, G. L. D., Machado, E. C., Campos, S. A. P. D,	Influence Of The Organizational Structure In The Organizational Learning Capacity: The Case Of A World Manufacturer Of Commercial Vehicles, Revista De Administração Da UFSM , 14, 2021, S. 388-404.
Huang, X., Rode, J. C., Schroeder, R. G.,	Organizational Structure And Continuous Improvement And Learning: Moderating Effects Of Cultural Endorsement Of Participative Leadership, Journal Of International Business Studies , 42(9), 2011, S. 1103-1120.
Huber, G. P.,	Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures , Organization Science, 2(1), 1991, s. 88-115.
Hull, F., Hage, J.,	Organizing For Innovation: Beyond Burns And Stalker's Organic Type, Sociology , 16(4), 1982, s. 564-577.
İlhan, M., Çetin, B.,	LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması, Journal Of Measurement And Evaluation In Education And Psychology , 5(2), 2014, S. 26-42.
Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, K. R., Min, H. N.,	The Impacts Of Organizational Structure On Operational Performance Through Innovation Capability: Innovative Culture As Moderator, Review Of Managerial Science , 15, 2021, S. 1885–1911.

Işık, Ö.,	“Dijital Çağda İşletmelerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2020.
İstanbul Sanayi Odası,	İnovasyon Yönetimi , İstanbul, 2011.
Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R.,	Innovation, Organizational Learning, And Performance, Journal Of Business Research , 64(4), 2011, s. 408-417.
Karabetyan, L.,	“Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2019.
Karabeytan, L.,	“Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2019.
Karagöz, Y.,	Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği , Nobel Yayın, 2. Basım, 2019, s.658.
Karahan, G.,	“Örgütsel Öğrenme ile İnovasyon İlişkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletmeye Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2019.
Khandwalla, N. P.,	The Design of Organizations, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1977, s. 648.
Kim, D. H.,	“A framework and methodology for linking individual and organizational learning: Applications in TQM and product development”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Massachusetts Institute of Technology, 1993.
Kinicki, A., Williams, B.,	Management: A Practical Introduction , McGrawHill, New York, 2010, s. 237.
Kılıç, B. G., Nursen, O.,	Çocuklarda Öğrenilmiş Çaresizlik Üzerine Bir Gözden Geçirme, Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi , 13, No. 2, 2006.
Kline, R. B.,	Convergence Of Structural Equation Modeling And Multilevel Modeling , New York, Guilford Press., 2011, S. 12.
Koç, U.,	Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrım ve Davranışsal Yaklaşım, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi , C.X I, S I, 2009.
Koçel, T.,	İşletme Yöneticiliği , Arıkan, 10. Baskı, 2005, s. 435.
Koçel, T.,	İşletme Yöneticiliği , Arıkan, 9. Baskı, 2002, s. 436.
Koohborfardhaghighi, S., Altmann, J.,	How Organizational Structure Affects Organizational Learning, Journal Of Integrated Design And Process Science , 21(1), 2017, s. 43-60.

Kuhn, R., L,	Frontiers in Creative and Innovative Management , Ballinger Publication, Cambridge, 1985, s. 391.
Lawrence, P. R., Lorsch, J. W.,	Differentiation and Integration In Complex Organizations, Administrative Science Quarterly , 1967, s. 1-47.
Li, Y., Liu, Y., Ren, F.,	Product Innovation and Process Innovation in SOEs: Evidence from The Chinese Transition, Journal of Technology Transfer , 32, 2007, s. 63-85.
Lisboa, A., Skarmeeas, D., Lages, C.,	Innovative Capabilities: Their Drivers and Effects on Current and Future Performance, Journal of Business Research , 64, 2011, s. 1157-1161.
Lynn, G. S., Akgün, A. E.,	Project Visioning: Its Compotents And Impact On New Product Success, Journal of Product Innovation Management , 18(6), 2001, s. 374-387.
Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R., Safari, K.,	How Knowledge Management Is Affected By Organizational Structure, The Learning Organization , 2012.
Mansfield, E.,	R&D and Innovation: Some Empirical Findings. In R&D, Patents And Productivity, University Of Chicago Press , 2007, s. 127-154.
Marín-Idárraga, D. A., Cuartas, J. C.,	Organizational Structure And Innovation: Analysis From The Strategic Co-Alignment, Academia Revista Latinoamericana De Administración , 2016.
Marsick, J. V., Watkins, E. K.,	The Learning Organization: An Integrative Vision For HRD , 5(4), 1994, s. 353–360.
Marsick, V. J., Watkins K. E.,	Demonstrating The Value Of An Organization's Learning Culture: The Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire, Advances in Developing Human Resources , Vol. 5, No. 2, 2003, s. 132-151.
Maxwell, I., E.,	Managing Sustainable Innovation: The Driver For Global Growth , Springer, 2009, s. 86-89.
Mcdermott, C., O'Connor, G.,	Managing Radical Innovation: An Overview Of Emergent Strategy Issues, Journal Of Product Innovation Management , Vol. 19(6), 2002, s. 424– 438.
McGill, E. M., Slocum Jr., W. J.,	Unlearning The Organization, Organizational Dynamics , 22:2, 1993, s.67-79.
Meyer, A.,	Adapting to environmental jolts, Administrative Science Quarterly , 27, 1982, s. 515-537.
Michaelides, P. G., Theologou, K.,	Joseph Schumpeter and Gabriel Tarde on Technological Change and Social Evolution, 13 the International Conference of the European Society for the History of Economic Thought , 2009.
Mintzberg, H.,	Örgütler ve Yapıları , A. Aypay (Çev.), Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2015, s. 2.
Mintzberg, H.,	The Structuring of Organizastions , The Theory of Management Policy, Pearson, 1978, s. 288.

Mirze, K.,	İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma, Sosyal, İnsani ve Fiziki Yapılandırma , Beta, İstanbul, 2016, s. 5.
Moore, G. A.,	Darwin And The Demon: Innovating Within Established Enterprises, Harvard Business Review , 82(7-8), 2004, s. 86-92.
Moorman, C., Miner, A. S.,	Organizational Improvisation and Organizational Memory, Academy Of Management Review , 23(4), 1998. s. 698-723.
Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R.,	Relationships Between Providers And Users Of Market Research: The Dynamics Of Trust Within And Between Organizations, Journal Of Marketing Research , 29(3),1992, s. 314-328.
Moreira, M. F.,	Change And Innovation: An Observable Relationship In Services?, RAI Revista De Administração E Inovação , Vol. 13, No. 2, 2016, s. 135-144
Morgan, G., Ramirez, R.,	Action Learning: A Holographic Metapor For Guiding Social Change, Human Relations , 37, 1983, s. 1-28.
Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B.,	Social Innovation: What It Is, Why It Matters, How It Can Be Accelerated, MIT Press Journals , 2006, s. 145-162.
Myers, S., Marquis, D. G.,	Successful Industrial Innovations: A Study Of Factors Underlying Innovation In Selected Firms, National Science Foundation , Vol. 69, No. 17, 1969.
Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., Ndubisi, N. O.,	Entrepreneurship: Its Relationship With Market Orientation And Learning Orientation And As Antecedents To İnnovation And Customer Value, Industrial Marketing Management , 40(3), 2011, S. 336-345.
Nonaka, I., Takeuchi, H.,	The Knowledge-Creating Company , Oxford University Press, 1995.
OECD/Eurostat,	Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation , 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, https://doi.org/10.1787/9789264304604-en , 2018.
Oktaylar, H. C.,	Öğrenme Psikolojisi, Öğretmen Adayları İçin Kpss Eğitim Bilimleri , Yargı Yayınları, 2009.
Ormrod, J. E.,	Human Learning , 6th ed., Pearson., 2012.
Örtenblad, A.,	On Differences Between Organizational Learning And Learning Organization, The Learning Organization , 2001.
Oslo Kılavuzu,	Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler , Çev. TÜBİTAK, 3, 2005.
Ottenbacher, M., Harrington, R. J.,	The Innovation Development Process of Michelin-Starred Chefs, International Journal of Contemporary Hospitality Management , 19(6), 2007, s. 444-460.
Ovacı, C.,	“Açık İnovasyon ve Tüketicilerin Birlikte Yaratma Davranışlarını Etkileyen Faktörler”, Yayınlanmamış Doktora

	Tezi , Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir, 2015.
Oxford Learner's Dictionaries,	Innovation (i.), Oxford Learner's Dictionaries , https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/innovation , 2021.
Özdevecioğlu, M., Bıçkes, M.,	Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 39, 2012, s. 19-45.
Özkaya, G.,	“Örgüt Kültürünün Bireysel ve Örgütsel İnovasyon Potansiyeline Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale, 2020.
Perrow, C.,	A Framework For The Comparative Analysis of Organizations, American Sociological Review , 1967, s. 194-208.
Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Turner, C.,	The Context of Organization Structures, Administrative Science Quarterly , 1969, s. 91-114.
Pınar, İ.,	Değişim Yönetimi Anlayışı Olarak Öğrenen Organizasyonlar, Öneri Dergisi , 7 (25), 2006, s. 29-42.
Pınar, İ.,	“Çevre-Teknoloji ve Örgütsel Yapı Etkileşiminin Sistem Yaklaşımı Açısından İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Teknoloji-Yapı İlişkilerine Ait Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Bölümü, İstanbul, 1994, s. 261.
Pınar, İ., Arıkan, C.,	Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki: tekstil sektöründe bir araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi , 44(2), 2015, s. 65-76.
Pınar, İ., Arıkan, C.,	Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki: tekstil sektöründe bir araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi , 44(2), 2015, s. 65-76.
Porter, E. M.,	The Competitive Advantage of Nations, Competitive Intelligence Review , 1(1), 1990, s. 14.
Probst, G. J. B., Büchel, B. S. T.,	Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft , Wiesbaden, Gabler, 1994.
Reid, S. E., De Brentani, U.,	The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model, Journal of Product Innovation Management , 21(3), 2004, s. 170-184.
Rejeb H. B., Morel-Guimarães L., Boly V.,	Measuring Innovation Best Practices: Improvement Of An Innovation Index Integrating Threshold And Synergy Effects, Technovation , 28(12), 2008, s. 838-54.
Resnick, L. B., Klopfer, L. E.,	Toward the Thinking Curriculum: Current Cognitive Research 1989 ASCD Yearbook, Association for Supervision and Curriculum Development , 1989.

Riswanto, A.,	The Role of the Entrepreneur in Innovation and in Economic Development. In Proceedings of the 2016 Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship , Vol. 15, 2016, s. 729-732.
Robbins, P. S., Judge, A. T.,	Örgütsel Davranış , Nobel Akademik Yayıncılık, 14. Basım, 2021, s. 240-18.
Roberts, E. B.,	Generating Technological Innovation , Oxford University Press, 8, Oxford, 1987.
Rogers, E. M.,	A Prospective And Retrospective Look At The Diffusion Model, Journal Of Health Communication , 9(S1), 2004, s. 13-19.
Rogers, E. M.,	Diffusion Of Innovations: Modifications Of A Model For Telecommunications, In Die Diffusion Von Innovationen In Der Telekommunikation Springer , Berlin, 1995, s. 25-38.
Rogers, E. M.,	Diffusion of Innovations , (Fifth Edition), New York: Free Press, 2003.
Ronald J. Ebert, Ricky W Griffin,	Business Essentials , 9th. Ed., New Jersey, Pearson Education, 2013, s. 142.
Rubbins, S., Judge, T.,	Örgütsel Davranış , Nobel, 14. Basım, 2013, s. 488-489.
Ruttan, V. W.,	Usher And Schumpeter On Invention, Innovation, And Technological Change, The Quarterly Journal Of Economics , 1959, s. 596-606.
Sahay, Y. P., Gupta, M.,	Role of organization structure in innovation in the bulk-drug industry, Indian Journal of Industrial Relations , 2011, s. 450-464.
Şahinoğlu, K. T., Yakut, S. G.,	Yapısal Eşitlik Modeli ile Özgürlüklerin Ekonomik Performansa Etkisi Üzerine Bir İnceleme, Ekoist: Journal Of Econometrics And Statistics , (30), 2019, s. 1-20.
Sattler, M.,	Successful Innovation Management In Current Research Literature, Excellence In Innovation Management , 2011, s. 9-38.
Saylı, H.,	Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , C.14, S.2, 2009, s. 171-180.
Schumacker, R. E., BeyerleIn, S. T.,	Confirmatory Factor Analysis With Different Correlation Types and Estimation Methods , 7(4), 2000, s. 629-636.
Schumpeter, J. A.,	Business Cycles: A Theoretical, Historical And Statistical Analysis of The Capitalist Process , McGraw-Hill Book Company, London, 1939, s. 461.
Schumpeter, J.,	Capitalism, Socialism, and Democracy , Harper And Brothers, 1942.

Schumpeter, J.,	The Theory Of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, And The Business Cycle , Oxford University Press, 1934.
Schunk, D. H.,	Learning Theories An Educational Perspective , Sixth Edition, Pearson, 2012.
Şenel, S., Alatlı, B.,	Lojistik Regresyon Analizinin Kuullanıldığı Makaleler Üzerine Bir İnceleme, Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology , 5(1), 2014, s. 35-52.
Senemoğlu, N.,	Gelişim Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya , Gönül Yayıncılık, 1997.
Senge, P.,	Beşinci Disiplin , Yapı Kredi Yayıncılık, İstanbul, 2004.
Serrat, O.,	Business Model Innovation. In: Knowledge Solutions, Springer , Singapore, 2017.
Sewell, G., Nelson, P.,	Introduction: Joan Woodward And The Study Of Organizations, Emerald Group Publishing Limited , 2010.
Sezer, C.,	Örgüt ve Örgütlenme Anlamında Kullanılan Kavramların Analizi , Reforma, 1(65), s. 32-35.
Shein, E. H.,	Organizational culture and leadership , John Wiley and Sons, 2010.
Siauliai, A.,	The Essence Of The Concept Of "Innovation" As An Economic Category And Economic Systems Management, Electronic Scientific Journal , 1979.
Şimdi, Ş. H.,	“Örgüt Kültürü ile İnovasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , İstanbul, 2016.
Sözbilir, F.,	“Bilişim Teknolojileri, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon İlişkisi: Türkiye’de Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş, 2013.
Strasser, H., Randall, S. C.,	An Introduction to Theories of Social Change , London: Routledge & Kegan Paul, 1981.
Sünnetçioğlu, S.,	Restoran İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Kurumsal Çevrecilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi , 7(3), 2018.
T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı,	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri İstatistikleri , https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler , Haziran, 2022.
Thompson, J. D., Bates, F. L.,	Technology, Organization, and Administration, Administrative Science Quarterly , 1957, s. 325-343.
Tan, F. Z.,	Definition and Conceptual Separation Learning, Organizational Learning and Learning Organizations Terms, Business & Management Studies: An International Journal , 2(2), 2015, s. 188-217.

Taşkın, F.,	“Kurum Kültürü, Örgütsel Öğrenme ve Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkileri ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2020.
Taylor, W. F.,	The Principles of Scientific Management , Harper and Brothers Publishers, New York and London, 1919, s. 36-38
TDK,	Örgüt (i.), Türk Dil Kurumu , https://sozluk.gov.tr. , 2022.
Tekin, M., Güleş, H. K., Öğüt, A.,	Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi , 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara. 2003, s. 376.
Tidd, J.,	Innovation Management In Context: Environment, Organization And Performance, International Journal Of Management Reviews , 3(3), 2001, s. 169-183.
Timur, K., Antanas, M.,	The Definition And Classification Of Innovation , Holistica, 8(1), 2017, s. 59-72.
Toraman, C., Abdioğlu, H., İşgüden, B.,	İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi , C.XI, S I, 2009, ss.91-120.
Trott, P.,	Innovation Management and New Product Development , Prentice Hall, 2002, London.
Türkçapar, M. H., Sargın, A. E.,	Bilişsel Davranışçı Psikoterapiler: Tarihçe ve Gelişim. Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi , 1(1), 2012, s. 7-14.
Tuysuz, M.,	“İnsan Kaynakları Departmanı Rollerinin Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algısına Etkisi ve Bu Süreçte Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.
Uğurluoğlu, Ö.,	Çelik, Y., Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi , 12(2), 2009, s.121-156.
Ülgen, H.,	İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İşletme ve İktisadi Enstitüsü Yayını , 1989, s. 5-7.
Ulusoy, G., Alpkan, L., Kılıç, K., Öner, A.,	İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi , TÜBİTAK Proje No: SOBAG-105K105, 2008.
Umut, K. O. Ç.,	Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 11(1), 2009, s. 151-165.
Utterback, J. M.,	Mastering the Dynamics of Innovation, Harvard Business School Press , Boston, 1994.
Uzuntarla, Y.,	Cihangiroğlu, N., Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi , Cilt 5, Sayı 1, 2005, s. 189-208.

Uzyurt, C.,	Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü , İstanbul, Beta Basım Yayın, 2008, s.17.
Vayni, T.,	“Örgüt Kültürünün İşletmelerde İnovasyon Etkinliği Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 2017.
Vera, D., Crossan, M.,	Strategic Leadership And Organizational Learning, Academy Of Management Review , 29(2), 2004, s. 222-240.
Weber, M.,	Bürokrasi ve Otorite , Çev. H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, Yönetim Klasikleri Serisi, 2012.
Webster, E.,	Firms’ Decisions To Innovate And Innovation Routines, Economics Of Innovation And New Technology , 3(8), 2004, s. 733-745.
Weerawardena, J., O’Cass, A., Julian, C.,	Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance, Journal of Business Research , 59, 2006, s. 37–45.
Wingwon, B.,	Effects Of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making And Innovation Toward The Competitive Advantage Of Smes Enterprises. J. Mgmt. & Sustainability , 2, 2021, s. 137.
Yalçınkaya, G., Calantone, R., Griffith, D.,	An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance, Journal of International Marketing , 15(4), 2007, s. 63-93.
Yaşlıoğlu, M. M.,	Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerin Kullanılması, İstanbul Business Research , 46, 2017, s. 74-85.
Yazıcı, S.,	Öğrenen Organizasyonlar , Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
Yeşilyurt, E.,	Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünme: Tüm Boyut ve Paydaşlarıyla Kapsayıcı Bir Derleme Çalışması. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi , 15(25), 2020, s. 3874-3915.
Yılmaz, V.,	Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 4(1), 2004, s. 77-90.
Yılmaz, V., Dalbudak, Z. İ.,	Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi , 14(2), 2018, s. 517-534.
Yücel, Y.,	“Ürün Farklılaştırma Stratejisi ile İnovasyon Arasındaki İlişkide Kurumsal İtibarın Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Haliç Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2021.
Zaltman, G., Holbek, J., Duncan, R.,	Innovations And Organizations , Ny: John Wiley & Sons, New York, 1973.



EKLER

Araştırmada Kullanılan Anket Çalışması

Anketin bu bölümünde **Örgütsel İnovasyonu** ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Örgütsel İnovasyon, yeni ürün/hizmetlerin, süreçlerin veya idari uygulamaların organizasyon içerisinde geliştirilmesi veya dışarıdan edinilmesi şeklinde tanımlanabilir. Lütfen, firmanızdaki uygulamaları göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Firmamız birçok yeni ürünü/hizmeti piyasaya sunmuştur.					
2	Firmamız mevcut ürünlere/hizmetlere birçok değişiklik getirmiştir.					
3	Firmamız yeni bir ürünü/hizmeti sunmak için sürekli olarak bir çaba içerisindeyiz.					
4	Firmamız rakiplerine göre daha fazla yeni ürün/hizmet sunmuştur.					
5	Firmamızın sunduğu yenilikler endüstride önemli değişikliklere yol açmıştır.					
6	Firmamızda kullanılan çalışma sistemleri, sürekli dünya standartlarına göre kıyaslanarak gözden geçirilmektedir.					
7	Firmamızda verimliliğin artırılması için uygulamalar sürekli olarak güncellenmektedir.					
8	Firmamızda ürünlerin/hizmetlerin kalitesinin artırılması için teknoloji sürekli olarak kullanılmaktadır.					
9	Firmamızda yeni çalışma sistemlerinin geliştirilmesi için büyük yatırımlar yapılmaktadır.					
10	Firmamız, endüstrideki güncel teknolojiler hakkında çalışanlarına sürekli olarak eğitimler vermektedir.					
11	Firmamız, yönetimde sürekli olarak yeni yollar geliştirmektedir.					
12	Firmamızda idari prosedürlerin güncellenmesi için yatırımlar yapılmaktadır.					
13	Firmamızdaki yöneticiler, idari sistemleri iyileştirmek için sürekli yeni yollar aramaktadır.					
14	Firmamızda çalışanların inisiyatif almaları desteklenmektedir.					
15	Firmamızda kullandığımız idari sistemler, yakın rakiplerimizce bir kıyas aracı olarak kullanılmaktadır.					

Anketin bu bölümünde **Örgütsel Öğrenmeyi** ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Örgütsel Öğrenme, organizasyondaki bilgilerin veya davranışların değiştiği; yeni bilgilerin veya anlayışların kazanıldığı, dönüştürüldüğü veya geçerliliğini yitiren uygulamaların geride bırakıldığı bir süreç şeklinde tanımlanabilir. Lütfen, görev yapmakta olduğunuz firmadaki uygulamaları göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
16	Firmamızdaki çalışanlar, yeni yollar geliştirerek geleneksel kalıpların dışına çıkabilirler.					
17	Firmamızdaki çalışanlar, yaptıkları işten gurur duyarlar.					
18	Firmamızdaki çalışanlar, işlerini yaparken yönlendirilmeye ihtiyaç duymazlar.					
19	Firmamızdaki çalışanlar, işlerini etkileyen önemli konuların bilincindedirler.					
20	Firmamızdaki çalışanlar, firmaya birçok yeni bakış açısı kazandırır.					
21	Firmamız, grup içi çatışmaları çözmede etkili yöntemlere sahiptir.					
22	Firmamızdaki grup çalışmalarında farklı görüşlerin ortaya çıkması teşvik edilir.					
23	Firmamızda bir bilgi sunulduğunda çalışma grupları önceden alınmış kararları gözden geçirmeye hazırdır.					
24	Firmamızda yapılan toplantılarda kişilerin farklı bakış açıları anlaşılmasına çalışılır.					
25	Firmamızda sorunların tespit edilmesinde doğru kişiler çalışma gruplarında yer alır.					
26	Firmamızın gelecekte kendini daha iyi yerde konumlandırabileceği bir stratejisi vardır.					
27	Firmamızın örgüt yapısı, firmamızın stratejik yönünü desteklemektedir.					
28	Firmamız, yenilikçi bir örgüt kültürüne sahiptir.					
29	Firmamızın örgüt yapısı, etkili bir şekilde çalışmamıza olanak sağlar.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
30	Firmamızdaki çalışma prosedürleri verimli çalışmamıza olanak sağlar.					
31	Firmamızın içindeki bir grup tarafından öğrenilenler diğerleri ile aktif bir şekilde paylaşılır.					
32	Firmamızın stratejisinin belirlenmesinde çalışanların deneyim ve tecrübelerinden faydalanılır.					
33	Firmamızın içindeki gruplardan elde edilen çıktılar; ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin geliştirilmesinde kullanılır.					
34	Firmamızın içindeki gruplardan gelen öneriler firma tarafından benimsenir.					
35	Firmamız, var olan uygulamaları yeniden keşfetmek için zaman kaybetmez.					
36	Firmamızdaki ilke ve prosedürler, bireysel düzeydeki çalışmaları destekler.					
37	Firmamızın örgütsel amaçları, en üst kademedен en alt kademeye kadar tüm çalışanlara iletilir.					
38	Firmamızın veri tabanlarındaki işe yönelik bilgiler, çalışanlara sağlanmaktadır.					
39	Firmamızdaki grup kararları, çalışanlar tarafından desteklenir.					

Anketin bu bölümünde **Örgüt Yapısını** belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Örgüt Yapısı, bir organizasyon içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenen kurallar çerçevesinde bölümlenmesi, gruplanması ve koordine edilmesi süreçleri sonucunda ortaya çıkan bilinçli, biçimsel bir sistem şeklinde tanımlanabilir. Lütfen, aşağıda verilen örgüt yapısının iki ayrı tarafını temsil eden ifadeleri, firmanızın hangi tarafa daha yakın olduğunu düşünüyorsanız, 1 ile 5 arasındaki en uygun yere göre işaretleyiniz.

Firmamızda tercih edilen yönetim biçiminde genel olarak...						
←-----→						
40	iletişim kanalları oldukça yapılandırılmış olup firmaya ait önemli finansal ve operasyonel bilgi akışına ulaşım kısıtlıdır.	1	2	3	4	5
41	tüm iş birimlerini kapsayan, standart ve tek tip bir yönetim anlayışının uygulanması konusunda kararlı bir anlayış vardır.	1	2	3	4	5
42	karar verme süreçlerinde söz hakkının en çok hiyerarşideki departman yöneticilerine verilmesine önem verilir.	1	2	3	4	5
43	iş koşullarındaki değişikliklere rağmen denenmiş, doğru yönetim olarak belirlenen ilkelere sıkıca bağlı kalmaya önem verilir.	1	2	3	4	5
44	çalışanların, resmi olarak belirlenen prosedürleri her daim izlemelerine önem verilir.	1	2	3	4	5
45	faaliyetlerin birçoğu gelişmiş kontrol ve bilgi sistemleri ile sıkı bir şekilde kontrol edilir.	1	2	3	4	5
46	çalışanların, resmi olarak belirlenen iş tanımlarına sıkı sıkıya bağlı kalmalarına önem verilir.	1	2	3	4	5

¹ resmi/gayri resmi veya diğer bir deyişle biçimsel/biçimsel olmayan yapı özelliği, organizasyon içerisindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde önceden belirlenmiş yapısal standartların, usullerin, kuralların, ilkelerin ve yöntemlerin ne düzeyde ağırlıklı olduğunu ifade etmektedir.

KATILIMCI BİLGİLERİ

Aşağıdaki sorular anketi cevaplayan kişiye ait bilgileri elde etmeye yöneliktir. Lütfen, boş bırakılan yerleri kendinize göre doldurarak, doğru olduğunu düşündüğünüz seçeneği ise (x) işareti koyarak belirtiniz.

- Yaşınız:
- Cinsiyetiniz:
- Firmanızdaki çalışma süreniz:
- Toplam çalışma süreniz:
- Devam etmekte olduğunuz veya en son diplomasını aldığınız eğitim kurumu:
() Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
- Firmanızın sunduğu ürün/hizmet sayısı:
- Firmanız hangi sektörde faaliyet göstermektedir:
- Firmanızda görevli olduğunuz departman:
- Araştırma sonuçları hakkında isteğe bağlı olarak bilgi edinmek istediğiniz takdirde sizinle iletişime geçilmesini istediğiniz iletişim bilgileriz:
 - ◊ E-posta:
 - ◊ Telefon:

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yükleri

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
OY1 <---	OY	.458
OY2 <---	OY	.556
OY3 <---	OY	.520
OY4 <---	OY	.619
OY5 <---	OY	.652
OY6 <---	OY	.631
OY7 <---	OY	.660

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
OI_S1 <---	OI_SI	.660
OI_S2 <---	OI_SI	.753
OI_S3 <---	OI_SI	.680
OI_S4 <---	OI_SI	.747
OI_S5 <---	OI_SI	.701
OI_UHI1 <---	OI_UHI	.647
OI_UHI2 <---	OI_UHI	.592
OI_UHI3 <---	OI_UHI	.610
OI_UHI4 <---	OI_UHI	.656
OI_UHI5 <---	OI_UHI	.692
OI_I1 <---	F1	.795
OI_I2 <---	F1	.817
OI_I3 <---	F1	.879
OI_I4 <---	F1	.529

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
OO_IO1 <---	IDO	.684
OO_IO2 <---	IDO	.768
OO_IO3 <---	IDO	.839
OO_IO4 <---	IDO	.782
OO_IO5 <---	IDO	.543
OO_OO1 <---	OO	.743
OO_OO2 <---	OO	.865
OO_OO3 <---	OO	.832
OO_OO4 <---	OO	.906
OO_OO5 <---	OO	.883
OO_GO1 <---	GO	.759
OO_GO2 <---	GO	.845
OO_GO3 <---	GO	.801
OO_GO4 <---	GO	.890
OO_GO5 <---	GO	.807
OO_BO1 <---	BO	.725
OO_BO2 <---	BO	.731
OO_BO3 <---	BO	.560
OO_BO4 <---	BO	.735
OO_BO5 <---	BO	.747
OO_GDO2 <---	GDO	.749
OO_GDO3 <---	GDO	.698
OO_GDO4 <---	GDO	.790

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri

Algılanan Örgüt Yapısı Ölçeği

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	7

Örgütsel Öğrenme Ölçeği

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	23

Örgütsel İnovasyon Ölçeği

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	14