



T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ETİK İKLİM, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİKÇİ
DAVRANIŞ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Mehmet BİÇER

OSMANIYE / 2017

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ETİK İKLİM, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

MEHMET BİÇER

Danışman: Prof. Dr. Murat TÜRK

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Jüri Üyesi: Doç.Dr. Bülent ÖZ

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

OSMANİYE / 2017

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

.....
Başkan: Prof. Dr. Murat TÜRK
(Danışman)

.....
Üye: Prof. Dr. Ünal AY

.....
Üye: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

.....
Üye: Doç. Dr. Bülent ÖZ

.....
Üye: Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

.../.../2017

Doç. Dr. Bülent ÖZ
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 2017

Mehmet BİÇER

ÖZET

ETİK İKLİM, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

MEHMET BİÇER

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Murat TÜRK

Mayıs 2017, 180 + xvii sayfa

Teknoloji, ekonomi ve sosyal alanlardaki gelişmelere bağlı olarak örgütler son zamanlarda, daha verimli ve ahlâklı çalışma ortamlarına daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Bilgiyi etkin kullanma isteği, yenilikçi ve üretken davranma, performanslı, verimli ve ahlâklı çalışma eğilimleri etik iklim, örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve yenilikçi davranış konularına iş hayatında ciddi bir yaygınlık kazandırmıştır. Özellikle son otuz yıl içerisinde değişim faktörünün etkileri dikkate alındığında; gelişmeleri benimseme yönünden örgütsel öğrenmenin, bu gelişmelerin norm ve değerlere uygunluğu bakımından etik iklimin, değişime ayak uydurma bakımından da yenilikçi düşünme ve davranmanın toplumlar ve örgütler açısından son derece hayati önem taşıdıklarını söyleyebiliriz.

Bu çalışmada, etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramları arasındaki ilişkiyi araştırmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) üretimden satışlar büyüklüğü kriterini referans alarak belirlediği 2016 Türkiye'nin en büyük birinci 500 sanayi kuruluşu beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın amacına bağlı olarak, öncelikle kavramlar ile ilgili geniş alanyazın taraması yapılmış ve kuramsal bilgiler aktarılmıştır. Daha sonra, birinci elden veri toplama tekniği tercih edilerek, oluşturulan araştırma anketi çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmanın analizlerine 526 katılımcıdan elde edilen veriler dahil edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; etik iklimin araççılık alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutları ile örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit

edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel öğrenmenin tüm alt boyutları ile yenilikçi davranış arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için regresyon analizleri yapılmıştır. Etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme, kurallar, bağımsızlık alt boyutları örgütsel öğrenmeyi pozitif; kanunlar ve kodlar, araççılık alt boyutlarının ise negatif yönlü etkilediği ve araççılık alt boyutu hariç diğer tüm etik iklim boyutlarının da yenilikçi davranışları pozitif yönde etkiledikleri tespit edilmiştir. Öte yandan, örgütsel öğrenme yenilikçi davranış ile pozitif yönlü ilişkili bulunmuştur.

Örgütsel öğrenmenin etik iklim ve yenilikçi davranış ilişkisinde ara değişken rolünü test etmek amacıyla ılımlı basit arabuluculuk analizi yapılmıştır. Etik iklim ve yenilikçi davranış ilişkisinin örgütsel öğrenme değişkeni etkisinde kaldığı anlaşılmış, örgütsel öğrenmenin bu ilişkide ara değişken olarak arabuluculuk rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Doktora tezi olarak gerçekleştirilmiş bu çalışmanın yöneticilere ve çalışanlara uygulamada yol gösterici özelliğe sahip olduğu, sonuçların bilimsel araştırmalar ve analizler için farklı çıkarımlara kaynak olacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Etik iklim, örgütsel öğrenme, yenilikçilik, yenilikçi davranış.

ABSTRACT**A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL CLIMATE,
ORGANIZATIONAL LEARNING AND INNOVATIVE BEHAVIOR****MEHMET BİÇER****Ph.D. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Murat TÜRK****May 2017, 180 + xvii pages**

Depending on developments in technology, economics and social areas organizations have recently needed more efficient and ethical working environments. Demands for effective using of information, behaving innovative and productive, working in efficient, high performance and ethical environment have gained a serious popularity to the subjects of ethical climate, organizational learning, innovation and innovative behavior in business life. Especially when the effects of the change factor are considered in the last thirty years we can say that the organizational learning in terms of adopting the developments, the ethical climate in terms of the compliance of these developments with the norms and values and also the innovative thinking and acting in terms of adapting change have vital importance for organizations and societies.

It was aimed to investigate the relationship between the concepts of ethical climate, organizational learning and innovative behavior in this study. In line with this objective, a study was conducted on the white collar employees of the biggest industrial organization of Turkey's largest first 500 industrial organization in 2016, which Istanbul Chamber of Industry (ISO) determined with reference to the criteria of size of sales from production.

Depending on the purpose of the research, a large literature search was first made on concepts and theoretical information was given. Then, the first-hand data collection technique was preferred and the survey was applied to the employees. The analysis of the study included data from 526 participants.

As a result of the correlation analysis made to determine the relations between the variables; it was found that there were positive and significant relationships between organizational learning and innovative behavior and all other sub-dimensions of ethical

climate except instrumental sub-dimension. However, significant and positive relationships were found between all sub-dimensions of organizational learning and innovative behavior.

Regression analyzes were performed to reveal the effects of the variables on each other. Requires the well-being of each other, rules, independence which are the sub-dimensions of ethical climate effect organizational learning positively while laws and codes, instrumental sub-dimension effect negatively. Additionally, it was found that all the other ethical climate dimensions, except the instrumental sub-dimension, also influenced innovative behaviors in the positive direction. On the other hand it was detected that organizational learning has been positively related to innovative behavior.

Finally, moderate simple mediation analysis was conducted to test the interchangeable role of organizational learning in relation to ethical climate and innovative behavior. It has been understood that the relationship between ethical climate and innovative behavior is under the influence of organizational learning change and it has been determined that organizational learning has a mediating role as an intermediary variable in this relation.

It is thought that this work, which is done as a doctoral thesis, has a guiding function in applications to managers and employees and that the results will be a source of different implications for scientific research and analysis.

Keywords: Ethical climate, organizational learning, innovation, innovative behavior.

ÖN SÖZ

Teknolojik ilerlemelerin gölgesinde küresel çapta meydana gelen sosyo-ekonomik gelişmeler, iktisadi ve sosyal örgütlerin daha verimli ve ahlâklı çalışma ortamı oluşturma, bilgiyi etkin kullanma, yüksek performans gösterme, yenilikçi ve üretken davranma eğilimleri etik iklim, örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve yenilikçi davranış konularına ilgiyi arttırmıştır. Özellikle son otuz yıl içerisinde yoğun teknolojik gelişmeler toplumlarda, iktisadi ve sosyal örgütlerde kalıcı, etkin ve ileriye dönük değişimlere sebep olmuştur. Değişim sürecinde gelişmeleri ve yenilikleri algılama, benimseme yönünden örgütsel öğrenmenin; bunların ahlâki norm ve değerlere uygunluğu bakımından etik iklimin; değişime ve yeniliklere ayak uydurabilme bakımından da yenilikçi düşünme ve davranmanın toplumlar ve örgütler açısından son derece yaşamsal değer ve öneme sahip oldukları söylenebilir. Buradan hareketle bu çalışmada; etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramları arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır.

Çalışmanın araştırma safhası, İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği 2016 yılı Türkiye'nin birinci büyük 500 sanayi kuruluşları kapsamındaki beyaz yakalı çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışanlardan elde edilen verilerin analizleri sonucunda ulaşılan bulguların alanyazın ve iş hayatına önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

Öncelikle beni doktora öğrencisi olarak seçen, bu süreçte bilgi ve deneyimlerini bana aktararak akademik gelişimimde kalıcı izler bırakan, her seferinde yapıcı eleştirileri ve hoşgörülü yaklaşımları ile çalışmalarımda beni motive eden ve destekleyen saygıdeğer hocam, danışmanım Prof. Dr. Murat TÜRK'e minnettar olduğumu belirtirim. Doktora programımın başından sonuna kadar destek ve teşviklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen, pozitif enerjisi ile beni mesleğe kazandıran değerli büyüğüm Prof. Dr. Zeynep TÜRK'e şükranlarımı sunarım.

Doktora tezi ve diğer bilimsel çalışma süreçlerimde kendisinden çok şey öğrendiğim, manevi ve mesleki desteğine ihtiyaç duyduğumda vaktini benden hiçbir zaman esirgemeyen, çalışmaya yapmış olduğu katkılar ve önerileri ile beni cesaretlendirerek motive eden Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ'a en içten dileklerle teşekkür ederim. Çalışmanın tez izleme komitesinde bulunarak, kıymetli önerileri ile yapmış olduğu katkılar ve verdiği destekler için Doç. Dr. Bülent ÖZ'e teşekkürü bir borç bilirim.

Akademik kariyerimde adeta bir dönüm noktası olarak her şeye yeniden başlamamın yegâne sebebi olan ve çalışmaya sağladığı önemli katkılarından dolayı dostum Yrd. Doç. Dr. Mutlu Yüksel AVCILAR'a ailem ve şahsım adına her şey için minnettar olduğumu belirtirim. İhtiyacım olduğunda mutlaka desteğini gördüğüm çalışkan ve yardımsever arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ'a; son ana kadar tüm içtenliği ile desteğini esirgemeyen sevgili kardeşim Öğ. Gör. Umut GÜLOĞLU'na ve bu çalışmaya sağladığı katkıları kelimelere sığdıramayacağım, hayatımın her alanında yanımda olan dert ortağım, dostum Akın ALKEVLİ'ye sonsuz teşekkür ederim.

Göstermiş olduğu anlayış, verdiği destek, yapmış olduğu fedakârlıklar ile hep ama hep yanımda olarak bu noktaya ulaşmama sebep olan temel enerjim, eşim Gökçe'ye şükran ve sevgimi sunarım. Vakitlerinden çaldığım ve bu süreçte onlara yeteri kadar ilgi gösteremediğim için evlatlarım Halil Mert ve Mustafa Mete'den özür dileyerek onlara sonsuz ve sınırsız sevgilerimi sunarım.

Saygı ve sevgilerimle...

Mehmet BİÇER
Osmaniye / 2017

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER	x
KISALTMALAR.....	xv
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problemin Tespiti	4
1.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi	5
1.3.Araştırmanın Yöntemi.....	8
1.4.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	9
1.5.Tezin Bölümleri	10

BÖLÜM II

ETİK VE ETİK İKLİM

2.1. Etik Kavramı	12
2.2. Etik Türleri.....	13
2.2.1. Uygulamalı Etik	14
2.2.2. Normatif Etik	14
2.2.3. Meta Etik.....	15
2.3. Etik İklim Kavramı ve Kapsamı	15
2.3.1. Etik İklim Tanımı ve Önemi	16
2.3.2. Etik İklimin Alt Boyutları	17
2.4.Örgütsel Etik İklim	22
2.4.1.Örgütlerde Etik İklim	25
2.4.2.Örgütlerde Etik İklim Oluşturulmasındaki Belirleyiciler	26
2.4.2.1. Etik Kodlar	26

2.4.2.2. Sosyal Normlar	28
2.4.2.3. Örgüt Yapıları	29
2.4.2.4. Örgüte Özgü Faktörler	29
2.4.3.Örgütsel Etik İklim Modelleri	30
2.4.3.1. Victor ve Cullen Örgütsel Etik İklim Modeli.....	30
2.4.3.2. Vidaver-Cohen'in Örgütsel Etik İklim Modeli.....	32
2.4.3.3. Trevino'nun Örgütsel Etik İklim Modeli	35
2.4.3.4. Schwepker'in Örgütsel Etik İklim Modeli	36
2.4.3.5. Snell'in Örgütsel Etik İklim Modeli.....	37

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

3.1.Öğrenme Kavramı ve Kapsamı.....	39
3.1.1. Öğrenme Düzeyleri	41
3.1.1.1. Bireysel Öğrenme.....	42
3.1.1.2. Grup Halinde Öğrenme	44
3.1.1.3. Örgütsel Öğrenme	46
3.1.2. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş.....	47
3.2.Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Kapsamı	48
3.2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı, Unsurları ve Önemi	48
3.2.2. Örgütsel Öğrenme Şekilleri.....	54
3.2.2.1. Öğrenmenin Doğasına Göre Örgütsel Öğrenme	54
3.2.2.2. Öğrenmenin Metoduna Göre Örgütsel Öğrenme	56
3.2.2.3. Örgütlerin Öğrenme Düzeyine Göre Örgütsel Öğrenme	58
3.3.Örgütsel Öğrenme Süreci.....	59
3.3.1. Enformasyon Elde Etme.....	61
3.3.2. Enformasyon Dağıtımı	62
3.3.3. Enformasyonun Yorumlanması.....	63
3.3.4. Bilginin Depolanması ve Örgütsel Bellek	64
3.3.5. Bilginin Kullanımı (Örgütsel Eylem).....	65
3.4. Örgütsel Öğrenme Modelleri	66
3.4.1. Argyris ve Schön'ün Modeli	66
3.4.2. Fiol ve Lyles'in Düşük ve Yüksek Öğrenme Modeli.....	67

3.4.3. Senge'nin Öğrenme Modeli	68
3.5. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları	68
3.5.1. Deneyim Yönelimli Yaklaşımlar.....	68
3.5.2. Yorum Yönelimli Yaklaşımlar	69
3.5.3. Bilgi Yönelimli Yaklaşımlar	69
3.5.4. Enformasyon Yönelimli Yaklaşımlar.....	70
3.6. Örgütsel Öğrenmenin Oluşumunu Etkileyen Bağlamsal Faktörler	71
3.7. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Unsurlar	72

BÖLÜM IV

YENİLİKÇİLİK VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

4.1. Yenilikçilik Kavramı, Tanımı ve Önemi	74
4.2. Yenilikçilik İle İlişkili Diğer Kavramlar	76
4.2.1. Yaratıcılık ve Yenilikçilik	77
4.2.2. Değişim ve Yenilikçilik.....	78
4.2.3. Girişimcilik ve Yenilikçilik	78
4.2.4. Buluş (İcat) ve Yenilikçilik.....	79
4.2.5. Teknoloji, Ar-Ge ve Yenilikçilik.....	79
4.3. Yenilikçi Davranış Kavramı, Tanımı ve Önemi	81
4.4. Yenilikçi Davranışın Boyutları	83
4.4.1. Fikir Önderliği	83
4.4.2. Değişime Direnç.....	84
4.4.3. Risk Alma.....	84
4.4.4. Deneyime Açıklık.....	85
4.5. Yenilikçi Davranışı Olumlu ve Olumsuz Yönde Etkileyen Unsurlar	85
4.5.1. Bireysel Faktörler	86
4.5.2. Mesleki Faktörler.....	86
4.5.3. Organizasyonel Faktörler.....	87
4.6. Yenilikçi Davranış Süreci	88
4.6.1. Problemi Tanımlama Aşamaları	89
4.6.1.1. Fırsatların Araştırılması/Fikrin Keşfi.....	89
4.6.1.2. Fikrin Üretilmesi	90
4.6.2. Uygulama Aşamaları	90

4.6.2.1. Fikrin Desteklenmesi/Teşviki	91
4.6.2.2. Fikrin Yürütülmesi/Uygulanması	91

BÖLÜM V

YÖNTEM

5.1. Kavramlar İle İlgili Alanyazında Yapılmış Çalışmalar	93
5.1.1. Etik İklim Çalışmaları	93
5.1.2. Örgütsel Öğrenme Çalışmaları	99
5.1.3. Yenilikçilik ve Yenilikçi Davranış Çalışmaları	104
5.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	111
5.3. Araştırma Verilerinin Toplanması	113
5.4. Anket Formu ve Kullanılan Ölçekler.....	115
5.5. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri.....	118
5.6. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test ve Bartlett's Test Sonuçları	119
5.7. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler.....	121

BÖLÜM VI

BULGULAR

6.1. Pearson Korelasyon Analizi.....	123
6.2. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi.....	127
6.2.1. Etik İklim ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi	127
6.2.2. Etik İklim Yenilikçi Davranış İlişkisi.....	129
6.2.3. Örgütsel Öğrenme Yenilikçi Davranış İlişkisi	130
6.2.4. Örgütsel Öğrenmenin Etik İklim ve Yenilikçi Davranış İlişkisindeki Aracılık Rolü	131
6.3. Hipotezler ve Bulguların Özeti.....	137

BÖLÜM VII
SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Araştırma Sonuçları ve Öneriler138
KAYNAKÇA145
EKLER.....	.174
ÖZGEÇMİŞ.....	.178



KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	: Aktaran
AR-GE.	: Araştırma ve Geliştirme
Çev.	: Çeviren
Eİ.	: Etik İklim
HECS.	: Hastane Etik İklim Ölçeği
İSO.	: İstanbul Sanayi Odası
İYT.	: İzlemin Yönetimi Taktikleri
K.K.T.C.	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
LÜE.	: Lider Üye Etkileşimi
ÖKD.	: Öz Kendilik Değerlendirmesi
ÖÖ.	: Örgütsel Öğrenme
p.	: Page (sayfa)
s.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for The Social Science
SAS	: Statistical Analysis System
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
YD.	: Yenilikçi Davranış

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Etik İklimin Kuramsal Türleri	18
Tablo 2. Sıklıkla Rastlanan Etik İklim Türleri.....	20
Tablo 3. Etik İklim Modeli Tabakaları	31
Tablo 4. Genel Etik İklim Çeşitleri	31
Tablo 5. Öğrenme Düzeyleri.....	42
Tablo 6. Örgütsel Öğrenmeye Etki Eden Faktörler	73
Tablo 7. Kleysen ve Street Tarafından Sınıflandırılan Yaratıcı ve Yenilikçi Davranışlar	82
Tablo 8. Evren Büyüklükleri İçin Örneklem Hata Payına Göre Alınabilecek Örneklem Sayıları.....	112
Tablo 9. Örneklem Ait Betimleyici İstatistikler	113
Tablo 10. Değişkenler ve Alt Boyutların Güvenilirlik Katsayıları	119
Tablo 11. Kaiser-Meyer-Olkin Yeterlilik ve Bartlett's Test Sonuçları.....	120
Tablo 12. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Analizi Bulguları.....	125
Tablo 13. Etik İklim Örgütsel Öğrenme İlişkisi Regresyon Analizi Bulguları.....	128
Tablo 14. Etik İklim Yenilikçi Davranış İlişkisi Regresyon Analizi Bulguları.....	129
Tablo 15. Örgütsel Öğrenme Yenilikçi Davranış İlişkisi Regresyon Analizi Bulguları	131
Tablo 16. Process Moderatör Arabuluculuk Analizi Bulguları	134
Tablo 17. Araştırma Hipotezleri ve Bulguların Özeti	137

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Etik İklimlerin Genel Etkisi.....	..24
Şekil 2. Örgütsel Süreçler, Ahlâki İklim ve Performans33
Şekil 3. Örgütsel Etik Gelişimi ve Değişimi: Kültürel Bir Çoklu Sistem Kuramlaştırması.....	..36
Şekil 4. Örgütsel Etik İklimin Öncülleri, Yönleri ve Sonuçları Arasındaki İlişkiler....	..38
Şekil 5. Bireysel Öğrenme-Kollektif Öğrenme İlişkisi45
Şekil 6. Bireysel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü.....	..51
Şekil 7. Tek Etaplı Öğrenme ve Geribesleme Döngüsü52
Şekil 8. Çift Etaplı Öğrenme ve Geribesleme Döngüsü53
Şekil 9. Öğrenmeyi Öğrenme53
Şekil 10. Tek Döngülü (Uyum Sağlayıcı) ve Çift Döngülü (Yeniden Yapılanmacı) Öğrenme.....	..55
Şekil 11. Örgütsel Öğrenme Süreci61
Şekil 12. Yaratıcılığın Üç Bileşeni77
Şekil 13. Yenilikçilik ile İlintili Kavramlar80
Şekil 14. Araştırmanın Kavramsal Modeli	121
Şekil 15. Process basit arabuluculuk (simple mediation) modeli	132

BÖLÜM I

GİRİŞ

1980'li yılların başlarından itibaren ABD'deki çoğu büyük şirketlerde etik ilkeler ve değerler oluşturulmuş, etik kurulları, etik hizmet içi eğitim bölümleri ve danışma birimleri kurulmuştur. Bunun yanında, 90'ların başında Avrupa'da özellikle İngiltere, Fransa ve Almanya gibi gelişmiş ekonomilerde etik ilkeleri ve politikaları olan işletme sayısının toplam şirketlerin %40'ı kadar olduğu tahmin edilmektedir (Yalçın, 2003). Son yıllarda şirketlerin üst yönetim unsurlarının etik değerlere, prensiplere, ilkelere, politikalara, toplumsal kurallara verdikleri önem derecesi artmış ve toplumun sosyal yapısını dikkate alarak faaliyetleri sürdürme algısı yoğunlaşmıştır. Bu değişimin ve gelişimin doğal sonucu olarak işletmelerde etik iklim kavramı pekişmiş ve etik iklimin önemi artmıştır. Bu gelişmeler, örgütlerde her kademedeki çalışanların daha yüksek motivasyon seviyesi ile daha mutlu bir havanın hakim olduğu ortamda iş görmelerine imkân sağlamaktadır. İş ve çalışma hayatındaki yoğun iletişim, etkileşim ve bilgi paylaşımının da etkisi ile soyut kavramlar olan etik konular her geçen gün daha kompleks bir yapı haline gelmiştir. Toplumsal değerler, toplum ve örgüt kültürü, sosyal beklenti ve sorumluluklar, ahlâk, rekabet, bireysel haklar, yasal korunma hakları gibi konular etiğin iş hayatındaki temel konuları olarak belirtilebilir. Bu konuların iş hayatında sadece yöneticilerin ve işgörenlerin üzerinde etkisi olduğu söylenemez. Müşterilerin, tedarikçilerin, rakiplerin, grupların, sivil toplum kuruluşlarının ve hatta genel halkın da üzerinde gün geçtikçe daha fazla potansiyel etkisi ve sonuçları vardır.

Etkileri bakımından dikkate alındığında işletmelerdeki etik iklimin, çalışanların birbirinden farklı birçok davranışlarına etki ettiği görülmektedir. Etik iklimin doğurduğu sonuçları bakımından oluşan işletmeye yönelik durumlar zaman içinde yapılan bilimsel çalışmalar kapsamında incelenmiştir. Bu çalışmalar arasında etik iklimin; iş güvenliğini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti, işyerindeki davranışlar, işyerindeki sapma davranışları gibi konular üzerindeki

etkilerini değerlendiren ve inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Etik değerler ve örgütsel davranış konuları kapsamında son yıllarda bu alanlardaki bilimsel çalışmaların sayısında artış görölmektedir. Buna rağmen etik ve etik iklim kavramlarını birçok farklı açılardan araştıran daha fazla araştırma ve incelemeye gereksinim vardır.

Birçok araştırmacıya rehberlik eden Etik İklim Kuramı'nı (Ethical Climate Theory) 1988 yılında geliştirmiş olan Bart Victor ve John Cullen'e göre etik iklim; bir örgüt üyesinin "ne yapmalıyım" sorusunu, örgüt içerisindeki ahlâki sınırlamaları çizen tüm emirleri, yasakları ve izin verilen şeyleri kapsamaktadır. Böyle bir yaklaşımla etik iklim, geniş bir karar alma alanını etkileyen, örgüt geneline yayılmış bir takım genel özellikler olarak tanımlanmaktadır (Victor ve Cullen, 1988).

Herbert Simon'un 1950'lerin başında örgütlerin öğrenebileceği fikrini ortaya koyduğu ve savunduğu günden bu yana örgütsel öğrenme kavramı birçok ilgili araştırmacı tarafından farklı yönleri ve bakış açıları ile çalışılmış ve incelenmiştir. Bu alandaki çalışmalar hâlâ devam etmektedir. Son yıllarda bu hususta konu ile ilgili araştırmalar yoğunlaşmıştır. Bununla birlikte örgütsel öğrenme, kavramsal çalışmalar yanında alan araştırmaları kapsamında da uzmanlar tarafından incelenmekte ve tartışılmaktadır (Özer, 1998). Bilginin toplumsal yaşamda özellikle de çalışma hayatı ve iş dünyasında önem ve değerinin artması sebebiyle örgütsel öğrenme kavramının önemi artmış ve daha fazla tartışılmaya başlamıştır. İşletmelerin ana kaynaklarından sermaye, doğal kaynaklar ve işgücü yerine temel kaynağın "bilgi" olduğu ve adına da "sanayi ötesi çağ" ya da "bilgi çağı" denilen (Drucker, 1993, s. 8) bu dönemde faaliyet gösteren ve yaşamlarını devam ettirmeye çalışan işletmelerin temel girdisi ve kaynağının bilgi olduğu savunulmaktadır.

İşletmelerin bilgiyi elde ederek, üreterek, işleyerek ve aktararak yürüttükleri yönetme süreçleri gelecekleri için hayati önem taşımaktadır. Fakat sadece bilgiyi yönetme süreci şirketlerin rekabet avantajı ve büyüme sürekliliği için yeterli değildir. Bilgiler, örgütün ihtiyaçlarına göre düzenlendiği, tüm çalışanlar tarafından benimsendiği, kullanıldığı ve değerlendirildiği takdirde öğrenme süreci rekabet avantajı sağlayarak örgütsel bir şekil alacaktır. İşletmelerin yaşayabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için zorunluluk olan örgütsel öğrenmeye, sadece birkaç yöneticinin öğrenmesi demek yanlış olur. Örgütsel öğrenmenin tüm örgütün öğrenmesi oluğunu söyleyebiliriz. Örgütsel öğrenme sürecinin çalışabilmesi için öncelikle bireysel öğrenmenin gerçekteşmesi mutlaktr. Bunun için en önemli kaynak insandır.

Tüm çalışanlar kademesinde öğrenmenin oluşumu ile örgütte farklı değerler yaratma fırsatları oluşur. Bu sayede bilgi, ürün ve hizmet üretim süreçlerine dahil edilmiş olur.

Örgütsel öğrenme kavramının ifadesine yönelik alanyazında farklı bakış açıları ve yaklaşımlar kapsamında birçok tanımlama mevcuttur. Çalışmanın ilerleyen ilgili bölümünde bu tanımlamalara yer verilecektir. Genel olarak örgütsel öğrenmeyi; örgütün rekabet avantajı sağlayarak sürekliliğini ve yaşamını devam ettirmek, rekabet avantajı sağlamak için tecrübelerinden, iç ve dış çevresinden kazandığı bilgiyi etkin, verimli değerlere ve davranış biçimlerine dönüştürme süreci olarak tanımlayabiliriz.

İş dünyası ve çalışma hayatının 1950'li ve 60'lı yıllarda verimlilik dönemini; 70'li ve 80'li yıllarda kalite; 90'lı yıllarda ise esneklik dönemini yaşadığını söyleyebiliriz. Son evreden sonra, günümüzde içinde bulunulan mevcut dönemin yenilikçilik dönemi olduğu ifade edilebilir. Bu evrede yeni teknolojik gelişmelerin ve çıktılarının mal ve hizmet üretiminde kullanımı gün geçtikçe artmaktadır (Janssen, 2000). Konu ile ilgili kapsamlı çalışmalar yapan Avusturyalı iktisatçı Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) iktisat kuramına teknolojik değişimi ve yeniliği sistematik olarak yerleştiren iktisatçıların öncüsü olarak kabul görmektedir. "Ekonomik Gelişim Teorisi" isimli çalışmasında, yenilikçi hareketin direkt olarak iktisadi büyüme ve rekabetin dinamikleri olduğunu belirtmiştir. İcat ve yenilik arasındaki farklılığı önemle belirten ve yenilikçiliğin (inovasyonun) iktisadi büyümede kritik önemini ilk vurgulayan araştırmacı özelliğini taşıyan iktisatçı Schumpeter (1939); yeniliğin, gelişme ve büyüme süreçlerinde ne denli önemli bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda Schumpeter, icatın veya bir keşfin, yeni bir ürün veya imalat aşamasına geçmediği takdirde iktisadi anlamda bir karşılığı olmayacağını savunmuştur. Drucker (1985, s.30-32) yeniliği, "bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi" olarak ifade etmiştir. Yenilikçiliğin girişimciliğin özel bir aracı olduğunu ifade eden Drucker, yenilikçiliğin refah yaratmak amacıyla yeni bir kapasite oluşturan kaynakları içeren bir faaliyet olduğunu savunmaktadır. Amabile (1988), bir ürün ya da sürecin bağımlı olmayarak bireyler tarafından yenilik şeklinde ifade edilmesi durumunda, söz konusu ürün ya da sürecin yenilikçi olarak benimsenebileceğini ileri sürmüştür. Alanyazında yer alan çeşitli tanımlamalar kapsamında Damanpour'a (1991) göre ise yenilikçilik, organizasyon için yeni olarak varsayılan bir sistemin, politikanın, programın, sürecin, ürünün veya hizmetin örgüte dahil edilerek veya geliştirilerek faaliyete geçirilmesidir. Yenilikçilik çağının yaşandığı bu dönemde değişim ve gelişimin, farklılık oluşturma,

yaratıcılığın temel kaynağı ve ilham aldığı olgunun yenilikçilik olduğu iş dünyası ve toplumsal hayatta kabul görmüştür. Buna bağlı olarak, şirketler ve toplumlararası rekabet avantajı sağlayan süreklilik gösteren en önemli ve etkin unsurun yenilikçilik olduğu açıktır. Yenilikçiliği fırsata dönüştürerek avantaj haline getirebilen örgütler ve toplumlar geleceğe doğru daha emin ve kuvvetli olarak yol alabileceklerdir (Yalçınkaya, 2010, s. 382).

Yeni çalışma sistemleri geliştirme ve uygulama, son teknolojik gelişim ve yenilikleri takip etme, hedeflere varmaya imkân verecek yeni stratejiler ortaya koyma, yeni fikirleri pratiğe geçirmeye destek olacak yeni kaynakları bulma ve bunları korumaya alma çabaları ve hareketleri örgüt üye ve çalışanlarının yenilikçi davranışları kapsamında dikkate alınmaktadır (Yuan ve Woodman, 2010). Yenilikçi davranış, sadece kişisel iş tanımı dahilinde yeniliğe ilişkin davranışları kapsamakla kalmayıp çalışanın departmanı veya tüm organizasyonu düzeyinde yeniliğin oluşturulmasını ve uygulanmasını kapsamaktadır (Yuan, 2005).

Genel anlamıyla yenilikçi davranış ise; tüm kademelerdeki işgörenlerin kendi irade, motivasyon ve mantıkları dahilinde ürün, prosedür ve süreçlere ait yeni fikirleri; bireysel iş tanımlarına, birimlerine, departmanlarına veya organizasyonun tümüne uygulamaları veya bunları benimsemeleri şeklinde ifade edilmektedir (West ve Farr, 1989).

1.1. Problemin Tespiti

İş dünyası, çalışma hayatı ve toplumsal yaşamdaki gelişim ve değişimlerin etkisi ile araştırmamıza konu olan etik iklim, örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve yenilikçi davranış kavramları örgütler için özellikle son yıllarda hayati önemler taşımaktadır. Bununla birlikte, yakın geçmişte ve halen bilim dünyasında bu kavramlar kapsamında yapılan inceleme ve araştırmaların sayısında gözle görünür bir artış olduğu tespit edilmektedir. Bu çalışmalar incelendiğinde; etik iklim ile örgütsel öğrenme, etik iklim ile yenilikçi davranış, örgütsel öğrenme ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar olduğu görülmektedir. Fakat etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramlarını birlikte konu alan ve bunlar arasındaki ilişkileri inceleyen bilimsel çalışmaların özellikle Türkçe alanyazın başta olmak üzere yabancı alanyazında da sınırlı düzeyde kaldığı tespit edilmiştir. Alanyazında mevcut olan bu eksiliğin tamamlanmasına katkıda bulunma önceliği ile bu çalışmanın

geçekleştirilmesine karar verilmiştir. Buna bağlı olarak; etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramları arasındaki ilişki, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) üretimden satışlar büyüklüğü kriterini referans alarak belirlediği 2016 Türkiye'nin en büyük birinci 500 sanayi kuruluşu evreninde uygulanacak bir saha çalışması ile ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçları, çalışanların daha fazla yenilikçi davranışları hususunda etik iklim ve örgütsel öğrenmenin etkisini ortaya çıkarmaktadır. Çalışma bu yönüyle yöneticilere örgütlerinin geleceği bakımından konunun önemini ortaya koymaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Victor ve Cullen (1988) tarafından ileri sürülmüş olan etik iklimi, etik problemler ile ne şekilde baş edilebileceği ve etik olarak doğru davranış tarzının ne olduğu hususundaki mevcut ortak algılar olarak ifade etmek mümkündür. Etik iklim örgüt içinde çalışan bireylere, etik beklentiler nezdinde olası bir karmaşaya sebep olmayacak şekilde açık bilgiler sunmaktadır (Wood ve Rimmer, 2003; O'Dwyer ve Madden, 2006). En genel ve kısa tanımıyla örgütsel öğrenme kavramının; organizasyonların yeni bilgi ve kavramalara ulaşma süreci olarak ifade edildiği görülmüştür (Slater ve Narver, 1995; Tippins ve Sohi, 2003). Daft ve Weick (1984) örgütsel öğrenmeyi, herhangi bir örgütün neden-sonuç ilişkilerinin varlığına ve örgütün çevresiyle kurduğu ilişkisine bağlı şekilde bilgi üretimi olarak ifade etmişlerdir. İcat ve yenilik arasındaki farklılığı önemle belirten ve yenilikçiliğin (inovasyonun) iktisadi büyümede kritik önemini ilk vurgulayan araştırmacı özelliğini taşıyan iktisatçı Schumpeter (1939); yeniliğin, gelişme ve büyüme süreçlerinde ne denli önemli bir unsur olduğunu vurgulamıştır. West ve Farr (1989) yenilikçi davranışı; bir örgüt üyesi veya firma çalışanının kendi irade ve isteği dahilinde ürün, hizmet, prosedür ve süreçlere yönelik düşünceleri özümseyip kabullenerek, bu fikirleri kendi işine, birimine veya organizasyonun bütününe uygulaması olarak tanımlamışlardır.

İşletmeleri rakiplerinden ayıran, onlara karşı üstünlük ve rekabet avantajı sağlayan, farklılıklarını ortaya koyan özelliklerinin, değerlerinin ve dinamiklerinin bilincinde olmaları başarıyı kalıcı kılmaları bakımından büyük önem arz etmektedir. Bu hususlara yönelik bilincin oluşması ve bu özellik ve değerlerin kalıcılığının sağlanması örgüt geneline egemen bir etik iklimin varlığı ile mümkün olabilecektir. Etik davranışların sergilendiği etik platformun oluşturulması ile belirlenen ahlâki norm ve

prensipler, örgütsel karar ve davranışlarda önderlik vazifesi görecektir. Buna bağlı olarak, örgütlerdeki pozitif etik iklimin varlığı, çalışanların optimum sorumluluk düzeyinde ve gereken ahlaki çizgide davranmalarını tesis etmesi bakımından ciddi bir öneme sahiptir. Tepe yöneticilerinin de katkısı ve önderliğinde yaratılması mümkün olan olumlu bir etik iklim, işletmenin iç ve dış çevre unsurları üzerinde yapıcı etkiler doğuracağı gibi toplumsal düzeyde de yararlı sosyo-ekonomik değişim ve ilerlemelere sebep olabilecektir. Çalışanların olumlu etik iklim algılamaları neticesinde çalışma ortamı kendileri için daha verimli bir hale dönüşebilecek, bu durum da onların daha yaratıcı ve üretken çalışma eğilimlerine bağlı olarak daha yenilikçi davranmalarına neden olabilecektir.

Değişim faktörünün yadsınamaz bir önem taşıdığı günümüz modern ve teknolojik iş dünyasında işletmelerin tüm unsurları ile yüksek performans göstererek rekabet üstünlüğü sağlamaları ve kalıcı olmaları bakımından etik iklim gibi bilgiyi etkin kullanma temeline dayanan örgütsel öğrenme de son derece hayati bir önem taşımaktadır. Çevresindeki gelişme ve değişimleri fark edip kolayca idrak edebilen, eldeki veriyi hızlı ve rahat bir şekilde bilgiye dönüştürebilen, bilgiyi çalışanlar ile paylaşarak öğrenmeyi gerçekleştiren örgütler değişim ve dönüşümlere ayak uydurabilecek ve yenilik yapacak seviyeye ulaşabileceğini söyleyebiliriz.

Bu sebeple tüm bunlara bağlı olarak; ekonomik, sosyal ve teknolojik temelli gelişim ve değişimlerin etkisiyle işletmelerin daha verimli ve ahlaki çalışma ortamı gereksinimleri, bilgiyi etkin kullanma isteği, yüksek performans gösterme, yenilikçi ve üretken davranma eğilimi gibi sebeplerden kaynaklı son zamanlarda etik iklim, örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve yenilikçi davranış konularının iş hayatında ciddi bir popülerlik kazandığını belirtebiliriz.

Özellikle son otuz yıl içerisinde toplumların ve örgütlerin en çarpıcı özelliği unvanına sahip değişim faktörü dikkate alındığında; bu süreç içerisinde oluşan gelişmeleri benimseme yönünden örgütsel öğrenmenin, bu gelişmelerin norm ve değerlere uygunluğu bakımından etik iklimin, değişime ayak uydurma bakımından da yenilikçi düşünme ve davranmanın toplumlar ve örgütler açısından son derece hayati önem taşıdıklarını söyleyebiliriz. Buradan yola çıkarak verimliliğin artırılması, sürekliliğin sağlanması, gerekli değişimlerin kazanılması yönünde etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış konularının birlikte incelenmesi gerektiğini belirtebiliriz.

Son dönemlerde bu konulara artan ilgi sebebiyle iş dünyası ve bilimsel alanda bu kavramlar ile ilgili uzmanlar, yöneticiler ve araştırmacılar tarafından birçok çalışma ve

incelemenin yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu ilginin gün geçtikçe de arttığını belirtebiliriz. Alanyazın taraması sonucunda; etik iklim ile yenilikçi davranış, etik iklim ile yenilikçilik, örgütsel öğrenme ile etik iklim, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik, örgütsel öğrenme ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkileri tespit etmek amaçlı birçok çalışmanın mevcut olduğunu söyleyebiliriz. Fakat etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramlarını aynı anda konu alan, aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan araştırmaların yok denecek sayıda olduğu anlaşılmıştır. Kavramlar arası ilişkilerin varlığını kabul eden çalışmalarda kullanılan modellerde kavramlar bir bütün olarak değerlendirilmemiştir. Buradan hareketle bu çalışmanın; etik iklim, örgütsel öğrenme, yenilikçi davranış değişkenlerini birlikte ele alındığı araştırma modelinde kavramlar arası ilişkileri ortaya koyması ve alanyazındaki boşluğu doldurarak katkı yapması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, çalışmanın konuyu somut olarak ortaya koyması, ileriki süreçlerde kavramlar ile ilgili yapılacak çalışmalara rehberlik etmesi bakımından da önem teşkil etmektedir. Çalışmanın uygulama sürecinde elde edilen verilerin analiz edilmesi ile ortaya çıkan sonuçların, çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesinde etik iklim ve örgütsel öğrenmenin etkilerini gösterecek olması çalışmayı önemli kılan diğer bir husustur. Bu sonuçların araştırmacılara, yöneticilere ve çalışanlara uygulamada yol gösterici özelliği ile sunacağı yarar çalışmanın önemini arttırmaktadır.

Yapılan açıklamalara bağlı olarak bu çalışmanın temel amacı; etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramları hakkında kuramsal yaklaşımlar sunmak, kavramlar arasındaki ikili ilişkileri inceleyerek etik iklim ve örgütsel öğrenmenin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkilerin uygulamadaki yansımalarını ortaya çıkarmaktır. Bununla birlikte bu çalışma ile çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesinde etkili olan etik iklimin oluşturulması ve örgütsel öğrenmenin sağlanması süreçlerinde örgüt yönetimine uygun olabilecek yöntemlerin belirtilmesi de amaçlanmıştır. Bu temel amaç kapsamında çalışmanın odaklandığı konular aşağıda belirtildiği gibidir:

- Etik iklim, örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve yenilikçi davranış kavramlarını tanımlamak,
- Bu kavramların temel bileşenlerini, unsurlarını ve boyutlarını ifade etmek,
- Örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış süreçlerinin açıklamak ve etik iklimin bu süreçlerdeki etkilerini tespit etmek,
- Kavramlar arasındaki ilişkilerin varlığını ortaya koymak ve bunları incelemek,

- Etik iklim boyutlarının örgütsel öğrenmenin hangi boyutları üzerinde nasıl ve ne yönde etkileri olduğu incelemek,
- Etik iklimin yenilikçi davranışlara etkisini ortaya koymak,
- Örgütsel öğrenmenin yenilikçi davranışlara etkisini ortaya koymak,
- Etik iklim ve örgütsel öğrenmenin birlikte çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemelerindeki rollerini tespiti etmekte ve bu etkileri açıklamak.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışanların etik iklim algılamaları, örgütsel öğrenme düzeyleri ve yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiyi belirleme, ölçme ve değerlendirme amacına hizmet eden bu çalışma, kuramsal bilgiler ve uygulama olmak üzere iki ana temel aşamadan oluşmaktadır.

Çalışmaya konu olan kavramlara yönelik kuramsal bilgiler; çoğunluğu yurtdışında ve bir kısmı da yurt içinde yayınlanmış olan kitap, tez, makale ve diğer araştırmalardan oluşmaktadır. Bu verilere; yabancı üniversiteler ile ticari ve kar amaçlı olmayan kurumların internet üzerinden oluşturdukları web sayfalarından ve yurtiçindeki üniversite kütüphanelerinden temin edilen kitap ve araştırmalardan, internet üzerindeki veri tabanlarından ve YÖK (Yükseköğretim Kurulu) tez merkezinden getirilen tez ve makalelerden yararlanılarak ulaşılmıştır.

Çalışmanın uygulama aşamasında İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) üretimden satışlar büyüklüğü kriterini referans alarak belirlediği 2016 Türkiye'nin en büyük birinci 500 sanayi kuruluşu evreninde uygulanan bir araştırma anketi ile saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Beyaz yakalı çalışanlara uygulanan, 79 ifade ve 6 demografik maddeden oluşan araştırma anketinde, Victor ve Cullen'in (1988) geliştirdikleri Etik İklm Ölçeği (Ethical Climate Questionnaire-ECQ); Watkins ve Marsick'in (1997) geliştirdikleri Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire); De Jong ve Den Hartog (2008) yapmış oldukları çalışmada Scott ve Bruce (1994), Janssen (2000) ile Kleysen ve Street'in (2001) referans alarak oluşturdukları Yenilikçi Davranış Ölçeği (Innovative Work Behavior – IWB) kullanılmıştır.

Elde edilen veriler bir istatistik paket programı olan SPSS 21.0 “Statistical Package for The Social Science” programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde öncelikle, tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde, aritmetik ortalama) verilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramları arasındaki ilişkileri, bu ilişkilerin yönünü ve kavramların birbirleri üzerindeki etkilerini tespit etmek ve öngörülen hipotezlerin (H1, H2, H3, H4) doğruluklarını test etmek amacıyla korelasyon, regresyon ve basit arabuluculuk analizi yapılarak elde edilen bulgulara göre sonuç ve öneriler ortaya konmuştur.

1.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Çalışmanın araştırma anketi uygulaması neticesinde elde edilen verilerin toplanmasında; bu verilerin analiz süreçlerini kapsayan yöntem ve uygulama safhasında aşağıda belirtilen varsayımlar ve sınırlılıklar ekseninde hareket edilmiştir.

- Uygulama anketi kapsamında kullanılan ölçeklerin etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış değişkenlerini ölçtüğü ve anketin araştırma amacına yönelik uygun veriler topladığı varsayılmıştır.
- Tercih edilen araştırma yöntem ve uygulamanın problemin çözümü için uygun olduğu varsayılmıştır.
- 35 firmadan gelen verilerin evreni temsil edeceği varsayılmıştır.
- Katılımcıların anket sorularını doğru olarak algıladıkları, doğru cevaplar verdikleri ve bu soruları yanıtlarken de dürüst davrandıkları varsayılmıştır.
- Analizlerde başvurulan istatistik yöntemlerinin temel amaca uygun oldukları ve analizlerde herhangi bir yanlışlık yapılmadığı varsayılmıştır.
- Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler, her yıl İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) belirlemiş olduğu Türkiye'nin en büyük birinci 500 işletmesi örneğinde incelenmesi ve katılımcıların kişisel şahsi algılamalarına endeksli olmaları sebepleri ile çalışmanın sınırlılıklar taşıdığı söylenebilir.
- Örneklemedeki çoğu firmanın araştırma yapılmasını reddetmeleri veya iletilen uygulama anket formlarının doldurulmadan geri dönüşünün olması sebebiyle bu çalışma, araştırmaya katkı sağlayan sanayi kuruluşları ile sınırlıdır.

- Araştırma kapsamındaki tüm değişkelerin zamanla değişime maruz kalabileceği dikkate alındığında, veri analizleri sonucu elde edilen bulgular araştırmanın uygulanma zaman ve dönemi ile sınırlılık göstermektedir.
- Katılımcıların cevaplarında kurumlarının olumlu yönlerini ön plana çıkarma eğilimi ile gerçekçi davranmamaları, yanıtlarının bireysel algılara endeksli olmaları, gerçek durum ile algıları arasında farklılıklara sebep olabilmeleri ve ankete gereken ilgiyi göstermeyerek özensiz cevaplar verebilmeleri çalışmanın kısıtları olarak belirtilebilir.
- Araştırma anketinde yer alan soru sayısının yüksek olması anketin cevaplama süresini uzatmakta, bu durum da yanıtlanan anket sayısının düşük olmasına sebep olmuştur.

1.5. Tezin Bölümleri

Temel amaçları kapsamında bu çalışma; araştırma modelindeki ana değişkenleri kuramsal olarak ele alan, bu değişkenler arasındaki ilişkileri uygulamalı bir saha çalışması ile inceleyip analiz eden, bulguları değerlendirerek sonuçları ortaya koyan toplam yedi bölümden oluşmaktadır.

Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramları ile ilgili kısa bilgilendirmelerin yapıldığı bu çalışmanın ilk bölümünde ayrıca; araştırmaya sebep olan sorunun tanımı ifade edilmiş, araştırmanın amacı ve önemi belirtilmiş, araştırmanın yöntemi açıklanmış, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları belirtilmiş ve son olarak da bu tez çalışmasının içeriğini özetleyen tezin bölümleri kısmına yer verilmiştir.

İkinci bölümde; etik kavramı, etik türleri, etik iklim kavramı ve kapsamı, örgütsel etik iklim kavramı, örgütlerde etik iklim oluşturulmasındaki etik belirleyiciler, örgütsel etik iklim modelleri konuları kuramsal olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; öğrenme kavramı ve kapsamı, öğrenme düzeyleri, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş, örgütsel öğrenme kavramı ve kapsamı, örgütsel öğrenme şekilleri, örgütsel öğrenme süreci, örgütsel öğrenme modelleri, örgütsel öğrenme yaklaşımları, örgütsel öğrenmenin oluşumunu etkileyen bağlamsal faktörler ile örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurlar adlı konular kuramsal çerçevede anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde ise; yenilikçiliğin kavramsal tanımı ve önemi, yenilikçiliğin ilişkili olduğu diğer kavramlar, yenilikçi davranış kavramı tanımı ve önemi, yenilikçi davranış boyutları, yenilikçi davranışı olumlu ve olumsuz etkileyen unsurlar, yenilikçi davranış süreci konularına kuramsal olarak yer verilmiştir.

Araştırmanın yöntemine ilişkin detayların yer aldığı çalışmanın beşinci bölümünde ilk olarak etik iklim, örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve yenilikçi davranış kavramlarını konu alan daha önce yapılmış ampirik çalışmalar, alanyazından ulaşılabildiği ölçüde aktarılmıştır. Bununla birlikte; araştırmanın evreni ve örnekleme, analizler için gerekli olan verilerin nasıl toplandığına yönelik detaylar, veri toplama aracı olan anket formu ve bu ankette kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler bu bölümde aktarılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları, betimleyici istatistikler, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test ve Bartlett's Test sonuçları, araştırmanın yapısal modeli ve öngürel hipotezler yine bu bölümde yer almaktadır.

Çalışmanın altıncı bölümünde ise araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel yöntemler aracılığı ile incelenmiş; uygulama anketi ile elde edilen bulguların analizi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu kapsamda, korelasyon analizi, regresyon analizi ve arabuluculuk analizi sonuçları aktararak öngörülen hipotezler (H1-H2-H3-H4) test edilmiştir. Son olarak da hipotez ve bulgular özet olarak bir tabloda aktarılmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan sonuç ve öneriler kısmında ise etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış değişkenleri arasındaki ilişkilerin bilimsel analizler neticesinde ulaşılan bulgular kapsamında değerlendirmeleri yapılarak işletmeler ve çalışanlar için faydalı olabilecek tespitlerde bulunulmuş, bilimsel araştırmacılar için de öneriler yapılmıştır.

BÖLÜM II

ETİK VE ETİK İKLİM

2.1. Etik Kavramı

Bireyler, gruplar ve toplumlar arası iletişimin çeşitlilik göstererek kapsamının genişlediği günümüzde, etik ve ahlâk kavramlarından rutin günlük yaşantımızda da sık söz edilir hale gelmiştir. Bireylerin iş veya sosyal hayatlarında tüm davranış ve faaliyetlerini etik değerler çerçevesinde ele alamayacağımız gibi etik değerler ile ilgisi olmayan bir davranıştan veya faaliyetten de bahsetmek zordur. Son yıllarda sosyal, ticari ve bilimsel alanlarda farklı faaliyet ve çalışmalar kapsamında etik konusu incelenmeye başlanmıştır. Daha çok Batı dünyasında gözlemlenen bu analiz ve çalışmalarda tutum ve davranışlar etik değerler kapsamında irdelenmeye ve tartışılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalara paralel olarak ülkemizde de son yıllarda bilimsel ve ticari alanlarda kurumsal şirketler ve üniversiteler kapsamında etik konusuna yönelik çalışmalarda kayda değer bir artış dikkat çekmektedir.

Günlük yaşamda çoğu zaman aynı anlamda kullanılabilen etik ve ahlâk sözcükleri arasında gerçekte anlam bakımından önemli derecede ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Ahlâk ve etik kelimelerini, çalışmalarında veya araştırmalarında aynı anlamda kullanan birçok felsefeciye karşın Solomon, ahlâkın bireyin değer ve davranışlarını içinde bulundurduğunu; etiğin ise daha çok bu konudaki bilimsel çalışmalar ile ilgili olduğunu ifade etmektedir (Aydın, 2006). Bu iki kavramın kimi zaman bir arada ve birbirlerinin yerini tutacak biçimde, kimi zaman da farklı anlamlarda kullanılmalarının bir nedeni; ahlâk kelimesinin yabancı dillerdeki karşılığı olan “etika” ve “morale” kelimelerinin çoğunlukla “yaşama kaideleri” anlamında kullanılması (Pazarlı, 1972) iken diğer önemli bir nedeni de felsefecilerin “etik”, sosyologların “ahlâk” biçiminde kullandıkları kavramların oldukça iç içe geçmiş olması ve bunların birbirinden ayrılarak ve soyutlanarak analiz edilmesinin güçlüğüdür (Gündüz, 2005). Etimolojik olarak incelendiğinde “morale” ve “ethics” kavramlarının az çok aynı anlamı taşıdığı görülecektir. Etik sözcüğü köken olarak Grekçe “ethos” kelimesinden, moral ise Latince “mores/mos” kelimesinden kaynağını almaktadır. Her iki sözcük de töre, anane,

görenek, itiyat, kalıcı olmuş içlilik hali, karakter, yaratılış, meşrep, huy, vb. anlamlarını taşımaktadır. Ahlâk ve etik sözcüklerindeki anlam farklılaşması, etimolojik nedenden değil, etik sözcüğünün özellikle felsefede özel ve özgül bir anlam kazanmasından ileri gelmektedir (Özlem, 2006, s. 74).

Etîğin tanımının kolay olmamasının doğal sonucu olarak felsefeciler birçok etik tanımı yapmıştır. Etik kavramını ifade etmek için müşterek bir ifade ortaya koymak çoğu araştırmacı ve yazar için zor olmuştur. Bugün ise alanyazında etik kavramına yönelik birçok değişik tanımlamaların yapıldığı fark edilmektedir. Bir grup görüş etiği, “bir bireyin izlemesi gereken ahlâki standartlar ve kurallar” olarak tanımlarken bu görüşten sonra etik, “bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler ve standartlar sistemi olarak” olarak açıklanmaya çalışılmıştır (Schlegelmilch, 1998).

Pratley’e (1995) göre etik; felsefenin, ahlâki olan ve ahlâki olmayan davranışlar üzerine kapsamlı yargılara ulaşmayı ve yeterli tavsiyeler üretmeyi amaç edinmiş dalıdır. Beauchamp ve Bowie (1983) ise etiği; “felsefenin iyi ve kötüyü, doğru ve yanlış sorgulayıp araştıran bir alanı” olarak ifade etmişlerdir. De George (1984) ise ahlâka uygunluğu sağlama çabaları şeklinde tanımlamıştır. Mintz (1992) ise yapmış olduğu tanımlamada; “kişisel değerler, ahlâki vazifeler ve erdemler temelinde nasıl hareket edilmesini işaret eden standartlar” olarak etiği belirtmiştir. Saarinen’e göre etik “felsefenin bir bölümü olarak iyi ve kötünün, doğru ve yanlışın, adaletin ve bu alandaki diğer kavramların doğası, kökeni ve uygulama alanıyla ilgilenmektedir” (Thoms, 2008, s. 419). Kozak ve Güçlü (2006) yapılan tanımlamalar ile ilintili olarak daha geniş anlamıyla etiği, “ahlâk felsefesi olarak; ödev, yükümlülük, sorumluluk, erdem gibi kavramları analiz ederek, doğruluk ya da yanlışlıkla iyi ve kötüyle ilgili ahlâki yargıları ele alan, ahlâki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan bir felsefe dalı” olarak tanımlamaktadırlar.

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre ise etik “töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, etik bilimi, ahlâk, ahlâkla ilgili” kavramlarıyla tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

2.2. Etik Türleri

Ahlâk felsefesinde etiğin üç farklı araştırma düzeyi olduğu belirtilmektedir. Pojman ve Fieser (2012) felsefenin bir dalı olan etiğin ahlâk kavramını planlı bir sistem

çerçevesinde inceleyerek çeşitli kuramlar vasıtasıyla araştırıp sorguladığını belirtmişlerdir. Uzun bir geçmişe ve bilimsel kuram ilişkisine sahip farklı etik türleri günümüz düşünürleri tarafından meta etik, normatif etik ve uygulamalı etik olarak üç temel başlık etrafında toplanmakta ve incelenmektedir.

2.2.1. Uygulamalı Etik

Aydın'a (2006) göre uygulamalı etiğin temel konusu, belirli özel alanlarda veya durumlarda oluşan etik problemlerin müzakere edilmesi maksadıyla faktörler ve ölçütler yaratmakla birlikte kişisel alanlarda bu ölçüt ve faktörlerin birey davranışlarında uygulanmasıdır. Betimleyici etik, ahlâk alanındaki ilmi ve hatta materyalist bakış açısını tanımlamakla birlikte bilimsel bakışın ahlâk alanına uygulanmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım; norm bildirmek veya kural koymaktan ziyade, yalnızca insan davranışını gözlemleyerek fiillerin sonuçlarını betimlemektedir. Bu sebeple, uygulamalı etik insanların ahlâki fikir veya itikatlarıyla ilgili olgusal önermelerden oluşan etik tipini ifade etmektedir (Cevizci, 2008).

2.2.2. Normatif Etik

Temelde insanların nasıl yaşaması gerektiğini belirten ve bildiren ahlâki ilkeleri araştıran normatif etik, bu araştırmalar kapsamında insan hayatında son ve en tepe kıymet özelliği taşıyan konu ve unsurların neler olduğunu da tartışır. Adaletin esas olduğu toplumlarda ne tür unsurların olması gerektiğini irdeler, bireyleri hangi şeylerin ahlâki olarak iyi kıldığını sorgular. Örneğin; kürtaj, ötenazi, idam cezası gibi durumların ahlâki doğruluğunu tartışır. Normatif etiğin tamamen kuramsal ve diğerinin de büyük ölçüde pratik olmak üzere iki boyutu olduğu anlaşılmaktadır. İlk düzey olan normatif kuram, temel ahlâki prensipleri tayin etmeye uğraşır. Diğer boyut ise uygulamalı etikdir. Kişisel alanlarla alakalı yaygın problemleri tartışan uygulamalı etik, genel ahlâki prensipleri kişisel alanlara uygulamaya çalışır (Cevizci, 2008). Bu kapsamda normatif etik, insanın etik olarak ne yapması, nasıl bir kişi olması gerektiği gibi konuları ve soruları içeren, toplumda nasıl davranılması gerektiği üzerinde duran etik türüdür (Savran, 2007).

Normatif etik, kişilerin ahlâki eylemlerinin kapsamına karar vermeleri ile uğraşır. Normatif etik kuramları, insanların eylemlerine kılavuzluk etmeyi amaçlarken,

ne yapmalıyım? sorusunun cevabını ortaya koyacak süreçleri de ifade etme gayesi içindedir. Kant ve Bentham'ın kuramları, eylemlere önderlik yapabilecek yaklaşımları kapsayan normatif etik örnekleridir (Aydın, 2006).

2.2.3. Meta Etik

Ahlâk felsefesinde çağdaş yaklaşımı temsil eden meta etik, etik araştırmalarının üçüncü türüdür. Meta etiğin bazen analitik veya eleştirel etik isimleri ile de ifade edildiğini söylenebilir. Normatif etiğin tayin ettiği ahlâki hükümleri tartışan ve bu alanda çalışan bir töre bilimi olan bu etik türü, normatif etiğin oluşturduğu ahlâki yargılardaki söz konusu kavramları inceler. Bununla birlikte, yargıların anlamları ve nitelikleri ile bunların birbirlerine karşı durum ve konumları da bu etik türünün inceleme kapsamındadır (Cevizci, 2008).

Aydın'a (2006) göre meta etik, etiğin tabiatı ve ahlâki belirlemeler ve yargılar üzerine değerlendirmelerde bulunur. Bununla birlikte bireylerin kendi menfaatleri için davranıp davranmadıkları ve etiğin göreceli olup olmadığı da meta etiğin temel çalışma ve inceleme kapsamına girmektedir.

Etik kuramların her birinin belirli eksik veya zayıf yönleri vardır. Analizlerde ve çalışmalarda yalnızca bir kurama bağlı kalarak sonuca gitmeye çalışmak, pratik olmayan, katı bir yaklaşıma yol açmaktadır. Etik bir sorun karşısında tek bir kuramı dikkate alarak çözüme gidildiğinde, problemi ilgilendiren ve oluşturan tüm ihtimaller göz ardı edilmiş olur. Etik kuramların güçlü ve zayıf noktaları göz önünde bulundurularak eylemin oluşma sebebi, akıbeti ve kişilerin zarara uğrama seviyelerini ölçmek ve anlamak için o davranışa veya eyleme yönelik bir ya da daha çok birden fazla kuram kabul edilebilir (Özbek, 2003).

2.3. Etik İklim Kavramı ve Kapsamı

Etik konusu, 1980'ler ile birlikte akademisyenlerin ve araştırmacıların ilgi alanına girmeye başlamıştır. Bu konuda pek çok araştırmanın yapılmış olması ile birlikte çalışma hayatında etik uygulamalar, ahlâki karar alma gibi konular kavramsal çalışma ve uygulama modelleri kapsamında incelenmeye başlanmıştır. Konu ile ilgili kuramsal ilerlemeler bazı uygulama yöntemleri ve insan tiplerini sınıflandırma faaliyetleri şeklinde kendini göstermektedir. Özellikle Bart Victor ve John Cullen'in

1988'de gerçekleştirdikleri çalışmada geliştirdikleri olan Etik İklim Kuramı (Ethical Climate Theory), birçok araştırmacıya rehberlik ederek çalışmalarına katkı sağlamıştır (Fritzsche, 2000).

2.3.1. Etik İklim Tanımı ve Önemi

Victor ve Cullen (1988) tarafından ileri sürülmüş olan etik iklim, etik problemler ile ne şekilde baş edilebileceği ve etik olarak doğru davranış tarzının ne olduğu hususunda elde bulunan ortak algılar olarak ifade edilmiştir. Etik iklim, Wimbush vd. (1997) tarafından örgüt içinde etik ile ilişkili pozisyonları kestirme ve izah etme hususunda yarar sağlayan bir yol olarak ifade edilmektedir. Bu kavram, etik içeriği bulunan örgüte ait muhtelif uygulama ve prosedürlerin, belirli bir anda örgüt içinde yer alan bireyler tarafından ne şekilde algılandığından kaynaklanmaktadır. Bu durumla uyumlu olarak Wyld ve Jones (1997), hangi unsurların etik biçimde doğru davranışlar olduğunu ifade etmişler ve etik ile ilişkili konuların nasıl değerlendirileceğine dair paylaşılmakta olan algıların da varlığından bahsetmişlerdir. Bartels vd. (1998), Fritz vd. (1999), Martin ve Cullen (2006) etik iklimi; örgütte yer alan bireylerin etik açıdan uygun olan konuların ne olduğuna dair algıları etkilemekle sınırlı kalmayıp eş zamanlı olarak örgüt içindeki bireylerin yüz yüze geldiği konuları da etik olarak nasıl değerlendireceklerini ve çözüme ulaştıracakları hususlarında yardımcı bir unsur olarak tanımlamaktadırlar. Örneğin, etik iklim örgütte yer alan bireylerin rüşvet kavramının doğru ya da yanlış olması hususunda karar almalarına imkân sağlamaktadır (Victor ve Cullen, 1988).

Etik iklim ile ilgili alanyazında yer alan diğer tanımlara bakılacak olursa, etik iklimin örgüt kültüründen daha dar bir kavramsal yapıya sahip (Ruppel ve Harrington, 2000), örgütsel iklimin bir unsuru olduğu (Akbaş, 2010) ve örgüt içinde etik esaslı iş görme biçimleri (prosedürler) ile iş görme uygulamalarının genel algısı olarak (Victor ve Cullen, 1988; Barnett ve Vaicys, 2000; Neubaum, vd., 2004; De Coninck, 2010; Parboteeah vd., 2010; Arnaud, 2010) ifade edilmektedir. Lemmergaard ve Lauridsen'e (2008) göre etik iklim, örgütsel iklimin bir alt seti olup, etik problemlerin çözüme nasıl ulaştırıldığını işaret eden normları ifade etmektedir. Tsai ve Huang (2008) etik iklimi; örgütsel iş ikliminin bir türü olup, ahlâki açıdan neticeleri olan örgütsel uygulama, prosedür ve politikaları aktaran bir kavram şeklinde ifade etmişlerdir. Etik iklim, herhangi bir örgütü çeşitli normatif nitelikler ile ayırt edici hale getirir ve örgüte ait

değerlerin neler olduğunu net şekilde ortaya koyar (Trevino vd., 1998). Rosenblatt ve Peled (2002), etik iklimi kavramsal olarak çalışan kişilerin örgüte ait politika ve uygulamalara yönelik tutumları olarak değerlendirmişlerdir. Aynı zamanda, etik iklim örgüt içinde çalışan bireylere, etik beklentiler nezdinde olası bir karmaşaya sebep olmayacak şekilde açık bilgiler sunmaktadır (Wood ve Rimmer, 2003; O'Dwyer ve Madden, 2006).

Etik iklim kuramı, iş etiği nezdinde önem derecesi yüksek olan bir kavram olup (Martin ve Cullen, 2006), bu yapı herhangi bir örgütün ahlâki neticeleri olan çeşitli iklimlerini ifade etmekte ve bireylere bunların portresini çizmektedir (Cullen vd., 2003).

2.3.2. Etik İklimin Alt Boyutları

Örgütlerde çalışan kişilerin tek tip niteliklere sahip olamayacağı, aynı zamanda örgütsel düzeyde de kişilerin muhtelif etik anlayışları olacağı ve buna uygun şekilde davranışlar sergileyebileceği yaklaşımı birden fazla boyutlu etik algısının ortaya çıkışına işaret etmektedir (Agarwal ve Malloy, 1999). Alanyazın incelemesi neticesinde konu ilgili araştırmaların etik iklimi birden fazla boyutta bir yapı olarak değerlendirmenin, örgüt üyelerinin çalışma tutum ve davranışlarını geniş açıdan kavrama hususunda daha yararlı olduğunu ortaya koydukları anlaşılmıştır (Victor ve Cullen, 1988; Schwepker vd., 1997, 1999, 2001, 2003; Trevino vd., 1998; Babin vd., 2000; Weeks vd., 2004; Erondur vd., 2004; Mulki vd., 2006; Jaramillo, 2006; Martin ve Cullen, 2006; Ambrose, 2008; DeConinck, 2010).

Etik iklim kavramına yönelik ilk çalışma Victor ve Cullen (1988) tarafından iki boyutlu (sosyo-kültürel, örgütsel ve felsefi ilkeler) olarak ele alınıp bir etik iklim modeli meydana getirilmesi ile yapılmıştır. En çok kabul gören kuram olarak varsayılan bu kuramda Victor ve Cullen (1988), örgütlerde bir tek iklim türünün yer almadığını; fakat örgüt bünyesinde var olan alt gruplarda çoğunlukla belirgin bir iklim türünün meydana gelmiş olabileceğini ve söz konusu belirgin iklim türünün baskın nitelik taşıyabileceğini ifade etmişlerdir. Kohlberg'in 1969 yılında gerçekleştirdiği çalışmayla uyumlu olarak örgütlerin çok boyutlu veya birden fazla farklı etik iklimi barındırabileceklerini vurgulayan Victor ve Cullen'in belirttiği etik iklim boyutları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1
Etik İklimin Kuramsal Türleri

	ANALİZ DÜZEYİ		
	Bireysel	Yerel (örgütsel)	Evrensel
ETİK ÖLÇÜTLER <i>Egoistlik</i>	Bireysel çıkar	Örgüt çıkarı	Yeterlilik
<i>Yardımseverlik</i>	Arkadaşlık	Ekip ruhu	Sosyal sorumluluk
<i>İlkelilik</i>	Kişisel ahlâk	Örgütün kuralları ve yöntemleri	Yasalar ve mesleki ilkeler

Kaynak: Victor ve Cullen, 1988, s.104

Tablo 1 incelendiğinde; temel etik kıstasları olan egoistlik, yardımseverlik ve ilkelilik ile birlikte bireysel, yerel ve evrensel analiz düzeylerinin çapraz şekilde çarpımından elde edilen dokuz tip iklim olduğu görülmektedir. Sırasıyla üçer tane egoist, yardımsever ve ilkeli etik iklim türü görülmektedir. Söz konusu etik iklim türlerinin hepsi herhangi bir örgüt içerisinde karar alma aşamasında başvurulacak bir rehber niteliği taşımaktadır. Örneğin egoist-bireysel bir etik iklimde, kararlar bireysel çıkar ekseninde verilmekte; tam tersi ilkeli evrensel bir etik iklimde ise kararlar, yasalar, prensipler ve kurallar esas alınabilmektedir (Cullen vd., 2003).

Upchurch ve Ruhland'ın (1996) ifade ettiği üzere, Victor ve Cullen etik iklimle ilişkin olarak üç değişik varsayım ileri sürmüşlerdir. Bunlardan ilki, farklı normatif sistemlerin örgüt içinde ya da örgütte yer alan alt gruplarda var olabilmesidir. İkinci olarak, çalışanların örgütün etik iklimi türünü algılamalarının benzeşmesidir. Üçüncüsü ise, etik iklim kavramından beklentilerin duygusal düşünceler ile birbirlerinden ayrı olduğudur.

Analiz Düzeyi Boyutu: Weber ve Seger'in (2002) ifade ettiği üzere etik ölçütleri örgütle ilgili karar alma süreçlerine uygulamak için kullanılagelen bir boyuttur. Bu boyutun esas dayanak noktası kişilerin çeşitli gruplar içerisinde farklı rol yüklenip farklı davranışlar sergilemeleridir. Bireysel analiz boyutu bireysel etikle ilişkilidir. Victor ve Cullen (1988), örgütsel açıdan kişilerin, herhangi bir konu ile ilişkili düşünceleri değerlendirerek karar aldıklarını, “ben” yerine “biz”i tercih ettiklerini ve evrensel boyut açısından kanunlar ve örgüt dışında yer alan meslek üyelerine yoğunlaştıklarını, karar aşamasında da evrensel etik kuralları dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir.

Etik Ölçütler Boyutu: Bu boyutta üç ana etik iklim ölçütü mevcuttur. Bunlar egoizm, yardımsever ve ilkelilik iklimleridir. Cullen vd. (2003), bireysel menfaatler üzerine yoğunlaşan egoist ölçütte, başkaları düşünülmeden karar verildiğinden dolayı örgüt düzeyinde bağlılığın istenen seviyede olmasının beklenemeyeceğini ileri sürmüşlerdir. Çünkü bu iklimde karar aşamasında dikkate alınan ahlâki ilkelerin temel gayesi bireyin kişisel menfaatini elde etme ihtiyacını karşılamaktır. Bunu destekler nitelikte Wimbush ve Shepard (1994); yalan söylemek, kandırmak, hırsızlık yapmak gibi bireysel olarak gerçekleşen eylemlerin önünün açıldığı ve örgütlerde örgüt üyelerinin, örgütsel çıkarlara dair ilgi düzeyinin düşük ya da hiç olmayacağını belirtmişlerdir. Egoist etik iklimde norm kavramı bireysel menfaatlerin karşılanmasını destekleyecek türdedir. Örgüt üyeleri bireysel çıkarlarını diğer üyelerin menfaatlerinden daha ön planda tuttuklarından dolayı etik kavramına uymayan davranışlar sergileme üyeler arasında çoğunlukla görülmektedir. Egoizmde örgüt düzeyinde örgütün çıkarları, evrensel açıdan ise sosyal sistemlerin menfaatleri göz önünde tutularak kararlar verilir (Victor ve Cullen, 1988; Peterson, 2002; Cullen vd., 2003).

Weber ve Seger'e (2002) göre yardımsever etik iklim, yalnızca kişinin değil diğerlerinin de menfaatlerini gözetmeye yoğunlaşan bir ölçüt olup, karar vericiler her seçeneği inceleyerek, bütün anlamda tüm kişilerin ihtiyaçlarını dikkate alıp kararlar alırlar. Bunun sonucunda, verilen kararlar açısından diğerlerinin de ne şekilde etki altında kalacağı hesaba katılarak kararlar verilir. Sağnak'a (2005) göre, kişisel düzeyde verilen kararlar insanlarla iyi sayılabilecek ilişkiler kurmaya, örgüt seviyesinde verilenler ekip çalışması yaratmaya, evrensel seviyede verilen kararlar da sosyal sorumluluk oluşturma hedefi ile belirlenmektedir. Örgütte yer alan herkesin menfaatleri dikkate alındığından dolayı, örgüt yöneticileri üyeleri tanımada ve problemleri çözme hususunda hevesli olacaktır. Bu etik iklimin özellikleri arasında yardımlaşma ve dayanışma gibi pozitif nitelikler olmasından dolayı, örgüt üyeleri arasında pozitif bir çalışma çevresi ve örgüte bağlılığa imkân tanınmış olur (Victor ve Cullen, 1988). Wech vd. (1998) yardımseverlik ikliminin tipik belirtileri yardımlaşma, ortak cazibe, göreve dair pozitif duygular gibi kavramlar olarak sıralandığını ve bu kavramların örgüt içinde yer alan olumlu bir psikolojik durumun ortaya çıkmasına katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu pozitif etki, örgüte dair olumlu bilgilerin dışa dönük hale gelmesine katkı sağlamakta ve örgütün varlık gösterdiği çalışma alanını dış etkilerden muhafaza etmektedir (George ve Brief, 1992). Bireysel açıdan yardımseverlik kavramı, diğer kişilerin dikkate alınmasına olanak sağlar. Örgüt düzeyinde yardımseverlik kavramı,

örgüte bağlılığı sağlarken, evrensel açıdan bakıldığında örgüt dışında yer alan insanların da dikkate alınmasına zemin hazırlar (Victor ve Cullen, 1988).

Victor ve Cullen'e (1988) göre etik iklim türü olarak ilkelilikte ise karar verilirken kural ve yönetmelikler temel alınsa da bireylerin menfaatlerine gereken önemi vermemek doğru bir yaklaşım olmayabilir. Muhtemel bir etik problemde, etik kurallar ve kodlar esas alınarak karar verilir. Bireysel seviyede verilen kararlarda, bireyin kendine ait kurallardan, örgüt seviyesinde örgüte ait yönetmelik ve kurallardan, evrensel seviyedekilerden de yasalardan faydalanılır. Barnett ve Vaicys'e (2000) göre bu tür ahlâk felsefesine dair deontolojik ilkeler esas almıştır. Bu iklim türünün sembolik tarif edicileri; kurallara ve prosedürlere uymak, örgütsel politikaları takip etmek, kurallar ya da mesleki etik kodlarına önem vermektir. Örgüt üyelerinde var olan misyon terimiyle zaman zaman lokal, ulusal ve küresel hususlarda edilen müzakereler ise potansiyel açıdan göstergelerdir (Kapp ve Parboteeah, 2008).

Etik iklim farklılıklarının olası etik problemlerin çözülmesine destek olacağını ifade eden Victor ve Cullen ilk çalışmalarında profesyonellik, önemseme, kurallar, araçsallık ve verimlilik gibi altı etik gösterge bulduktan sonra, devam eden zamandaki çalışmalarında da, sıklıkla karşılaşılan beş değişik etik iklim düzeyini, önemseme, yasa ve kodlar, kurallar, araçsallık ve bağımsızlık olarak ifade etmişlerdir. Söz konusu düzenlemede verimlilik kavramının araçsallık kavramına, profesyonellik kavramının ise yasa ve kodlara eklenmiş halini sunmuşlardır (Martin ve Cullen, 2006; Victor ve Cullen, 1988).

Tablo 2

Sıklıkla Rastlanan Etik İklim Türleri

ETİK ÖLÇÜTLER	ANALİZ DÜZEYİ		
	Bireysel	Yerel	Evrensel
<i>Egoistlik</i>	Araçsallık		
<i>Yardımseverlik</i>	Önemseme		
<i>İlkelilik</i>	Bağımsızlık	Kurallar	Yasa ve kodlar

Kaynak: Martin ve Cullen, 2006, s.178.

Tablo 2 incelendiğinde, bireysel ve yerel seviyeler açısından etik iklim, bilhassa örgütsel beklentileri ve bakış açılarını aktarıırken, evrensel açıdan örgüt dışındaki

çevrenin düşüncelerini de ifade eder. Örgüt üyesinin sergilediği davranışlar, örgütün kendi iç çevresinden etkilenip şekilleniyorsa etik davranış sergileme oranı artış gösterir (Erondu vd., 2004). Araçsallık iklim türüne göre örgütlerde etik kararlar alma hususunda egoist yaklaşım kullanılmakta iken, bireysel ve örgütsel menfaatler etik karar almayı da etkilemektedir. Bu durum da davranışlarda bencilliğin ön plana çıkmasına ve örgüt üyelerinin zararına sebep olmaktadır (Martin ve Cullen, 2006; Weber ve Seger, 2002). Bu tür, Kohlberg'in (1977) ahlâki gelişme düzeyinde gelenek öncesi zamandaki birinci ve ikinci seviye gelişim niteliklerini işaret etmekte olup, kişisel odaklanmanın önem arz ettiği ve de egoizm etik ölçütünün düşünme esnasında kullanılageldiği iklim tipini belirtmektedir. Araçsallık boyutu ile ilişkili olan herhangi bir örgüt yapısında etik çelişkilerin giderilmesinde kişilerin kendilerine ait ilgilenim düzeyleri ve faydaları daima ön planda olmaktadır (Sims ve Kroeck, 1994; Wimbush ve Shepard, 1994).

Wimbush ve Shepard (1994), önemseme (caring) etik iklim türünde, yardımsever bir atmosferin olduğunu bunun da verilen kararların örgüt üyelerinin lehine olmasının beklenebileceğini ifade etmiştir. Bu iklim türü, ekip ruhu, sosyal sorumluluk ve arkadaşlık kavramları üzerine yoğunlaşmıştır. Faydacılık prensibi bu türde desteklenmektedir. Kişilerin almış olduğu kararlar, örgüt üyelerine ait politika ve ilgili uygulamaları etkilemektedir. Bu boyutta olası bir sorun ile ilgili olarak, kişilerin karşılıklı temas halinde olmalarına imkân tanınır. Bu tür, Kohlberg'in (1977) ahlâki gelişme düzeyinde geleneksel zamandaki üçüncü ve dördüncü seviye gelişim niteliklerini işaret etmektedir. Hem kişisel hem de örgütsel odaklanmanın önemli hale geldiği ve de faydacılık etik ölçütünün düşünme esnasında kullanıldığı iklim tipini açıklamaktadır. Önemseme ile donanmış bir örgüt yapısında etik çelişkilerin giderilmesinde önemli olan unsur, diğerlerinin bulunduğu durumdan daha ileri seviyede olmasıdır (Sims ve Kroeck, 1994; Wimbush ve Shepard, 1994).

Wimbush ve Shepard (1994), bağımsızlık etik iklim türünde örgüt üyelerinin, verecekleri kararlarda kişisel inançlarını dikkate aldıklarını; kişilerin kendilerine ait iyi sayılan prensipleri esas alarak etik ile ilintili karar verdiklerini ileri sürmüşlerdir. Verilen kararlarda örgüt içinde veya dışında yer alan bireylerin etkisi yok ya da yok denecek kadar az olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tür Kohlberg'in (1977) ahlâki gelişme düzeyinde gelenek ötesi zaman diliminde beşinci ve altıncı seviye gelişim niteliklerini işaret etmekte olup, kişisel odaklanmanın önemli olduğu ve ilkelilik etik ölçütünün düşünme sırasında kullanıldığını iklim türünü açıklamaktadır. Etik iklimle ilişkili karar

verilirken hakim olan bakış, bireyin kendine ait bireysel ve ahlâki inanç yapısıdır (Sims ve Kroeck, 1994; Wimbush ve Shepard, 1994).

Upchurch ve Ruhland'a (1996) göre kurallar etik iklim türünde, örgüte ait kuralların ve prosedürlerin verilen kararlarda baskın olmasıdır. Bu türde, örgüt üyelerinin söz konusu kural ve prosedürlere tam olarak teslimiyetçi şekilde uyması umut edilir. Bundan dolayı, kurallar örgüt üyelerinin etik hususlarda aldıkları kararlarda kılavuz özelliği taşımaktadır. Kohlberg'in (1977) ahlâki gelişim düzeyinde gelenek ötesi zaman diliminde beşinci ve altıncı seviye gelişim niteliklerini işaret etmekte olup, örgütsel odaklanmanın önemli olduğu ve deontolojik-ikelilik etik ölçütünün düşünme esnasında kullanıldığını iklim türünü açıklamaktadır. Örgüt içinde etik çelişkilerin giderilmesinde önemli olan unsur örgüt politikalarıyla uyumlu biçimde eylemlerde bulunmaktır (Sims ve Kroeck, 1994; Wimbush ve Shepard, 1994).

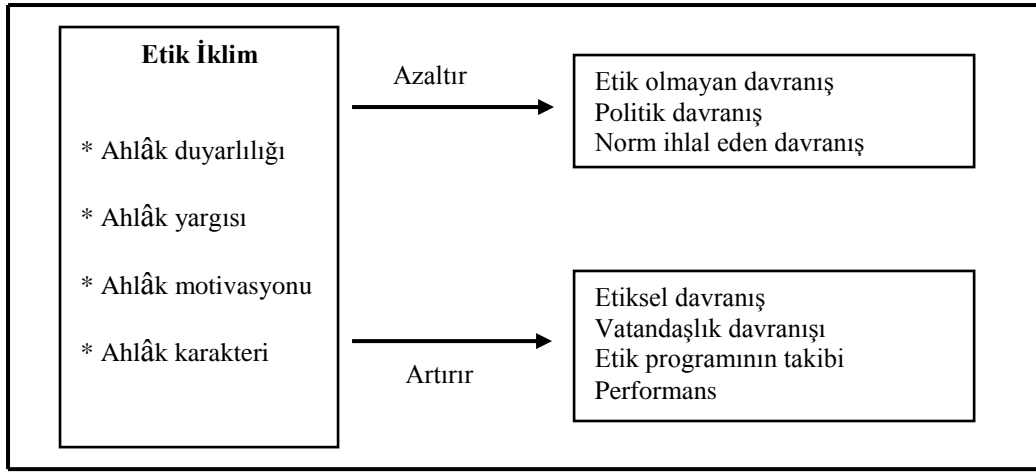
Yasa ve kodlar etik iklim tipinde ise kararlar, örgüte ait kuralları da aşan yasa ve kurallar doğrultusunda verilmektedir (Martin ve Cullen, 2006). Bu tipte örgüt üyeleri, meslekleriyle ilişkili kodlara gereksinim duymaktadır. Bireylerin uygun davranışı sergilemelerini, örgüte ait yasa ve kodlarla beraber meslek birliklerine ait kodlar da etkilemektedir. Meslek birliklerine üye olmuş bireyler, izlemiş oldukları mesleklerine dair kod ve kuralları yonteme uygun şekilde takip ederler (Wimbush ve Shepard, 1994). Bu türde Kohlberg'in (1977) ahlâki gelişim düzeyinde gelenek ötesi zaman diliminde beşinci ve altıncı seviye gelişim niteliklerini işaret etmekte olup evrensel odaklanmanın önemli olduğu ve ikelilik etik ölçütünün düşünme sırasında kullanıldığı iklim türünü açıklamaktadır. Etik çelişkilerin giderilmesinde hakim olan unsur, yasa ya da profesyonel kodlar ile uyuşmaktır (Sims ve Kroeck, 1994; Wimbush ve Shepard, 1994).

2.4. Örgütsel Etik İklim

Örgütsel etik iklim, ahlâk kavramıyla ilişkili tutum ve davranışlara dair örgütle ilgili değerleri, örgüt içinde yer alan uygulamaları ve prosedürleri kapsamaktadır. Schneider vd. (1983), örgütsel uygulamalar ve politikalara dair algılamaların etik içeriğinin, işyerlerindeki etik iklimini ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Yazar, örgütsel iklim kavramını; güvenlik veya hizmet iklimine benzer şekilde, örgüte ait hedeflere ya da fonksiyonlara ışık tutan çeşitli yönleri olan bir yapı şeklinde tarif etmiştir. Bunu destekler nitelikte Victor ve Cullen (1988), örgütlerin de etik iklimlere sahip

olabileceklerini ifade etmişler ve etik iklimi, alışlagelmiş bir sürece dair örgüte ait beklentileri işaret eden müşterek algı ve inançlar şeklinde ifade etmişlerdir.

Schminke vd.'nin (2007) yapmış oldukları araştırmada, A.B.D.'de iş dünyası açısından firma dejenerasyonunun önüne geçmek, şirketlerin finansal sorumluluklarını, ilgili kayıtları takip etmek ve etik ile ilintili performansı yükseltmeyi amaçlamışlardır. 2002 yılında hayata geçirilen legal düzenlemelerin dışsal düzenleme olarak şekilsel, şirket etik programlarının ise içsel açıdan tatmin edici olmadığını, örgütlere ait bir etik iklimin varlığının zorunlu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, etik iklim kavramının vasıflarını izah eden araştırmacılar şu unsurlara değinmişlerdir; çalışanların etik ile ilgili değerleri, normları, tutumları, davranışları ve duygularıdır. Bundan sonraki süreçte, örgütsel etik iklim kavramının benimsenmesi amacıyla etik psikolojisi ve karar verme konu başlıklarını detaylandırmışlardır. Etik psikolojisi kavramını James Rest'in etik muhakemesi ve etik karar verme hususundaki düşünceleri doğrultusunda ifade eden yazarlar, belli başlı dört unsuru ele almışlardır. Söz konusu unsurlar; ahlâk duyarlılığı, ahlâk yargısı, ahlâk güdüsü, son olarak da ahlâk karakteridir. Tüm bu unsurlar, etik olarak karar verme sürecinde önem arz eden hareketler dizisini teşkil etmektedir (Schminke, 2007). Ahlâk duyarlılığı kavramı, kişilerin etik problemlerle karşılaştıklarında farkındalık durumlarını ve kişilerin fiillerinin diğerlerine ne şekilde etki edeceğini tahmin etmedeki yetilerini kapsamaktadır. Ahlâk yargısı, etik ile ilgili bir iklimle yüz yüze gelen kişinin, seçeneklerden hangisine yoğunlaşacağı hususunda, uygun fiili netleştirmesi açısından, karara dair kuralı, sosyal sonuçların artırılmasını kapsayan ahlâki prensiplerin özümlemesini içermektedir. Ahlâk güdüsü, ahlâki değerlerin diğer değerlerle rekabet etmesinde ahlâk açısından uygun olanın seçilmesine, örnek olarak doğruluk, hakkaniyetçilik, bireysel dürüstlük, geri kalanlar karşısında (terfi, güç, kendini gerçekleştirme vb.) yeğlenmesini kapsamaktadır. Ahlâk karakteri kavramı, niyetin yeterli olmaması ile birlikte etik ile ilgili fiillerin gerçekleştirilmesinin yönetilmesi ve uygulanmasını ihtiva etmektedir. Şekil 1'de etik iklimlerin genel etkilerine yer verilmektedir.



Şekil 1: Etik iklimlerin genel etkisi

Kaynak: Schminke vd., 2010, s. 171-186.

Bartels vd.'ne (1998) göre güçlü bir etik iklime sahip olan örgütlerde, etik problemlerin üstesinden gelme hususunda başarı elde etme düzeyi daha yüksektir. Örgüte ait etik davranışın tahmin edilmesinde, etik iklimin tahmin edici bir rol üstlendiğine dair araştırma sonuçları mevcuttur. Fakat etik iklim, etik davranışların tahmin edici bir yanı olarak yorumlansa dahi bunun haricinde birtakım unsurların da etki ettiğini ifade etmek gereklidir. Bunu destekler nitelikte, Wimbush ve Shepard'ın (1994) A.B.D.'de gerçekleştirdikleri sektörel bazlı araştırmaları temel alındığında, ahlâk dışı davranışlar sebebiyle firmaların yıllık olarak 40 milyar dolar seviyesinde kayıp yaşadıkları belirtilebilir. Bu durum da örgütlerin etik iklim vasıtasıyla örgüte ilişkin ahlâkı daha etkin idare etmek için bir yönlendirici olarak değerlendirilebilir (Bartels vd., 1998).

Malloy vd. (2003), Victor ve Cullen'in (1988) örgütsel etik iklim modelini kullanarak eğitim seviyesinin, karar verme şeklinin, üstlerin ve gönüllülük esasının, etik algılamalar açısından önemli bir etkiye sahip olduğunu; lâkin hizmet süresi, etik kodlar, örgüt büyüklüğü ve mesai arkadaşlarının baskı yapması gibi unsurların etik iklim algılamalarında önem arz eden bir etkiye sahip olmadığını ifade etmişlerdir.

Lemmergaard ve Lauridsen (2008), etik işyeri iklim kuramını, geçmiş dönemlerde meydana getirilen işyeri iklim kuramının bir uzantısı olarak değerlendirmişlerdir. İşyeri iklimini iki kategoride (tipolojik ve boyutsal) analiz eden yazarlar, Victor ve Cullen'in (1988) etik iklim modelinin geçerlilik düzeyini Danimarka'da yer alan şirketler nezdinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu modelin, geçmiş araştırmalar ile kıyaslanması neticesinde, kuramsal açıdan daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.4.1. Örgütlerde Etik İklim

Örgüt iklimi, kişiler nezdinde örgüte ait işlerin nasıl yapıldığını algılama şeklidir. İşgörenin örgüt içinde hakim iklimi anlaması, örgütsel iklimin bir unsurudur. Çalışanların takdir edilmesi, mükâfatlandırılması, örgütün beklediği davranışları sergilemeleri doğrultusundaki uygulamaları iş iklimi olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu algılamalar, işgörenin iş algısına ve tutumla ilgili değişikliklerin ortaya çıkmasında etkindir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar bahsedilen düşünceleri desteklemektedir (Schminke vd., 2007).

Schweper ve Hartline (2005), etik iklimin kültür açısından bir kontrol mekanizması olarak örgütte yer alan kişilerin arasında ortaya çıkan ve kılavuz niteliği olan bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Weber ve Seger'e (2002) göre bu kavram kişilere de etik problemleri tanımada ve bu problemlerin çözümünde önderlik etmektedir. Rasmussen vd. (2003), söz konusu durumun kişilere, ne tür davranış şekillerinin örgüt çatısı altında makul boyutlarda olduğunu ifade etmesi bakımından önem arz ettiğini ileri sürmüşlerdir. Bunu destekler nitelikte Babin vd. (2000) ve Schepers (2003), etik iş iklimi kavramının işgörenleri motive ettiğini ve eylemlerinde onlara yardımcı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Upchurch (1998) değer, norm, standart ve etikle ilgili uygulamaların, örgüt yapısı içinde etik bir iklimin meydana gelmesinde ve genişlemesinde etkileri olduğunu ifade etmiştir. De Coninck (2010), etik iklimin kişisel kararları pozitif etkilemesinin yanında, etik ile ilişkili kişisel davranışlara da etki ettiğini belirtmiştir. Bunun sonucunda, Luria ve Yagil (2008), etik iklimin verilen hizmetler, ortaya çıkan güven, sorumluluk ve doğruluk gibi kavramlara dair ahlâki ölçütlerin ilerlemesinden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Uhl-Bien ve Carsten (2007), bu tarz bir etik iklimi oluşturmak için, etik kodların devam ettirilmesinin, ortak paydanın geliştirilmesi, etik dışı bir problem oluştuğunda çözüme yönelik destek özelliği olan bir iklimin var olmasının zorunlu olduğunu belirtmişlerdir. Verbeke vd. (1996), etik iklimi kişilerin kendi etraflarında gelişen olayları analiz etmesi ve örgüt üyesi olarak kişinin çelişki yaşaması durumunda, geliştirilen standartlar temelinde eylemde bulunması şeklinde ifade etmişlerdir.

Dickson vd. (2001), örgüt çatısı altında net olarak tanımlamayan ve sağlam olmayan bir yapısal durumun varlığı, etik problemlerin sayısını artırmakta ve kişilerin bu problemlere karşı belirsizliğe sürüklendiğini belirtmiştir. Bu tarz örgütler, etik iş

iklimi bakımından zayıf örgütler olarak değerlendirilebilir. Bu örgütlerde kişilerin ne tür bir davranış sergileyeceğini kestirmek güçtür. Etik iş ikliminin ortaya çıkması, örgüt çatısı altında yürütülmekte olan işlerin nasıl devam edeceğine dair analizlerin var olması ile birlikte normlar ve standartlar ile desteklenerek bu kavramsal olguların bir araya getirilmesi ile mümkün kılınabilir (Bolat ve Seymen, 2003).

2.4.2. Örgütlerde Etik İklim Oluşturulmasındaki Belirleyiciler

Örgüt düzeyinde etik kavramının gelişmesine ve etik iklimin ortaya çıkmasında birtakım değişkenlerin etkisi vardır. Malloy ve Agarwal (2003), örgüt yapısının kişilerin etik ya da etik dışı eylemlerde bulunmasında ve etik iklime dair algı düzeylerinde önemli bir katkısının olduğunu ifade etmişlerdir. Sosyal normların, örgütsel formların, etik kodların ve örgüt çatısında yer alan muhtelif sınırlamaların, örgütsel etik iklimin oluşmasında ayırt edici özellik taşıdıkları belirtilmiştir (Victor ve Cullen, 1988). Shafer (2008), ulusal kültür ve yönetim eğilimleri gibi hususların da örgütsel etik iklime etki ettiğini ifade etmiştir. Victor ve Cullen (1988), örgütün geçmişi ile kişinin örgütteki geçmişinin de etik iklimi belirleyen diğer önemli unsurlar olduğunu söylemişlerdir. İşgörenlerin sergilediği davranışlar da etik iklimi oluşturan bir diğer unsurdur. Örgüte ait prosedür, politika gibi kavramlar, örgütte yer alan bireylerin etik iklime dair umutlarına tesir etmektedir (Wyld ve Jones, 1997). Örgüt yönetimleri, etikle ilgili kodları gündeme alıp uygulayarak ayrıca etik davranışın gereği olan mükâfatlandırmayı ve tam tersi olan cezalandırma sistemini getirerek, örgüt bünyesinde etik şekilde davranış sergilemeyi teşvik eden bir yapıya sahip olabilirler (Schwepker, 1999). Andrews (1989) ise yönetici kademesi eylemlerinin, hiyerarşik olarak alt kademelerde çalışanların ne tür eylemlerde bulunacaklarına dair bir kılavuz olduğunu eklemektedir. Bunlara ek olarak, etik ile ilgili kodların etik iklim nezdinde etkisi olduğu hususunda görüşler de bulunmaktadır.

2.4.2.1. Etik Kodlar

Etik öğeleri tanımlamada etik kodlardan yararlanılması gerek yöneticiler gerekse örgütte yer alan kişiler açısından problemlerin çözüme kavuşturulması için rehber durumundadır (Adams vd., 2001). Örgütün üst kademesinin etik eylemlere sadakat seviyesini üst noktalara taşıyan etik kodların, aynı zamanda kişilerin de karşılıklı

ilişkilerinde kılavuz özelliği taşımaktadır. Üst yönetimin etik dışı davranışların giderilmesindeki motivasyonun yüksek olması, aynı oranda menfaat tartışmalarına da sınırlama getirecektir. Bu durum da örgütsel etik iklimi, bireysel menfaat iklimiyle ayrışmasını sağlayacaktır (Peterson, 2002; Dönertaş, 2008). Stevens'e (2008) göre etik kodlar, felsefe ile ilgili ilkeler ve örgütsel değerler, diğer bir ifadeyle kabul ya da reddetme açısından etik ile ilgili göstergelerin birikmiş hali olarak karakterize edilmektedir. Etik kodların örgüt değerleri açısından bir ihtilaf olması durumunda, örgütlerde yer alan karar mercilerine ışık tutan bir misyonu vardır (Bektaş ve Köseoğlu, 2007).

Örgüt içinde muhtelif kontrol mekanizmalarının var olmasının örgütsel etik iklimine etkisi kaçınılmazdır. Örgüt çatısı altındaki gerek biçimsel kontrol unsurları (performans standartları, ödül ve ceza uygulamaları, örgüt üyelerine eğitim vb.) gerekse biçimsel olmayan kontrol unsurları da (norm, standart, örgüt kültürü vb.) etik iklimine etki etmektedir. Bu iki tip kontrol unsurlarının birleşimi kişisel olarak işgörenler nezdinde kuvvetli bir yapı oluşturmuştur. Bu noktada, etik kodlar biçimsel kontrol unsurları arasında bulunan ve kuvvetli olması arzu edilen bir bağlantı durumundadırlar (Schwepker ve Hartline, 2005). Etik kodların, etik bakımdan düşüncelerin geliştirilmesine imkân veren unsurlar olarak, örgüt çevresinin müşterek etik değerler yaratmak amacıyla kullandığını belirtilmiştir (Jung vd., 2010). Düşünce gelişimi açısından değer yaratma ve örgüte ait kültürle ilgili değerlerin etik kodlar ile örgüt üyelerine yansıtma ancak etik kodlar ile sağlanmaktadır (Stevens, 1997). Stevens (2009), etik olarak norm yaratmada ve artan sosyal sorumluluğun yanında örgüte dair değer artışında da etik kodların etkili olduğunu ifade etmiştir.

Schwepker (2001), örgüt üyeleri arasındaki artan etik eylemlerin, örgüte ait etik kodların varlığını ve yerleşmiş bir durumda olduğunu belirtmiştir. Malloy ve Agarwal (2003), etik kodların işgören düzeyindeki etkisinin örgüt hacmiyle orantılı olduğunu belirterek; büyük hacimli ve üst kademedede şekillendirilmiş işletmelerde, işgörenler, biçimsel olan etik kodlara daha uzak durmaya gayret ettiğini, küçük olan işletmelerde ise işgörenlerin bu kodlara daha yakın olmak istediklerini ifade etmişlerdir. De Coninck (2010), etik dışı eylemlerin önüne geçilmesi için örgüt yönetiminin etik kodların uygulanması hususunda istekli olmasının gerekli olduğunu ve etik kodların uygulanması aşamasında uyum problemi yaşayanların cezalandırılmasında kararlı olması gerektiğini eklemiştir. Schwepker ve Hartline (2005), etik kodların benimsenmesinin ise kişinin öğrenme dönemini işaret etmekte olduğunu, söz konusu dönemde örgütsel norm ve

değerlerin, işgörenleri kişisel olarak değerlendirmekte olduğunu ve kendilerine ait unsurlar gibi sahip çıktığını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, kişiler müşterek norm ve değerlere daha fazla aidiyet hissetmektedirler. Peterson (2002), örgütlerde etik kodların yer almamasının ise egoist bir iklim tipine neden olacağını ileri sürmüştür.

2.4.2.2. Sosyal Normlar

Dickson vd. (2001), sosyal normların etik iklimin varlığını sorgulamada bir gösterge olduklarını belirtmişlerdir. Söz konusu normlar, liderin ve örgüt bünyesinde yer alan üyelerin katkılarıyla meydana gelen müşterek kararlar olup, bu normların toplum genelinde kabul gören unsurları ihtiva etmekten ziyade, örgütün kendisine yönelik ve işgörenlerin çelişkide olduğu zamanlarda başvurabilecekleri bir destek unsuru niteliğindedirler.

Örgüt içindeki benzeşmeler ve etkilenmeler sosyal norm kavramının ortaya çıkmasında etkili olup, yardımsever bir iklimin meydana gelmesinde asgari seviyede yardımsever bir iş ortamının varlığı zaruridir. Örgüt içinde farklılıkların ön planda olması ise araçsallık ikliminin etkili olmasına olanak verecektir. Sosyal normların, örgütün hakim ikliminden ve çevresiyle etkileşime girmesini önlenmesi neredeyse imkânsızdır. Diğer bir ifadeyle, farklılıklar muhtelif iklim tiplerinin ortaya çıkışında etkili iken, müşterek değerler ise bir iklimin ortaya çıkmasına etki edecektir (Victor ve Cullen, 1988).

Sosyalleşme kavramının esasında, sergilenen davranışlar normlar olarak adlandırılmaktadır. Sosyal olarak karşılıklı etkileşimler, önceden yerleşik olan kurallar ve standartlar biçimini alınca sosyal norm haline gelmektedir (Yeşiltaş, 2012). Neubaum vd. (2004) sosyal normları, örgüt çatısı altında yazılı olan ya da olmayan kurallar, yasalar ve normlarla ilgili işlemleri ihtiva eden bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Örgütler, kendilerine ait normları oluşturma aşamasında güçsüz olduğu tarafları ve kurumsal hale dönüşme işlemlerini de hesaba katarak bu normları ortaya çıkarmaktadırlar.

Etik bakımdan sosyal normlar, örgüt açısından ahlâki kararlar almanın yöntemi olarak belirtilmektedir. Söz konusu normlar temel alınarak yapılan eylemler, yönetim kademesinin örgütten istediği ve kişilerin etik olarak faaliyette bulunmaları hususunda da nitelik taşımaktadırlar. Bu normlar, örgütsel politikalara ait işaretlerdir. Bahsedilen

işaretler neticesine işgören, üyesi olduğu örgütün beklentisini anlama şansına sahip olacaktır (Vidaver- Cohen, 1998).

2.4.2.3. Örgüt Yapıları

Örgütlerde etik iklim göstergelerinden bir diğeri de örgüt yapıları olarak adlandırılmaktadır. Victor ve Cullen (1988), örgütlerdeki etik iklimin örgütsel formlar vasıtasıyla oluştuğunu ve bununla beraber, örgütsel yapıların birbirinden ayrılmış olmasının çeşitli etik iklim türlerinin meydana gelmesinde etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Martin ve Cullen (2006) örgüt yapılarının, muhtelif misyonlara sahip örgüt bölümlerinde ve kârlılık esasına göre çalışan ya da çalışmayan bölümlerde de çeşitli etik algılarının ortaya çıkmasına neden olduğunu ifade etmişlerdir.

Neubauer vd. (2004) örgüt yapıları ve etik iklim arasındaki bağlantıyı, yeni ortaya çıkan örgütler aracılığıyla tanımlamaktadırlar. Bu açıdan, yeni ortaya çıkan örgütler yüksek oranda kaynak etkisi altında kalmakta ve örgüt dışındaki potansiyel engellerden dolayı yapısal süreçlerini tamamlayamama problemiyle yüz yüze gelmektedirler. Bu örgütlerde lider yapısal süreçleri etkilemektedir. Yani, lidere ait bireysel değerlerin, örgüte empoze edilmesi durumu söz konusudur. Aynı zamanda örgütlerde biçimsel olarak yapının eksik olması, örgütsel yapının tekrardan revize edilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu yapıların durumu, örgüt çatısı altında etik iklimin yerleşmesine tesir etmektedir.

2.4.2.4. Örgüte Özgü Faktörler

Örgütlerin geçmişi, örgütün kendine özgü nitelikleri ve kişilerin bu geçmiş içerisindeki payı etik iklimin diğer göstergeleridir. Örgüt bünyesindeki iklim, kişilerin tercihi, örgüt çatısı altındaki pozisyonu ve diğer unsurların bir araya gelmesiyle oluşan birleşim aracılığıyla biçimlenmektedir. Normal dağılım gösteren bir örgütün var olabilmesi ve herkes tarafından uygun kabul edilen bir iklimin oluşması da örgüt üyelerinin kişisel seçimlerinin ve taleplerinin aynı potada eritilmesi sonucunda oluşur (Victor ve Cullen, 1988). Dickson vd. (2001), etik iklimi etki eden çeşitli unsurların var olduğunu ve bu unsurların iş alanı bazında değişiklik gösterdiğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda yazarlar, örgütün köklü bir geçmişe sahip olmasının ortaya çıkabilecek

muhtemel etik kararsızlıkların çözüme kavuşturulması aşamasında destek niteliği taşıyacağını da ifade etmişlerdir.

2.4.3. Örgütsel Etik İklim Modelleri

Örgütsel etik iklimin modellenmesi açısından alanyazın taraması sonucu elde edilen etik iklim modelleri aşağıda belirtilmektedir.

2.4.3.1. Victor ve Cullen Örgütsel Etik İklim Modeli

Bu etik iklim modelinde, örgüt kuramının temeli olarak ahlâki içerik ele alınmıştır. Örgütler, kişilerin ahlâki olan kararlarına müdahil olmak istemeleri, sosyal oluşumların da örgütlerin ahlâki doğrultuda aldıkları kararları yönlendirme eğilimleri sebebiyle örgüt kuramı, söz konusu adımları değerlendirmek amacıyla pozisyon içerisine girmiştir. Etik iklim kuramı, örgüt çevresinin nisbi olarak desteğine, yürütülen faaliyetlerin etkinliğine ve örgüt yapılarının niteliklerine katma değer yaratmaktadır. Bu bakış açısı, normatif sistem çeşitliliğini ve kaosu analiz etmek için organize edilmiş bir basamaktır (Victor ve Cullen, 1988).

Model etik iklim kavramı, kişisel algılama ve analiz etme işlemlerinden ayırarak örgüte ait esaslar odağında ele alınmıştır. Victor ve Cullen (1988), örgütlerin ve örgüt çatısı altındaki alt grupların çeşitli normlar oluşturduğunu, tamamıyla normal dağılım göstermemesine rağmen söz konusu normatif sistemlerin iş yeri iklimi adıyla işgörenlerce iyi seviyede benimsendiğini ve işyerlerinde etik algılamaların işyerlerindeki etik iklimin duygusal analiz kısmından ayrıştığını ifade etmişlerdir. Victor ve Cullen (1988), Kohlberg ve arkadaşlarının ahlâki atmosfer ve hakkaniyetli topluluk olarak adlandırılan ifadeleri, etik ve ahlâki olarak sergilenen davranışların sosyal bakış açısı doğrultusunda değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Ahlâki atmosfer kavramı, kişinin ahlâki ilerlemesinden ziyade, gruba ait dominant normların açığa çıkması açısından etik olarak iklim ile örtüşmektedir. Etik iklimin etik problemler açısından karar vermeye etkisi olduğunu ifade edildiğinden örgütle ilgili değerler, farklı örgütlerde netice olarak davranış şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Etik iklim çalışmaları sağlam bir temele sahip olmakla beraber tipolojik olarak esasları felsefe, gelişimsel psikoloji ve sosyoloji biliminin referans grupları kuramından gelmektedir. Victor ve

Cullen'in (1988) çalışmasında yer alan etik iklim modelinin tabakaları Tablo 3'te gösterilmiştir (Martin vd., 2006).

Tablo 3
Etik İklim Modeli Tabakaları

<i>Etik Kuram</i>	<i>Analiz Odağı</i>		
	<i>Bireysel</i>	<i>Yerel</i>	<i>Kozmopolit</i>
<i>Egoizm</i>	Kişisel çıkar	Firma kârı	Verimlilik
<i>İyiliksever</i>	Arkadaşlık	Takım çıkarı	Sosyal sorumluluk
<i>İlkesel</i>	Kişisel Ahlâklılık	Firma kuralları ve prosedürü	Yasalar ve meslek ahlâk kodları

Kaynak: Martin ve Cullen, 2006, s. 178

Alanyazında, Victor ve Cullen'in etik iklim modelinin yer aldığı, gözlem ve deneye dayalı çalışmalardaki sonuçlar neticesinde genel olarak elde edilen etik iklim çeşitleri Tablo 4'te belirtilmektedir (Martin vd., 2006).

Tablo 4
Genel Etik İklim Çeşitleri

<i>Etik Kuram</i>	<i>Analiz Odağı</i>		
	<i>Bireysel</i>	<i>Yerel</i>	<i>Kozmopolit</i>
<i>Egoizm</i>	Araçsal		
<i>İyiliksever</i>	Başkalarının iyiliğini isteme		
<i>İlkesel</i>	Bağımsızlık	Kurallar	Yasalar ve meslek kodları

Kaynak: Martin ve Cullen, 2006, s. 178

Örgüt yönetimine, örgütün etik iklimini ölçme ve analiz etme amacıyla destek olmak ve ihtiyaç halinde iklimin revize edilmesi için bir takım yollar önerilmektedir. Buna göre örgütün etik iklimi, örgütte yer alan üyelerin ne tür problemleri etik açıdan zararsız olarak değerlendirdiklerini ve problemleri kavramada, çözüme kavuşturmada ne tür ölçütleri kullanabilecekleri hususunda destek olacaktır. Etik iklim örgütsel açıdan kültürün bir bileşenidir (Cullen vd., 1989).

Cullen vd.'nin (1989) öne sürdükleri yöntemsel modele göre örgütün veya alt birimlerin bünyelerinde ahlâki karakteri mevcut olup, grubun içindeki üyeler bu

karakterin taşıdığı anlamı bilmektedirler. Üyeler söz konusu karakter yapısını, örgütün dışında yer alan kişilere, duygu ve düşüncelerini eklemeyen ifade edebilirler. Örgüte ait etik iklimi değerlendirmenin optimal şekli, örgüt üyelerine danışmaktır. Danışma esnasında öğrenilmek istenen unsurların belirlenmesinde takip edilen metot şöyledir: İlk olarak, felsefi, sosyolojik ve psikolojik esaslara göre belirlenen muhtemel etik iklimlerin bir listesi yapılmıştır. Kişiler nezdinde, muhtelif ahlâki düşünme şekilleri örgütler içinde geçerli olabilmektedir. Bundan dolayı, etik iklimi tipolojik olarak betimlerken, ilgi, yardımseverlik ve ilkelilik gibi unsurlar ele alınmıştır (Fritzsche ve Becker, 1984).

Örgütler için en elverişli etik iklimin türünden ziyade, net ve belirli bir doğrultuda olması daha elzemdir. Örgütün yönetim kademesi ne tür değerlerin arkasında durulacağını tanımlaması ve ilgili değerlerin muhafazası amacıyla ne tür karar sistemlerinin devreye alınacağını belirlemesi beklenmektedir. Örgüt üyeleri, örgüt beklentilerini ve bu beklentilerin ne şekilde karşılanacağını bilgisini elde etmeden davranış sergileyemezler. Normlar açısından değerlendirildiğinde; etik normlardaki netlik, tutarlı olma, örgüt yönetiminin tavsiye ettiği prensipler ile aynı doğrultuda olan seri karar vermeyi kolay hale getirmektedir. Net sınırlarla ayrılan etik iklimler, örgüt çatısı altında sergilenen etik davranışların izlenmesinde kuvvetli bir nüfusu elinde bulundurmaktadır. Verimli ve elverişli olan bir örgütsel iklim yaratmadaki en kilit nokta, örgüt içinde yer alan etik iklimin tam olarak türünü ortaya çıkarmaktır (Cullen vd., 1989).

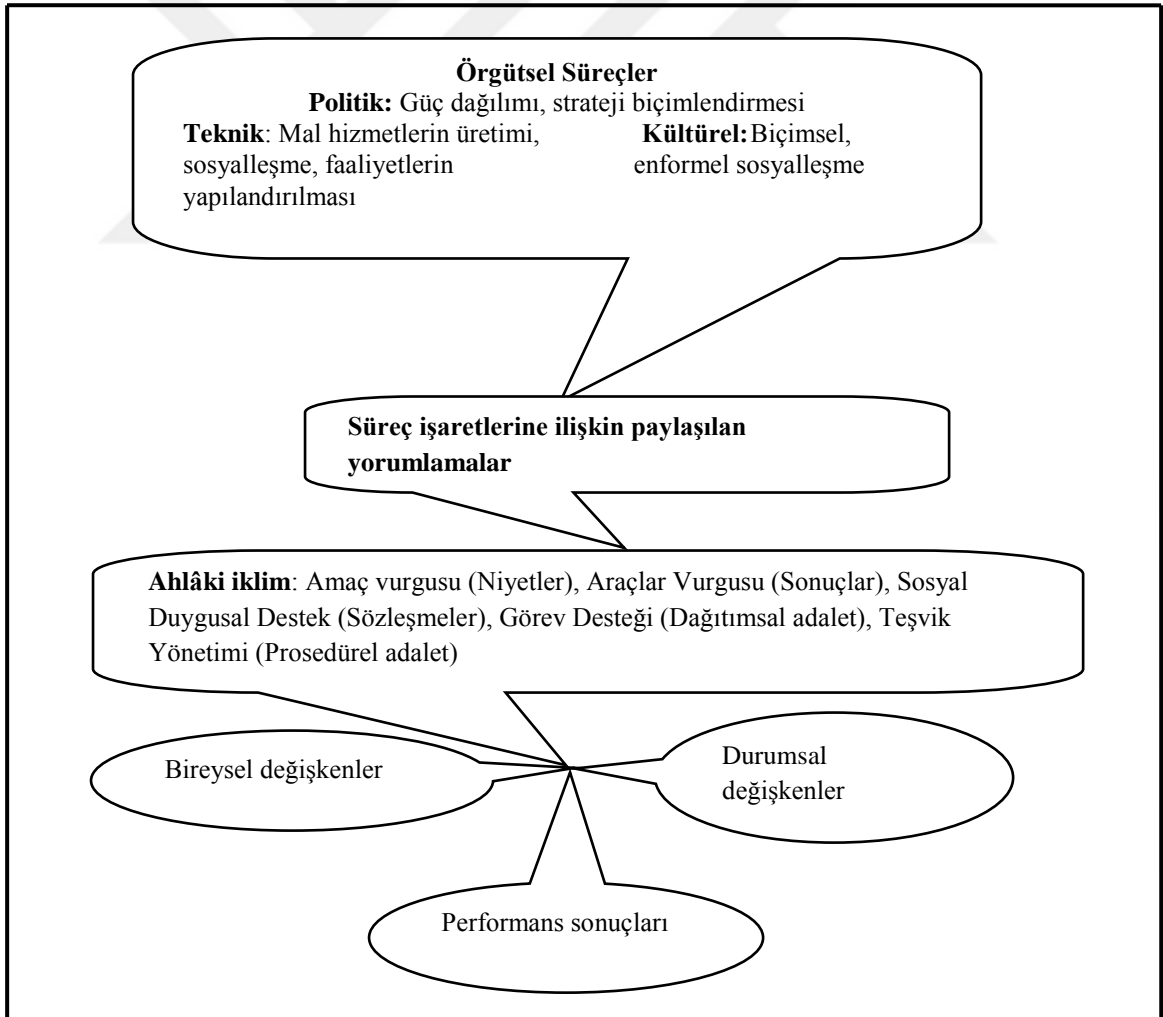
2.4.3.2. Vidaver-Cohen'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Cohen, etik iklimi Victor ve Cullen'a göre net olarak ifade etmekte ve ahlâki iklimi; "prosedürlerin (adaletli bir biçimde) uygulanması, dağıtımın (adaletli bir biçimde) belirlenmesi, sözleşmelerin izlenmesi, (ödevler/haklar temelinde) kurulması bakımından normlarla ilgili örgütsel işaretlerin işgörenler tarafından yaygın biçimde algılanmasıdır" şeklinde açıklamaktadır. Diğer tanımda yazar, ahlâki iklim kavramını "ahlâki bir yönü olan karar almakta, normlara ilişkin örgütsel işaretlerin egemen biçimde işgörenler tarafından algılanmasıdır" şeklinde ifade etmiştir (Vidaver-Cohen, 1998: 1213-1219).

Vidaver-Cohen (1998), örgütlerde iklim kavramını ahlâki açıdan ele alarak henüz gelişen bir model olduğunu ileri sürmüştür. Söz konusu araştırma ile Victor ve Cullen'in (1988) modelinde yer alan ve kuramsal olarak tanımlanmayan muhtelif

noksanlıkları, yönetim kuramına katma bir değer yaratacak biçimde değerlendirmiştir. Victor ve Cullen'in (1988) çalışmasında yer alan modelden ve etik iklimin kavramsal açıklamasından hareketle, Vidaver-Cohen; etik açıdan muhteviyatı olan örgüte ait uygulamalar ve prosedürlerin tanımlanması, etik iklimle dair kılavuz niteliği taşıyan unsurların kapsamlı olarak açıklanması ve örgüt yönetim kademesinin söz konusu modelden verimli bir şekilde faydalanmasının hangi yollar ile mümkün kılınacağını belirtmeye çalışmıştır. Söz konusu gaye ile araştırmacılar örgüte ait ahlâki iklim mimarisini ve bileşenlerini net şekilde açıklamak, örgütsel gelişimde çalışmalar yapılabilmesi ve pratiklik düzeyini ilerletmek için tekrar değerlendirme çabası göstermiştir (Vidaver-Cohen, 1998).

Örgüte ait ahlâki iklim değerlendirmesi amacı doğrultusunda Vidaver-Cohen etik iklim modelinde; örgüt iklimi kuramı perspektifinde, örgüte ait ahlâki iklimlerin incelenmesini belirten dört özellik ekseninde ifadeler geliştirmiştir.



Şekil 2: Örgütsel süreçler, ahlâki iklim ve performans
 Kaynak: Vidaver-Cohen, 1998, s.1215.

Vidaver-Cohen'e (1998) göre, örgütte muhtelif ahlâki iklimlerin yer almasının nedenleri şu şekildedir: Örgütün yönetim kademesinden, istemlerinden dolayı muhtelif gruplara ait üyelerin ahlâka dair ilgi düzeylerinin yönetilmesi ihtiyacının olması; ilgilenimlerin alt seviyedeki yönetim mercileri bakımından da hangi seviyede üst kademenin planlaması doğrultusunda değerlendirildiği; ahlâki problemlerin ne şekilde yönetileceği hususundaki örgüt dışındaki unsurların farklılaştırıcı niteliğidir. Şartlardan dolayı, örgütlerin toplamda yegâne ikliminin mümkün kılınıp kılınamayacağı önermesi değerlendirilebilir.

Ahlâkla ilgili iklime dair boyutlara ilişkin tanımlamalarını Vidaver-Cohen (1998); amaç vurgusu (niyetler) ile esas amaç olarak örgütün sosyal bağlamdaki yükümlülükleri yerine getirme niyeti; araçlar vurgusu (sonuçlar) ile örgüte ait hedeflere erişme döneminde zarar vermeden kaçınma ve dikkate alma, sosyal ve duygusal destekle (sözleşmeler) örgüt üyelerinin akitlere uyması ve diğerlerine saygı göstermesi şeklinde ifade etmiştir. Görev desteği (dağıtım) ile kişilerin işlerini ifa ederken ihtiyaç hissettikleri araçlara ulaşabilmeleri son olarak teşvik yönelimiyle (prosedürler) adaletli olarak yürütülen teşvik, ceza ve yükümlülükler işaret edilmiştir.

Vidaver-Cohen'e (1998) göre; toplumun bireyle olan sosyal anlamdaki bağının ortadan kalktığı örgütsel kültürlerde, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan bağlantılarında ahlâki olarak sergilenmesi gereken davranışlar özelinde elverişli bir iş iklimi oluşmayacaktır. Hatta bu örgütlerde ahlâk dışı eylemler, açık ya da zımnem tolere edilebilmektedir. Bu durum, Victor ve Cullen'in (1988) araştırmasında değindiği egoist iklim türleridir. Bu türde, ahlâki değerler ve kurallar göz ardı edilir, bireyler arasında sorumluluk hissiyatı minimumdadır; kontrollü maliyetler ve verimlilik kavramlarına daha çok odaklanılır. Örgüt üyelerinin, örgüt hedeflerine erişme hususunda gereken tüm yükümlülükleri yerine getirmesi istenmektedir. Bu iklim türü, ahlâk dışı ve suça teşvik açısından, sergilenen davranışların maksimum seviyede olduğu iklimlerdir.

Vidaver-Cohen (1998), ahlâki olan iklimlerin ivedi şekilde devinim içerisinde olmadığını ileri sürmüştür. Çoğunlukla, politik, teknik ve kültürle ilişkili proseslerde dizayn edilmiş evrimlere yönelik reaksiyonlarda değişme görülmektedir. Ahlâki iklimler, direkt olarak sergilenen davranışlara sebep olmamaktadır. Adı geçen boyutların, deney ve gözlemler sonucu elde edilecek verilerin gruplanmasıyla söz konusu birim özelinde, hangi örgütsel ahlâki iklime haiz oldukları görülebilmektedir. Yazar, çalışmasıyla, gerek örgüte dair uygulama şekilleri gerekse davranışlara ilişkin yığın normlara yoğunlaşmıştır.

2.4.3.3. Trevino'nun Örgütsel Etik İklim Modeli

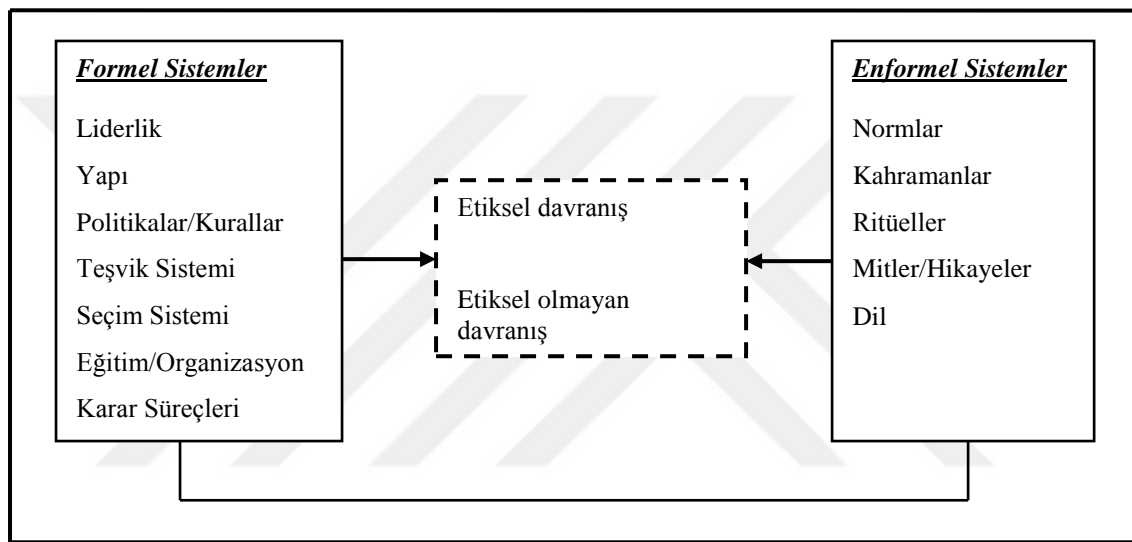
Trevino (1998) etiği etkileyen, anlamını, değerini, ilişkiler örgüsünü belirleyen birim ya da birimler bütünü, alanyazında iki tür çok boyutu içeren yapıyla ifade edildiğini belirtmiştir. Bu yapılar, Victor ve Cullen'in (1988) ileri sürdüğü etik iklim modeli ve Trevino'nun (1998) ileri sürdüğü etik ile ilgili kültür modelleridir. Söz konusu modellerin her biri bağımlı olmayacak türde oluşturulmuş, çeşitli hipotezleri ve alanyazını esas alarak ileri sürülmüşlerdir. Adı geçen modellerin hepsi kuramsal açıdan kişisel olarak sergilenen etik davranışla ilintili olmasına rağmen, bu ilintileri temel alan veya uyumluluk gösteren gözlem ve hipoteze dayalı araştırmalar çok az sayıdadır.

Etik iklim ve etik kültür açısından çok sayıda sorunun hâlâ çözümlenememiş olduğunu söyleyebiliriz. Kavramsal olarak etik iklim ve kültür birlikte etik kontekstinin aynı taraflara ya da aynı neticelere mi yönelik tahminlerde bulunduğu net olmaması bu sorunlara örnek gösterilebilir. Trevino vd. (1998), Victor ve Cullen'in (1988, 1993) örgütsel etik iklim boyutlarından bazılarını destek vermişlerdir. Söz konusu çalışmada Trevino'nun örgütsel etik kültür ölçeğine ait boyutların da güvenilirlikleri incelenmiştir. Fakat etik kültür modeli boyutlarından bazılarının tek boyutu işaret etmesi ihtiyacı doğmuştur. Bahsedilen boyutta etik liderlik, norm ve sergilenen davranışlar için teşvik sistemlerine ek olarak örgüte ait normlarla uyumluluk gösteren davranış kodunu da ihtiva etmektedir. Trevino vd'nin (1998) çalışmasında örgütsel etik iklim ile örgüte ait etik kültür kavramları ayrışma gösterse dahi, anlamlı olarak ilişkili oldukları bulgulanmıştır. Etik çevre ve işgören yönlü iklim, topluluk odaklı iklim, yasa ve mesleki kodlar iklimi ve egoist iklim (negatif) arasındaki korelasyonların yüksek oranda olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada, etik iklim ve etik kültür modelleri özelinde, örgüte ait etiksel bütünlüğün, bir seviyeye kadar değişik taraflarının ölçüme dahil edildiği görülmektedir. Örnek olarak, etik kültür modeli etik bütünlüğe dair liderlik ve teşvik sistemlerinin de ölçüme dahil edildiği görülmüştür (Trevino vd., 1998). Yazar ayrıca, örgütün etik bütünlüğünü ölçmede etik kültür ve iklim opsiyonlu birer kaynak olarak değerlendirilmemesini, aksine tamamının önem arz ettiğini belirtmiştir. Bunun sebebi, muhtelif boyutların, örgüte olan bağlılıkla kuvvetli şekilde ilintili olduğu durumda, birtakım boyutların sergilenen davranışlarla anlamlı şekilde ilişkide olduğudur (Trevino vd.,1998).

Denison (1996) iklim kavramı temelinin, örgüte ait değerler sisteminden geldiğini belirtmiştir. Buna göre iklim kavramı, işgörenlerin farkında olarak

algıladıkları, değişmez ve kapsamlı şekilde pratiğe dökülebilen boyutlar serisi olarak örgüte ait sosyal çevredir. Trevino etik iklim kuramını ve çalışmalarını, örgütsel iklime ait alanyazının alt unsuru olarak değerlendirmiştir.

Kültürel olarak yaklaşım esasadaki düşünce, örgütsel etikte oluşturulması arzu edilen dönüşüm ve ilerlemede başarı elde etmek için, tamamıyla kültürel sistemin göz önünde bulundurulması ihtiyacıdır (Trevino vd., 2004). Bahsedilen tüm unsurlar, örgüt çatısı altında doğru davranış ya da yanlış olarak sergilenen davranışlar hususunda, net ve istikrarlı sinyaller göndermede işbirliği içerisinde olmalıdırlar (Trevino vd., 2004). Kültürel çoklu sistem kuramlaştırması Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3: Örgütsel etik gelişimi ve değişimi: Kültürel bir çoklu sistem kuramlaştırması
Kaynak: Nelson ve Trevino, 2004, s.261.

2.4.3.4. Schwegker'in Örgütsel Etik İklim Modeli

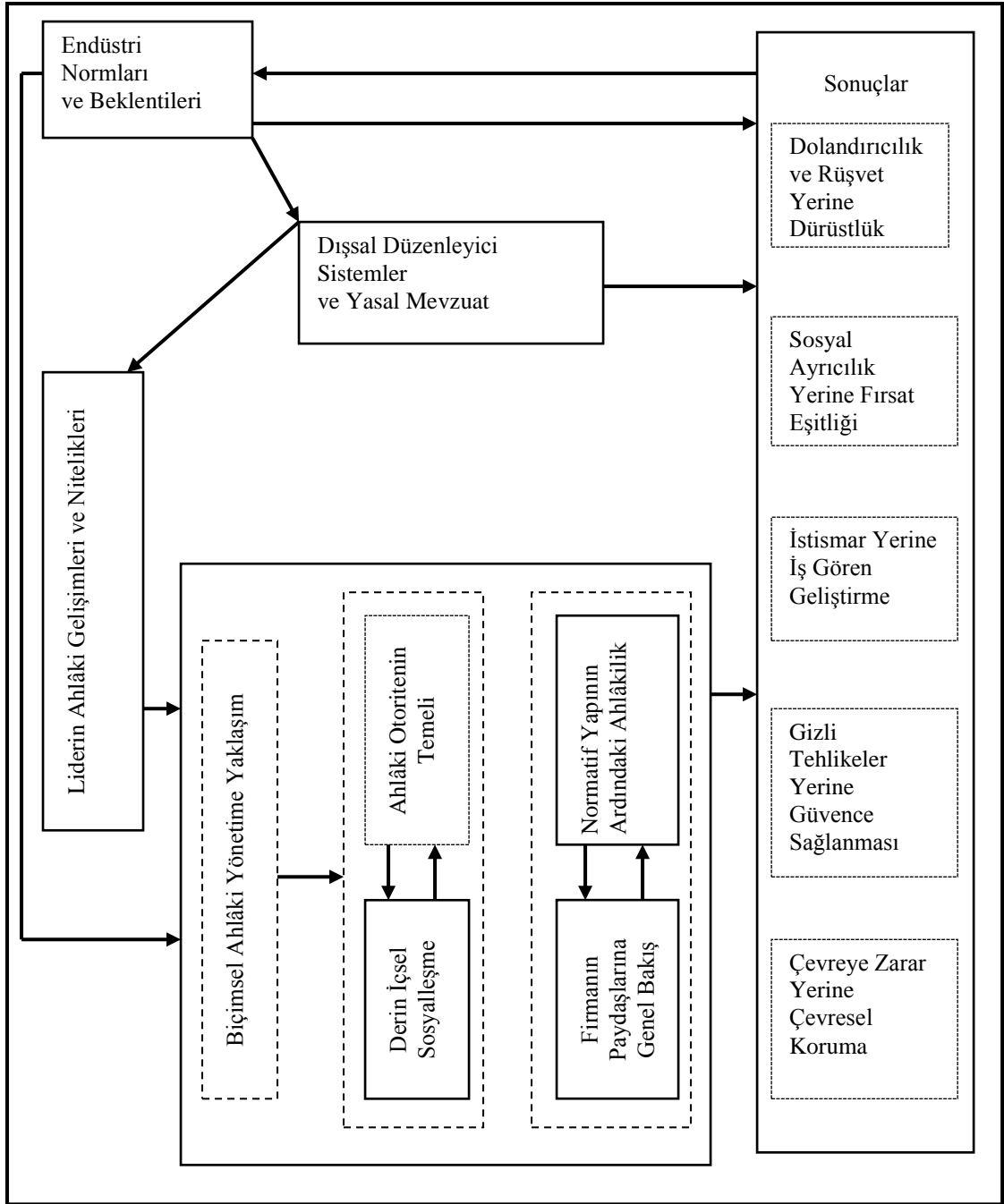
Schwegker'e (2001) göre kavramsal şekli ile iklim, örgüt yönetimleri tarafından mükâfatlandırılan, cesaretlendirilen ve arzu edilen mutad olarak sergilenen davranışların ve eylemlerin hayata geçirilmesini olanaklı kılma yöntemlerini ifade eder. Örgüte dair iklimsel algılamalar, Victor ve Cullen'ın (1988) ileri sürdüğü üzere, kişilerin durumlarındaki çeşitlilik, iş yapan gruplar, işe giriş tarihlerinin farklı olması gibi sebeplerden kaynaklı birbirlerinden farklı olabilmektedir. Schwegker (2001) etik iklimi, örgüt üyelerinin yer aldığı örgütlerdeki, etik ile ilgili alınan kararların idare edilmesi dönemindeki uygulamalara, prosedürlere, normlara ve değerlere dair algılamaların analizi ile ifade etmiştir. Söz konusu ölçekte, örgüte ait şekilsel yazılı etik kodların var

olması, uygulanma seviyeleri, etik ile ilgili davranışlara dair örgüt politikaları ve uygulama seviyeleri ifadeleri önerme haline getirilmiştir.

Schweper'in diğer çalışması, müşterilerle kontakta olan ve kaliteli hizmetin verilmesine dair birinci derece yükümlü olan örgüt üyelerinin etik ile ilgili iklimi yönetmesini içermektedir. Buna göre etik kodların uygulanması, firma ve görevlerle ilintili etik problemlerin değerlendirilmesi, kodların özümsemesini ve etik iklime dair algılamaları daha üst seviyeye taşıyacak, rol çatışmaları seviyesini düşürecek ve kaliteli hizmet verilmesine olan bağlılık düzeyini yükseltecektir. Araştırmada, müşteri ile birebir ilişkide olan örgüt üyelerinin genel olarak ortaya çıkan etik dışı davranışları listelenmiş ve bundan kaynaklanan negatif neticeler örgüt ve örgüt üyeleri açısından değerlendirilmiştir. Hizmet kalitesinin yüksek olmasına imkân tanıyan etik açıdan kontrol ve örgüt üyelerinin reaksiyonlarına dair önerilen bir model söz konusu çalışmada ileri sürülmüştür. Schweper ve Hartline (2005), etik kavramının stratejik olarak planlamaya uygulanabilmesi açısından da faydalı fikirler ileri sürülmüştür. Schweper vd. (2005), etik iklim oluşturma hususunda, etik dışı davranışlara suç ve ceza mantığıyla cezaların örgütlerce öngörülmesi, şekilsel olarak göz ardı edilemeyecek şekilde sergilenen davranışların tanımlanarak, etik çelişkilerin sayısının düşürülmesiyle birlikte bilhassa rol çatışma sorunsalından kaçınılabileceğini ifade etmiştir.

2.4.3.5. Snell'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Jackall (1984) etik iklim kavramını; günlük normlar, geçerli kurallar, sosyal baskılar ve ilişki kalitesi gibi hususları içeren, yanlış ve doğru ya da kötü ve iyi şeyler, örgütte yer alan kişilerin hükümleri, düşünceleri ve kavramalarına nüfuz eden kuvvetler olgusu toplamı olarak ifade etmektedir. Etik iklim kavramı örgütsel araştırmalarda değerlendirilmesi gereken hususların başında gelmektedir. Snell (2000), ahlâki kültüre dair herhangi bir modelin ya da bakış açısının evrensellik düzeyinde olmadığını ifade etmiştir. Snell'in (2000) çalışmasında, örgüte ait etik iklimin öncülleri, yönleri ve neticeleri arasındaki ilişkileri ilişkiler Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4: Örgütsel etik iklimin öncülleri, yönleri ve sonuçları arasındaki ilişkiler
Kaynak: Snell, 2000, s.280.

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

3.1. Öğrenme Kavramı ve Kapsamı

Öğrenme kavramı, canlı varlıklara özgü olan ve onları diğerlerinden ayırt edici hale getiren ana niteliklerden biridir. Bireyler, en önemli yeteneklerinden olan öğrenme ile geçmiş dönemlerde yaşanan tüm olayları anımsamakta, geleceğe dair olan planlamalarında ise bu tecrübelerden faydalanmaktadır. Bireylerin kendilerini ilgilendiren konularda ya da diğer konularda herhangi bir bilgi birikimi ve beceri olmadan, tecrübeler veya diğer bireylerin desteğiyle zaman ilerledikçe bilgi birikimi ve beceri elde etmesi, sahip oldukları öğrenme kapasitesinin bir neticesidir. Bundan dolayı tecrübe kavramının öğrenmenin esaslarından biri olduğu ifade edilebilir (Binbaşıoğlu, 1991). Argyris ve Schön'e (1978) göre bireyler öğrenme yetisiyle dünyaya gelirler ve kendi etraflarına bu yetiyle uyum gösterirler. Öğrenme kavramı, anlama ve kavramayı geliştiren bir husus olmakla beraber, bireylerin noksan ya da yanlış olduklarını düşündükleri taraflarda bunların tamamlanması gibi faaliyetlerde ortaya çıkmaktadır. Bireyin var olduğu andan itibaren devam eden öğrenme kavramı, sadece yeni yetilerin oluşmasından ve kavramların algılanmasından ziyade bireylerin sergiledikleri davranışların şekillenmesini, sosyal bir canlı hale gelinmesini ve kişiliğin gelişmesini de kapsamaktadır. Yani, insan hayatının başlangıcından sona ermesine kadar geçen süreçte sergilenen davranışlardaki değişiklikler öğrenme ile ifade edilmektedir (Biçkes, 2011).

Öğrenme, bireyin sezgisel ve bilişsel süreçler aracılığıyla etrafında biriken ya da yeni bilgilere ve aynı zamanda uyarıcılara erişmesi, bunların birey tarafından algılanması, yorumlanması ve neticeleri davranışlarına aktarması işlemleri olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2007). Rowley (2000) öğrenme kavramını eğitimler, çalışmalar, deneyimlerin bir çıktısı olarak, muhtelif bazı bilgilerin ve becerilerin elde edilmesi olarak tanımlamıştır.

Öğrenme kavramı, aynı zamanda çalışma esnasında ortaya çıkacak olan performans olgusunu da göz önünde bulundurarak, motivasyon vb. gibi uyarıcı nitelik

taşıyan faktörler sabit kalmak kaydıyla, performansta yaşanan yükselişi sağlayan itici güç olarak ifade edilmiştir (Weick, 1991).

Alanyazın incelendiğinde, öğrenme kavramıyla ilintili araştırmaların eski dönemlerden beri var olduğu ve bilhassa eğitim ve işletme alanlarında faaliyet gösteren araştırmacılardan ziyade psikoloji ile uğraşan araştırmacıların araştırdığı bir alan olduğu görülmüştür. Psikologlar bu araştırmalarında muhtelif öğrenme kuramlarını ortaya koymuşlar ve bu kuramlar üzerinde kapsamlı şekilde araştırmalar yapmışlardır. Öğrenme kuramları genellikle öğrenme kavramının ne şekilde olduğu ve birey davranışlarına nasıl etki ettiği üzerinde durmuştur. Araştırmaların müşterek yönleri ise öğrenmenin sergilenen davranışlarda farklılık oluşturması ve yaşamın bir çıktısı olduğudur.

Bilgi akışının yüksek düzeyde ve üretiminin seri olduğu modern yaşamda, kişilerin uğraştıkları her konuda başarı elde etmelerinin temel sebebi, hayatın olağan akışı içinde öğrenme isteklerinin var olmasına bağlıdır. Bu durum, yüz yüze gelinen problemlerin çözüme ulaştırılmasında veya karar alma sürecinde, ihtiyaç hissedilen bilgilere ulaşılması, bunları değerlendirme ve bunlardan hedeflerle uyumlu şekilde yararlanılması yetilerinin varlığını zorunlu kılar (Polat, 2005).

Senge (1996), öğrenmenin özünde zihniyet farklılaşması olduğunu belirterek öğrenme kavramını, bireyin gündelik yaşamında yararlandığı bilgi edinme kavramından ayrı olduğunu, bu kavramın bireyin bu ana dek yapabilme hususunda atılımında bulunmadığı hususları ele almasına imkân veren fikir ve davranış değişikliklerini barındıran bir demet olarak ifade etmektedir. Bartram (1999), öğrenmeyi bireylerin kendi iç dünyasına yaptıkları seyahat olarak ifade ederek, diğer bireyler tarafından dayatılan unsurlara sorgulamadan itaat edilmesi durumunun öğrenme içinde yer alamayacağı ve öğrenmenin kişisel statik durumdan dinamik bir yapıya kavuşmanın asli unsuru olduğunu belirtmiştir.

Üç tip öğrenmenin oluşabileceği öngörülmüş ve bunlar şu şekilde açıklanmaktadır (Schein, 1992): Öğrenmenin birinci tipinde, bilgi edinme ve kavrama yer almaktadır. Bu türde öğrenme, okuma ve ezbere alma gibi hızlı olmayan şekillerde gerçekleşen bir kavram olabileceği gibi yanıtın bir anda oluştuğu kavrama olarak da gerçekleşebilmektedir. İkinci tipte ise, davranış alışkanlığının ve beceri kavramının oluşmasıdır. Bu tip öğrenme daima yavaş gerçekleşmektedir. Çünkü bir konuda uzmanlık seviyesi elde etmek için devamlı uygulama ve sabır gerektirmektedir. Son tip ise klasik koşullanma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğrenme ile ilgili yapılan tanımlamalar kapsamında, öğrenmeye dair sürecin üç niteliğe sahip olduğu görülmektedir. Bunlar, öğrenmenin pozitif veya negatif bir davranış değişimini içinde barındırmasıdır. Diğeri ise söz konusu değişimlerin tecrübe ya da uygulamalar neticesinde oluşmasıdır. Sonuncusu ise, somut olmayan bir kavram olarak öğrenmenin, sergilenen davranışlardaki gözlenen değişiklikler ile ölçülmesi niteliğidir. Bu bağlamda öğrenmenin varsayılabilmesi için, aşağıda belirtilen durumsal özelliklerden en az bir veya daha fazlasının ortaya çıkması zorunludur (Öğütveren, 2000):

- Bireyin daha önceden bilmediği bir fikir ya da kavramı bilmesi veya anlaması halinde,
- Bireyin önceden yapamadığı davranışları sergileyebilmesi ya da geçmişte kendisinde var olmayan yeti ve becerilere ulaşması halinde,
- Bireyin geçmişte kendisinde var olan muhtelif bilgi, kabiliyet, kavram ve davranışı yeni bir perspektifle birleştirmesi halinde,
- Bireyin, yeni bilgi, beceri, kavram ve davranış şekillerini algılaması ve uygulamaya koyması halinde.

3.1.1. Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme, bireylerin hayatında kilit öneme sahip olmakla beraber, çalışma hayatında da önemi büyüktür. Mulholland vd. (2001), herhangi bir örgüt çatısı altında yer alan bireylerin işlerin haricinde kişisel öykülerini de paylaştıklarını, birbirlerine tavsiyelerde bulduklarını ve benimsedikleri iş arkadaşlarının sergiledikleri davranışları taklit etme yaklaşımı gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Çoğunlukla sosyal olan, değişimi savunan, doğal olan ve iş yaşamında ortaya çıkan bu öğrenme örgütsel öğrenme olarak ifade edilmektedir. Örgütsel öğrenme kavramı kişiler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bundan dolayı, ilk önce kişilerin sonra toplulukların öğrenmeyi gerçekleştirmesi eşit derecede öneme sahiptir. Öğrenmenin, neticelerinin değerlendirilmesi bakımından bireyler, gruplar ve bunların örgüt yapısı ile aralarındaki etkileşimin gücü etkindir (Hacker, 2000). Buna göre öğrenme kavramı bireysel, grup halinde ve örgütsel öğrenme olarak gerçekleşmektedir (Lawrence vd., 2005).

Örgütsel öğrenme seviyeleri davranışsal ve zihinsel değişiklikleri gösteren dört ana süreç vasıtasıyla açıklanabilir. Bu süreçler Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5*Öğrenme Düzeyleri*

Öğrenme Düzeyleri	Süreçler	Girdiler ve Çıktılar
<i>Birey</i>	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
<i>Grup</i>	Yorumlama	Dil Bilişsel Harita Tartışma/Diyalog
	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli sistemler
<i>Örgüt</i>	Kurumsallaştırma	Planlar/Rutinler/Normlar Teşhis sistemleri Kurallar ve prosedürler

Kaynak: Crossan, Lane and White, 1999, s. 525.

Sezme süreci, bireysel olarak bilinçaltında ortaya çıkan bir durumu ifade eder. Bu süreç, öğrenmenin ilk safhası olup, kişinin zihninde kavramsal şekilde oluşur. Yorumlama süreci, bireysel öğrenmeye ait hususları açığa çıkarıp, grup düzeyinde paylaşımına olanak tanır. Bütünleştirme süreci ise grup düzeyindeki ortak anlayışın değişmesini sağlar. Son olarak da kurumsallaştırma süreci, öğrenme kavramının kurumun sistemleri, yapıları, rutinleri ve uygulamaları konusunda özümsemesini sağlar (Biçkes, 2011).

3.1.1.1. Bireysel Öğrenme

Bireyler, tüm sosyal yapıların devamlılığında kilit öneme sahip unsurlardır. Artan rekabet sonucu, örgütler faaliyetlerinin devamlılığını sağlamaları için bilginin çıkış noktası olan bireylere daha fazla önem vermektedir (Chan vd., 2003). Bireyler, içinde yaşadığı ortamdaki değişikliklere örgütün ayak uydurmasına destek olmak için iç ve dış çevre nezdinde bir köprü görevi görmektedir. Bireysel öğrenme sonucu oluşan bu köprü, örgüt varlığının devamı için önem arz etmektedir (Molina ve Callahan, 2009).

Koçel (2003) bireysel seviyede öğrenmeyi, bireyin etrafında yer alan ve birikmiş durumda olan bilgi ve sezgilere bilişsel süreçlerden yararlanarak erişmesi, bunların algılanması ve yorumlanması, tecrübe kazanması ve neticelere göre sergilenen davranışları tekrar gözden geçirmesi süreci olduğunu ifade etmiştir.

Kişisel yetiler, kişisel değişkenlik, alınan eğitim, teşvikler, örgüte ait normlar ve baskılar, sosyal çevre yapısı gibi muhtelif unsurların etkisi altında kalan (Uzumeri ve Nemphard, 1998) bireysel öğrenme, gerçekte özünde bilişlerin yer aldığı bir yapıyı (Bontis vd., 2002) işaret etmekte olup bireyin bilgi düzeyini, yeteneklerini ve hayata bakış açısını farklılaştıran ve süreklilik arz eden davranış değişiklikleridir. Rowley (1997), bireysel öğrenmenin çoğunlukla örgüt yöneticilerinin örgüt üyeleri ile müşterek şekilde oluşturduğu ilişkilerden doğduğunu belirtmiştir. Bu ilişkilerin, örgüt çatısı altında öğrenme amacıyla bir yönelim ile teşvik edilmesinin ve özümsemesinin gerekli olduğunu söylemiştir.

Gereksinim duyulan seviyede öğrenmenin meydana gelmesi için bireyler tarafından öğrenilen unsurların, örgüte aktarılması gerekli olduğu kadar örgütün öğrendiği unsurların da bireylere iletilmesi gereklidir. Bu iletimin gerçekleşmesi için ise iki taraflı bir iletişimin tesis edilmesi gerekmektedir (Lundberg, 1995). Örgütler, bireyler aracılığıyla öğrenme işlemini gerçekleştirirler ve örgüt dışındaki çevreye dair bir kavrama ve yorumlama süreci ortaya çıkar. Örgütler bunun neticesinde sağlam stratejiler oluşturabilirler (Fiol ve Lyles, 1985). Fakat, öğrenme sürecindeki değişkenlerin çok sayıda olması ve aynı zamanda söz konusu değişkenlerin kestirilemeyen davranışları neticesinde, bireysel öğrenme kapasiteleri sınırlanmakta ve yetersiz hale gelmektedir. Bu sebepten dolayı, örgüt üyelerinin öğrenmelerine yardımcı olacak ve öğrenme kapasitelerini artıracak önlemleri alan örgütler, rakiplerine karşı üstünlük elde edebileceklerdir (Senge, 1993).

Örgütler, bilginin hakim olduğu ekonomik alanlarda bireysel öğrenmeyi gerçekleştiren bireylerin meydana getirdiği bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Nembhard ve Uzumeri, 2000). Örgüt çatısı altında bilginin elde edilmesi, saklanması kişiler tarafından yürütüldüğüne göre analiz işlemlerinin de kişiler tarafından sürdürüldüğü ifade edilebilir (De Weerd-Nederhof vd., 2002). Bu sebeple, örgütsel öğrenmenin ilk adımının da bireysel öğrenmeden oluştuğu ileri sürülebilir.

Francis'e (1997) göre, bireysel öğrenme ilkelerini birebir olarak gruplara uygulamak ve grup öğrenmesini sağlamak kolay değildir. Bunun sebebi, muhtelif unsurların birey ve örgüt arasında önleyici olması ve bireysel olarak öğrenmenin, örgüte ait geri kalan birimlere akışına mani olmasıdır. Bu önleyici unsurlar, örgüte ait prosedür ve politikalar, işgörenlerin bilgi birikimindeki eksiklikler, değişime karşı çıkılması, beraber çalışma güdüsünün olmamasıdır. Örgütsel öğrenme kavramında bu önleyici unsurları bertaraf etmek amacıyla, örgüt yönetiminin istenilen düzeyde bilgi ve beceri

açısından donanımlı işgörenlerle çalışması, öğrenme düzeyini arzu edilen seviyeye taşıyacak liderlerin olması ve örgütsel kültürün yerleşik olması gerekmektedir (Locke ve Jain, 1995).

3.1.1.2. Grup Halinde Öğrenme

Grup halinde öğrenmeyi tanımlamadan önce grup kavramının ne olduğuna değinmek gerekir. Grup; örgüt çatısı altında resmi ve resmi olmayan biçimde ortaya çıkan, müşterek ilgilenimleri olan ve müşterek iletişimin yer aldığı takımlar olarak ifade edilmektedir (Mulholland vd., 2001). Bontis vd. (2002) grup şeklinde öğrenmeyi, kişisel düşüncelerin aktarılması olarak ifade etmişlerdir. Burada diyalog kavramı kilit öneme sahiptir. Grup halinde öğrenmenin çatısı altında verimli iş yapma, doğru üyeleri doğru yerlere gönderme gibi eylemler yer almaktadır.

Bireylerin, öğrenme seviyesi ne kadar üst sıralarda yer alırsa alsın, bireysel öğrenme tek başına örgütsel düzeyde öğrenme seviyesine ulaşamaz. Öğrenme kavramının örgütün tümüne yayılması için, kişiler arasında birlikte çalışma duygusunun gelişmesine bağlıdır (Özgen vd., 2004). Bu açıdan, Argyris ve Schön, bireysel öğrenme türünden örgütsel öğrenmeye geçme sırasında orta seviyede öğrenmenin gerçekleşmesine dikkat çekmektedirler (Francis, 1997; Molina ve Callahan, 2009). Bir noktadan sonra kişiler öğrendikleri bilgileri diğer kişilerle aynı düzeyde tutmada zorlandıkları için öğrenme aşamasında iş dağılımını yapamamakta ve bireysel fikirlerini muhtelif perspektiflerle genişletememektedirler. Bundan kaynaklı olarak, bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin bir adımı olmaktadır.

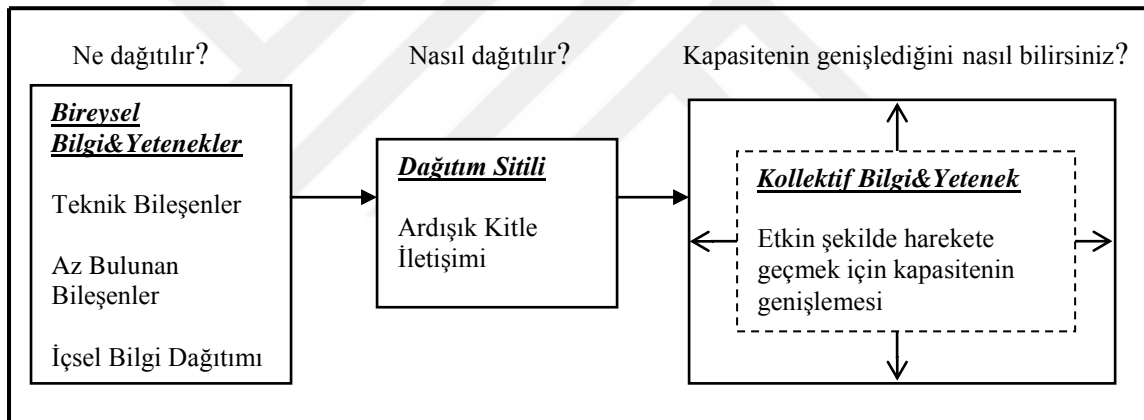
Öğrenmenin grup seviyesinde gerçekleşmesi, müşterek algılamayı başarmak amacıyla kişilerin fikirlerini grupta yer alan kişilerle paylaşması neticesinde oluşmaktadır. Kişilerin kurdukları iletişim dahilinde kelimelerin altında yer alan görüşlerin algılanması, müşterek bir standart oluşturulmasında önem taşımaktadır (West, 1996). Collis ve Lomas'a (2008) göre diyalog, kişiler ve gruplar özelinde bilgilerin aktarılmasını sağlayan, örgüt düzeyinde öğrenmenin ana unsurlarından biridir.

Öğrenme süreci, sosyal yapıların gereksinim duyulan ortaklaşa çalışmaların ve ilişki kurma gibi kavram ve eylemlerin etkisi altındadır. Ortaklaşa çalışma ve ilişki kurma düzeyi ne kadar üst seviyede ise grup halinde öğrenme o kadar üst düzeyde gerçekleşmektedir (Lembke, 2001). Yani takım esaslı öğrenim türünde diyalog kurma temel teşkil etmektedir (Romme ve Dillen, 1997). Yazarlara göre bireylerin grup

halinde düşünceler geliştirmesinde diyalog kurmak önemlidir ve öğrenme esnasında bireysel seviyedeki öğrenme problemlerini giderebilmektedir. Bu duruma örnek olarak, takımların öğrendiği bilgilerin eyleme dönüşmesine mani olan durumların çözüme kavuşturulması, sınırlı bir öğrenmenin gerçekleşmesi olasılığını düşürmektedir (Romme ve Dillen, 1997). Kolektif öğrenmenin gerçekleşebilmesi bir takım niteliklerin varlığına bağlı olduğu ve bu niteliklerin de bilginin paylaşılması ve kişilerin kapasite düzeylerinin yükseltilmesi olduğu ifade edilmiştir. Bu ilişki aşağıdaki biçimde formüle edilmiştir (Tompkins, 1995).

$$\text{Kolektif öğrenme} = \text{Yayımlım} + \text{etkin hareket edebilmek için gerekli kapasite}$$

Tompkins (1995), grup ya da takım şeklinde öğrenme ne şekilde oluştuğunu Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5: Bireysel öğrenme-kolektif öğrenme ilişkisi

Kaynak: Tompkins, 1995, s.71

Bu modelde sisteme ait girdiler, kişisel beceriler dahilinde olan teknik bileşenler, bireysel bileşenler ve içsel bilgi dağılımından oluşmaktadır. Dönüşüm esnasında model, hareketli şekilde entegre edilen dağıtım stilleri ile bağlanmalıdır. Bu dağıtım stili ardışık olarak, kitle şeklinde iletişime imkân vermelidir. Söz konusu kitlesel iletişim neticesinde kolektif bilgi ve yetenekle grup ya da takım öğrenmesi gerçekleşecektir (Tompkins, 1995).

Salner'e (1999) göre örgütsel öğrenme sürecinde, öğrenilen bilgilerin pratikte uygulanması için grup çalışmasına gereksinim vardır. Öğrenme neticesinde, grupta yer alan kişilerin zihninde yer alan bilgiler, ortak olarak faydalanılan örgütsel belleği

oluşturur. Bunun sonucunda, kararlar alma ve seçimlerin kesinleşmesine destek olan modeller ortaya çıkabilir.

Örgütlerde, grup seviyesinde öğrenmenin üç önemli boyutu mevcuttur. Bu boyutların ilki, karmaşık problemler için bir düşünme sistemine gereksinim duyulmasıdır. Gruplar, toplu olarak düşünmenin sağlanacağı bir ortamın, bireysel düşünmeden daha yararlı olacağına bilincine varmalıdır. İkinci boyut ise, yenilikçi ve eşgüdümlü davranışlara olan taleptir. Bu boyutta gruplar, grup üyelerinin hareket ve gaye birliğine olanak sağlamalıdır. Son olarak ise, grupların geri kalan gruplara olan etki derecesidir. Öğrenmeyi gerçekleştiren grup, diğerlerinin de öğrenmesine yardımcı olarak örgüt genelinde öğrenmeyi oluşturacak ortamı yaratmalıdır (Senge, 1993).

3.1.1.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, kişilerin ya da grupların öğrenebilme yetisinin olduğu gibi, örgütlerin de öğrenme yetisinin olabileceği düşüncesiyle ortaya çıkan bir kavramdır. Bundan dolayı, örgütlerin de edindikleri bilgileri muhafaza ettikleri bir bilgi deposunun olabileceği gerçeği yadsınamaz (Karaöz, 2003). Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden, bilginin geniş alanlara ulaşması ve bilgilerden müşterek olarak yararlanma hususlarından dolayı farklılaşmaktadır. Bilgi, edinilen deneyimlerden, başkalarının deneyimlerinden ya da örgütlere ait bilgi depoları gibi unsurlardan kazanılmaktadır (Garavan, 1997).

Dilworth (1996), örgütsel öğrenmenin henüz gelişen bir fikir olmadığını, zaman içerisinde yönetim çerçevesinde organizasyonlara muhtelif konularda ışık tutan bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Reynolds ve Ablett (1998), örgütsel öğrenmeye dair yapılan tanımların bir kısmının bilgilere ulaşılması, geliştirilmesi ve yayılmasının önemli olduğuna; kişisel düzeyde öğrenmenin kolay ve pratik hale getirilmesine ve öğrenmenin göstergesi olarak sergilenen davranışların dönüşümüne yoğunlaştığını ifade etmiştir.

Örgüt seviyesinde öğrenme, grup seviyesinde edinilen müşterek anlayışların ve değerlerin, örgütün bütününe rahatça erişebileceği ortak bilgi sistemi haline gelmesidir. Herhangi bir örgütte, örgüt üyelerinin sirkülasyon halinde olmasına rağmen, örgütün faaliyetlerine devam etmesi bu durumun bir göstergesidir. Örgütlerde oluşan resmi ve gayri resmi ya da dar ve geniş kapsamlı dönüşümler örgütsel seviyede öğrenmenin gerçekleştiğini işaret eder (Koçel, 2003).

Kavramsal olarak örgütsel öğrenme, organizasyondaki kişilerin yalnız ya da toplu biçimde ileri sürdükleri resmi ya da gayri resmi araştırma ve çalışmalar doğrultusunda örgütlerin rekabet avantajı elde etmesine imkân veren bilgi toplama ve biriktirme faaliyetleri olarak ifade edilebilir (Karaöz, 2003). İmamoğlu (2012) ise örgütsel öğrenmeyi, örgüt çatısı altında müşterek bir hedefe ulaşmak amacıyla beraber çalışan bireylerin görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerine ve kavramalarına imkân veren yeteneklerin ilerletilmesi ve bilgiye ulaşma süreci olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımda ise örgütsel öğrenme; organizasyonun çevresel unsurlar ve tecrübeleri içerisinde, öz kültür, yapı, sistem ve davranışlarındaki farklılıkları bünyesinde toplayan organizasyonun başarılı olmasını sağlayan bir süreç olarak ifade edilmiştir (Lipshitz vd., 1996).

Örgütlerin öğrenmeye dair bakış açıları, organizasyon kuramlarında yerleşik olan diğer bakış açılarından farklılık göstermektedir. Kuramlar, öğrenme kavramını, eğitim ve yetiştirme hususları olarak ele alırken, mevcut bakış açılarında ise öğrenen organizasyon temelinde esas olarak öğrenme kavramının kendisi olduğu düşüncesi hakimdir. Bu sebepten, öğrenmenin resmi olan eğitim prosedürleri ve uygulamaları ile oluşamayacağını, bu kavramın bireyin devamlı olarak araştırma yapmaya teşvik edecek ve elde ettiklerini diğer üyeler ile paylaşacak ortamın oluşması ile ortaya çıkacağı ifade edilebilir. Örgütsel öğrenme aslında bir hayat felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2003).

3.1.2. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş

Örgütsel öğrenmeye geçiş sürecinde bireysel öğrenme bu sürecin ilk safhası olarak ifade edilmektedir (Türkay, 2007). Shrivastava (1983, s.16-17) bireysel ve örgütsel öğrenmeyi şu şekilde bir ayrıma tabi tutmuştur: “Örgütsel öğrenme bireysel olmaktan çok örgütsel bir süreçtir. Öğrenen bireyin örgütsel öğrenmenin aracı (agent) olmasına rağmen öğrenme süreci çok daha geniş bir sosyal, politik ve yapısal değişkenler seti tarafından etkilenir. Bu, bireyler etrafındaki bilgi paylaşımını, inançlar ve varsayımları kapsar.” (Akt. Hult ve Ferrell, 1997, s.155). Örgütsel öğrenme için bireysel öğrenmenin gerekliliği göz ardı edilemez; fakat bireysel öğrenme tek başına örgütlerin öğrenmesi için yeterli olmamaktadır. Bu durumda örgüte ait süreçler işin içerisine girmekte, bilgilerin korunması ve ihtiyaç duyulan anda yararlanılmak suretiyle saklandıkları yerden çıkarılması gerekmektedir. Öğrenmenin temelde karmaşık bir

yapıya sahip olması bu geçiş döneminde bireylerin, grupların ve örgütlerin kendilerinin hangisi ya da hangilerinin geçiş döneminde katkısının daha fazla olduğu net olarak anlaşılammıştır (Türkay, 2007).

3.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Kapsamı

Mulholland vd. (2001) öğrenme için, örgütlerin genelinde gerçekleşen ve çalışma yaşamında vazgeçilmez bir unsur olduğunu ifade etmektedirler. Örgüt üyeleri, görevleri ile ilgili bilgilerle beraber kendi iş hayatlarından kesitleri de diğer üyelere anlatarak önerilerde bulunurlar. Bunun yanında iş arkadaşlarının sergilemiş oldukları davranışların aynısını sergileme eğiliminde bulunurlar.

Örgüt çatısı altındaki kararları ve davranışları etkisi altında tutan çevreyle ilgili değişimler ve belirsiz durumlar, söz konusu örgütler için çevreye uyumu hareketli bir süreç haline getirmiştir (Miles vd., 1978). Günümüz ekonomisinin temelinde, bilgi sistemleri ve yenilikler olmasından dolayı, öğrenme kavramı ve çalışma yaşamı aynı doğrultuda ilerlemeyi hedeflemektedir. Yani öğrenme, yaşamın olağan akışı içinde her zaman faydalanılan bir unsur olmakla beraber, bu durum kişilere ve organizasyonlara verimlilik elde etmeleri için öğrenmeyle ilintili olarak ihtiyaç duyma ve sorumluluk duygusu uyandırmaktadır (Khandekar ve Sharma, 2006).

Atak ve Atik (2007), bilginin değerli olduğu organizasyonlarda, örgüt üyelerinin öğrenme konusunda desteklenmesini ve devamlı olarak öğrenmeye imkân tanınmasının gerekliliğini ifade etmiştir. Asıl görevi organizasyonun devamlılığını sağlamak olan yönetim kademesinin, rekabeti avantaja çevirmek amacıyla örgütsel faaliyetleri devamlı olarak sürdürmelidir (Schein, 1999; Vera ve Crossan, 2004; Zagoršek vd., 2009).

3.2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı, Unsurları ve Önemi

Alanyazın incelendiğinde, en genel ve kısa tanımıyla örgütsel öğrenme kavramının, organizasyonların yeni bilgi ve kavramalara ulaşma süreci olarak ifade edildiği görülmüştür (Slater ve Narver, 1995; Tippins ve Sohi, 2003). Fakat Robey vd. (2000), bu sürece dahil olan unsurların ne olduğu ve organizasyonların öğrenmeyi gerçekleştirmesinden net olarak neyin çıkarsama yapılması hususlarında alanyazında farklılıklar olduğunu ifade etmişlerdir.

Daft ve Weick (1984) örgütsel öğrenmeyi, herhangi bir örgütün neden-sonuç ilişkilerinin varlığına ve örgütün çevresiyle kurduğu ilişkisine bağlı şekilde bilgi üretimi olarak ifade etmişlerdir. Fiol ve Lyles (1985), örgütsel öğrenme kavramı neticesinde örgütsel eylemlerin daha iyiye doğru yol aldığını ileri sürmüşler; bilginin artırılmasını bilişsel dönüşüm olarak, eylemlerin iyi hale getirilmesini ise davranışsal bir dönüşüm olarak değerlendirmişlerdir. Garvin (1993) örgütsel öğrenmeyi, kavramadan davranış değişimine ve gösterilen performansların yükseltilmesine doğru devam eden bir unsur olarak değerlendirmiştir. Dodgson (1993) ise örgütsel öğrenmeyi daha geniş şekilde, bilgilerden yararlanma ve örgüt üyelerinin kabiliyetlerini temel alarak; örgütlerin bilgi ürettiği, bilgi düzeylerini artırdıkları ve bilginin bir araya getirdiği ve özümsemenin gerçekleştiği bir kavram olarak tanımlamıştır. Robey vd. (2000) örgütsel öğrenmeyi, gerek bilinçli gerekse bilinç dışında otomatik olarak bileşenleri bünyesinde bulunduran, bilgiye ulaşma, bilgiyi elde etme ve değerlendirme şeklinde örgüte ait hafızanın denetiminde ortaya çıkan ve örgüte ait fiillere nüfuz eden bir kavram olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenmenin birbirlerinden farklı olduğunu savunan Daft ve Weick (1984) bu farklılığı; bireysel öğrenmenin bireyin aynı uyarana değişik tepki göstermesi, örgütsel öğrenmenin ise bir grubun muhtelif uyarıcılara aynı tepkiyi göstermesiyle gerçekleşmekte olduğunu ifade etmişlerdir.

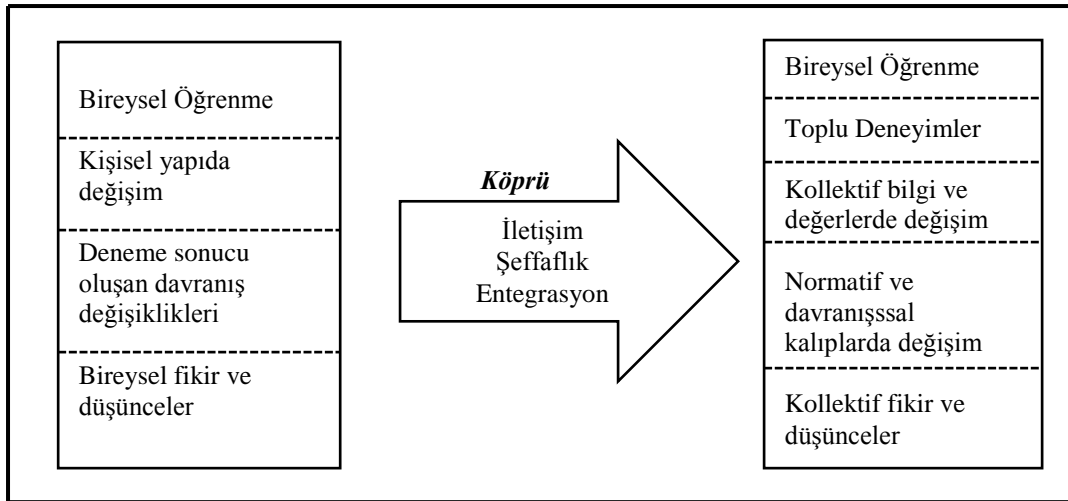
Garvin (1993), örgütsel öğrenmenin katmanlı şekilde üç kısımda değerlendirilebileceğini ifade etmiştir. Bunlardan birincisi kavrayışla ilgilidir. Örgüt üyeleri henüz gelişen fikirlere, bilgi düzeylerini yükseltmeye ve muhtelif biçimlerde düşünmeye sevk edilir. İkinci kısım davranışlarla ilişkilidir. Örgüt üyeleri fikirleri özümsemeye başlarlar ve sergiledikleri davranışlarda değişikliğe giderler. Son kısım ise, davranışların değişimi neticesinde kalitenin artması ve somut çıktılar gibi, ölçüme elverişli artışları yönlendiren daha fazla çabanın ortaya çıkması olarak ifade edilebilir.

Örgütsel öğrenme kavramı, kültürel ve yapısal şekilde iki açıdan değerlendirilmektedir (Popper ve Lipshitz, 1998). Yapısal açıdan örgütsel öğrenme, örgütün ve örgüt üyelerinin gösterdikleri performansa dair ulaşılan bilginin sistemli biçimde elde edilmesi, incelenmesi, depolanması, aktarılmasına bağlı olarak işlevsel düzenlemelerin ve uygulamaların düzenli duruma getirilmesini işaret eder (Popper ve Lipshitz, 2000). Kültürel açıdan ise örgütsel öğrenmeye etki eden nitelikler, anlamlar ile duygular aracılığıyla paylaşılan değerler ve inançlardan oluşmaktadır.

Örgütsel öğrenme kavramının etkin şekilde oluşması dört şartın yerine gelmesiyle mümkündür (Jerez-Gomez vd, 2005):

- Örgüt yönetiminin, örgütsel öğrenmeyi teşvik etmesi gereklidir. Yönetim kademesi bu eyleme liderlik etmeli, açık şekilde destek vermeli ve tüm üyeleri bu döngünün içine almalıdır.
- Kolektif bir adalet ve dürüstlük duygusunun (vicdanın) olması gereklidir. Yani iyi sonuç elde etmek için, örgüte ait unsurların her birinin yükümlülüklerini yerine getirmesi zorunludur. Ortak bir vizyonun olmayışı, öğrenme olgusuna yarar sağlamayacaktır.
- Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgi düzeyinin artırılmasını gerektirmekte ve kişisel olarak kazanılan bilginin transferi ve entegrasyonunu temel alan bir kavramdır.
- Mevcut rekabetçi çevrede uyum yeterli bir yanıt sayılmadığından dolayı, kurulu sistemde değişimlere rahatça ayak uydurmak, firmalar açısından bir referans oluşturarak ve öğrenme kapasitesi için yalnız başına yeterli olmayacaktır. Örgütler adaptif öğrenmenin ilerisine adım atmalı ve kabul gören örgütsel sistemi irdeleyen bir öğrenme düzeyine yoğunlaşarak daha kreatif, üretken ve esnek alternatiflerin analizinde değişikliğe gidilmelidir.

Öğrenme kavramını, rekabet avantajı ve yenilik sağlaması gibi yönleriyle konu alan araştırmalarda sistem yaklaşımı ele alınmıştır. Bu bağlamda öğrenme kavramı, kişisel bir çabadan ziyade kolektif biçimde değerlendirilen ve örgüt seviyesinde açıklanan bir kavramdır. Bu noktada, bireysel öğrenmenin sınırları ya da oluştuğu çevre olarak örgüt kavramına değinilmiştir. Örgütsel öğrenmenin oluşması, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında yer alan köprü vasıtasıyla gerçekleşebilecektir. Bu köprünün tesis edilmesi için birtakım unsurların varlığına gereksinim duyulmaktadır. Bunlar; örgüt üyelerinin anlaşma sağlamaları sonucu oluşan fikir birliğine olanak tanıyan iletişim kavramı, müşterek bilgiyi meydana getiren şeffaflık ve bunun neticesinde ortaya çıkacak örgütsel hafıza ve ortak değerlerin bir araya gelmesine imkân veren entegrasyon kavramıdır (Dixon, 1999). Şekil 6'da bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.



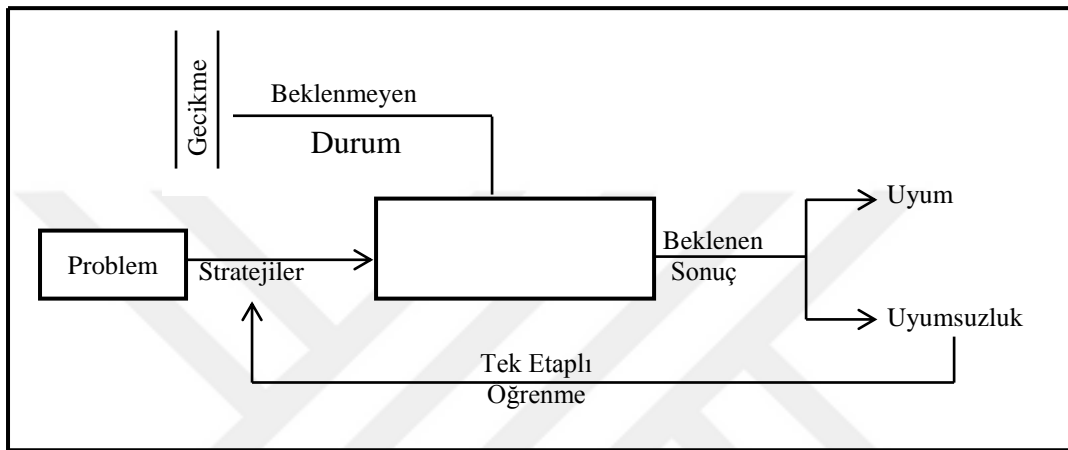
Şekil 6: Bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki köprü
Kaynak: Probst ve Büchel, 1997, s.21.

Çalışma hayatındaki dönüşümler ve küresel ekonominin ortaya çıkardığı zorluklar giderek geniş kapsamlı hale gelmiş ve iş olgusuna atfedilen anlamlar büyük çapta evrimleşerek bilgi temelli bir özelliğe sahip olmuştur. Örgütlerin değişim hızları farklılaşmış, örgüt yapısında yeniliklere gereksinim duyulmuş, pazar bünyesinde yer alan farklılıkların ve eğilimlerin tespiti zorlaşmış ve örgütlerin öğrenme kavramına olan gereksinim dereceleri artmıştır. Örgütsel öğrenme süreci içerisinde kilit bir rolde olan örgüte ait bilgilerin yönetilmesi hususu da son dönemlerde, işletmelerin yönetimi konusunda yapılan araştırmaların odak noktalarından biri haline gelmiştir (Kalkan, 2006).

Örgütsel öğrenmenin daha iyi kavranabilmesi amacıyla örgütsel öğrenmeye ait unsurlar olan örgütsel öğrenme çeşitlerinden söz edilmesi gerekir. Öğrenme, yaşayan tüm canlıları kapsayan bir kavram olmasıyla beraber, örgütlerin de birer organizma olarak değerlendirilmesi durumunda, örgüte ait bilgilerde ve örgütsel davranışlarda da değişiklik oluşturmaktadır. Söz konusu değişiklikler, bilgi ve sergilenen davranış türlerini muhtelif şekillerde etkisi altında bırakmaktadır. Bundan dolayı, öğrenme kavramı çeşitli şekillerde sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Üç tür öğrenme kavramından bahsedilmektedir (Öğütçü, 2006):

- Tek döngülü öğrenme (Single-Loop Learning)
- Çift döngülü öğrenme (Double-Loop Learning)
- Üç döngülü (öğrenmeyi) öğrenme (Deutero Learning)

Tek dögümlü öğrenme, yönetimde çoğunlukla yararlanılan “Problem Çözme Modeli” esas alındığında çalışanlar örgüt içi ve dışı değişikliklere, yanlış olan şeyleri fark edip düzeltmek amacıyla yanıt vererek örgütsel dengeyi muhafaza etmeyi hedeflemektedir. Buna karşın, “Sistem Düşüncesi” doğrultusunda analiz edilecek olursa, çözümlerin de çoğu zaman sorunlar yaratacağı ya da tekrar edeceği düşüncesi hakimdir. Bu durumu Argyris ve Schön, “Tek Yönlü” ya da “Tek Etaplı Öğrenme” olarak isimlendirmişlerdir.



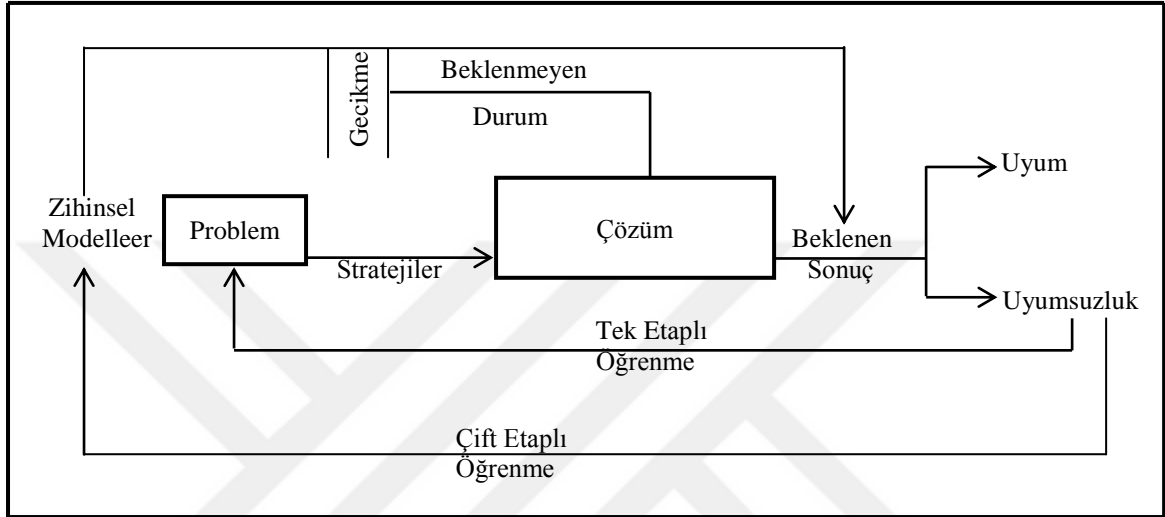
Şekil 7: Tek etaplı öğrenme ve geribesleme döngüsü
Kaynak: Argyris, 1996, s. 8.

Öğütçü (2006) tek dögümlü öğrenmeyi, örgüte ait ana kuralların tamamını değiştirmeden bir kurallar dizisi olarak, hataları belirleme ve bunları yok etme faaliyeti şeklinde ifade edilebileceğini belirtmiştir. Bu türde örgüt üyeleri, etraflarında oluşan sorunları belirleyerek çözüme ulaşmak amacıyla ihtiyaç duyulan stratejileri ortaya koyarlar (Yazıcı, 2001).

Çift dögümlü öğrenme çeşidinde, tek dögümlü önermeye ek olarak öğrenme sürecine örgütsel değer, normlar, inanç yapıları, yaklaşım ve hedefler de eklenmektedir. Bu durumdan kaynaklı olarak, çift dögümlü öğrenme de geri besleme döngüsü göze çarpmaktadır (Akgün vd., 2009). Bu öğrenme türü, meydana getirici öğrenme kavramı ile eşdeğer olmakla birlikte meydana getirici öğrenme yeni yolların araştırılmasını ve olayların kontrol edilmesini sağlayan bir yapıdadır. Olaylara yoğunlaşmak, olacakları öncesinde kestirme ve tepki vermeye imkân tanımaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007).

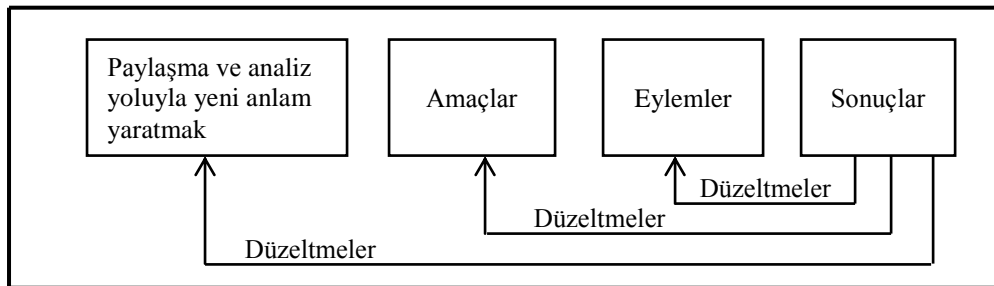
Sorunları yaratan esas sebeplerin ne olduğu ortaya çıkarılmadan, ihtiyaç duyulan kapsamlı gayretler gösterilmeden, çözüme ulaşmış gibi addedilen sorunlar yeniden tekrar edecektir. Bu noktada önemli olan, çözümler için düşünme eylemine geçmeden

sorunun olup olmadığı netleştirilmelidir. Argyris'in ortaya koyduğu çift döngülü öğrenmede, çalışma çevresinde gerçekleşen olaylar bütüncül bir bakış açısını gerektirir. Bu öğrenme türünde çözümden uzaklaştıran nedenlerin belirlenmesi ile eş zamanlı olarak bunların ortadan kaldırılması esastır. Sonuç olarak, organizasyonlarda öğrenimin gerçekleşmesi, değişken şartlara daha rahat şekilde ayak uydurmayı olanaklı hale getirir (Kıngır ve Mesci, 2007).



Şekil 8: Çift etaplı öğrenme ve geribesleme döngüsü
Kaynak: Argyris, 1996, s. 8.

Üç döngülü öğrenmede amaç organizasyonların öğrenme yetisinin ilerlemesini sağlamaktır. Bu türde bireyler, öğrenme kavramını hangi unsurların kolay hale getirdiğini ya da hangi unsurların mani olduğunu belirlerler (Kıngır ve Mesci, 2007). Ögütçü (2006) bu öğrenme türünün, öğrenme sürecinin tepe noktası olduğunu ifade etmiştir.



Şekil 9: Öğrenmeyi öğrenme
Kaynak: Probst ve Büchel, 1997, s.36.

Bu türde örgüt üyelerinin, ne şekilde öğreneceği ve diğerlerine nasıl ileteceği belirlenerek, ihtilafların ortadan kaldırılması ve ilerleme kaydetme için ihtiyaç duyulan fırsatlar elde edilebilir (Yazıcı, 2001).

3.2.2. Örgütsel Öğrenme Şekilleri

Örgütler, öğrenen birer yapı olarak çeşitli öğrenme şekillerini beraberinde getirmektedir. Örgütsel öğrenme şekilleri aşağıda detaylı şekilde açıklanmaktadır.

3.2.2.1. Öğrenmenin Doğasına Göre Örgütsel Öğrenme

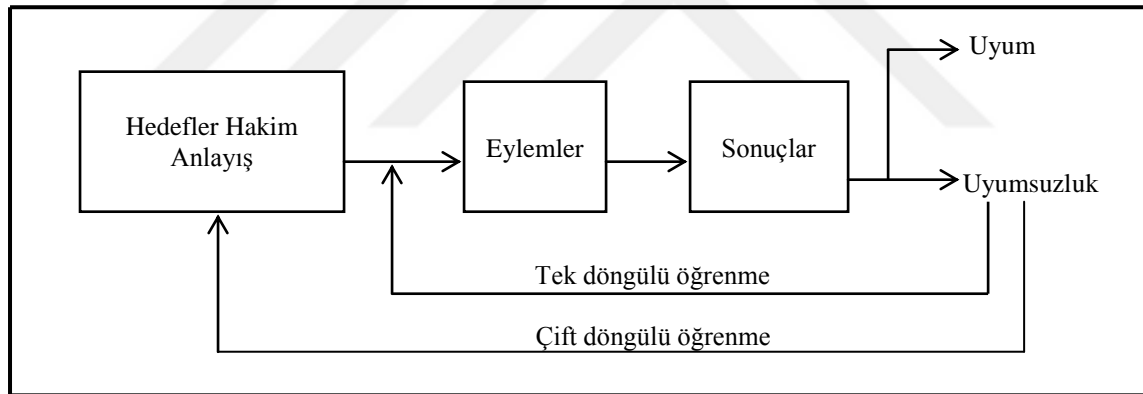
Öğrenmenin doğasına göre yapılan sınıflandırmada; uyum sağlayıcı örgütsel öğrenme, yaratıcı örgütsel öğrenme, tek döngülü örgütsel öğrenme, çift döngülü örgütsel öğrenme ve yeniden yapılandırıcı örgütsel öğrenme ve süreç öğrenme olarak adlandırılan örgütsel öğrenme şekillerinden örgütsel öğrenmenin muhteviyatını işaret etmek için yararlanılmaktadır. Alanyazında bu sınıflandırmaların gerçekte birbirleriyle paralellik gösterdiği görülmektedir (Türkay, 2007).

Sınıflandırmalar birtakım araştırmacılar tarafından revize edilmiştir. Bilhassa uyum sağlayıcı-süreç öğrenme türleri, Argyris'in (1977) tek-çift döngülü öğrenmesi ile paralellik göstermektedir. Aynı şekilde Fiol ve Lyles'in (1985), düşük ve yüksek düzey öğrenme ayrımıyla da benzeşmektedir. Yazarlar, düşük düzey öğrenmeyi tek döngülü ve yüksek düzey öğrenmeyi de çift döngülü öğrenme türü ile eş değer tutmaktadır.

Uyum sağlayıcı öğrenme, ana öğrenme kavramının belirleyicisi aynı zamanda örgütlerin çevreleriyle olan uyumudur. Söz konusu öğrenme türünde, örgütün iç ve dış çevresine uyum sağlamak amacıyla çaba sarf edilen öğrenme türü olduğu ifade edilmektedir. Bu öğrenme türünde, yeni bilgiler öğrenildiğinde geriye ket vurma durumu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yeni bilgiler eski bilgilerin unutulmasına sebep olmaktadır. Bu sürecin sonunda uyaran-cevap çerçevesi neticesinde örgüt öğrenmeyi gerçekleştirmeli ve sergilediği davranışlarda değişim gösterebilecektir (Probst ve Büchel, 1997). Bu tür, Argyris ve Schön'ün (1978) tek döngülü öğrenmesine denk gelmektedir. Yani örgütler, yararlanılan kuramlardaki noksanlıkları giderme ve mevcut kurallarla (existing norm) birleştirmeye ya da uyumlu hale getirmeye çalışır. Düzenlemeler mevcut kurala dayalı olarak gerçekleştiğinden tek döngülü öğrenme olarak isimlendirilir. Bu öğrenmede uyaran, gayeler ve çıktılar arasındaki fark olarak nitelendirilir. Söz konusu sapma ise uyum süreci neticesinde düzeltilmektedir. Süreç ise, organizasyonun çevresel zorluklara uyum göstermesiyle birlikte mevcut değerler ve grup üyelerinin kişisel ilgileri veya alt kültürlerin teşkil ettiği yapı içinde oluşmaktadır (Türkay, 2007).

Yeniden yapılanmacı öğrenme, sergilenen davranışlarda uyumun gösterilmesinin dışında, bilişsel unsurlarda da köklü değişiklikler olabilmektedir. İçsel çatışmalarda sürece dahildir. Sabit olarak nitelendirilen örgüte ait gayeler, politikalar, kurallar analiz edilmekte ve önceliği olan hedeflere karar verildikten sonra, değişikliğe gidilmektedir. Mevcut bilgi değişime uğrarsa ve bunun neticesinde davranış şekillerinde değişiklik olursa, örgütsel çerçevede genişleme sağlanabilir. Değerler revize edilebilir. Hareket noktaları belirlenir ve örgütsel imaj ve yapısal unsurlarda dönüşüme imkân verecek biçimde kurallar ve değerlerin analiz edilmesinin önü açılır. Örgütsel çerçeveyi değerlendirme, örgütün yararlandığı kuramsal yapıda yer alan savlara da karşı çıkmayı ifade etmektedir (Probst ve Büchel, 1997).

Argyris (1993), bahsedilen süreci çift döngülü öğrenme olarak isimlendirmektedir. Çift döngülü öğrenmeye, karışık ve karar verilmesi güç olan sorunların neticeye ulaştırılmasında ihtiyaç duyulmakta aynı zamanda uzun vadeli hususlarda verim alınabilmektedir. Şekil 10'da tek döngülü (uyum sağlayıcı) ve çift döngülü (yeniden yapılanmacı) öğrenmeye yer verilmiştir.



Şekil 10: Tek döngülü (uyum sağlayıcı) ve çift döngülü (yeniden yapılanmacı) öğrenme
Kaynak: Argyris, 1993, s.8; Probst ve Büchel, 1997, s.33-34.

Süreç öğrenmede ise, öğrenme sürecinin kendisi hangi safhalarda ve nasıl gerçekleştiği örgüt üyelerince tecrübe edilirse daha üst düzeyde öğrenme neticesine imkân vermektedir. Süreç öğrenme en üst seviyede öğrenme türü olup, buradaki hedef birtakım unsurların ya da enformasyonun öğrenilmesi olmayıp, bizzat sürecin kendisini özümsemektir. Süreç öğrenme birtakım çalışmalarda ikincil öğrenme olarak isimlendirilmektedir. Bu öğrenme türünde, anlamlandırma çerçevesinin incelenmesi ve ortaya çıkarılması olgularının olduğu görülmektedir. Bu olgular, öğrenme sürecine dair bir fikrin ortaya atılması demektir. Bu seviyeye gelen birey, kendisini diğer sosyal

yapıların da nüfuz ettiği bir ortamın unsuru şeklinde değerlendirmektedir. Ortamda bulunan birey, diğer bireylerinde sağlaması gereken şartları da analiz eder. Örgüt üyelerinin öğrenme kavramını öğrenmeleri, olası çatışmalar kestirilebilir ve bunların neticelerine de müdahale edilebilir. Ayrıca içsel düzenlemeler yapmak amacıyla muhtemel durumlar da değerlendirilebilir. Sonuç olarak yapının tamamı, öğrenme kavramını içselleştirmişse, örgüt içi ilişkiler net olarak ifade edilebilir ve örgütsel değişimin yolu açılır. Yapı içinde ve dışında yer alan ilişkiyel modeller açıklanabilir bir hale getirilebilir (Probst ve Büchel, 1997).

3.2.2.2. Öğrenme Metoduna Göre Örgütsel Öğrenme

Öğrenme metoduna göre örgütsel öğrenme; eğitim verme yoluyla, kıyaslama yoluyla, stratejik birleşmeler yoluyla öğrenme ve deneyimlerden öğrenme şeklinde sınıflandırılmaktadır (Türkay, 2007).

Eğitim verme yoluyla öğrenme türü için iş eğitimi kavramının, bilginin iletilmesi hususunda çok düşük seviyede etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (De Geus, 1988). Mevcut iş yaşamında örgütlerin çoğu, örgüt üyelerini iş esnasında ya da iş dışında eğitime tabi tutmanın, örgütsel öğrenmenin bir kolu olduğunu düşünerek bundan faydalanmaya devam etmektedirler. Noe (2010), organizasyonların çağdaş yaşamda örgüt üyelerinin görevleriyle ilgili hususlarda yetilerini ilerletmek gayesi ile planlanmış eğitim olarak ifade edilen iş başı eğitimlerinden, sürdürülebilir rekabet elde etmek için yararlandıklarını ileri sürmüştür. Çalışanların iş görme esnasında aldıkları eğitim yararsız olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü buradaki amaç bu eğitimi önemsiz olarak ifade etmekten ziyade örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini belirlemektir (De Geus, 1988). Burada dikkat çekilmesi gereken diğer husus ise, konu hakkında yapılan araştırmaların ele alınış şeklinin dahi ilerleyen dönemlerde değişime uğramasıdır. Aydemir (1999) eğitim verme yoluyla öğrenmede, kurs verilmesinin veya birtakım çalışanlara eğitimlerini daha üst seviyeye çıkarmaları için yapılacak giderleri finanse etme imkânı verilmesinin, örgütün öğrenmesine olanak sağlayan bir görüş olduğu anlamına gelmeyeceğini belirtmiştir. Bu durumun sebebi ise, eğitimin iş koluna ve bireyin hızına uygun olmasının, deneyimli eğitimciler tarafından gerçekleştirilmesinin, yapılan iş ile örtüşmesinin, bireysel kariyer hedefleriyle uyumlu olmasının değerlendirmeye açık olmasıdır.

Kıyaslama yoluyla öğrenmede ise öncelikli olarak kıyas kavramını açıklamakta fayda vardır. Kıyaslama, bir örgütün faaliyet gösterdiği iş kolunda ya da diğer iş kollarında yer alan başarı düzeyi yüksek olan örgütlerin yapmış oldukları çalışmaların veya üretim aşamalarının incelenmesi, öğrenilen bilgilerin kendi örgütlerindeki üretim aşamalarıyla bütünleşik hale getirilmesi olarak ifade edilmektedir (Codling, 1998). En yalın şekliyle diğerlerinin bilgi ve tecrübelerinden yararlanarak örgütün arzu edilen biçimde ilerlemesine olanak sağlamaktır. Kıyaslamanın öğrenmede kilit bir role sahip olmasının sebepleri şu şekildedir (Codling, 1998): Kıyaslama etkin olarak nitelendirilen bir öğrenme yöntemidir. Bu yöntemle muhtemel yanlışlıklar önlenmiş olmaktadır. Hızlı bir öğrenme biçimidir. Kıyaslama ile faaliyet gösterilen iş kolunun özellikleri de öğrenilmiş olur. Argyris (1993), organizasyonların yeni bir sorunla karşılaşma ve sorunla ilgili mevcut çözümlere erişmenin öğrenme olarak ifade edilemeyeceğini, öğrenmenin gerçekleşmesi için erişilen çözümün gerçek anlamda yaratılmış olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu ifade eş zamanlı olarak, organizasyonların dış çevreden elde ettiği faaliyetleri bünyesine almasının, öğrenme şekli olarak adlandırılıp adlandırılmayacağı neticesini ortaya çıkarmaktadır. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, başarılı olan örgütlerin seçimi gerekmektedir.

Stratejik birleşmeler yoluyla öğrenme; örgütsel öğrenmeye ait kavramlardan biri olmakla birlikte yeni pazarlara dahil olma, bunu gerçekleştirirken de riski ve finansal yatırımları minimize etmek hedefiyle doğan bir öğrenme türüdür. Bu yolla gerçekleştirilen öğrenmeler, teknik değişiklikler, lisans hakkı devretme, satış-dağıtım birlikleri, müşterek üretim programları veya müşterek şekilde işletme tesis etme yoluyla ortaya çıkmaktadır. Bu birleşmelerde önem arz eden etkenlerden bir tanesi, birleşme gerçekleştirilen örgütün sahip olduğu bilgilerden ve tecrübelerden yararlanmaktır (Pucik, 1988). Stratejik olarak gerçekleştirilen birleşmelerde örgütsel öğrenme yetisi, rekabet üstünlüğü kazanmada ve ortaklığın yönetilmesi açısından önemli hale gelmiştir. Öğrenme yetisinin varlığı riski en aza indirmenin bir yoludur (Pucik, 1988).

Deneyimlerden öğrenme kavramında ise gizli olan bilgilerin çoğunlukla öğrenmeyle elde edilebileceği düşüncesi mevcuttur (Heraty, 2004). Öğrenme sürecindeki kabuller sonuç olarak öğrenmenin içeriğine dair kabullere de gereksinim duymaktadır (Slater ve Narver, 1995). Bu noktada eğitim ile öğrenme ve deneyimler neticesinde öğrenme ifadeleri ayrılmaktadır. Eğitimin temelinde maliyet düşürme ve verimliliği yükseltme stratejileri olmasına karşın, öğrenmenin bir stratejiye direkt olarak dayandırılmayacağı net şekilde görülmektedir (Heraty, 2004). Deneyimler vasıtasıyla

öğrenme, gerek hayatın olağan akışı içinde yer alan problemler ve bunlara ait çözümlerle gerek daha önceki zamanlarda tecrübe edilen öğrenmelerle ilişkilidir. Örgütsel öğrenme bakış açısıyla deneyimlerden öğrenme; bireysel tecrübelerin de ilerisinde organizasyonların diğer elemanlarının da tecrübelerinden öğrenme ve örgütsel geçmişinden öğrenme kavramlarını da kapsamaktadır.

3.2.2.3. Örgütlerin Öğrenme Düzeyine Göre Örgütsel Öğrenme

Öğrenme seviyeleri açısından örgütler dört değişik şekilde değerlendirilebilmektedir.

İlk olarak bilen örgütler ele alınacak olursa, öğrenme kavramı nezdinde en ilkel sayılabilecek örgütsel model olarak ifade edilmektedir. Tek döngülü ve uyum sağlayıcı öğrenmeyi esas almışlar; fakat tüm konularda en iyi olanı bildiklerine inanarak, işgörenlerin uygulamalara tam olarak uymaları beklenir (Özen, 2002). Klasik yönetim düşüncesinin hakim olduğu bu örgütlerdeki temel özellik “rasyonalite” ve “en iyi” anlayışlarının varlığıdır. Klasik düşüncenin nitelikleri arasında; görevlerin uzmanlık düzeyine göre dağıtılması, zaman ve hareket ile ilgili düzenlemeler ve organizasyonun sosyal bir yapısının olmasıyla birlikte örgüt üyelerinin beşeri taraflarının olduğu gerçeği yer almaktadır. Bu tipteki örgütlerde, faaliyet gösterdikleri pazarlarda öğrenmeye gereksinim hissedilmez ve baskı, riskten uzaklaşma gibi unsurlardan dolayı da öğrenmede devamlılık olmaz (Özen, 2002; Seymen ve Bolat, 2002).

Anlayan örgütlerde; klasik düşünceden neo-klasik düşünceye kaymadaki esas, fikir değişimiyle örtüşen bir değişikliğin olduğu sonucu ortaya çıkmasıdır. Bu örgütler, çalışanların birer meta gibi sadece üretim unsuru olarak değerlendirilmesinin dışında, bireylerin güdülenmesi ve mutlu olmanın verimlilik sağlamanın bir bileşeni olduğu, alınan kararlara iştirak etme, liderlik türleri, kişisel ihtiyaçlar gibi hususlara verilen değerle ilgili olarak anlayan örgütler, neo-klasik düşünceye hayat veren örgütler şeklinde ifade edilmektedir (Seymen ve Bolat, 2002).

Düşünen örgütler, sistem ve durumsallık yaklaşımı çatısı altında değerlendirilen çağdaş örgütsel kuramının somut bir şeklidir (Seymen ve Bolat, 2002). Bu örgütlerin esas çıkış noktası, sabit olmayan çevresel şartlara eş zamanlı olarak uyum sağlamaktır. Bundan dolayı, sorunların çözümüne yoğunlaşılır. Bu örgüt anlayışında iş kavramı, problemler dizisi olarak algılanmakta ve bunların çözüme kavuşturulmasına gayret gösterilmektedir. Buna rağmen, ilerleyen dönemlerde karşılaşılabilecek olası

problemleri kestirme adına bir uğraş verilmemektedir. Bu örgütler dış değişikliklere reaksiyon gösterme eğiliminde olmalarına ek olarak yönetim kademesinin dar bakışından ve problemlere yoğunlaşmalarından dolayı, problemin esasında var olan nedenleri belirleyemedikler için öğrenme kavramını ve diğer çözüm üretme fikirlerinin arkasında duramamaktadırlar (Özen, 2002; Seymen ve Bolat, 2002).

Öğrenen örgüt kavramı ise, örgütlerin öğrenmesi kavramının geldiği son aşama şeklinde ifade edilmiştir. (Easterby-Smith, 1997). Argyris ve Schön'ün (1978) ilk kez kullandığı öğrenen örgüt ifadesi yanlışlıkların tespiti ve düzeltilmesi şeklinde belirtilmiştir. Garvin'e (1993) göre; bilgileri üreten, elinde bulunduran, ileten ve henüz keşfedilmemiş bilgi ve düşünceleri ortaya çıkarmak için bilgiyi revize eden örgütler, öğrenen örgüt kapsamı içine girmektedir. Çam'a (2002) göre öğrenen örgüt, kazanılan bilgilerin devamlı şekilde izlenmesi ve bunun neticesinde kazanılan bilgilerin örgüt geneline yayılması, aktarılması ve hedeflerle birleştirilmesidir. Goh ve Ryan'a (2002) göre, alanyazında öğrenen örgütlerin başarılı örgütlerden oluştuğu şeklinde bir ön düşüncenin varlığı mevcuttur. Özen Kutaniş'e (2002) göre, öğrenen örgüt olmak raslantısal bir durum olmamakla birlikte öğrenme gayreti örgüt üyeleri tarafından paylaşımına açık olmalıdır. Yönetim kademesi, örgüt üyelerinden oluşan bir öğrenme kültürünü ve aktarmanın gerçekleşeceği yapısal değişimleri ortaya çıkarmaktan sorumludur. Birtakım koşulların yönetim kademesi tarafından oluşturulması gereksinim duyulan bir durumdur. Başarılı olarak nitelendirilebilecek herhangi bir öğrenen örgütün ifade edilmesinde, öğrenen örgütün niteliklerini açığa çıkaran bir örnek mevcuttur (Goh ve Ryan, 2002).

3.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

Liao ve Wu (2009) örgütsel öğrenmenin, kişisel seviyeden grup seviyesine daha sonra da örgütsel seviyeye geçen ve tekrar başlangıç noktasına dönen bir yapıya sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Walsh ve Ungson'a (1991) göre örgütsel öğrenme, kişilerin elde ettikleri bilgilerden yaratılmaktadır. Örgüte ait süreçlerin ve örgütsel kültürü esas alan bilginin ortaya çıkarılması ve aktarılması vasıtasıyla gelişim göstermektedir. Oluşan bilgi örgüte ait bellek niteliği taşımaktadır.

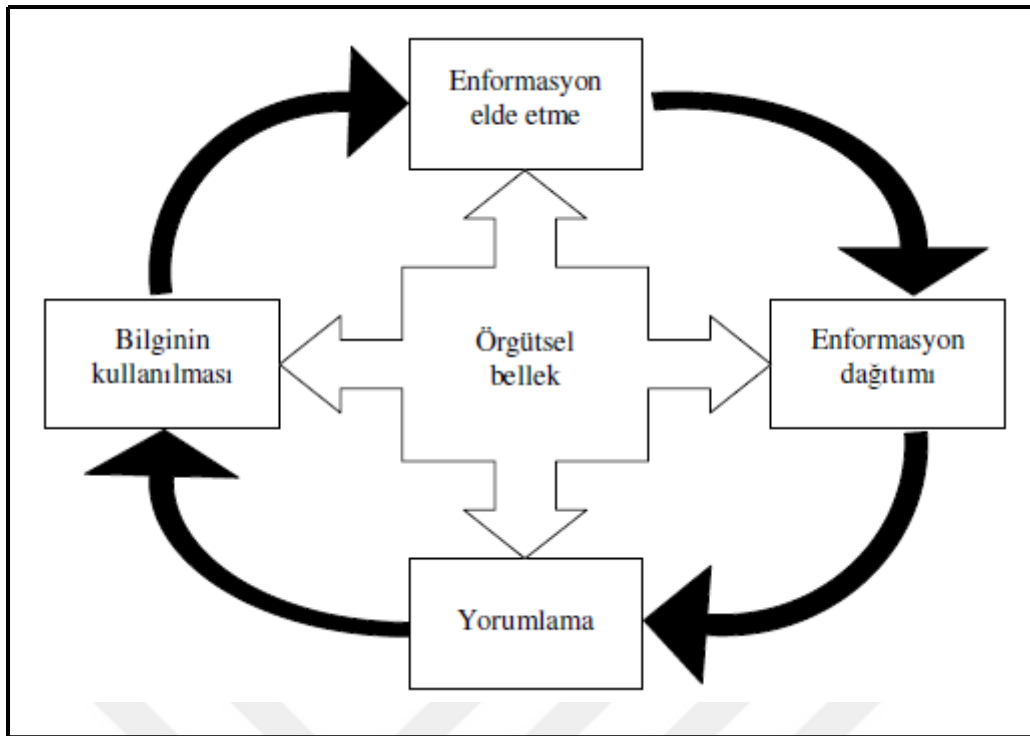
Öğrenme kavramını süreç şeklinde değerlendirilmesi sonucunda dikkate değer üç esas ortaya çıkmaktadır (Jerez-Gomez vd, 2005): Bunlardan ilki, elde olan bilginin kurumsal nitelik kazanması ile oluşan neticelerin örgütsel bakımdan kaynak niteliği

taşımasıdır. Diğeri, bilginin ortaya çıkarılması ve aktarılması hususlarının, biliş ve davranış düzeyinde oluşan ve devamlılık özelliği olan iç değişikleri de doğurmasıdır. Son olarak, iç değişikliklerin örgütsel açıdan ilerleme kaydetmeleri amacıyla, alınacak tedbirlerin belirlenmesi ve devam ettirilmesi neticesini ortaya çıkarmasıyla rekabet üstünlüğünü elde etmektir. Bu işlemlerin, örgütsel öğrenme kavramını ve örgütün bilgiyi değerlendirme safhalarını birer nosyon olarak anlamamıza olanak tanıdığını ifade etmişlerdir (Jerez-Gomez vd, 2005).

Öğrenme sürecinin safhalarını Daft ve Weick (1984) tarama, yorumlama ve öğrenme şeklinde; Huber (1991) bilgiyi elde etme, enformasyon dağıtımı, enformasyonun yorumlanması ve örgütsel bellek şeklinde; Dixon (1992) enformasyon elde etme, enformasyon dağıtımı ve yorumlanması, anlam yaratma, örgütsel bellek ve bilgi kullanımı; Robinson vd. (1997) gözleme, modelleme, yorumlama ve canlandırma; Carroll (1998) gözleme, düşünme, yaratma ve eylemde bulunma; Crossan vd. (1995) örgütsel sezinleme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma; Tippins ve Sohi (2003) bilgi edinme, yayılım, yorumlama ve örgütsel bellek; Falconer (2006) enformasyon edinimi, yansıtma ve işleme, yorumlama ve meşgul olma ve eylem olarak belirtmişlerdir.

Örgütsel öğrenmenin verimli biçimde algılanabilmesi amacıyla örgütsel öğrenme kavramının safhalarının detaylı şekilde analiz edilmesi gereklidir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme, Dixon (1992) ve Huber'in (1991) modeli esas alınarak ortaya çıkarılan beş safha biçiminde değerlendirilecektir. Modelde örgütsel öğrenme;

- Enformasyon elde etme,
- Enformasyon dağıtımı,
- Enformasyonun yorumlanması,
- Örgütsel bellek,
- Bilginin kullanımı (eyleme geçme) safhalarından ortaya çıkan bir yapı olarak tasvir edilmiştir. Yapıyı ortaya çıkaran safhalar arası ilişkiye Şekil 11'de yer verilmiştir.



Şekil 11: Örgütsel öğrenme süreci
Kaynak: Huber, 1991, s.90.

3.3.1. Enformasyon Elde Etme

Enformasyon elde etme safhasında örgüt, gereksinim duyduğu enformasyon ya da bilgiyi muhtelif şekilde özümsemektedir (Kalkan, 2006). Enformasyona ulaşmak için gerek iç gerek dış çevre unsurlarından faydalanılabilir. Romme ve Dillen (1997), geçmişte elde edilen bilgilerin, dolaysız deneyimlerin, örgüt dışı etkenlerin deneyimlerinin yeni enformasyon elde etme sürecinin ana kaynakları olduklarını ifade etmişlerdir. Inkpen (1998), enformasyon elde etmenin şans eseri bir süreç olmadığını ileri sürmüştür. Bilgiyi elde etme gayesine dair olarak örgütler, çok sayıda şekilsel ve şekilsel olmayan eylemlerde yer almaktadırlar. Araştırma-geliştirme çalışmaları, tüketici araştırmaları, performans değerlendirmeleri, rakip ürünlerin değerlendirilmesi, medya araştırması bu faaliyetlere örnek gösterilebilir. Bu noktadan yola çıkarak bulunulan bilgi seviyesi, performans unsurları ve örgüt dışına ait varsayımların öğrenme sistemlerinin dizaynına etki eden ana esaslar olduğu ifade edilebilir (Fisher, 1987). Huber (1991), örgütlerin genel olarak genetik öğrenme, deneyimsel öğrenme, başkalarından öğrenme, aşılama ve araştırma şeklinde beş süreç vasıtasıyla öğrenim gerçekleştirebileceklerini ileri sürmüştür.

Genetik öğrenme; kurucuların ve kurulma safhasında yer alan bilgilerin, örgütün ilerleyen dönemlerdeki öğrenme eylemini de etki altında bırakması olarak ifade edilmektedir. Örgütün faaliyetlerinin başında yer alan bilgiler, örgütsel açıdan nelerin araştırma konusu edileceği, hangi hususların denemeye tabi tutulacağını ve örgüt üyelerinin yüz yüze geleceği durumları ne şekilde çözüme kavuşturacağına yön vermektedir. *Deneyimsel öğrenme*; örgütlerin muhtelif bilgilere tecrübe ederek ulaşabileceğini öngörür. Sistemli ya da sistemli olmayan biçimde, örgütün direkt olarak tecrübeleri vasıtasıyla çeşitli bilgiler elde edilir. *Başkalarından öğrenme*; kıyas aracılığıyla diğer örgütlerin tecrübelerinden faydalanma ve danışmanlar, toplantılar veya yayınlar desteğiyle ortaya çıkan bir öğrenme türüdür. *Aşılama öğrenme*; örgütün dışarıdan yeni bireyleri işe alarak, bu bireylerin bilgilerinden faydalanarak bilgi düzeyini yükseltmesidir. *Araştırma öğrenme*; örgüt dışı değişiklikleri takip etme, yoğun araştırmalar yapma ve performans takibi ve değerlendirme yardımıyla ortaya çıkmaktadır.

3.3.2. Enformasyon Dağıtımı

Barret vd. (2004) enformasyon kavramının, kişiler, gruplar ve örgütler arasında paylaşılması, yeni bilgilerin ortaya çıkarılması ve öğrenmenin oluşabilmesi için ihtiyaç duyulan ön şart olduğunu ileri sürmüşlerdir. Garvin (1993), enformasyon dağıtımını öğrenmenin etkisini yerellikten kurtarıp seri şekilde örgütün tamamına aktarmak için ihtiyaç duyulan bir süreç olduğunu belirtmiştir.

Örgütlerde yer alan kişilerin veya bölümlerin enformasyonun hangi bireye veya hangi bölüme cevap vereceği öngörülememektedir. Enformasyona gereksinim duyan kişi ya da bölümler enformasyonun örgüt içindeki konumunu bilememektedirler. Bu iki durum arasında enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasına olanak verecek yapıların oluşturulması ve bilginin örgütün tamamına aktarılması zorunludur (Huber, 1991). Garvin (1993) ise enformasyon dağıtımına; yazılı, sözlü ve görsel bilgi, örgüt ziyaretleri, çalışan rotasyon programları, eğitim-öğretim programları ve standardizasyon programları gibi unsurların nüfuz edebileceğini ifade etmiştir.

3.3.3. Enformasyonun Yorumlanması

Daft ve Weick'e (1984) göre yorumlama kavramı, enformasyonun anlamlı hale getirildiği bir süreçtir. Slater ve Narver'e (1995) göre enformasyonun yorumlanması esasında dikkat çeken uygulamalar ise; çalışanların birimler arasında dolaşımı, bağlantı rolleri, birleştirici roller, örgüt yapıları, toplantılarda ve görev gruplarında yüz yüze etkileşimdir. Huber (1991), örgüt çatısı altında değişik yorumlardan dolayı meydana gelecek olumlu sonuçları artıracığından, enformasyonun yorumlanması safhasında gaye bütünlük bir görüşe sahip olmak olmadığını ifade etmiştir. Çünkü örgütlerin önemli olarak nitelendirilebilecek çalışanları arasında uzun vadeli duygusal çatışmalara sebep olacak derecede olmamak şartıyla, görüş ayrılıklarının ve çatışmaların varlığı, henüz gelişen enformasyon üzerinde yorumların yapılmasına kaynak teşkil edebilecektir (Slater ve Narver, 1995). Bu noktada önemli olan unsur diyalogdur. Diyalog kavramını Dixon (1999), kişiler arasında her kişinin bireysel olarak sahip olduğu anlam yükünü ortaya çıkardığı konuşma türü olarak tanımlamıştır. Diyalog neticesinde kişiler arasında karşılıklılık esasına dayalı bir öğrenme olabilecektir. Fakat diyalogun muhtelif hususları bünyesinde toplaması gerekliliği de dikkate alınmalıdır (Starkey, 1998):

- Diğer kişilere konuyla ilişkili eksiksiz ve yanlışsız bilgi verme,
- Diğer kişilerin fikirler onaylanmasa da yetkinliklerini onaylama,
- Diğer kişilerin akıl yürütme metotlarını ortaya çıkarmalarına müsaade etme,
- Diğer kişilerin bakış açılarını ifade etmelerine müsaade etme,
- İkna edici veriler ve akılcı çözümler önerilmesi durumunda bunları benimseyebilme,
- Kişilerin kişisel iddialarıyla diğerlerinin iddialarını, test edebilecek birer hipotez gibi algılayabilmeleri,
- Diğer bireylerin akıl yürütme metotlarına ve görüşlerinde esas aldıkları verilere meydan okuyabilme.

Örgütlerde kolektif yorumlara erişim muhtelif şartların oluşmasını zorunlu kılmaktadır. Huber (1991), bu şartları şu şekilde ifade etmiştir:

- Örgütte yer alan birimlerin sahip olduğu bilişsel haritalar arasındaki uyum,
- İletilen enformasyonun çerçevelenmesindeki uyum,
- Enformasyon taşımakta yararlanan medya kanallarının zenginliği,
- Enformasyonu yorumlayan bölümler üzerinde var olan enformasyon yükü,

- Yeni yorumlar yapmadan daha önce gereksinim duyulan boşaltma miktarına ulaşabilme yetisidir.

3.3.4. Bilginin Depolanması ve Örgütsel Bellek

Örgütleri bilgileri kullanan birer sistem olarak değerlendirdiğimizde, bilginin saklanması açısından örgütsel bellek bir tür gereksinim olarak karşımıza çıkmaktadır (Romme ve Dillen, 1997). Bu bellek organizasyonda yer alan kişilerin hafızalarından oluşmamaktadır. Örgütsel bellek, birçok bireyin birbirlerini etkilemesi ve aynı zamanda örgütün dışında yer alan yetkin bireylerin desteği ile ortaya çıkmakta (Moorman ve Miner, 1997); bundan dolayı da örgütün olaylara dair sahip olduğu bilgilerin birer birikimi olarak belirtilmektedir (Hanvanic vd., 2006). Örgüte ait bellek; politikalar, prosedürler, rutinler ve kuralları içeren ortak algıdan kaynaklı bir muhafaza sistemidir. Bu sistemde yer alan bilgilere gereksinim duyulduğu takdirde erişim sağlanmakta ve bu bilgilerden amaç doğrultusunda yararlanılmaktadır (Olivera, 2000; Paoli ve Prencipe, 2003). Örgütün sahip olduğu bellek, açıklayıcı ve yönetsel olarak iki şekilde kategorize edilebilir. Açıklayıcı bellek, geçmişte karşılaşılan olgulara dair bilgileri kapsarken, yönetsel bellek ise prosedürler, süreçler ve rutinlere dair bilgileri içermektedir (Tippins ve Sohi, 2003). Nevo ve Wand'a (2005) göre örgütsel bellek; enformasyonun yönetilmesi, görevlerin koordine edilmesi, dış değişikliklere adaptasyon ve örgüte ait hedeflerin tespit edilmesi ve bu doğrultuda çaba sarf edilmesi durumlarında örgütsel verimliliği yükseltebilir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenmenin bir unsuru şeklinde nitelendirilebilecek olan örgütsel belleğin, öğrenme esnasında iki kilit görevi vardır. Bunlardan ilki, öğrenme döneminde değişikliklerin gerçekleşebilmesi için gereksinim hissedilen esasları sağlamaktır. Diğeri, gereksinim duyulan bilgi çeşidine etki etmesidir.

Örgüt çatısı altında bilginin saklandığı beş konum mevcuttur (Romme ve Dillen, 1997). Bu konular sırasıyla; bireysel bellek, örgüt kültürü, dönüşüm, örgütsel yapı ve fiziki yapıdır. *Bireysel bellek*; kişisel tecrübeler ve gözlemlere dair bilginin saklandığı kısımdır. *Örgüt kültürü*; problemlere dair muhtemel çözümlerin saklandığı yerdir. *Dönüşüm*; işlere ait süreçlerin yönetilmesinde kılavuz niteliği taşıyan standart prosedür, planlama sistemleri, bütçeleme sistemleri gibi hususların dönüştürülmesidir. *Örgütsel yapı*; örgüt çatısı altındaki kişilerin sergiledikleri davranışları biçimlendiren gücü elinde tutan resmi ve gayri resmi yapıdır. *Fiziki yapı*; hiyerarşik sistemin bir göstergesidir ve

muhtelif davranışsal kodlar, normlar ve değerler burada saklanır. Bunların yanı sıra; medya ve çalışanları, resmi kurumlar, eski çalışanlar, danışmanlar vb. örgütle ilişkili birtakım bilgiyi ellerinde bulundurabilirler. Fakat örgütün haricinde yer alan birey ve kuruluşlar örgüte ait belleğin bir unsuru sayılmamaktadırlar.

Herhangi bir örgüt için örgütün sahip olduğu bellek bilgilendirici, denetleyici ce politik olmak üzere üç kilit role sahiptir (Walsh ve Ungson, 1991). *Bilgilendirici rol*; örgütsel bellek etkili ve verimli kararlarda destek vermektedir. *Denetleyici rol*; örgütsel bellek, yeni bir kararın alınması sürecindeki işlem maliyetlerini ve arzulanan sonuçları elde etmede izleme maliyetlerini düşürebilir. *Politik rol*; kişiler veya gruplar ellerindeki bilgi esas alarak sahip oldukları güç aracılığıyla diğer kişilerin veya grupların davranışlarına etki edebilir.

Örgütün sahip olduğu belleğin, sergilenen davranış ve performans açısından olumlu veya olumsuz sonuçları görülebilmektedir. Olumlu açıdan örgütsel bellek daha önceki tecrübeler doğrultusunda örgüte dair değişikliklerin oluşmasına olanak sağlar. Olumsuz açıdan örgütsel bellek, kişisel olarak yeni durumları dikkate almadan olağan şekilde kararlar alınmasına sebep olabilir (Alavi ve Leidner, 2001).

3.3.5. Bilginin Kullanımı (Örgütsel Eylem)

Antal'a (1997) göre örgütsel öğrenme; bilgilerin kullanılması diğer ifadeyle sergilenen davranışlardaki değişikliklerin gerçekleştirilmesiyle oluşmaktadır. Bu açıdan öğrenme kuramları, söz konusu değişikliklerin meydana geldiği anda, bilgi kullanımının kilit bir görevi olduğuna dikkat çekmektedir. Alavi ve Leidner (2001) bilgi esaslı görüşün, rekabet üstünlüğünün doğmasına neden olan unsurun, örgütlerin bünyesindeki bilgilerden ziyade bilginin kullanımında saklı olduğunu ifade etmişlerdir. Uzun ve Durna (2008), bilginin yükü olarak ifade edilen potansiyel değerinin ancak bilgi kullanımı sonucunda gerçek değerine ulaştığını savunmuşlardır. Johannessen ve Olsen (2003), bilgi kavramının örgütsel birikimin bir unsuru olması durumunda stratejik açıdan bir değeri ifade ettiğini öne sürmüşlerdir. Bu değeri meydana getiren ana yetiler, muhtelif kaynaklardan elde edilen bilginin kullanımıyla ortaya çıkarılmakta ve yenilikçilikle verimliliğin uyumlu hale dönüştürülmesiyle, gelecek dönemlerde örgüte ait başarı hususunda bir gösterge niteliği taşımaktadırlar. Bu noktadan yola çıkarak Zaim (2005), bilgiyi yönetmede başarı elde etmenin, bilginin etkili şekilde kullanımına ve söz konusu bilgiden muhtelif konularda (ürün, süreç, davranış vb.) yararlanılmasına

bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Örgüt çatısı altında bilgi kavramından, üç ana amaç doğrultusunda yararlanılmaktadır (Sağsan, 2006):

- Örgüte ait iş süreçlerinin ve stratejilerinin tespitinde ve uygulanmasında bilgidan yararlanılmaktadır. Bu safhada bilgi, örgüt yönetiminin daha sağlıklı kararlar verebilmesini ve ileriye yönelik öngörülerini kuvvetli hale getirmek maksadıyla kullanılmaktadır.
- Örgütteki ürünlerin tasarlanmasında, oluşturulmasında ve pazarlanmasında bilgi kilit rol oynamaktadır.
- Örgütün verdiği hizmetlerin türleri ve kalitesinin yükseltilmesinde bilgi en etkili yolları belirlemektedir.

3.4. Örgütsel Öğrenme Modelleri

Öğrenme konusunda yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular, öğrenmenin değişik türlerinin olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda Argyris ve Schön, Fiol ve Lyles ile Senge'nin yapmış oldukları çalışmalarda ortaya koydukları modeller açıklanmaya çalışılmıştır.

3.4.1. Argyris ve Schön'ün Modeli

Örgütsel öğrenme seviyeleriyle ilişkili kategorilerden ilki Argyris ve Schön'ün modelidir. Bu model, üç öğrenme seviyesinde incelenmektedir. Bu seviyeler tek döngülü, çift döngülü ve çoklu öğrenme olarak adlandırılmaktadır. Tek döngülü öğrenme, öğrenme kavramını var olan zihinsel model kapsamında tanımlamakta; çift döngülü öğrenme, zihinsel modellerin değişiklikleri ve gelişmesi kapsamında açıklamakta; çoklu öğrenme, öğrenme kavramının öğrenilmesi olarak ifade edilmektedir (Argyris ve Schön, 1978).

Tek döngülü öğrenme düzeyindeki öğrenmede, akıl yürütme ya da analiz etme kavramları desteklenmemekte ve gerekmemektedir. Tek döngülü öğrenme basit olarak, var olan yapının devamlılığı sağlanarak, amaçlara ulaşma olgusunun gözetilmesi ve yanlışlıkların saptanması ve doğrulanmasıyla ilişkili bir kavramdır (Beeby ve Booth, 2000). Ayden ve Düşükcan'a (2002) göre tek döngülü öğrenmede, örgütte yer alan bireyler yanlışlıkları fark ederek düzeltme yoluna gitmeleriyle beraber dış değişkenlere de uyum sağlamaktadırlar.

Çift döngülü öğrenme, yapısal olarak rutin nitelik taşımamaktadır. Esasen, zihinsel değişimlerin ortaya çıkmasıyla neticelenmektedir. Zihinsel yapının oluşmasındaki etkenler, yararlanılan kuramlar, varsayımlar, örgütsel strateji ve normlar son olarak yeteneklerdir. Bu öğrenme türünde, yararlanılan normların değişime uğraması ya da başka bir biçim verilmesi örgütün özerk yapısına destek olmaktadır (Beeby ve Booth, 2000). Çift yönlü öğrenme türü, fonksiyonel olarak düşük seviyede yer alan örgütsel normların incelenmesine, bu normların ağırlıklarına göre değerlendirilmesine imkân veren bir öğrenme şeklidir (Öncül, 1999).

Çok yönlü öğrenme, öğrenme olgusunun öğrenilmesi olarak ifade edilmekte olup, bu tür öğrenmede öğrenme ikinci defa ortaya çıkmaktadır. Tek-çift döngülü öğrenmenin hangi zaman diliminde olacağına karar verilmesine dair örgütsel bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle, öğrenme sürecinin devamlılığıyla ilişkili olarak öğrenme düzeyleriyle ilgili şekilde oluşmuş bir öğrenme türüdür (Nevis vd., 1995). Bu türde, yanlışlıkların ne şekilde saptanacağı, normların hangi yöntemle değerlendirilebileceği ve tekrardan yapılanma süreci örgütler tarafından öğrenilmektedir (Öncül, 1999).

3.4.2. Fiol ve Lyles'in Düşük ve Yüksek Öğrenme Modeli

Fiol ve Lyles (1985) öğrenme düzeylerini, düşük ve yüksek düzeyli öğrenme şeklinde sınıflandırmışlardır. Buna göre düşük düzeyli öğrenme, önceki davranışların tekrarını temel almaktadır. Kısa vadeli olmakla birlikte derinlemesine ve kalıcı bir nitelik göstermez. Rutin olma özelliği taşır ve ana örgütsel düzenlemeler içeriğinde yer almaz. Bu tür öğrenme, örgütün her seviyesinde görülebilir ve neticeleri çoğunlukla davranışsal nitelik gösterir. Beklenen sonuçlar davranış biçimleri ve performansla ilgilidir. Yüksek düzeyli öğrenme ise daha önce bulunulmayan eylemlerle ilgili olmakla beraber, üst düzeyde kurallar ve düzenlemelerin ortaya çıkmasıyla ilişkilidir. Bu tür öğrenme normlarda, referans kalıplarında ve varsayımlarda değişikliği bünyesinde barındırmakta ve bu sebeple de örgütün geneli üzerinde etkiye sahiptir. Yüksek düzeyli öğrenme, daha önceki başarılarından ziyade henüz gelişen yeteneklerin ve değerlerin öğrenilmesine ihtiyaç duyar. Düşük düzeyli öğrenmeye kıyasla yüksek düzeyli öğrenme bilişsel nitelik taşımaktadır. Yüksek düzeyli öğrenme daha çok örgütlerin üst yönetim kademelerinde görülmektedir. Yüksek düzeyli öğrenme sorun saptama yetilerini esas almaktadır.

3.4.3. Senge'nin Öğrenme Modeli

Öğrenme düzeyleri, uyum sağlayıcı öğrenme ve üretken (yaratıcı) öğrenme olarak bu modelde iki şekilde kategorize edilmiştir (Senge, 1990). *Uyum sağlayıcı öğrenme*, var olan beceriler ile yeni sorunları çözüme kavuşturma anlayışına sahiptir. Buna göre öğrenen örgütler, gelişen durumların ana varsayımlarını göz ardı etmektedirler. Sorunların özünde olan sebepler analiz edilmemektedir. *Yaratıcı öğrenme*, örgütlerin sorunları saptama ve çözüme kavuşturma metotlarını sürekli bir şekilde analiz etmeleri, geri dönüşler edinmeleri ve gözlemler yapmaları üzerine oturtulmuştur.

3.5. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Örgütsel öğrenmeyle ilgili yapılan tanımlamaların ve niteliklerin yoğunlaştığı iki nokta sırasıyla, örgütün bilişsel durumunda değişikliklerin oluşması ve örgütsel performanstaki yükselmedir. Bunların haricinde tanımlamalar ile ilgili olarak birtakım düşünce farklılıkları da görülmektedir. Bu sebeple, öğrenme kavramına dört farklı perspektiften bakmak olasıdır (Fiol ve Lyles, 1985). Bunlar; deneyim yönelimli öğrenme yaklaşımları, yorum yönelimli öğrenme yaklaşımları, bilgi yönelimli öğrenme yaklaşımları, enformasyon yönelimli öğrenme yaklaşımları şeklinde sınıflandırılmıştır.

3.5.1. Deneyim Yönelimli Yaklaşımlar

Deneyim yönelimli yaklaşım, Cyert ve March'ın örgütsel öğrenmeye dair sistematik araştırmalarını temel almıştır. Bu yaklaşımın temelinde, davranışsal öğrenme kuramı yer almaktadır. Söz konusu kuram örgütlerin tamamını, akılcı şekilde karar alıcılar olarak nitelendirmiştir. Alınan kararlar açısından tecrübeler kilit role sahiptir. Bilişsel durumun değişikliğe uğraması, tecrübelerden elde edilen birikime uyumlu olmayı içermektedir (March ve Olsen, 1975). Bu durum şu şekilde izah edilebilir. Örgütler tecrübe aracılığıyla öğrenimlerini gerçekleştirirler. Gözlemler vasıtasıyla ilerleyen zamanlarda yapılacak eylemler için anlam çıkarsamaları yaparlar. Bu çıkarsamaların içeriğinde, örgütün hedeflerine adaptasyonu ve dış dünyadaki değişimler hakkında farkındalık yaratma ya da sorunları çözüme kavuşturma yer almaktadır. Deneyim yönelimli yaklaşımda öğrenme, deneme ve yanılma süreci biçiminde ifade

edilmiştir. Örgütlerin olası davranışları çeşitli tepkilere dayalıdır. Örgütler sahip oldukları tecrübeler ile dış dünyaya ayak uyduramıyorlarsa, daha önce kullanmadıkları davranış kalıpları yaratmalıdırlar. Bu kalıplar benimsenirse uygulama yoluna gidilir aksi takdirde yenileri öğrenilmek durumundadır (Avcı, 2005).

3.5.2. Yorum Yönelimli Yaklaşımlar

Yorum yönelimli yaklaşım, kronolojik bağlamda örgütsel öğrenme kavramının ikinci denemesidir. Bu yaklaşımın özünde, Argyris ve Schön'ün araştırmaları yer almaktadır. Örgütsel öğrenmenin bu ana kadar en çok analiz edilen yaklaşımıdır. Modelin geniş şekilde incelenmesi ve benimsenmesi, deneyim yönelimli yaklaşıma kıyasla farklılık göstermiş ve söz konusu model muhtelif araştırmacılar tarafından da daha ileriye götürülmüştür. Bu modele göre örgütsel öğrenme, dış çevrenin algılanması üzerinde düşünülüp yorum yapılması ve yanlışlıkların düzeltilmesine dayanır. Bu sebeple sistem-çevre ve aralarındaki yapısal ilişki öğrenmede önemli hale gelmektedir. Alanyazında bu durum “theories in use” şeklinde ifade edilmiştir. Dış çevrede olup biten ve fark edilen yanlışlıkların düzeltilmesi, öğrenmenin gerçekleşmesi için yeterlidir (Argyris ve Schön, 1978).

3.5.3. Bilgi Yönelimli Yaklaşımlar

Bu yaklaşım, örgütlerin sosyal bir sistem olmaları fikrine dayalıdır. Diğer yaklaşımlara kıyasla anlaşılması daha kolay fakat soyut nitelik taşımaktadır. Örgütler, sahip oldukları bilgi birikimlerinin artması neticesinde üyelerinin örgüte ait faaliyetler üzerindeki nüfuzunu artırmayı hedeflemektedir. Örgütsel öğrenme, örgüt çatısı altındaki bilgi düzeyinin arttığını ifade eden bir kavramdır (Duncen ve Wies, 1979). Bilgi yönelimli yaklaşıma dair araştırmalar ilerleyen dönemlerde birbirlerine yakınlık göstermektedir. Örgütsel öğrenme bilginin elde edilmesi, ortaklaşa kullanılması ve özümsemesi konularında ele alınmıştır. Sonraki çalışmalarda, örgütlerin öğrenme tarzları, birtakım ölçütlere göre analiz edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak bilginin kaynağı; içsel-dışsal şeklinde, bilginin merkezini ise bireysel-kollektif biçiminde ve kolektiflik düzeyi ise formel-informel şeklinde kategorize edilmiştir (Nevis vd., 1995).

3.5.4. Enformasyon Yönelimli Yaklaşımlar

Bu yaklaşım, örgütsel öğrenme çalışmalarının en güncel bakış açılarından biridir. Bu türde öğrenme düşüncesi, sibernetik örgüt kuramını esas almaktadır. Örgütler genel olarak, enformasyonun dağıtımından sorumlu sistemler şeklinde değerlendirilmektedir. Söz konusu enformasyonlar, üzerinde anlaşılan hususlar kapsamında bilişsel yapının ortaya çıkmasına destek olmaktadır. Örgütlerde öğrenme iki problemi çözmeye odaklıdır. Bunlardan ilki, enformasyon dağıtımı ve paylaşılması gibi problemlerdir. Diğeri ise sorunlara müşterek şekilde yorumlarda bulunmadır. Öğrenme bu yaklaşım özelinde, örgüt seviyesinde enformasyonun yayılması olarak ifade edilmektedir. Enformasyon dalgaları, sistemin çalışmasını sağlayan yapılardır. Enformasyonun elde edilmesi ve öğrenme ilişkisi üç safhada oluşmaktadır. Bunlar; bilginin elde edilmesi, dağıtılması ve yorumlanmasıdır (Daft ve Huber, 1987).

Enformasyon yönelimli yaklaşımın gelişmesi ile ilintili araştırmalar diğerlerine kıyasla daha azdır. Huber (1991) öğrenmeyi; bilgiye ulaşma, dağıtma, yorumlama ve örgütsel bellekten doğan bir yapı olarak değerlendirmiştir. Walsh ve Ungson (1991) araştırmalarında örgütsel belleği geliştirerek, bilginin özet hale getirilmesi ve soyutlanması hususlarının da öğrenmenin en önemli safhaları olduğunu ifade etmiştir.

Örgütsel öğrenme ifadeleriyle örgütsel öğrenmeye ait yaklaşımların ortak niteliklerine aşağıda yer verilmektedir. Buna göre örgütsel öğrenme (Daft ve Lengel, 1983):

- Örgütün var olan yapısında değişimlerin oluşmasıyla ilişkili bir süreçtir.
- Davranış potansiyelinin ve sorun çözmeye yetisinin artırılmasıdır.
- Örgüte ait bilişsel yapıda farklılıkların görülmesidir.
- Enformasyonların işlenmesi, örgütsel algılama ve yorumlama işlemlerine dayalıdır.
- Bilişsel açıdan öznel bir süreçtir.
- Örgütün dış çevresi ile etkileşiminde ve sistem-çevre arasındaki dengeyi oluşturmada sürekliliği hedeflemektedir.
- Örgütün gelişme yetisini ilerletmesi sebebiyle uzun vadeli olmasını sağlamaktadır.

3.6. Örgütsel Öğrenmenin Oluşumunu Etkileyen Bağlamsal Faktörler

Örgütsel öğrenmenin oluşumuna etki eden dört bağlamsal faktör olduğu görülmektedir. Bunlar; örgüt kültürü, esnekliğe imkân veren strateji, yenilikçiliğe, yeniliklere, yeni düşüncelere ve çevreye eğilimi olan bir örgütsel yapı ve örgütün faaliyet gösterdiği çevresel özelliklerdir (Fiol ve Lyles, 1985).

Kültür kavramı, örgüt çatısı altında örgüte hakim ideolojilerde ve yerleşik davranış kalıplarında ortaya çıkmaktadır. Uğurlu'ya (2011) göre örgüt kültürü, paylaşılan değerleri, ideolojileri ve örgütsel faaliyetlere etki eden normlardan oluşmaktadır. Söz konusu normlar, örgütün karşılaşacağı davranışsal ve bilişsel gelişim dönemlerini etkilemektedir. Bu sebeple; örgütlerde yer alan değişiklikler veya öğrenme, örgüte ait normlarda ve örgütsel inanç yapılarında yeniden yapılanma gereksinimi hissettirir (Shrivastava, 1983; Fiol ve Lyles, 1985). Öğrenmeye yoğunlaşmış bir kültürün hakim olduğu örgütlerde, iştirak etme, tutarlılık, misyon ve uyarılma yetisi şeklinde dört unsurun özümsemiş olmasının gerekli olduğu belirtilmiştir (Denison ve Mishra, 1995). Katılma ve uyum sağlama yetisi, esneklik, açıklık ve sorumluluğun belirtileri olup, örgütün genişlemesinde etkilidir. Entegrasyon, amaç ve vizyon bileşenlerinin belirtileri olan tutarlılık ve misyon kavramlarının örgütsel verimlilikte etkili olduğu görülmektedir.

Stratejik yönelim, herhangi bir örgütün faaliyet gösterdiği alanda, elinde bulunan değişik türdeki algılar ve yaklaşımlar olarak ifade edilmektedir (Leskovar-Spacapan ve Bastic, 2007). Örgütün stratejik durumu, örgütün öğrenme yetisini yönlendirmektedir. Strateji genel olarak, amaçlara ulaşmak ve hedeflere varmak amacıyla ihtiyaç duyulan faaliyetlerin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Bundan dolayı strateji, dış dünyanın algılanması ve yorumlanması amacıyla bir ortamın oluşturulması sonucu, kararlar alınmasına destek olması bağlamında öğrenmeyi etkilemektedir (Fiol ve Lyles, 1985).

Yapı kavramına değinecek olursak, örgütlere ait yapı çeşitleriyle ilişkili olarak araştırmalar değerlendirildiğinde, mekanik-organik örgüt ayrımının çokça çalışmalara dahil edildiği görülmektedir. Organik örgüt, informel, esnek, kişilere ve durum gibi unsurlara göre yetkilerin verildiği örgütleri ifade ederken; mekanik örgüt bürokrasinin yoğun şekilde hissedildiği, esnekliğin olmadığı, sınırları belirli ve formel örgütleri temsil etmektedir (Uğurlu, 2011). Fiol ve Lyles'e (1985) göre örgütsel yapı, öğrenmenin aşamalarının tayin edilmesinde kilit rol oynamaktadır.

Çevre faktöründe ise, örgütün gerek iç gerek dış çevresinin örgütsel öğrenme potansiyelini etkilediği ifade edilmiştir. Örgütün çevresi hareketli ve karışık bir özellik gösteriyorsa öğrenmenin ortaya çıkması güçleşmektedir. Öğrenme kavramı değişikliklerin yer aldığı ve durgun bir ortamda oluşmaktadır. Örgütün faaliyet gösterdiği pazardaki etkenler de (müşteri gereksinimleri, teknolojik ilerlemeler, rekabet ortamı) öğrenmeyi pozitif veya negatif biçimde etkileyebilir (Uğurlu, 2011).

3.7. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Unsurlar

Konu ile ilgili alanyazın çalışması sonucunda örgütsel öğrenmenin birçok faktörden (bireysel, çevresel ve örgütsel) etkilenmekle olduğu anlaşılmıştır. Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenmeye etki eden faktörleri; öğrenme odaklı kültür, esnekliğe izin veren strateji, inovasyon ve yeni anlayışların gelişmesine izin veren örgütsel yapı ve çevre olarak belirtmişlerdir. Dodgson (1993) sosyal öğrenme kuramında, kişilerin yalnızca kendi kendilerine ya da dış çevre tarafından yönetilmediğini, kişilerin sergilemiş olduğu davranışların bireysel ve dış çevre ile ilgili unsurların devamlı olarak etkileşimde olmasından dolayı ortaya çıktığını ifade etmiştir. Buna karşılık, örgütsel öğrenme örgütün birey ya da grup seviyesinde öğrenmeyi gerçekleştirilmesiyle, örgütsel yapıya uygun biçimde kodlanarak aynı zamanda kurumsal hale getirildiği hareketli bir süreçtir (De Weerd-Nederhof vd., 2002). Örgütsel öğrenme bahsedilen nedenlerden ötürü kompleks bir yapıya sahiptir. Bu karmaşıklık seviyesi, örgütün herhangi bir üyesinden, değişik niteliklere sahip üyelere doğru devam edildiği sürece artış göstermektedir.

Örgütsel öğrenmenin başarıya ulaşmasına etki eden muhtelif faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörler şeklinde kategorize edilmiştir. Birtakım araştırmalarda kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörler aynı anda analiz edilirken (Schein, 1995; Sambrook ve Stewart, 2000; Sambrook, 2002; Coetzer ve Perry, 2008), diğerlerinde ise ya kolaylaştırıcı faktörler (Chiva-Gómez, 2003; Chou, 2003; Skule, 2004; Ellinger, 2005) ya da yalnızca engelleyici faktörler (Lohman, 2000) incelenmiştir.

Öğrenmeye etki eden faktörler; *örgütsel* (kültür, yapı, üst yönetim desteği, işin organizasyonu, iş yükü ve yönetim yeteneği), *fonksiyonel* (insan kaynakları, zaman, bütçe, uzmanlık seviyesi, rol açıklığı ve yeni girişimler) ve *bireysel* faktörler (öğrenmeyle ilgili motivasyon ve sorumluluk, zaman ve yetenek) biçiminde üç ayrı

sınıflandırmada analiz edilmiştir. Söz konusu sınıflandırma dört ana boyutta kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörler biçiminde Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6
Örgütsel Öğrenmeye Etki Eden Faktörler

<i>Engelleyici Faktörler</i>		<i>Kolaylaştırıcı Faktörler</i>
Düşük motivasyon İş yükü fazlalığı Özgüven eksikliği	Motivasyon	Yüksek motivasyon Yüksek sorumluluk Güven
Rol belirsizliği Algılanan destek yetersizliği	İnsan Kaynakları Uygulamaları	Rol açıklığı Algılanan stratejik ortak
Öğrenme kültürünün yoksunluğu Değişime karşı direnç	Kültür	Öğrenme odaklı kültür Üst yönetim desteği
Zaman baskısı Kaynak yetersizliği	Uygulamalar	Örgüt yapısının yenilenmesi İşin yeniden tasarlanması İnsan kaynaklarına yatırım Çevreyi izleme

Kaynak: Sambrook ve Stewart, 2000, s. 214

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler başka bir kaynakta ise şu şekilde belirtilmiştir (Nevis vd., 1995, s.73-85): Değişimi izleme, performans açıklığı, değerlendirme, deneyimsel fikirler, açıklık iklimi, sürekli eğitim, operasyonel çeşitlilik ve farklılık, bütün düzeylerde çalışanlar tarafından geliştirilen yeni fikirler ve yöntemler, geliştirici liderlik, sistem bakış açısı.

Uygun olmayan örgüt yapısı, yetersiz örgüt yapılanması veya güçsüz yönetim, düşük kalitede enformasyon/bilgi edinme ve transfer süreçleri, öğrenmeyi kolaylaştıran plan ve proje noksanlıkları, çalışanlara yetenek kazandırılması amacına yönelik yetersiz kaynak ayrılması, öğrenmeyi ölçme eksikliği, öğrenmeyi özendirmede ödüllendirme gibi araçlardan yararlanılmamasını gibi faktörler de öğrenmeye engel olabilecek unsurlar veya durumlar olarak belirtilmektedir (Gilgeous, 1997, s. 327).

BÖLÜM IV

YENİLİKÇİLİK VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

4.1. Yenilikçilik Kavramı, Tanımı ve Önemi

İktisatçılar tarafından yeniliğin ve yenilikçi olmanın önemi kabullenilmiş olsa da uzun bir dönem bu konuya yeteri kadar değer verilmediğini söyleyebiliriz. Klasik iktisatçılar teknolojiyi çalışma sahalarının dışında bir olgu olarak kabul ettikleri gibi, ekonominin tamamlayıcı bir unsuru olarak da görmemişlerdir. Neo-klasik iktisatçılar da teknolojiyi yeteri kadar dikkate almamalarına rağmen, teknolojik değişimi uzun dönemde dengeleri değiştirmeyen kademeli bir değişim süreci olduğunu savunmuşlardır. Bu yaklaşımlara bağlı oluşan ortamda Thorstein Veblen (1857-1929) ve Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) isimli bilim adamlarının alan çalışmaları bu konuda yapılan çalışmalar için başlangıç niteliğindedir. Amerikalı iktisatçı Thorstein Veblen, "Girişim Teorisi" (1904) ve "Mühendisler ve Fiyat Sistemi" (1921) adlı eserlerinde ticari organizasyonlarda insan ve insan eliyle yapılan şeyler arasında kayda değer etkileşimler olduğunu belirtmiş ve savunmuştur (Rosegger, 1996).

Konu ile ilgili daha kapsamlı çalışmalar yapan Avusturyalı iktisatçı Joseph Schumpeter ise iktisat kuramına teknolojik değişimi ve yeniliği sistematik olarak yerleştiren araştırmacıların öncüsü olarak kabul görmektedir. "Ekonomik Gelişim Teorisi" isimli çalışmasında, yenilikçi hareketin direkt olarak iktisadi büyüme ve rekabetin dinamikleri olduğunu belirtmiştir. İcat ve yenilik arasındaki farklılığı önemle belirten ve yenilikçiliğin (inovasyonun) iktisadi büyümede kritik önemini ilk vurgulayan araştırmacı özelliğini taşıyan iktisatçı Schumpeter (1939), yeniliğin gelişme ve büyüme süreçlerinde ne denli önemli bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda, Schumpeter icadın veya bir keşfin yeni bir ürün veya imalat aşamasına geçmediği takdirde iktisadi bir anlamda bir karşılığı olamayacağını savunmuştur. Bu kapsamda iktisadi ilerleme bakımından kritik öneme sahip yeniliğin; buluşların ürün ortaya çıkararak ekonomiye fayda sağlayan bir şekle dönüştürülmesi olduğu belirtilmektedir (Barutçugil, 1981; Rosegger, 1996).

İktisatçıların yenilikçilik üzerine yaptıkları çalışmaların II. Dünya Savaşı sonrası yoğunlaştığı dönemde araştırmacılar, Ar-Ge çalışmalarının yenilikçilik üzerinde en kritik ve ciddi etkiye sahip olduğunu iddia etmişlerdir. Savaş yıllarındaki askeri araştırmalar, teknolojik ilerlemelere ve inovatif süreçlere kaynak ve sebep oluşturmuştur. Askeri harcamalar olmadan savaş sonrasında dahi Ar-Ge çalışmaları ile inovasyon yapabilen Almanya ve Japonya ekonomileri, işletmelerin yenilikçiliğin ve ekonomik büyümenin odağı olduğunu göstermiştir. Günümüzde de kabul gören bu yaklaşım, üretim sürecinin işletme organizasyonu ve teknik iş bölümü neticesinde oluşan teknolojik öğrenme ve yenilenme temelinde çalıştığını savunmaktadır (Korkmaz, 2004).

Yenilikçilik kelimesi, Latince “innovatus” sözcüğünden kaynağını almakta olup “Toplumsal, kültürel ve idari alanda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” olarak ifade edilmektedir (Elçi, 2006, s.1). Yazar aynı zamanda dilimizde yer alan yenilik, yenilikçilik, yenilenme ve Türk Dil Kurumunun önerdiği yenileşim sözcüklerinin, İngilizce’de yer alan “innovation” sözcüğünün anlamını birebir karşılayamadığı düşüncesine sahip olmakla birlikte “inovasyon” ya da “innovasyon” sözcüklerinin çalışmalarda yer almasının daha doğru olacağını savunmaktadır. Buna rağmen, araştırmaların çoğunda yenilikçilik ya da yenilik sözcüklerinin yer aldığı tespit edilmiştir.

Yenilikçilik kavramı; firmalarda yeni bir ürün yaratma veya üretim ve işletme süreçlerinde yeni olumlu değişiklikler oluşturma (Gareth, 2001), mal ve hizmet üretiminde yeni metodların uygulanması ve çalışma şartlarında yeni uygulamaların geliştirilmesi (Samuel, 2000), işletme organizasyonu bünyesinde kıymetli ve yararlı yeni mal ve hizmetin üretilmesi (Woodman vd., 1993) olarak ifade edilebilir. Coopey vd. (1998), yenilikçilik kavramını henüz gelişen bir şeyin temeli şeklinde ifade edecek bir değişim süreci olarak ifade etmişlerdir. Yenilikçiliğe dair diğer bir görüşte ise herhangi bir düşüncenin faydalı olarak değerlendirilmesiyle yenilikçiliğin bir süreç olarak tamamlanacağı belirtilmiştir (Van de Ven, 1986). Amabile (1988) ise bir ürün ya da sürecin, bağımlı olmayarak bireyler tarafından yenilik şeklinde ifade edilmesi durumunda, söz konusu ürün ya da sürecin yenilikçi olarak benimsenebileceğini ileri sürmüştür.

Örgüt içindeki değişimi oluşturan, çevresel değişimlere ayak uydurarak değişen çevrenin etkilerinden örgütü koruyan yeniliği Daft (1978) en basit tanımıyla, yeni bir fikri veya davranış biçimini örgütün kabullenmesi ve özümsemesi olarak ifade etmiştir.

Örgütteki değişimde kuvvetli etkiye sahip olan yeniliğin; yeni ürün ve hizmetler, yeni teknolojik sistem ve süreçler, yeni organizasyon tipleri, yeni yönetim sistemleri ve çalışanlara yönelik yeni plan ve programlar olmak üzere birçok şekli mevcuttur (Damanpour 1996). Bunlara bağlı olarak yeniliğin organizasyonların değişen dış çevreye entegre olmasına imkân sağlayan özelliğe sahip bir unsur olduğu söylenebilir. Bu sebeple, yeni fikirleri günlük rutin süreçlere dahil etmenin yönetimlerin ana vazifelerinden biri olduğunu söyleyebiliriz (Köhler vd, 2010). Örgüt yönetimleri personellerin bilgi, kabiliyet, kapasite düşüncelerinden etkin ve verimli bir biçimde istifade ederek fikirlerin birleşimleri ile yenilikleri oluştururlar (Gebert vd, 2006).

Rekabet seviyesinin her geçen gün arttığı çağdaş çalışma ve ticaret hayatında, yenilikçilik çoğu iş alanında ve firmalar için önemli bir rekabet avantajı sağlayan unsur olmuştur. Yakın dönemde gerçekleştirilen çalışmalar değişim ve yeniliğin işletmeler ve yöneticiler açısından ne kadar hayati önem taşıdığını ispatlar niteliktedir (Caldwell ve O'Reilly, 2003). Açık fikirlilik ve esneklikle gelişmeye başlayan yenilikçilik yaklaşımı, sorunların giderilmesi amacıyla yeni fikirlerin oluşturulması, yeni avantajlar kazandırması yönünde yeni fikirlerin, yeni ürün veya hizmetin, yeni bir yönetsel ya da örgütsel metodun tatbik edilmesini savunmaktadır (Woodman vd., 1993; Van de Ven, 1986; Tang, 1999; Yukl, 2002; Bell, 2005; Goyal and Akhilesh, 2007).

Yenilikçiliği takip eden örgütler, çoğunlukla piyasalara daha önceki dönemlerde hakim olan örgütlerdir. Bu tür örgütler saldırgan yenilikçiler şeklinde isimlendirilirken, taklitçi veya savunmacı nitelik taşıyan yenilikçiler ise yenilik yapma faaliyetlerine zorunlu olarak katılmaktadırlar. Fakat, bu durumun neticeleri arasında istenilmeyen veya plan dahilinde olmayan muhtelif sonuçlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Global anlamda rekabet sürecinin performansı, modern çağda örgütlerin yenilik yapma stratejilerini özümsemelerine bağlıdır (Freeman ve Soete, 2003). Bu anlamda yenilikçilik kilit bir öneme sahiptir.

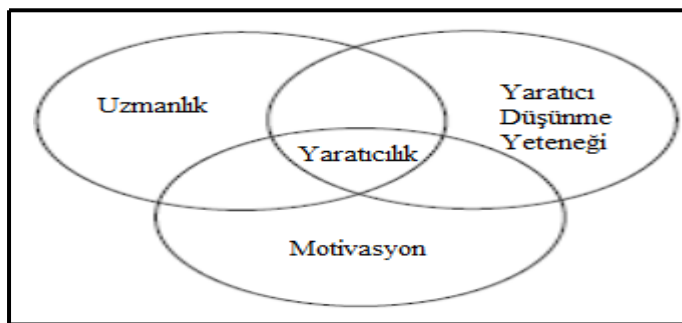
4.2. Yenilikçilik İle İlişkili Diğer Kavramlar

Araştırmalarda yenilikçilik kavramıyla ilişkili muhtelif kavramların olduğu görülmekte olup, bunlardan bir kısmı kavramsal olarak yenilikçilik ile eş değer tutulmakla birlikte çoğu zaman da karıştırıldığı anlaşılmaktadır. Bundan sonraki başlıklarda bu kavramlar ile ilgili detaylı olarak açıklamalar yer almaktadır.

4.2.1. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

Rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin tamamı için yeniliğe ve icatlara gereksinim duyulması, üretim aşamasında zihinsel süreçlerin önemini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanı sıra, örgütlerin büyük bir çoğunluğu teknolojinin baş döndürücü biçimde gelişmesi ve aynı anda ürün ve hizmetlerin yaşam döngüsünün daralması gibi etmenler ile yüz yüze gelmişlerdir. Söz konusu etmenler aynı zamanda yaratıcılık kavramını vurgulamaktadırlar (Kapu ve Baştürk, 2009). Yenilikçilik ve yaratıcılık kavramlarının tanımsal olarak farklılıkları olduğu görülmektedir. Yenilikçilik kavramı, yaratıcı fikir ve düşüncelerin örgüte menfaat sağlayacak biçimde uygulamada yer alması şeklinde ifade edilirse yaratıcılık; kişilik, motivasyon ve uzmanlık gibi niteliklerle ilişkili olmasından dolayı kişisel; yenilikçilik kavramı ise grup çalışmasını, müşterek düşünmeyi ve örgüt seviyesinde görevleri ve eylemleri bünyesinde barındırdığından daha ziyade örgütsel bir nitelik taşımaktadır (Van de Ven ve Angle, 1989; Sternberg ve Lubart, 1999; McLean, 2005; Luecke, 2008; Gümüslüoğlu ve İlsev, 2009).

Yaratıcılık, “mevcut durumdaki problemlere veya algoritmik (değişmez ve sabit kurallarla belirlenen) olandan daha çok keşfe dayalı işlere yeni, uygun, kullanışlı, doğru ya da yararlı cevaplar vermek/verme yeteneği” şeklinde belirtilmiştir (Kapu ve Baştürk, 2009, s.526). Şekil 12’de yaratıcılığa ait bileşenler ifade edilmiştir.



Şekil 12: Yaratıcılığın üç bileşeni
Kaynak: Luecke, 2008, s.100

Yaratıcılık kavramı, yenilikçilik kavramının kişisel olarak bir gereksinimi şeklinde ifade edildiğinde, örgütler yenilik kavramı nezdinde yaratıcı bir çevrenin varlığına ihtiyaç duyarlar (Aksay, 2011).

4.2.2. Değişim ve Yenilikçilik

Sağlam (1982, s.29) değişimi, “genel anlamda ister planlı olsun ister plansız, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi” şeklinde tanımlamıştır. Bu bakış açısıyla yenilikçilik kavramı değerlendirildiğinde, yenilikçiliğin bir süreç olarak değişimi içerdiğini ve organizasyonların ortaya çıkardığı tüm yeniliklerin değişimi işaret ettiği söylenebilir. Diğer bir bakış açısıyla Robey ve Sales (1994), her değişimin yenilik olarak adlandırılmayacağını, değişim ancak özgünse ve ortaya çıktığı sistemin hedeflerine ulaşmada etkili ya da ekonomik biçimde destek sağlıyorsa yenilik şeklinde nitelendirilebileceğini belirtmiştir. Sonuç olarak; yenilikçilik ve değişim arasında yer alan ilişki değerlendirildiğinde, değişimin kapsamının yenilikçilikten daha geniş olduğu ifade edilebilir (Tokmak, 2008).

4.2.3. Girişimcilik ve Yenilikçilik

En geniş anlamıyla yenilikçilik kavramını en kapsamlı ifade ile konu alan araştırmacı ekonomist Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), genç işletmelerin ve girişimciliğin temel işlevleri olan yeniliğin, yaratıcı yıkım neticesinde meydana geldiğini savunmaktadır (Top, 2008). Girişimciliği ilk olarak farklı yönlerden inceleyerek tanımlamaya çalışan iktisatçı, girişimcilik tanımının esasında yenilik kavramının var olduğunu belirtmiştir. Yazar, yeni ürün ve hizmetler üretme, yeni süreç geliştirme, yeni yurtdışı pazarları yaratma, yeni bir örgüt yapısı oluşturma gibi firma için yeni tertipler yaparak mevcut iktisadi düzeni bozan kişiyi girişimci olarak tanımlamaktadır. Dünya ölçeğinde rekabet eden, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için müşterilerinin ihtiyaçlarını en ucuza, en kısa sürede ve en kaliteli bir şekilde karşılayabilmek hayati önem arz etmektedir (Doğan, vd., 2003).

İraz'a (2005) göre girişimci kavramı değişime uğrayarak riski seven, yenilikçilik peşinde koşan, fırsatları kollayan ve bunların ortaya çıkarılmasında yetenekli olan kişiyi işaret eden bir kavram haline gelmiştir. Nasution vd. (2011) girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarının farklılıklarını ortaya koymuşlardır. Buna göre girişimcilik, yeni veya var olan bir piyasaya, henüz ortaya çıkan veya var olan bir ürün/hizmet aracılığıyla dahil olmayı işaret ederken; yenilikçilik, henüz ortaya çıkan fikir, ürün ya da süreçlerin ticari hale dönüşümünü ifade eder.

Soysal'a (2010) göre yenilikçiliğe dayalı girişimcilikte fikir ya da buluşun pazara sürülmesi ayrıca pazarda yer alan mal/hizmetlerin dizaynı, fiyat ya da kalite açısından iyileştirmeler yapılarak pazara tekrardan sürülmesidir. Fırsat girişimciliği ise kâr elde edebilecek olan pazar bölümlerine yatırımların kaydırılması ya da olası fırsatların kaçırılmamasıdır. Buna göre yenilikçiliğe dayalı girişimcilik, yenilik olmadığı takdirde ortaya çıkmayacaktır. Fırsat girişimciliğinin yenilikçilikle ilişkisi yenilikçiliğe dayalı girişimciliğe kıyasla daha az güçlüdür.

4.2.4. Buluş (İcat) ve Yenilikçilik

Yenilikçilikle aralarında ilişki bulunan kavramlardan bir diğeri de “buluş” kavramıdır. Buluşlar çoğunlukla araştırma neticesinde elde edilir. Buluş, henüz ortaya çıkan bir fikri ya da bilgiyi oluştururken; yenilik ise herhangi bir yeni bilginin kullanıma sunulmasına hizmet eden ürün veya hizmete dönüşmesine imkân verir (Sarıhan, 1998).

Diğer bir ifadeyle, yaratıcılık unsurunu göz önünde tutarak, yenilikçilikle buluş arasında var olan ilişkinin değerlendirilmesi durumunda, düşüncelerin birbirleriyle olan bağlantısının sağlanarak bilginin ortaya çıkarılması yaratıcılık; var olmayanın elde edilmesi ise buluşçuluk; yeni bir uygulama veya fikirden kapsamlı biçimde faydalanılması sonucu pratikte kullanımı da yenilikçilik olarak ifade edilmektedir. Yaratıcılığın hedefi buluş ise yenilikçiliğin hedefi buluşun pratikte kullanılmaya başlamasına olanak tanımadır (Özçer, 2005).

Sonuç olarak; yenilikçilik kavramı buluşun ekonomik halini işaret ederken, buluşçuluk açısından başarının ölçütü, işin ticari tarafından ziyade teknik kısmıyla ilgilidir (Özçer, 2005).

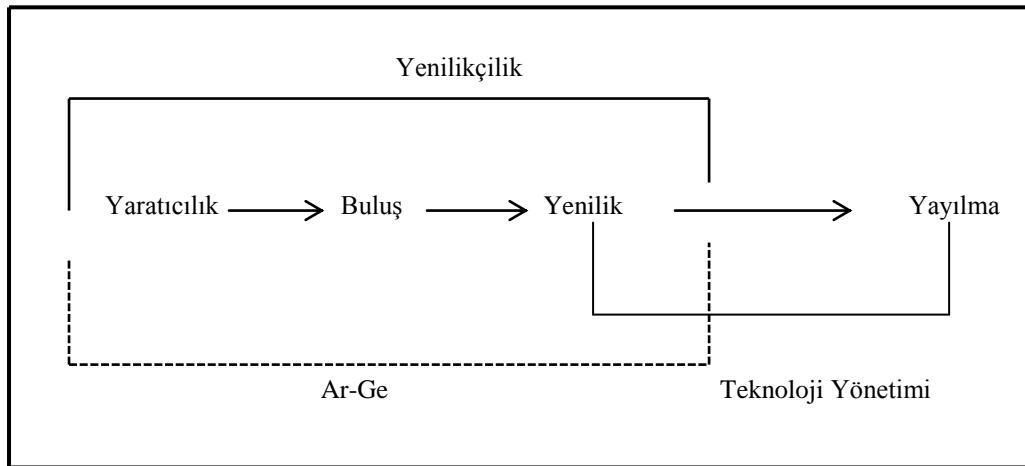
4.2.5. Teknoloji, Ar-Ge ve Yenilikçilik

Yenilikçilik ile ilgili olarak teknoloji ve Ar-Ge arasındaki ilişkiyi ele almadan önce, teknoloji kavramının tanımına değinmekte fayda vardır. Teknoloji, yarar sağlamak gayesiyle bireylerin üretim yaparken faydalandığı bilgiler birikimi şeklinde ifade edilebilir (Durna, 2002). Bu doğrultuda teknoloji kavramı, yenilikten daha farklı olarak dışsal bir değişken olduğu düşüncesi biçiminde ortaya çıkabilir. Yenilikçilik ve

teknoloji kavramları arasındaki ayrım tam olarak belirtilemese de birbirlerinin yerine kullanılabileceklerini söylemek doğru olmayabilir (Tokmak, 2008).

Güleş ve Bülbül'e (2004) göre teknoloji, mal veya hizmetlerin üretimi, iyi hale getirilmesi veya kullanımına direkt olarak uygulanma imkânı olan bilimsel ve ampirik bilgiyi bünyesinde barındırır. Teknolojik açıdan yenilik kavramı; pazara sürülen yeni ürün ve hizmetlerin ilk kez sürülmesini veya var olan mal, hizmet ve süreçlerdeki dikkate değer değişiklikler anlamına gelmektedir. Yenilikçilik ve teknolojiyle beraber ifade edilen diğer bir kavram olan Ar-Ge'nin esas işlevi, devamlı olarak değişim sergileyen herhangi bir çevrede varlığını sürdüren örgütlerin, söz konusu değişikliklere ayak uydurmalarına olanak tanımak, ilerleme kaydetmelerine destek olmak ve neticede dinamiklerini muhafaza etmelerine yardımcı olmaktır. Bunlara ek olarak, yeni kullanım alanları ve üretim yöntemleri hedefleri de dahil edilebilmektedir (Zerenler vd., 2007).

Ar-Ge'nin teknolojinin ilerletilmesi ve yenilikçilik ile direkt ilişkisi olduğu düşünülmekte olup, Ar-Ge eylemlerinin yaratıcı olma ve düzenli bir çabanın varlığına gereksinim duyduğunu ve bunun sonucunda da buluşların gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Ar-Ge neticesinde elde edilen neticelerin tamamının yenilik ortamına aktarılamadığı da bir gerçektir. Bundan dolayı örgütler sadece teknik açıdan olayları ele almayıp, buluşların yenilik haline gelmesi amacıyla bunların pazarlama yetilerine sahip olmasını da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Tokmak, 2008). Şekil 13'de Ar-Ge, teknoloji ve yenilikçilik arasında var olan ilişkiye yer verilmiştir.



Şekil 13: Yenilikçilik ile ilgili kavramlar
Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004, s.128.

4.3. Yenilikçi Davranış Kavramı, Tanımı ve Önemi

Yeni çalışma sistemleri geliştirme ve uygulama, son teknolojik gelişim ve yenilikleri takip etme, hedeflere varmaya imkân verecek yeni stratejiler ortaya koyma, yeni fikirleri pratiğe geçirmeye destek olacak yeni kaynakları bulma ve bunları korumaya alma çabaları ve hareketleri örgüt üye ve çalışanların yenilikçi davranışları kapsamında dikkate alınmaktadır (Yuan ve Woodman, 2010). Yenilikçi davranış, sadece kişisel iş tanımı dahilinde yeniliğe ilişkin davranışları kapsamakla kalmayıp çalışanın departmanı veya tüm organizasyon düzeyinde yeniliğin oluşturulmasını ve uygulanmasını kapsamaktadır (Yuan, 2005).

Konu ile ilgilenen birçok araştırmacı ve yazar fikirlerin oluşumuna ve sonrasında uygulanmasına dikkat çekerek yenilikçi davranışı ifade etmeye çalışmakta ve bununla birlikte yenilikçi davranışın aşamalı bir süreç olma özelliği gösterdiğini, yaratıcılığı ve yeni olanı uygulamayı içerdiğini belirtmişlerdir (Axtell vd., 2000; Unsworth vd., 2000; Scott ve Bruce, 1994). Buradan hareketle, çalışmanın daha önceki kısımlarında ilişkileri anlatılmaya çalışılan, anlam karışıklığına sebep olan yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarını karşılaştırma ihtiyacından kaynaklı yaratıcılığın yenilikçi davranış ile farklılığına değinmek gereği oluşmuştur.

En kısa ve öz şekli ile yaratıcılık farklı düşünmek; yenilik ise bir noktada bütünleşen fikirler olarak ifade edilmektedir. Yaratıcılıkta temel amaç yeni bir şey bulmak yani icat etmek iken, yenilikçi davranışta ise amaç yaratıcılığın sebep olduğu buluşu pratiğe geçirerek rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktır. Bu bağlamda, yaratıcılığın yenilikçiliğin kaynağı, yenilikçi davranışların da yaratıcı düşüncelerin uygulama aşaması olduğunu belirterek ayırt etmek uygun olacaktır (West, 2002; Pirola-Merlo ve Mann, 2004). Bunu destekler nitelikte Von Hippel (1988) yenilikçi davranışın, firmalara rekabet etme imkânı vereceğini ve buna bağlı olarak rekabet üstünlüğü sağlayacağını, aksi durumda da rekabet gücünü olumsuz etkileyebilecek önemli ve kritik bir aktivite olduğunu savunmuştur.

Yenilikçi davranış kavramına yönelik birçok tanımlama yapılmış olsa da alanyazın incelemesi sonucu en yaygın olanı West ve Farr'ın (1989) tanımlamasıdır. West ve Farr (1989) yenilikçi davranışı, bir örgüt üyesi veya firma çalışanın kendi irade ve isteği dahilinde ürün, hizmet, prosedür ve süreçlere yönelik düşünceleri özümseyip kabullenerek, bu fikirleri kendi işine, birimine veya organizasyonun bütününe uygulaması olarak tanımlamışlardır. Scott ve Bruce (1994) ise yenilikçi

davranışı sorunun tarif edilmesi, yeni veya önceleri kabul görmüş düşünce, çare ve tahlillerin ortaya konması ile başlayan, yenilikçi fikrin desteklenmesi ile sürdürülen, yeni düşüncenin somut bir biçime veya ilk ve yeni bir örneğe evrilmesi ile son bulan bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili önemli çalışmaları bulunan diğer bir araştırmacı olan Janssen'e (2000) göre yenilikçi davranış, bireylerin düşüncelerini kendi iradeleri dahilinde örgütlerinin lehine olacak nitelikte oluşturmaları ve uygulamaları olduğunu belirtmiştir. Yenilikçi davranışı her aşamasında farklı bireysel davranışları içeren bir süreç olarak niteleyen Scott ve Bruce (1994) gibi Carmeli vd. (2006) de yenilikçi davranışı benzer bir tanım ile problemin ifade edilmesi, buna yönelik çözümün yaratılması ve bunun da işletme veya örgüt kapsamında kalıcı bir şekilde tatbik edilmesi olarak tanımlamışlardır.

Kleysen ve Street (2001), yaratıcılık ve yenilikçilik kavramalarına yönelik bilimsel araştırmaları kapsamında alanyazın taraması neticesinde, yenilikçi ve yaratıcı davranışla alakalı 289 davranış tipi belirlemişlerdir. Aynı ve benzer nitelikte davranışların eşleştirilmesi ile bu sayı önce 242 ve son analiz neticesinde 17 farklı davranış şekli kodlanarak tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen 17 davranış da kategorize edilerek; fırsatların belirlenmesi, üretkenlik, geliştirmeye yönelik araştırma, destekleme-savunma ve uygulama şeklinde beş gruba ayrılmıştır (Kleysen ve Street 2001).

Tablo 7

Kleysen ve Street Tarafından Sınıflandırılan Yaratıcı ve Yenilikçi Davranışlar

1: Fırsatların belirlenmesi 1. Fırsat yaratan kaynaklara önem verme 2. Yenilik için fırsatlar arama 3. Fırsatları tanıma 4. Fırsatlar hakkında bilgi elde etme	2: Üretkenlik 1. Fırsatlara göre fikirler ve çözümler geliştirme 2. Fırsatlara göre kategoriler ve sunumlar geliştirme 3. Fikirler ile bilgileri kombine etme
3: Geliştirmeye yönelik araştırma 1. Fikir ve çözümleri formüle etme 2. Fikir ve çözümleri uygulama 3. Fikir ve çözümleri değerlendir	4: Destekleme-savunma 1. Kaynakları seferber etme 2. İkna etme ve etkileme 3. Zorlama ve müzakere etme 4. Biçimlendirme ve risk alma
5: Uygulama 1. Uygulama 2. Biçimlendirme 3. Alışkanlık haline getirme	

Kaynak: Kleysen & Street (2001), s.284-296

Firmaların yenilikçi politikaları benimseyip uygulamalarının ve buna bağlı olarak çalışanların da yenilikçi davranmalarının önemi son yıllarda teknolojik gelişmeler ile de çok daha önemli bir durum haline gelmiştir. Rekabet üstünlüğü sağlayarak stratejik değere sahip ve dinamik bir kabiliyet olan yenilikçi davranışa firmalar son zamanlara daha fazla yoğunlaşmışlardır. Böylelikle işletmeler ve çalışanlar sorunların giderilmesi için yeni yöntemler bulabilmek, faydalı olabilecek yeni fikirler üretebilmek, yeni mal ve hizmetler sunabilmek, yeni yönetim politikalarını uygulamak için avantajlı pozisyona sahip olabileceklerdir (Çalışkan, 2013).

İşletmeler yoğun rekabetin yaşandığı hareketli iş çevresinde kalıcı olmak ve bunu korumak, başarı ve verimliliklerini üst seviyelere taşımak için yenilikçi uygulamalar kapsamında yaratıcı ve yenilikçi davranmayı benimsemelidirler (Mone vd., 1998).

4.4. Yenilikçi Davranışın Boyutları

Konu ile ilgili yapılan alanyazın incelemesi sonucunda genel olarak yenilikçi davranış kavramının temelinde dört boyut olduğu anlaşılmıştır. Fikir önderliği, değişime direnç, risk alma ve deneyime açıklık olarak ifade edilen bu boyutlar ana hatlarıyla çalışmanın bu bölümünde kısaca anlatılmaya çalışılmıştır.

4.4.1. Fikir Önderliği

Bireylerin karar alma davranışları için gerekli olan bilginin toplanmasında önemli role sahip (Assael, 1992) fikir liderlerini Stern ve Gould (1988), temel iletişim yolu olan konuşma yöntemi ile başkalarının tutum ve davranışlarına olgusal olarak etki edebilen kişiler olarak tanımlamaktadırlar. Kişisel olarak yenilikçi felsefeye sahip olmanın ve yenilikçi davranmanın fikir önderliği boyutu; yenilikleri kabullenme, bu yeniliklere intibak edebilme hususlarında diğer insanlardan ileride olmayı ifade etmektedir. Bu durum da fikir önderlerinin liderlik vasıflarına sahip olmaları gerektiğini bizlere göstermektedir (Beycioğlu, 2009).

4.4.2. Değişime Direnç

Yenilikçi politikalar veya hareketler sonucunda yaşanan değişimler, örgüt üyeleri veya firma çalışanlarında aynı tepkileri oluşturmazlar. Bireylerin değişimlere karşı gösterdikleri reaksiyonlar aktif, pasif, olumlu ve olumsuz olmak üzere farklılıklar göstermektedir. Belirlenen yeni hedefleri direkt bir şekilde reddetme tepkisi olarak kendini gösteren bu davranışlar, yeni çalışma metotlarını yadırgama ve diğerleri ile birlikte çalışmaya dolaylı olarak gizlice karşı gelme şeklinde ifade edilebilir. Değişime direnme ve yenilikleri reddetme tepkileri, örgütlerin yeniden yapılanma ve oluşum çabalarına zarar verebilir ve buna bağlı olarak olumsuz etkilenen süreçler örgüt geleceği açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir (Clark ve Koonce,1998). Gordon (1993). Değişime karşı koymanın sebeplerini; itimat eksikliği, sosyal ve ekonomik zarar, meşakkat, zorluk, denetleme endişesi, umulmadık tepkiler, çoğunluk muhalefeti, baskı tehdidi, eksik bilgi ve kaynak olarak gruplandırmıştır (Gordon, 1993).

4.4.3. Risk Alma

Firmalar verimliliklerini, performanslarını üst seviyelere taşımak ve büyümeyi gerçekleştirmek için stratejik planlar oluşturmayı göz ardı etmemelidirler. Bununla birlikte, işletmeler sadece mevcut konumlarını koruma amaçlı politikalarına bağlı kalmayıp, yenilikçiliğe imkân veren girişimci bir organizasyon yapısını oluşturup yöneticilerine ve çalışanlarına risk almayı benimsetmelidirler (Hitt vd., 2001). Girişimciliğin doğasını, girişimcilik ruhunu ve girişimcilik kavramının tanımını dikkate alarak; bir firmanın uzun ömürlü olması, yüksek rekabet gücüne sahip olması, yüksek verimlilik ve performans ile kârlılığını artırması amaçlarına yönelik yenilikçi ve girişimci davranmak için riskler alması gerekmektedir. Naman ve Slevin'e (1993) göre bu durum, firmalardaki yöneticilerin ve diğer personellerin bireysel ve örgütsel kazanımlar için risk alma eğilimlerinin oluşumuna ve düzeyine endeksli olacağını vurgulamışlardır. Rekabetçi pozisyonu korumak amacıyla firmalar, çalışanların yeni fikirler kapsamında proje oluşturmalarını ve risk alma eğilimlerini örgüt dahilinde atıl kaynaklar için kullandıkları sürece çeşitli yenilikleri uygulayabilirler (Fry, 1987).

4.4.4. Deneyime Açıklık

Deneyime açıklık, bilimsel ve sanatsal yaratıcılık, farklı düşünme ve özgürlükle ilişkili bir kişilik özelliğidir. Deneyime açık kişilerin hayal gücü kapasitesi yüksek, meraklı, zeki, ufku geniş, değişime katkıda bulunan, modern ve çağdaş değerleri benimseyen ve estetik hassasiyetleri yüksek olan bireyler oldukları söylenebilir (Erdheim vd., 2006).

Deneyime açıklık; alakadar olma, meraklılık, yeniliklere ve değişime açık olma, özgürlükçü, yaratıcı olma gibi kişilik özelliklerinden oluşmaktadır. Deneyime açıklık düzeyi yüksek olan bireyler, yeni fikirler ortaya koymaktan hoşlanan, serüven meraklısı, sanata karşı ilgi duyan, üretken insanlar olarak ifade edilmektedirler. Deneyime açık olamayan bireyler ise muhafazakâr, ananevi, sabit fikirli ve yeniliklere kapalı bireyler olarak tanımlanmaktadır (Benet-Martinez ve John, 1998).

4.5. Yenilikçi Davranışı Olumlu ve Olumsuz Yönde Etkileyen Unsurlar

Firmalarda yaşanan aksaklıklar, çözüm bekleyen problemler ve organizasyonun negatif özellikleri, yenilikçilik süreçlerini ve çalışanların yenilikçi davranma eğilimlerine olumsuz etkiler yaparak bu süreci engelleyebilir. Bu olumsuzluklardan kaynaklı aksiliklerin giderilmesi ile yenilikçi davranış süreci olumlu ve verimli bir şekilde sonuçlanabilecektir. Değişim endişesi, finansal sıkıntılar, bilgi noksanlığı, bürokrasi, liderlik sorunu, yetersiz bilginin paylaşımı, destek sistemleri azlığı, yanlış değişim başlangıç noktası, çalışan özgürlüğü kısıtlamaları ve müşteri fikirlerini yeteri kadar dikkate almama çalışanların yenileşimi gerçekleştirme çabalarına mani olan faktörler arasında sıralanabilir (Yeşil vd., 2010).

Narvekar ve Jain (2006) gerçekleştirmiş olduğu çalışma kapsamında yenilikçi davranışın oluşmasına sebep olan faktörleri, firmaların genel durum değerlendirmesi yaparak işletme içi ve işletme dışı unsurlar şeklinde iki gruba ayırmışlardır. Üst yönetimin yenilikçi bakış açısı, personellerin bireysel girişimleri ve Ar-Ge birimlerini firmalarda yenilikçi davranışı tetikleyen iç faktörler; pazar ihtiyaçlarını, işletmenin coğrafi konumunu ve sektördeki rekabet üstünlüğünü ise dış faktörler olarak belirtmişlerdir.

Çalışan bireylerin yenilikçi davranışlar sergilemelerini pozitif veya negatif yönde etkileyen faktörleri tespit etmeye yönelik yapılmış bilimsel araştırmaların

alanyazında mevcut olduğunu belirtebiliriz. Parzefall ve arkadaşları (2008), yaratıcı ve yenilikçi davranışı etkileyen unsurları konu alan ve bunları ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmalar inceleme sonucunda tüm unsurlar derlenmiş ve MaxQDA 10 Plus programında kodlanmıştır. Çalışma sonunda yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörleri; bireysel faktörler, işe ilişkin/ mesleki faktörler ve organizasyonel faktörler olarak sınıflandırılmıştır.

4.5.1. Bireysel Faktörler

Örgüt üyelerinin yenilikçi zihniyet kapsamında yenilikçi davranmalarına sebep olan bireysel özelliklerin neler olduğu ve bu hususların davranışlarını nasıl etkilediğini içeren birçok araştırmada bu özellikler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kişilerin analitik düşünme kabiliyeti ve sorun çözme tarzı, hizmet süreleri, yaşları, kariyer seviyeleri, eğitim düzeyleri, ihtisas alanları ve bilgi birikimleri gibi kendilerinden kaynaklı özelliklerin, yenilikçi davranışları etkiledikleri tespit edilmiştir (Scott ve Bruce, 1994; Oldham ve Cummings, 1996; West ve Sacramento, 2006; Parzefall vd. 2008). Bu faktörlerin yanı sıra çalışanların zekâ ve kabiliyetleri ile mesleki bilgi ve yetenek gibi kişisel özellikleri, yenilikçi olmalarına imkân tanıyarak daha kolay ve rahat bir şekilde yenilikçi davrandıkları belirtilmiştir (West ve Sacramento 2006; Parzefall vd., 2008).

Yeniliklere açık olan ve yenilikçi davranma eğilimi yüksek olan kişilerin diğer bireylere kıyasla deneme ve yanılma yöntemini daha çok kullandıkları ve dolayısıyla daha sık risk alabildikleri tespit edilmiştir. Bir diğer araştırmada ise, içsel motivasyon ve içsel güç özelliklerinin yenilikçi olmada ayrıca gereken özellikler oldukları saptanmıştır. Bununla birlikte, yaratıcı bireylerin yeni tecrübelerle olumlu bakma, özgüven, inatçı ve disiplinli olmak gibi kişisel özelliklere sahip oldukları belirtilmiştir (Oldham ve Cummings, 1996; Unsworth vd., 2000; Janssen vd., 2004; Rank vd., 2004; Gilson ve May, 2005; West ve Sacramento 2006; Parzefall vd. 2008).

4.5.2. Mesleki Faktörler

Çalışanların yaptıkları işler ile ilgili unsurların yani mesleki faktörlerin, onların yenilikçi davranışlarını etkilediklerini konu alan araştırmalarda özerklik (otonomi) kavramı dikkate çekmektedir. Yenilikçilik ve yenilikçi davranış kavramlarına yönelik gerçekleştirilen bu çalışmalarda, özerklik ve çalışanın mesleğinde veya yaptığı işte

kontrol hakkının yenilikçi davranışı olumlu etkilediğini ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, iş yükü ve rol çatışması kavramlarından ise yenilikçi davranışın olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir (Amabile vd., 1996; Oldham ve Cummings, 1996; Eren ve Gündüz, 2002; De Jong ve Kemp, 2003; Rank vd., 2004; Ramamoorthy vd., 2005; West ve Sacramento, 2006; Martin vd., 2007; Parzefall vd., 2008). Amabile ve arkadaşlarının (2002) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, zaman baskısının yeni fikirler üreterek yaratıcı düşüncelerine ve konulara farklı açılardan bakmalarına olumsuz yönde etkilediğini saptamışlardır.

4.5.3. Organizasyonel Faktörler

Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda, personellerin yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini pratiğe dönüştürerek yenilikçi davranmalarını etkileyen dahil oldukları organizasyondan kaynaklı birçok faktörün mevcut olduğunu göstermiştir. Yenilikçi davranışlara olumlu etkisi olan en önemli ve en çok görülen faktörün, firmaların yenilikçiliğe odaklanmış açık stratejileridir. Araştırmalarda elde edilen bulgular yönetimin desteğinin, örgü kültürünün, psikolojik güvenin, iş arkadaşları desteğinin, amaç birliğinin, ödüllerin, liderliğin, bireyin dahil olduğu ekibin ve firmanın büyüklüğünün ve içinde bulunulan sektör gibi faktörlerin çalışanların yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilediğini; kaynak yetersizliğinin, tutuculuğun, içsel sürtüşmenin, sert ve resmi kurallar içeren organizasyonel engellerin ise olumsuz yönde etki yarattığını ortaya koymuştur (Scott ve Bruce, 1994; Amabile vd., 1996; Oldham ve Cummings, 1996; Eren ve Gündüz, 2002; De Jong ve Kemp, 2003; West vd., 2003; Rank vd., 2004; Gilson ve May, 2005; Amo, 2006; West ve Sacramento, 2006; Martin vd., 2007; Parzefall vd., 2008). Parzefall vd. (2008) bürokrasinin, hiyerarşinin az olduğu, matriks organizasyon dışındaki organik organizasyonuna sahip esnek yapılı özellikle küçük işletmelerde farklılıklara ve tecrübelerle tolerans gösterilmesi sebebiyle personellerin daha yenilikçi ve girişimci olduklarını belirtmektedir. Buradan hareketle matriks organizasyon yapısının, yoğun hiyerarşi ve bürokrasinin çalışanların yenilikçi davranışlarını olumsuz yönde etkileyen organizasyonel faktörler olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca Parzefall ve arkadaşları (2008), yenilikçilik yönetiminde çalışanlar için psikolojik açıdan güvenli ve aynı zamanda risk almaya imkân veren ve buna arka çıkan bir örgüt ikliminin oluşturulması; personellerin girişimci ruhu sayesinde inisiyatif alabilmeleri için motive edilmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Yenilikçi davranış kavramına yönelik geliştirdikleri model sebebiyle alanyazında temel çalışma niteliği kazanan Scott ve Bruce'un (1994) yapmış oldukları araştırmada liderin rolü ve desteğinin, lider-izleyici ilişkisinin organizasyonda yaratmış olduğu olumlu iklim sebebiyle çalışanların yenilikçi davranmalarına pozitif etki yaptığını; sezgisel ve sistematik problem çözme şeklinin, kariyer seviyesinin ve kaynakların ise çalışanların yenilikçi davranmalarında negatif etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

4.6. Yenilikçi Davranış Süreci

“A History of Mechanical Inventions” (1954) isimli eserinde teknolojik inovasyonun büyük mucitlerin dehalarına bağlı olmayan, kapsadığı birçok içeriği ile çoklu ve yavaş bir süreç olduğunu savunan Amerikan iktisat tarihçisi Abbott Payson Usher (1883-1965), bu sürecin dört aşamadan oluştuğunu vurgulamıştır. Bunu destekler nitelikte, ilgili alanyazında yenilikçiliği konu alan kuramsal ve ampirik çalışmalarda da yenilikçiliğin ve yenilikçi davranışın çok aşamalı bir süreç olduğu belirtilmektedir (Kanter, 1988; Wheelwright ve Clark, 1995; Scott ve Bruce, 1994).

Usher'ın (1954) savunduğu yenilikçilik süreci aşağıda belirtilen dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- *Problemin algılanması (Perception of the problem)*: Yenilikçiliğin gerçekleşmesi için bir sorunun varlığının ilk defa hissedilmesi gerekmektedir.
- *Düzenleme (Setting of the stage)*: Özel yapılanmaya sahip konular bir araya getirilir.
- *Kavrama/Analiz (The act of insight)*: Bu aşamada sorunun çözümü bulunur. Belirsizlik ve olası çeşitli çözümler sebebiyle problemin iç yüzünü anlama ve sorunu analiz etme gereklidir.
- *Kritik revizyon (The critical revision)*: Bu aşamada yenilik tekrar incelenerek gerekli düzenlemeler yapılır ve sonunda nasıl uygulanacağı belirlenir.

Kanter (1988) geliştirdiği ve önerdiği modelde yenilikçilik sürecinin her aşamasına, bireylerin çalışma davranışlarını özellikle dahil ederek yenilikçi davranış sürecini ifade etmeye çalışmıştır. Model, yenilikçilik için gereken birbirinden farklı görevleri özetleyen çok aşamalı bir süreci ortaya koymaktadır. Model, organizasyonel yenilikçiliğin bazı yönleriyle açıkça bireysel aktivitelerden oluştuğunu göstermektedir.

Fikrin üretilmesi ile başlayan ilk aşamada kendini gösteren bireysel davranış ve hareketler sadece bu aşamada sınırlı kalmayıp diğer tüm evrelerde sürecin ana unsuru olma özelliğine sahiptir. Kanter'e göre çalışanların yenilikçi davranış süreci aşamaları; fikir üretme ve yeniliği gerçekleştirecekleri harekete geçirme, üretilen fikri realiteye taşımak için ihtiyaç duyulan gücü ve yetkiyi birliktelik oluşturarak koalisyon kurma, düşüncenin ürün, plan prototip gibi uygulanabilir bir modele dönüşerek fikrin gerçekleşmesi ve yeniliğin üretilmesi, fikrin benimsenmesine bağlı olarak yeni ürünün ticarileştirilmesi ile modelin transferi veya yayılması şeklindedir.

4.6.1. Problemi Tanımlama Aşamaları

Yenilikçi davranış sürecinin başlangıcı olan bu aşama, yeni fikirleri keşfetme amacına yönelik fırsatları araştırma temeline dayanmaktadır. Sürecin bu ilk aşamasında tüm fikirler, elde edilecek sonuçlara olumlu yönde katkılar sunması bakımından umut verici ve mevcut fırsat olarak ele alınıp değerlendirilmelidir (Amabile, 1988). En kısa ifadeyle bu aşamada; işletmelerde oluşan yenileşim gereksinimi fark edilir, bu gereksinimi gidermek amacıyla da fırsatlar araştırılarak yeni fikirler üretilir ve geliştirilir (Mura vd., 2013).

Çalışanların yenilikçi davranış süreçlerinin başlangıç aşaması, fırsatların araştırılmasına bağlı olarak fikrin keşfi ve fikrin üretilmesi olarak iç içe davranışları kapsayan iki evreden oluşmaktadır.

4.6.1.1. Fırsatların Araştırılması/Fikrin Keşfi

Fırsatları araştırarak yeni fikirlerin keşfedildiği bu aşamada, çalışanların fırsatları tanımlamaları ve yeni fikirleri belirlemeleri ile yenilikçilik süreci başlamış olur (Krueger, 2000).

Yeniliğe ihtiyaç duyulması ile başlayan yenilikçilik sürecinin bu safhasında özetle çalışanlar; mevcut hizmetlerin, ürünlerin, dağıtım ve teslimat süreçlerinin nasıl geliştirileceği yönünde alternatif arayışı içindedirler. Ayrıca, bu aşamada sorunların çözümü için yeni yöntemler de araştırılmaktadır (Farr ve Ford, 1990; Kanter, 1988). Bununla birlikte bu aşamada, kapsamlı sektör ve pazar analizleri, müşteri geri bildirimleri ile nerede ve nasıl bir yenilikçi uygulamalar yapılacağı belirlenmektedir.

Yenilik yapılacak saha ve yöntemler tespit edilerek fikrin üretilmesi safhasına geçilmiş olacaktır (De Jong ve Den Hartog, 2010).

4.6.1.2. Fikrin Üretilmesi

Kleysen ve Street (2001), çalışanların gelişim amaçlı kavram üretimine yönelik davranışlarını yönlendirdikleri zaman fikir üretiminin oluşacağını vurgulamışlardır. Bu arada fikir üretilmesi sürecinin yeni ve yenilenmiş hizmetleri, müşteri isteklerini veya destekleyici teknolojileri içerdiği belirtilmektedir (Kanter,1988; Van de Ven, 1988; Amabile, 1988). Bununla birlikte, etkin problem çözüm fikirleri sayesinde sürecin verimliliği ve önemi artarken hizmet sunumunun nasıl daha iyi olacağına dair bir çaba anlamına geldiği de ifade edilmektedir (Mumford, 2000).

Yenilikçi davranış sürecinin bu aşamasındaki temel amaç, sürecin başında tespit edilen problemi çözmek ve verimliliği arttırmak için gereken bilgilere ulaşmak ve onları analiz ederek değerlendirmektir. Mevcut durumun iyileştirilmesi, sorunların çözümü temeline dayan bu aşamada yenilikçiliğin doğası gereği gerçekleşen değişim ile oluşan parçaları bir bütün olarak tekrar düzenlemek sürecin bu safhasında çok önemlidir (De Jong ve Den Hartog, 2010).

4.6.2. Uygulama Aşamaları

Yenilikçiliğin bu aşaması, temelde işletmenin veya çalışanın bir fikir üzerinde karar vermesi ile oluşur. Bu durum, fikrin/yeni servisin yeniliğin başlamasından önce bir ön test ile gerçek bir sonuca dönüştürülmesi anlamına gelmektedir (De Jong vd., 2003). Ayrıca bu aşamanın fikir geliştirme ve uygulama evrelerinde sonuçlar ile çalışanların daha fazla entegre olma gerekliliği söz konusudur (Mumford, 2000).

Yeniliğin işletme içerisinde gelişimi ve başlama aşaması olan süreçte temel amaç, üretilen fikirlerin desteklenerek yenilikçi davranışa dönüşüp örgüt genelindeki mevcut çalışma süreçlerinde uygulanmasıdır (Mura vd. 2013). Yenilikçi davranış sürecinin fikir uygulama aşaması üretilen fikirlerin desteklenmesi ile fikrin işletme süreçlerinde uygulanması ile sonlanmaktadır.

4.6.2.1. Fikrin Desteklenmesi/Teşviki

Fırsatları fark edip keşfedilen yeni fikirlerin geliştirilmesinden sonra süreç fikrin desteklenmesi ile devam etmektedir. Yenilikçiliği gerçekleştirmek ve uygulamak için tercih edilen yöntem ve fikri destekleyecek motivasyon ortamını sağlayan bir işletme kültürü gerekmektedir (Saatçioğlu ve Özmen, 2009).

Çoğu zaman işletmelerde, yenilikçilik ile uğraşan spesifik çalışanların dışında diğer çalışanların da ürettiği, diğerleri tarafından kabul edileceğine inandıkları ve güvendiği fikirler de yenilikçilik sürecinde teşvik edilmektedir (De Jong, vd., 2003). Organizasyon içerisinde resmi bir rolü olmayan, olası organizasyonel engellere rağmen hizmeti ileri taşımaya çalışan (Shane, 1994), yaratıcı fikirler geliştirmek için yoğun çabalar ortaya koyan bu kişilere bir fikir şampiyonu olarak atıfta bulunmaktadır (Kleysen ve Street, 2001).

Yenilikçi fikirlerin, çalışanların takım arkadaşları ve organizasyon genelinde desteklenerek kabul görmeleri gerekmektedir. Yenilikçi davranış sürecinin bu aşaması, fikrin destek bulması, fikre güven duyulması ile yenilikçiliğe motivasyon ortamı oluşturularak katılım ve sürekliliğin sağlanması temeline dayanmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010).

4.6.2.2. Fikrin Yürütülmesi/Uygulanması

Sorunların tanımlanmasına bağlı olarak fırsatların araştırılması ile keşfedilen yeni fikirler geliştirilerek yenilik üretilmiş ve bu yenilik önemli derece de destek almış olabilir. Yenilikçi fikir organizasyonda uygulanmıyor ise, bu yeniliğin kullanışsız ve yenilikçilik sürecinin tamamlanmadığı anlamına gelmektedir. Uygulama safhasına geçen yenilikçi fikirler değer taşımaktadır (Levitt, 2003).

Çalışanların yeni bir ürün ve hizmeti geliştirip, test etmesi ve ticarileştirmesi ile yenilikçi fikrin yürütülme veya uygulama süreci yer almakta (De Jong vd.,2003); böylelikle de yenilik, organizasyon süreçlerinin bir parçası haline gelmiş olmaktadır (Kleysen ve Street, 2001). Özverili gayretler ve sonuç odaklılık, fikrin uygulanmasını gerektirmektedir. Yenilikçilik ve yenilikçi davranış sürecinin bu son adımında, keşfedilen, geliştirilen ve desteklenen fikir kapsamındaki ürün ve hizmetler ilgili iş süreçlerinde denenir ve gerekli düzenlemeler yapılır (De Jong ve Den Hartog, 2010). Bununla birlikte, yenilikçi fikri uygulama ve yürütme evresi yeni hizmet süreçlerini

geliştirmenin yanı sıra yeni çalışma yöntemlerini de içerdği ifade edilirken (West ve Farr, 1989; Van de Ven, 1988); Anderson ve King (1993), Kanter (1983) gibi araştırmacılar da fikir değişikliği sürecinin de bu aşama da yer aldığını belirtmişlerdir.

Bu aşamanın sonrasında örgüt genelinde veya çalışma grubunda verimlilik, performans ya da kârlılık düzeylerinde bir iyileşme beklentisi oluşur. Muhtemel olumlu gelişmeler neticesinde firma sosyal-psikolojik kazançlar elde eder. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin artması ve kurum içi iletişimin kuvvetlenmesi bu kazançlara örnek gösterilebilir. Bununla birlikte işletmede beklentilerin giderilme kapasitesi çalışanların beklentilerini karşılama için makul seviyede olabilecektir (Janssen, 2000).



BÖLÜM V

YÖNTEM

5.1. Kavramlar İle İlgili Alanyazında Yapılmış Çalışmalar

Çalışmaya yönelik yerli ve yabancı alanyazın araştırmaları neticesinde etik, etik iklim, öğrenme, örgütsel öğrenme, yenilik, yenilikçilik ve yenilikçi davranış kavramlarının işletmeler ve çalışanlar açısından kritik değere sahip oldukları fark edilmiştir. Bu durumun, alanyazındaki ampirik ve kuramsal çalışmalarda kabul görmüş bir gerçeklik olduğunu da ifade edebiliriz. Birçok bilimsel çalışmaya konu oldukları gözlemlenen ve işletmelere rekabet avantajı sağlamada stratejik öneme sahip bu kavramlara yönelik araştırmada, kavramların karşılıklı etkilerinin ampirik olarak analiz edildiği çalışma sayısının çok da fazla olmadığı dikkat çekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde etik iklim, örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve yenilikçi davranış kavramları ile ilgili alanyazında yer alan bilimsel çalışmalar ulaşılabildiği ölçüde aktarılmaya çalışılmıştır.

5.1.1. Etik İklim Çalışmaları

Etik iklim kavramı ile ilgili bilimsel çalışma ve araştırmaların, Bart Victor ve John Cullen'in 1988'de geliştirdikleri Etik İklim Kuramı'nı (Ethical Climate Theory) oluşturmaları sonrasında belirgin olarak başladığını söyleyebiliriz. Etik iklimin, örgüt verimlilik, toplumsal imaj ve çalışanların örgütsel bağlılıkları ile zihinlerindeki örgüt imajı üzerindeki etkileri fark edildikçe, konu araştırmacıların zamanla daha fazla ilgisini çekmeye başladığı belirtilmektedir. Bilimsel alanyazın için yeni sayılabilecek etik iklim konusu ile ilgili yurt dışı ve yurt içi çalışmalardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Hollanda'da kâr amacı gütmeyen bir örgütte, 206 katılımcı ile yapmış olduğu çalışmasında Deshpande (1996); etik iklim tiplerinin iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamış ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Altı etik iklim tipi elde etmiştir. Bunlar; profesyonellik (kanun ve mesleki kodlar), önemseme, kurallar, araççılık (bireysel çıkar), verimlilik ve bağımsızlık olarak ifade

edilmiştir. Profesyonellik, kurallar, yardımseverlik ve verimlilik etik iklimlerinin en çok karşılaşılan iklim tipleri olduğunu belirtmiştir. Deshpande (1996) etik iklim tiplerinin, iş tatminin ücret boyutu hariç diğer tüm boyutlarını farklı perspektiften etkilediğini savunmaktadır. Bilhassa, bireysel çıkar iklim tipinin iş tatminini negatif yönde etkilediğini, ancak önemseme ikliminin ise pozitif bir etki yarattığını vurgulamıştır. Bununla birlikte kurallar, verimlilik ve bağımsızlık iklim tiplerinin iş tatmini üzerinde etkisi olmadığını tespit etmiştir.

Upchurch ve Ruhland (1996), üst seviyedeki yöneticilerin etik iklimi idrak edebilme düzeylerini ölçmeye çalışmışlardır. Uygulama alanı olarak konaklama sektöründe bulunan 79 işletmenin yöneticilerini belirlemişlerdir. Temelinde etik iklim tipleri yerine etik ölçütleri dikkate aldıkları çalışmalarında, yöneticilerin yardımseverlik etik ölçütünü daha fazla algıladıklarını tespit etmişlerdir. Yardımsever ve ilkeli etik iklim tiplerinin sayısal analizlerini yaparak, yardımsever iklimlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamada en elverişli iklim tipleri olduğunu tespit etmişlerdir.

Wimbush vd. (1997), bir örgütün farklı çalışma birimlerinde test ettikleri bir araştırmada Victor ve Cullen'in etik iklim modelini önemseme, kanunlar kodlar, hizmet, araççılık ve bağımsızlık iklim tipleri ile karşılaştırmışlardır. Diğer araştırmacılar tarafından daha önce dile getirilmeyen yeni bir iklim tipi olarak öne sürülen hizmet boyutu yazarlara göre, yaptıkları çalışmanın hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir örgütü kapsamasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir bulgu ise örgütün genel bir etik iklim tipine sahip olduğu, ancak farklı birimlerinde farklı iklim tipleri ile karşılaşılabildiğinin mümkün olduğu yönündedir.

Hastane Etik İklim Ölçeği (HECS)'ni geliştiren Olson (1998), çalışmasını Amerika'da çalışan 360 hemşire ile gerçekleştirmiştir. Ölçek ile yalnızca hemşirelerin hastane etik iklim algılarını tespit etmek ve hemşirelerin hastalar, idareciler, hekimler ve genel organizasyon ile ilişkilerinden beklentilerini ölçmek amaçlanmıştır. Hastane şartları ve uygulamalarını esas alarak hemşirelerin etik iklim beklentilerini analiz etmişler ve hasta bakımı hususunda kritik etik sorunların varlığını ortaya koymuşlardır.

Trevino ve arkadaşları (1998)'de araştırmalarına ABD'deki iki farklı üniversiteden 1200 çalışanı dahil ederek bir etik iklim çalışması yapmışlardır. Araştırmanın temelinde, personellerin etik davranışlar ile beslendiği çalışma ortamında, etik dışı davranışlarda azalma, fakat örgütsel bağlılıkta bir artma olduğu fark edilmiştir. Ayrıca, bireysel çıkar iklim tipi ve etik dışı davranış ile pozitif, örgütsel bağlılık ile de negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Önemseme etik iklim tipinin daha çok hakim olduğu

örgütlerde örgütsel bağlılığın arttığını ve etik dışı davranışların ise azaldığını gözlemlemişlerdir.

Cullen, Parboteah ve Victor (2003) örgütsel etik iklim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışmalarını iki farklı örneklem grubu ile yürütmüşlerdir. Genel olarak etik davranışlar arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı tespit edilmiştir. Bir telefon şirketindeki 411 sendikası olmayan çalışan ile yapılan ilk çalışmada etik iklim beş boyutta; dört farklı muhasebe şirketinin 139 personelinin dahil edildiği ikinci çalışmada ise etik iklim sekiz boyutta incelenmiştir. İlk çalışmada 26 ifadeden oluşan etik iklim ölçeği kullanılmış; araççılık (bireysel ve örgütsel çıkar), önemseme (arkadaşlık ve takım çıkarı), bağımsızlık, kurallar ve kanunlar-mesleki kodlar olmak üzere beş iklim tipi bulunmuştur. 36 ifade içeren etik iklim ölçeğinin tercih edildiği ikinci çalışmada ise birinci çalışmadaki iklim tiplerine ek olarak verimlilik, sosyal sorumluluk iklim tipleri bulunmuştur. Araştırma bulguları kapsamında, önemseme ve yardımsever iklim tipleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif; bireysel çıkar ve kurallar iklim tipleri ile ise negatif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Çalışmayı farklı kılan diğer bir husus ise 36 sorudan oluşan etik iklim ölçeğinin, 26 sorudan meydana gelen ölçeğe göre iklim tiplerini daha net olarak ifade ettiğiidir.

Mulki ve arkadaşları (2009), sağlık sektöründeki büyük bir şirketin 333 satış personeli üzerinde bir araştırma yaparak, organizasyonlarda etik bir iklim oluşturulmasında liderlerin rolünü tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmada, yol gösterici liderlik tipi ile çalışanların iş tatmin düzeyi, çalışma kararlılıkları ve performansları arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Bununla birlikte gösterici liderlik tipinin örgüt genelinde etik bir iklimin oluşmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütün sosyal sorumluluk faaliyetleri ve bu davranışları besleyen bir etik iklimin, çalışanların şirketlerinden gurur duymalarına ve çalışan devir hızının azalmasına etki ettiği çalışmanın diğer sonuçlarındandır.

Etik davranışları etkileyen faktörleri araştırmaya yönelik Deshpande ve Joseph (2009)'da yaptıkları çalışmada, 103 kalımcı üzerinde ölçüm yapmışlardır. Bağımsızlık ikliminin, etik davranışlar üzerinde ciddi ölçüde etkili olduğu, fakat etik iklimin diğer alt boyutlarının, etik davranışları etkilemediği gözlemlenmiştir.

Malloy ve Agarwal (2010) yaptıkları çalışmada, kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen örgütleri özellikleri bakımından kıyaslamaları neticesinde, önemli benzerlikler ve farklılıklar ortaya koymuşlardır. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde bireyi önemseme, bağımsızlık, kurallar, verimlilik ve sosyal sorumluluk etik iklim tiplerini tespit etmişler;

fakat bu örgütlerde bireysel çıkar, örgütsel çıkar, takım çıkarı, kanun ve kodlar gibi iklim tipleri gözlemlenmemiştir. Arkadaşlık, bağımsızlık, araççılık (örgütsel çıkar), verimlilik, kanunlar ve kodlar ise kamu sektöründe tespit edilen iklim tipleridir. İki grupta da ortak olarak gözlemlenen iklim tipleri ise arkadaşlık, bağımsızlık ve verimliliğdir. Çalışmada, her iki grupta da önemseme etik ikliminin iki grupta da diğerlerine nazaran daha fazla ön planda olduğuna dikkat çekilmiştir. Önemseme iklim tipinin bireylerin, örgütün veya toplumun yararına olacak davranışlardan meydana geldiği, daha az ferdiyet ihtiva ettiği savunulmuştur. Bu durumun doğal sonucu olarak kâr amacı gütmeyen örgütlerde önemseme iklim tipinin, araççılık ve verimliliğe dayalı etik iklim tiplerinden farklılık göstereceğini ifade etmişlerdir.

Kang vd. (2011), algılanan dış prestij, örgütsel etik iklim, lider-üye etkileşim kalitesi, örgüte ve işe bağlılık kavramlarını ilişkilendiren bir çalışma yapmışlardır. Güney Kore’de faaliyet gösteren 15 büyük şirketin toplamda 477 çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışma esas olarak etik iklim algısının tespit edilmesine yöneliktir. Bu amaçla incelemelerde, Victor ve Cullen’ın etik iklim ölçeğinin sadece normatif boyutları dikkate alınmıştır. Ulaşılan bulgular, örgütsel etik iklim ve lider-üye etkileşim kalitesi ile örgüte ve işe bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Putranta ve Kingshott (2011), Endonezya yükseköğretim kurumlarında etik iklim tipleri ile örgütsel bağlılık ve etik ideolojiler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Araştırmaya dokuz farklı kurumdan toplam 642 kişi dahil edilmiştir. Victor ve Cullen’ın 36 ifadeden meydana gelen ölçeği kullanılmıştır. Bireysel çıkar (egoist/birey), verimlilik (egoist/toplum), önemseme (yardımsever/birey-örgüt-toplum), bağımsızlık (ilkeli/birey), kurallar (ilkeli/örgüt) ve kanunlar-kodlar (ilkeli/toplum) olarak adlandırılan altı etik iklim tipi elde edilmiştir. Bulgular; egoizm, baskın iklimler ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki var olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte yardımseverlik boyutunun egemenliğindeki önemseme ikliminin, çalışanların duygusal bağlılıklarının ve sürekliliklerinin oluşmasında güçlü bir unsur olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Simha ve Stachowicz-Stanusch (2012) tarafından yürütülen çalışmada, Polonya’daki işletmelerde etik iklim algılamaları ve etik uygulamalarının ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma örneklemini olarak 200 yönetici değerlendirmeye alınmıştır. Daha önce yapılmış birçok çalışmada da olduğu gibi altı etik iklim tipi gözlemlenmiştir. Katılımcıların en çok verimlilik iklimini, en az ise

profesyonellik iklimini algıladıkları görülmüştür. Bulgular neticesinde, başarılı yöneticilerin etik prensiplere göre davrandıkları anlaşılmıştır. Bununla birlikte profesyonellik ve bağımsızlık iklimlerinin hakim olduğu işletmelerde, başarı ve etik davranış arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Konu ile ilgili yapılan alanyazın taraması sonucunda ülkemizde de farklı sektörler üzerinde uygulanmış etik iklim konusu ile ilgili yapılmış birçok bilimsel çalışmanın mevcut olduğunu söyleyebiliriz. Bu araştırmalarda etik iklimi iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgüte güven, işten ayrılma niyeti, sosyal sorumluluk, liderlik, sosyal ve anti sosyal davranışlar gibi kavramlar ile ilişkilendirilip, etik iklim türleri incelenmiştir.

Algılanan örgütsel etik iklimin iş tatminine etkilerini incelemek amacıyla Elçi ve Alpkan (2009), 1174 katılımcı ile bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırmanın örneklemini iletişim sektöründe faaliyet gösteren 62 farklı işletmeden seçilmiştir. Konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada dokuz etik iklim tipi tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak araştırmacıların, Victor ve Cullen'ın çalışmalarından aktardıkları ölçeğin, iletişim sektörüne çok iyi uyum sağladığını ifade etmek doğru olacaktır. Bulgular, bireysel çıkar iklim tipinin, iş tatminini negatif yönde etkilediğini gösterse de takım çıkarı, sosyal sorumluluk ve kanunlar-mesleki kodlar iklim tiplerinin iş tatmini üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Özyer (2010) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ve iş tatmini alt boyutlarının etik iklim ve etik iklimin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren 13 firmadan toplam 439 katılımcı ile yürütülen araştırmada, veri incelemesi çoklu doğrusal hiyerarşik regresyon analizleri ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular, örgütsel bağlılığın etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolü üstlendiğini; iş tatmininin de etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olduğunu göstermiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olduğunda etik iklim ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu araştırmadan elde edilen diğer bir önemli sonuçtur. Ayrıca araştırma analizlerinde, örgütlerini etik olarak algılayan çalışanların diğerlerine göre daha az işten ayrılma niyetine sahip oldukları ve hatta bu çalışanlardan örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olanların ise çok daha az işten ayrılma niyetine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Babacan liderliğin etik iklime etkisini ölçmeye yönelik Ötken ve Cenkeci (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya farklı sektörlerden 227 çalışan dahil edilmiştir. 36 ifadeli etik iklim ölçeği, faktör analizi ile dört faktör altında toplanarak 17 ifadeli hale getirilmiştir. Bunlar; kurallara uyma, sosyal sorumluluk-arkadaşlık, başkalarının çıkarı ve formaliteci iklim tipi olarak adlandırılmıştır. Analizler sonucunda ulaşılan bulgular, babacan liderlik tiplerinin ve lidere duyulan güvenin, etik iklim tiplerini farklı açılardan etkilediğini göstermiştir. Araştırmacılar, ahlaki değerleri önemseyen, çalışanlarına rehberlik eden, zor anlarında onlara destek olan liderler, örgütün etik ikliminin oluşumunda büyük paya ve önem sahibi olduklarını savunmuşlardır.

Etik iklim ile anti sosyal davranışlara etkisini tespit etmek amacıyla yürüttüğü çalışmada Özipek (2014), etik iklim ile anti sosyal davranışlar ilişkisini demografik değişkenler ile birlikte ölçmeye çalışmıştır. 16 ifadeden oluşan araştırma ölçeğinin uygulama alanı olarak üretim, satış, hizmet ve eğitim sektörlerinde faaliyet gösteren 50 şirket belirlenmiştir. Çalışanlar, orta ve üst seviye yöneticiler, firma sahibi veya ortağı, öğretmen ve hekimlerden oluşan toplamda 663 kişilik bir katılımcı grubuna ait veriler araştırma ölçeğine dahil edilmiştir. Elde edilen bulgular, etik iklim ile anti sosyal davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını göstermiştir.

Oğuzhan (2015) tarafından hazırlanmış, “Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri” konulu doktora tezi bu alanda yapılmış diğer bir önemli çalışmadır. Örgütlerde bireyin, sosyal ve örgütsel alanlarda İzlenim Yönetimi Taktiklerini (İYT) kullandığında; algılanan Etik İklim tipinin (Eİ) ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin (ÖKD) etkileri tespit ederek çok boyutlu Lider Üye Etkileşiminin (LÜE) bu etkide nasıl bir köprü oluşturduğunun gözlemlenmesi bu çalışmanın temel amacıdır. Araştırma anketi Ankara’da çalışan ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenleri üzerinde uygulanmıştır ve ulaşılan 550 katılımcıdan 472’sinin verileri araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda araççılık iklimlerinin İYT kullanımını arttırdığı ve Eİ türlerinin İYT’ye etkisinde çok boyutlu LÜE’nin genellikle kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte bağımlı ve bağımsız değişkenlerin demografik faktörler bazında farklılık oluşturdukları gözlemlenmiştir. Buna bağlı olarak, genel itibarıyla yaş ve görev süresine göre Eİ algısının; yöneticilik beklentisine göre LÜE türlerinin; lider takip etme durumuna göre ise İYT kullanımının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

5.1.2. Örgütsel Öğrenme Çalışmaları

Örgütsel öğrenme kavramını konu alan kuramsal ve ampirik çalışmalara yönelik ilgili yerli ve yabancı alanyazın taraması neticesinde, farklı sektörlerde uygulanmış birçok bilimsel araştırmanın varlığı göze çarpmaktadır. Bu araştırmalarda örgütsel öğrenme; örgütsel performans, liderlik, örgüt kültürü, örgüte bağlılık, finansal performans, ürün yeniliği, kurum içi iletişim, kriz yönetimi, örgütsel değişim, örgütsel vatandaşlık, stratejik girişimcilik, inovasyon, örgütsel yenilik, dönüşümcü liderlik, yenilikçi kültür, yenilikçi davranış, yenilik performansı gibi kavramlar ile ilişkilendirilerek örgütsel öğrenmenin bu kavramlar üzerindeki etkilerinin ortaya konmaya çalışıldığı gözlemlenmiştir.

Saban vd. (2000), yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme ve yeni bir ürün geliştirme sürecini ilişkilendirmeye çalışmışlardır. Ohio, Pensilvanya ve Batı Virjinya'daki firmalardan 212'si çalışmanın araştırma ve ölçüm safhasına dahil edilmiştir. Firmalara uygulan anket çalışması, yeni ürün geliştirme süreci yaratıcı öğrenmeden pozitif olarak etkilendiğini göstermiştir. Bulguların analizine dayanarak yazarlar, yeni ürün geliştirme performansını arttırmayı hedefleyen firmaların öncelikli olarak örgütsel öğrenme sürecini analiz etmeleri ve arzulanan davranışlar için öğrenme şekilleri geliştirmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Taudes vd. (2002) araştırmalarında, üretim firmalarının öğrenmeleri ile performanslarını ilişkilendirip, bu ilişkinin sonuçlarını incelemeye çalışmışlardır. Bulgular bu iki kavram arasında pozitif korelasyon olduğunu göstermiştir. Yazarlar, üretim firmalarına ait hedeflerin küresel zihniyetten uzak olması, örgütsel öğrenmenin istenilen seviyede oluşup gelişemeyeceğini, buna bağlı olarak başarısız olacağını belirtmişlerdir. Bu sebeple, küresel düşünce yapısına sahip olan ve konulara dar açıdan bakmayan örgüt çalışanlarının örgütsel öğrenme kabiliyetlerine gerektiği kadar önem vermeleri durumunda işletme performansına daha çok katkılı olacakları araştırma bulguları çerçevesinde tespit edilmiştir.

Calantone ve arkadaşları (2002) öğrenme eğilimi, firma yenilikçiliği, firma performansı kavramlarını ilişkilendiren bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada firma yenilikçiliğine ve performansına ciddi derecede etki ettiği görülen öğrenme eğilimi dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar; öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımıdır. Amerikan CorpTech Directory of Technology Şirketleri bünyesinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 400 başkan yardımcısından

rastgele 187 kişi araştırmanın uygulama kısmına dahil edilmiştir. Araştırma bulgularının analiz edilmesi neticesinde öğrenme eğiliminin firma yenilikçiliği üzerinde direkt bir biçimde etkili olduğu ve buna bağlı olarak yeni ürün geliştirmede pozitif öğrenme ikliminin firmalara fayda sağladığı tespit edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi, öğrenme eğiliminin firma performansına doğrudan etki ettiğini, firma yenilikçiliği ile firma performansı arasında da olumlu düzeyde bir ilişki olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. İşletmenin iş hayatında var olma zamanının, öğrenme eğiliminin firma yenilikçiliği üzerindeki etkisi üzerinde bir etkiye sahip olduğu araştırmanın diğer bir önemli sonucudur.

Garcia-Molares vd.'nin (2007) gerçekleştirmiş oldukları ampirik çalışmada, örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilik ve ayrıca örgütsel öğrenme ile yeniliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerini gözlemlemeyi hedeflemişlerdir. Teknoloji emme kapasitesinin ve teknolojik proaktifliğin teknolojik firmalarda örgütsel öğrenme, yenilik ve performans üzerindeki etkisini tespit etmek çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, Dans&Bradstreet isimli veri tabanında yer alan 50,000 firma araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Bu firmalar arasından, teknolojik olma kriterlerine (teknik ve bilimsel personel istihdam edilmesi, AR-GE harcamaları, üretilen ürünlerin yapısı ve teknolojik içeriği, kullanılan teknolojilerin dinamizmi ve büyüme potansiyeli) göre seçilen teknolojik nitelikli 575 işletme araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu işletmelerin CEO'larına mail yoluyla gönderilen araştırma anketinden %42 oranda 246 firmadan geri dönüş alınmıştır. Bulgular; teknoloji emme kapasitesi, teknolojik proaktiflik, örgütsel öğrenme, örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasında oldukça yüksek düzeyde ve pozitif yönde ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırma verilerinin değerlendirilmesi sonucunda, örgütsel öğrenmenin yaratıcılığı desteklediği, yeni bilgi ve düşünceleri ortaya çıkarmada olumlu yönde etkili olduğu ve buna bağlı olarak idrak kabiliyeti ve fikirlerin hayata geçirilme seviyesini yükselterek yenilik için bir zemin oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Arago'n-Correa ve arkadaşları (2007) bilimsel makale çalışmalarında, örgütsel öğrenme ve liderlik ilişkisi ile bu ilişkinin, yenilikler ve işletme performansı üzerindeki etkilerini gözlemlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma anketi sayesinde İspanya'da bulunan ve dört farklı sektörde faaliyet gösteren firmalar içerisinde toplamda 408 büyük firmadan elde edilen verilerin analizi yapısal eşitlik modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, örgütsel öğrenme ve liderliğin, doğrudan örgüt performansı ve yenilikleri pozitif yönde etkilediklerini ortaya koymuştur. Verilerin analizlerine bağlı

olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda, liderliğin örgütsel öğrenmeyi tamamladığını, bu birlikteliğin yenilikler ve doğrudan da işletme performansına etkileri olduğunu savunmuşlardır.

Yeung vd. (2007) yapmış oldukları bir diğer çalışmada, örgütsel öğrenme, yenilik ve örgütsel performans kavramları arasındaki ilişki ve etkileşimleri tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın temelinde, örgütsel öğrenmenin nasıl meydana geldiğini ve işletmelerin daha yüksek bir performansa sahip olmalarında ne derece etkili olduğunu bulmaya çalışmışlardır. Yazarlar, geliştirdikleri kavramsal modeli araştırma anketi ile test etmek amacıyla Çin’de faaliyet gösteren üç üretim işletmesini araştırmanın örneklemini olarak belirleyip uygulamayı gerçekleştirmişlerdir. Firmaları belirleme aşamasında, işletmelerin yaklaşık olarak aynı büyüklüğe ve aynı sektörde faaliyet gösterimleri tercih edilirken rekabet stratejileri, teknoloji seviyeleri ve öğrenme oryantasyonları bakımından farklılık arz etmelerine dikkat edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanıldığı veri toplama yöntemi kapsamında her işletmeden üst ve orta düzey yöneticiler ile alt kademedeki çalışan bazı şef veya ustabaşı pozisyonundaki personeller ile mülâkatlar yapılmıştır. Veriler yazarların kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere oluşturdukları kavramsal modeli ampirik olarak destekler niteliktedir. Araştırmada elde edilen verilerin analiz değerlendirmeleri sonucunda firmanın örgütsel çevresinin, örgütsel öğrenmenin yenilik üzerindeki etkisinde önemli ve etkili bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bulgular, üst yönetimin örgütsel öğrenmeye önem ve destek verdiğini; bilginin, öğrenme kültürü ve uygun yapılar ile örgütsel rutinler içinde paylaşıldığı takdirde örgütsel öğrenme performansın artmasının mümkün olabileceğini göstermiştir. Bununla birlikte, zayıf teknolojiye sahip veya düşük maliyet liderliği stratejisini benimseyen firmalarda örgütsel öğrenme düzeylerine bağlı olarak yenilikten yeteri kadar fayda sağlayamadıkları araştırmada ortaya çıkan bir diğer önemli tespittir.

Akpınar (2007), Türkiye’deki otomotiv lastik üretimi sektörüne yönelik yapmış olduğu doktora tez çalışmasında, örgütsel öğrenme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmıştır. Çalışmanın temel amacı, sektördeki öğrenme düzeyi yüksek işletmelerin örgütsel öğrenme değişkenleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bununla birlikte, demografik özellikleri ve çalışma değişkenlerine göre beyaz yakalı çalışanların örgüte bağlılık boyutları algılamalarında farklılıklar olup olmadığını keşfetmek araştırmanın diğer bir temel amacıdır. Çalışma kapsamında sektörde faaliyet gösteren 10 firmanın çalışanlarından yalnızca beyaz yakalı

personellere yönelik anket çalışması yapılmıştır. 637 çalışanı olan araştırma evreninden %29,82 oranla, ankete katılan 9 firmadan toplamda 190 anket geri dönmüştür. Verilerin analiz edilmesi ile elde edilen bulgular, sektörde örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olduğunu göstermiştir. Buna bağlı olarak sektör genelinde çalışanların içten bağlılık, normatif bağlılık düzeyleri yüksek, fakat zorunlu bağlılık düzeylerin düşük olduğu tespit edilmiştir. Yalnızca bir firmada zorunlu bağlılık düzeyinin normatif bağlılık düzeyinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun, ilgili firmanın iş imkânlarının sınırlı olduğu bir ilçede kurulu olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Kamaşak ve Yücelen (2009) araştırmalarında, örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörleri tespit etmek ve incelemek amacıyla yapmış oldukları çalışmada delphi metodunu kullanmışlardır. Bu faktörlerin pratikte ne seviyede gerçekleştiğini ortaya koymak araştırmanın diğer bir esas amacıdır. Araştırmanın veri toplama metodu kapsamında on farklı firmadan en az beş yıl iş tecrübesine sahip toplam 19 üst ve orta yöneticiden örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörlere yönelik fikir beyan etmeleri talep edilmiştir. Örgütsel öğrenmeyi engellediği varsayılan 63 etkenin gönderildiği yöneticilere uygulanan beyin fırtınası sonucunda 15 unsurun örgütsel öğrenmeyi engellediği kabul görmüştür. Araştırma neticesinde tespit edilen örgütsel öğrenme engellerinin boyutları kişilerarası, kültürel, ilişkisel ve yapısal olarak belirtilmiştir. Bu kapsamda bulgular öğrenmeyi en çok etkileyen engeller olarak, kişilerarası ve yapısal boyutlar olduğunu göstermiştir. Buna bağlı olarak yazarlar, firmaların yüksek personel kalitesi temeline dayalı insan kaynakları politikalarının ve çalışanların kişisel gelişiminin önemine dikkat çekmişlerdir.

Yılmaz ve Görmüş (2012) yapmış oldukları makale çalışmalarında stratejik girişimcilik, algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri incelemek istemişlerdir. Bu doğrultuda araştırma modelini, stratejik girişimciliği oluşturan boyutların değişkenleri olan akıl seti, girişimcilik kültürü, girişimci liderlik ve kaynakların stratejik yönetimi değişkenleri ile algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme ilişkilerini ortaya koyacak biçimde oluşturmuşlardır. Belirlenen temel hipotezlerin doğruluğunu saptamak üzere Uşak Tekstil Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren büyük çaplı tekstil fabrikaları araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Bu evrendeki 8 işletmenin insan kaynakları, Ar-Ge ve kalite kontrol departmanlarında çalışan beyaz ve mavi yakalı 200 personel araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Gönderilen anketlerin 145 tanesi geri dönmüş ve 138 tanesi analize dahil edilmiştir. Bulgular değişkenler arasında güçlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Verilerin

analizleri sonucu yapılan değerlendirmede; girişimcilik akıl seti, girişimcilik kültürü, girişimci liderlik ve kaynakların stratejik yönetiminin örgütsel öğrenmede pozitif yönlü bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel öğrenmeyi güçlü bir şekilde pozitif olarak etkilediği anlaşılmıştır. Araştırmacılar, işletmelerin personellerine pozitif bir çalışma ortamı sundukları takdirde, çalışanların sosyoduygusal taleplerinin giderilmesi, onların ödüllendirilmesi ile birlikte örgütsel çıktı değerinin artması ve bunlara bağlı olarak aynı zamanda da örgütsel öğrenme sürecinin başarılı olabileceğini vurgulamışlardır.

Eren vd. (2013) çalışmalarında oluşturdukları araştırma modelinde örgütsel öğrenme, yenilik performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Model örgütsel öğrenmeyi yenilikçilik, sistem yaklaşımı ve paylaşılan vizyon; yenilik performansını ürün yenilikçiliği ve süreç yenilikçiliği; işletme performansını da nitel ve nicel performans alt boyutları ile incelemektedir. Türkiye'nin değişik illerinde bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Bu işletmelerin patronları veya yöneticileri ile yapılan mülâkatlar sonunda 480 adet anket çalışmaya dahil edilmiştir. Anket verilerinin istatistiki analizleri, örgütsel öğrenmenin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Örgütsel öğrenmenin yenilik performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu araştırmanın diğer bir önemli bulgusudur. Araştırma, örgütsel öğrenmenin yenilik ve işletme performansları üzerinde aynı etkileri yarattığını ortaya koymuştur. Yenilik performansının aracı değişken kabul edildiği araştırma modeli, örgütsel öğrenmenin işletme performansı üzerindeki etkisinin anlamını kaybetmekte olduğunu, fakat yenilik performansı aracılığı ile bu ilişkinin daha anlamlı hale geldiğini ispatlamıştır.

“Kriz Hazırlık Yeteneğinde Örgütsel Öğrenmenin Rolü ve Firma Performansına Etkileri” isimli doktora tez çalışmasında Yavuz (2014) kriz hazırlık yeteneğini, öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve krizlerde öğrenme ilişkilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu kapsamda, faktörlerin örgütsel ve yenilik performansları üzerindeki etkileri tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın ana kütlesini Marmara Bölgesi'nde bulunan orta ve büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. KOSGEB'ten temin edilen iletişim bilgileri sayesinde 200 firmaya ulaşılabilmiş, bunlardan 116 tanesi çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Araştırma anketi bu firmalarda çalışan alt, orta ve üst düzey yöneticiler ile yürütülmüştür. Yüz yüze görüşme ve e-posta yolu ile toplam 411 anket elde edilmiş ve bunlardan 400 tanesi araştırmanın analiz sürecine dahil edilmiştir.

Analiz verilerinin değerlendirilmesi neticesinde; krize yönelik stratejik faaliyetlerde bulunma, kriz yönetim kültürü oluşturma, kriz için erken uyarı sistemi kurma eylemleri, örgütsel öğrenme ve kriz deneyimlerinden öğrenme ile yenilik performansı ilişkisinde önemli bir rol oynadığı fark edilmiştir. Bununla birlikte bulgular, örgütlerde öğrenme kavramı faktörleri olarak kabul edilen örgütsel öğrenme yeteneği ve kriz deneyimlerin öğrenmenin kriz hazırlık yeteneği aracılığı ile kriz dönemlerinde örgütsel performans ve yenilik performansını olumlu yönde etkileyerek yükselttiği sonucunu ortaya koymuştur.

Demirel ve Kubba (2014), otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üç firma çalışanları ve yöneticileri üzerinde uyguladıkları anket ile ampirik bir çalışma yapmışlardır. Bilimsel makale çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik ilişkisi incelenerek örgütsel öğrenmenin yenilikçiliğe olan etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemine uygun olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilerek örneklem niteliğindeki yenilikçi işletmelerden anket formu aracılığı ile araştırma verileri elde edilmiştir. Çalışmada örgütsel öğrenme bireysel, takım ve örgüt düzeyinde öğrenme olarak üç boyutuyla ele alınmıştır. Araştırma verilerinin analiz değerlendirmesi sonucunda, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durum, örgütsel öğrenmenin yenilikçiliği olumlu yönde etkilediğini ispatlamıştır.

5.1.3. Yenilikçilik ve Yenilikçi Davranış Çalışmaları

Çalışmanın araştırma konusu kapsamında incelenen temel kavramlardan bir diğeri olan yenilikçi davranış kavramına yönelik alanyazında birçok çalışmanın mevcut olduğu tespit edilmiştir. Özellikle son yıllarda araştırmacıların ilgisini çekerek kuramsal ve ampirik bilimsel çalışmalara konu olan yenilikçilik ve yenilikçi davranış kavramları; örgüt iklimi, örgüt kültürü, entellektüel sermaye, rekabet gücü, gelişim kültürü, etik liderlik, girişimcilik, yaratıcılık, iş dizaynı, iş tatmini, iş rolü performansı, örgütsel bağlılık, öğrenme, lider-üye değişimi, dönüşümcü liderlik, öğrenen örgütler gibi birçok kavram ile de ilişkilendirildikleri gözlemlenmiştir. Araştırmanın bu kısmında, yabancı ve yerli alanyazından ulaşılabildiği ölçüde elde edilen, özellikle yenilikçi davranış kavramını etik iklim veya örgütsel öğrenme kavramları ile birlikte konu alan çalışmalardan bazıları aktarılmaya çalışılmıştır.

Ceylan ve Özbal (2005) bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmada, çalışanların adalet algıları ile yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışmanın ana kütlesi bankacılık sektörü çalışanları olarak seçilmiştir. İstanbul'da bulunan, rastgele belirlenen banka şubelerinin farklı konum ve pozisyonlarında çalışan personeller araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. 20 sorudan oluşan ve 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmış 225 adet araştırma anketi rastgele seçilen şubelerdeki çalışanlara iletilmiştir. Geri dönen 147 anketin 118'si analiz aşamasında kullanılmıştır. Analiz sonuçları; dağıtımsal ve prosedürel adalet bağımsız değişkenlerinin yenilikçi iş davranışı bağımlı değişkene anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, dağıtımsal adalet değişkeni faktörleri olan çalışanların kendilerine verilen sorumluluk ve adaletli olma algıları ile yenilikçi davranışları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Prosedürel adalet değişkenini temsil eden faktörün etkisi kapsamında, çalışanların örnek olmasını teşvik eden, tutarlılıklarını ve karar vermede katılımlarını sağlamak amacıyla kullanılan süreçlerin çalışanların yenilikçi davranışlarına pozitif etki ettikleri, araştırmanın diğer bulgusudur.

Mukherjee ve Ray (2009) çalışmalarında modernize edilmiş kamu ve özel sektör kurumlarında yeniliklerden kaynaklı zorlukların ortaya çıkardığı stresli yaşam olaylarının doğasını incelemeyi amaçlamışlardır. Bununla birlikte araştırmalarının ikinci temel amacı, yöneticilerin yenilikçi davranışları ile stresli olaylardan kaynaklı stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaçla Hindistan'ın Batı Bengal Eyaletinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör işlemlerinde çalışan toplamda 200 yönetici ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler T testi ve ANOVA işlemlerine tabi tutularak analiz edilmiştir. Öncelikli olarak bulgular yöneticilerin stres düzeylerinin çalıştıkları kurumun tipine göre değiştiğini göstermiştir. Buna bağlı olarak özel sektör yöneticilerinin kamuda çalışan yöneticilere göre daha stresli oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca bulgular yenilikçi davranışların özel sektör yöneticilerinde daha yaygın olduğunu göstermiştir. Çalışmanın dikkat çektiği temel sonuç ise yöneticilerin yenilikçi davranış eğilimleri; yenilik için oluşan zorluklara bağlı stres algılamaları, kırılğan dinamiklere sahip küresel güç unsurlarındaki değişim, sistemin onlardan yüksek beklenti düzeyine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Çalışkan ve Akkoç (2012) araştırmalarında, çalışanların girişimci ve yenilikçi davranışlarının, iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin aracılık rolünü tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren yazılım işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Kümelere göre örnekleme metodu ile rastgele

seçilen toplamda 600 çalışana anket uygulaması yapılmış olup, 575 geri dönüş sağlanmış ve bunlardan da 543 tanesi analizler için uygun görülmüştür. Araştırma konusu tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve buna bağlı olarak değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmiştir. Araştırma bulguları yenilikçi davranışın ve girişimci davranışın iş performansı ile ilişkili olduğu ve çalışanların iş performanslarını olumlu ve anlamlı olarak etkiledikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırma, çalışanların girişimci ve yenilikçi davranışlarının çevresel belirsizlik ile ilişkili olduğu ve çevresel belirsizliği pozitif ve anlamlı olarak etkiledikleri bulgulanmıştır. Analizlerin ortaya koyduğu diğer bir önemli sonuç ise hem girişimci hem de yenilikçi davranışın, çalışanların iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin kısmi aracılık rolüne sahip olduğudur.

Hootegem vd.'nin (2012) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, iş dizaynı ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla mavi ve beyaz yakalı çalışanları iş zorlukları ve iş engelleri farklılıklarını ve çalışanların organizasyonel ve rutin görevler ile yenilikçi davranışları arasındaki ilişkileri incelemeye çalışmışlardır. Çalışanlarının yenilikçi özelliklerine bağlı olarak işletmelerin nasıl esnek ve öğrenen organizasyon yapısına dönüşebileceği tartışmalarına katkıda bulunan çalışmanın amacına yönelik, Belçika'nın Flemish bölgesinde faaliyet gösteren 17 farklı işletmenin toplamda 952 çalışanına araştırma anket uygulaması yapılmıştır. Anketlerden 893 tanesi analizler için uygun görülmüştür. Araştırma sonucunda, iş dizaynı ve yenilikçi davranış arasındaki ilişki mavi ve beyaz yakalı çalışanlarda önemli ölçüde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Görevli düzenleme unsurunun, beyaz yakalı çalışanların yenilikçi davranışları ile mavi yakalılara göre daha fazla olumlu ilişkide olduğu bulgulanmıştır. Rutin görevlerin ise beyaz yakalı çalışanların yenilikçi davranışlarına olumsuz etki yaptığı gözlemlenmiştir. Mavi yakalılar için ise aynı durum söz konusu değildir. Beyaz yakalılarda, iş engelleri unsurlarından iş içerik güvensizliği ile yenilikçi davranış arasında pozitif ilişki mevcut iken mavi yakalılarda bu ilişkinin negatif yönlü olduğu görülmüştür. Sonuç olarak araştırma, iş kaynakları, iş gerekleri, iş engelleri, iş zorlukları unsurlarını kapsayan iş dizaynı ile yenilikçi davranış arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ve bunların çalışanların yenilikçi davranışlarının önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuştur

Akkoç (2012) araştırmasında, çalışanların yenilikçi davranışlarında gelişim kültürü ile etik iklimin etkisini ve bu etkide dağıtım adaletinin rolünü tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışmada analizi yapılan değişkenlerin yenilikçi davranış üzerindeki

etkileri hiyerarşik regresyon analizi yöntemi kullanılarak tespit edilmek istenmiştir. Ankara ve Eskişehir illerinde bulunan küçük ve orta ölçekli havacılık ve uzay sanayii firma personelleri araştırma evrenini oluşturmaktadır. Kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 750 kişiye uygulanan anketlerden geri dönen 602 tanesinden 576'si analiz sürecine dahil edilmiştir. Analiz sonuçları, gelişim kültürün dağıtım adaleti ve yenilikçi davranış değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkisi olduğunu ve bu değişkenleri olumlu yönde etkileyerek seviyelerini yükselttiğini göstermiştir. Bununla birlikte, araştırma bulguları etik iklimin yenilikçi davranış ile ilişkili olduğunu, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak artırdığını ortaya koymuştur. Analiz sonuçlarının işaret ettiği bir diğer önemli husus ise dağıtım adaletinin, gelişim kültürü ve etik iklim değişkenlerinin çalışanların yenilikçi davranışlarına etkilerinde kısmi aracılık rolü üstlendiğidir. Buna bağlı olarak çalışanların yüksek seviyede yenilikçi davranışlarında dağıtım adaleti aracı değişkenin de payının gelişim kültürü ve etik iklim etkilerinin yanında azımsanmayacak kadar önemli olduğu bulgusu bu çalışmanın temel sonucudur.

Turgut ve Beğenirbaş (2013) sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin çalışanların yenilikçi davranışlarında etki düzeylerini ölçmek üzere sağlık sektöründe bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu amaçla Kütahya ilinde bulunan iki kamu ve iki de özel sektör hastane çalışanlarından 398 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma modeli kapsamındaki değişkenlere ait veriler yapısal eşitlik modeli yöntemi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular; sosyal sermayenin alt boyutlarından yapısal sosyal sermaye ve bilişsel sosyal sermayenin yenilikçi davranış ile olumlu ilişkide olmasına rağmen anlamlı etkileri olmadığını göstermiştir. Sosyal sermayenin diğer boyutu olan ilişkisel sosyal sermayenin ise yenilikçi iklim boyutlarını ve yenilikçi davranışı ile pozitif ilişkide olup ve güçlü bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Güven, normlar ve özdeşleşmeyi kapsayan ilişkisel sosyal sermayenin, yenilikçi iklim ve yenilikçi davranış için önemini saptanması çalışmanın bir diğer önemli bulgusudur. Bununla birlikte yenilikçi iklim boyutları ile yenilikçi davranış arasında olumlu ilişkiler tespit edilmiş; takım uyumu ve kaynakların yenilikçi davranışı anlamlı ve negatif olarak etkiledikleri, fakat yeniliğe açıklığın ise yenilikçi davranışı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği saptanmıştır.

Tu ve Lu (2013) bilişsel değerlendirme kuramı kapsamında çok düzeyli homolog bir araştırma modeli çerçevesinde çalışmalarını yapmışlardır. Araştırma, grup ve bireysel düzeyde iç motivasyon aracılığı ile etik liderliğin çalışanların yenilikçi

davranışlarını nasıl etkilediğini saptama temeline dayanmaktadır. Buna bağlı olarak Çin’de faaliyet gösteren iki işletmenin 34 farklı iş biriminde çalışan 302 personele araştırma anketi uygulanmış ve veriler çoklu analizlere tabi tutulmuştur. Sonuçlar, yenilikçi iş davranışının hem bireysel hem de grup etik liderlik algılamaları ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu gösterirken, bireysel içsel motivasyonun her iki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca grup içsel motivasyonun da bu ilişkide aracılık yaptığı saptanmıştır.

Taştan (2013) İzmir’de faaliyet gösteren KOBİ’ler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, katılımcı örgütsel iklim, öz liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkileri ortaya koyarak işe katılım ve proaktif kişilik özelliğinin katılımcı iklim ve yenilikçi davranış üzerindeki ılımlı etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 40 firmadan toplam 400 çalışana araştırma anketi uygulanmıştır. Değişkenlere ait veriler hiyerarşik çoklu regresyon analizleri ile ilişkilendirilmiştir. Verilerin ortaya çıkardığı en önemli sonuç, çalışanların işe katılım ve proaktif kişilik algılamalarının katılımcı örgütsel iklimin yenilikçi davranışa etkisini ortaladığıdır. Bununla birlikte araştırmanın önemli bir bulgusu da katılımcı örgütsel iklim ile öz liderliğin yenilikçi davranış arasında direkt ve pozitif bir ilişkilerinin varlığıdır.

Çalışkan (2013) yapmış olduğu çalışmasında, grup kültürü ve hiyerarşik kültürün çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini ölçmeyi, personel güçlendirmenin de bu etkide aracılık payını test etmeyi amaçlamıştır. Ankara’da faaliyet gösteren savunma sanayi işletme personelleri ve bu işletmenin taşeronlarında çalışan toplam 2.500 personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Kümelere göre örnekleme yöntemiyle rastgele seçilen 750 çalışana anket uygulaması yapılmış, geri dönen 522 anketten 510 tanesi analizler için uygun görülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkiler, hiyerarşik regresyon analizleri ve Sobel testleri ile incelenmiştir. Analizler sonucunda tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bulgular; iç odaklı örgüt kültürü boyutları olan grup kültürünün ve hiyerarşik kültürün her ikisinde yenilikçi davranışı olumlu düzeyde artırdığı, personel güçlendirmeyi pozitif ve anlamlı bir şekilde yükselttikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte analiz sonuçları, personel güçlendirmenin her iki iç odaklı örgüt kültürü türünün de yenilikçi davranışlara etkisinde kısmi aracılık görevi gördüğünü ortaya koymuştur. Çalışmanın en temel sonucu ise işletmelerde yenilikçi davranışın, grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile birlikte personel güçlendirme gibi değişkenlerin aracılığıyla şekillenebileceği tespitidir.

Awang ve arkadaşları (2014), Malezya Doğu Kıyısı Ekonomik Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerde uyguladıkları çalışmalarında, örgütsel öğrenme ve iş çevresinin çalışanların yenilikçi davranışlarına etkilerini ölçmeye çalışmışlardır. Araştırma anketi tek tabakalı örneklem tekniği kullanılarak mikro ve küçük ölçekli 44 firmadaki çalışan 260 çalışana uygulanmıştır. Bunlardan 235 tanesi analiz ve ölçüm sürecine dahil edilmiştir. Verilerin analizinde, frekans, ortalama, yüzde, T testi ve çoklu lineer regresyon ölçüm teknikleri ve yöntemleri kullanılmıştır. Bulgular, bu çalışanların yenilikçi davranışlarının ortalama seviyede ve yenilik çıktılarının sınırlı olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, küçük ölçekli işletmelerin mikro işletmelere göre daha yenilikçi çalışanlara sahip oldukları tespit edilmiştir. Analiz sonuçları, grup düzeyinde öğrenme örgütsel öğrenmenin çalışanların yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkiledikleri ve buna bağlı olarak da yenilikçi davranış oluşumunda baskın belirleyiciler olduklarını göstermiştir. Bunlara bağlı olarak yenilikçi davranışın, işletmelerin yenilik performansını olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır.

Aygül (2014) yüksek lisans çalışmasında, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında yenilikçi davranışlarda bulunup bulunmadıklarını ve örgütsel bağlılığın bu davranıştaki rolünü ölçmeyi amaçlamıştır. Bu sebeple, farklı illerde bulunan kamu kurumlarındaki toplamda 250 personele araştırma anketi uygulanmıştır. 140 çalışanın anketi analizlere dahil edilmiştir. Veriler sıralı regresyon analizi ve Sobel testi ile yorumlanmaya çalışılmıştır. Bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışını, yenilikçi davranış ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında anlamlı ve üzerlerinde pozitif bir etkinin olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı yenilikçi davranışı %58 oranında, örgütsel bağlılığı ise %57 oranında açıklayabilmiştir. Örgütsel bağlılık ile yenilikçi davranış arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu gösteren bulgular, örgütsel bağlılığın yenilikçi davranışı %37 oranında açıklayabildiğini göstermiştir. Araştırma sonuçları temel olarak, kurumlarda ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların yenilikçi davranışlarında etkili olduğu ve bu etkide de çalışanların örgütsel bağlılıklarının azımsanmayacak payının olduğunu ortaya koymuştur.

Kavousi ve Mansouri (2015), İran Sigorta Şirketi çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgütsel etik iklim ve yenilikçiliğin çalışanların performansı üzerindeki etkileri test etmeyi amaçlamışlardır. Bu kapsamda 284 firma çalışanına araştırma anketi uygulanmıştır. Geri dönüşü sağlanan anketlerden 362 tanesi analizler için uygun görülmüştür. Verilerin ölçümleri Pearson korelasyon testi ve regresyon

analizi yöntemleri ile yapılmıştır. Bulgular, örgütsel etik iklim, yenilikçilik ve iş performansı arasında anlamlı ve önemli ilişkiler olduğunu göstermiştir. Örgütsel etik iklimin teknolojik yenilikleri olumlu yönde etkilediği ve teknolojik yeniliklerin de çalışanların iş performansını olumlu etkileyerek arttırdığı saptanmıştır. Teknolojik yenilikçiliğin çalışanların performansına direkt olarak etki ettiği sonucu ortaya koyan araştırmada, yönetsel yenilikçiliği ile performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Buna bağlı olarak çalışmada, firmanın teknolojik yenilikçilik faaliyetleri çalışanların performansını yükselttiği, fakat yönetsel yenilikçiliklerin herhangi bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Topçu ve arkadaşları (2015), hizmetkâr liderliğin etik iklim ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkideki aracılık rolünü ve etkilerini araştırmak üzere K.K.T.C.'de faaliyet gösteren turizm işletmelerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu işletmelerdeki 400 çalışana araştırma anketi uygulanmış ve bunlardan 254 tanesi analizler için uygun bulunmuştur. Bulgular, etik iklim algısı ile yenilikçi davranışlar ve hizmetkâr liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu; aynı durumun hizmetkâr liderlik ile yenilikçi davranış arasında da söz konusu olduğunu ve hizmetkâr liderlik değişkeninin etik iklim algısının ve yenilikçi davranışlara etkisinde aracılık rolü olduğunu ortaya koymuştur.

Veenendaal ve Bondarouk (2015), insan kaynakları uygulamalarının çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkilerini test etmek için Hollandalı bir üretim işletmesinde araştırma yapmışlardır. Bu amaçla 1700 çalışanı olan fabrikanın, üretim ve mühendislik departmanlarında çalışan 1100 personelden 400 tanesi araştırmanın örneklemini olarak belirlenmiş ve geri dönüşler neticesinde 328 üretim çalışanın verileri analizlere dahil edilmiştir. Çalışmada esas olarak, dört insan kaynakları uygulamasının (destekleyici gözetim, eğitim ve geliştirme, bilgi paylaşımı, tazminat) yenilikçi davranışın fikir üretme, fikri savunma ve fikri uygulama boyutlarına etkileri saptanmıştır. Bulgular, destekleyici gözetimin yenilikçi davranışın tüm boyutlarında diğer uygulamalara göre daha fazla olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bilgi paylaşımı çalışanların fikir üretmelerini ve bu fikri savunmalarını teşvik ettiğini, fakat uygulamaya geçirmede fazla etkili olmadığı anlaşılmıştır. Araştırmanın diğer önemli bir sonucu ise adil tazminat uygulamalarının çalışanların daha çok yaratıcı ve yenilikçi davranışlarına sebep olduğudur. Araştırmada eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yaratıcılık ve yenilikçi davranışlar üzerinde olumsuz etki yarattığı tespit edilmiştir.

Dhar (2016), Hindistan'ın Uttarakhand bölgesinde faaliyette bulunan küçük ve orta düzeyli turistik otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş araştırmada, etik liderliğin yenilikçi davranışlara etkisini ve bu etkileşimde lider-üye değişim ile iş özerkliği değişkenlerinin etkisini ve aracılık rolünü tespit etmeye çalışmıştır. 150 turistik otel işletmesinden 117'sinin 482 çalışanına ve 136 süpervizör seviyesindeki yöneticilerine araştırma anketi uygulanmıştır. Geri dönüşü olan, çalışan anketlerinden 468 tanesi ve yönetici anketlerinden ise 121 tanesi analizler için uygun bulunmuştur. Sonuçlar, etik liderlik ile çalışanların yenilikçi davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte bulgular, iş özerkliği değişkeninin lider-üye değişimi ve yenilikçi davranış etkileşiminin de aracılık rolüne sahip olduğunu göstermiştir. İş özerkliğinin yüksek seviyede olması durumunda lider-üye değişimi değişkeninin yenilikçi davranışları üzerindeki etkisinin pozitif olarak daha çok olduğu saptanmıştır. İş özerkliğinin düşük olduğu durumda bu etkinin zayıf olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer önemli sonuç ise etik liderlerin çalışanlar arasında yenilikçi davranışı teşvik ettiği, böylelikle etik liderliğin yenilikçi davranışlar üzerinde yüksek seviyede olumlu bir etkiye sahip olduğunun saptanmış olmasıdır.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma modeli kapsamında oluşturduğumuz hipotezlerin doğruluğunu ölçmek amacıyla alanyazında bulunan kavramlara yönelik ilgili ölçekler kullanılarak uygulama anketi oluşturulmuştur. Araştırma anketinin, üretim yapan işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarına uygulanması planlanmıştır. Anketler, araştırmanın temel alanına göre uyarlanıp deneklere ulaştırılmıştır.

Bu bağlamda; üretim sektöründe faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) üretimden satışlar büyüklüğü kriterini referans alarak belirlediği 2016 Türkiye'nin en büyük birinci 500 sanayi kuruluşu bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise İSO verileri referansında evreni temsil edecek sayıda ulaşılabilecek beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem çerçevesi kapsamındaki sanayi kuruluşlarının iletişim bilgileri İSO'nun resmi internet sitesindeki veri tabanından temin edilmiştir. Araştırma evrenindeki tüm firmalara uygulama anketi e-posta, posta gönderilerek veya gerektiğinde elden teslim edilerek ulaştırılmaya çalışılmıştır. Fakat bu süreç sonunda çok az bir geri dönüş gerçekleşmiştir. Bu sebeple, kolayda örneklem yöntemi tercih edilerek Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyet gösteren

araştırma evreni kapsamındaki firmalardan toplamda 582 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Yapılan inceleme ve değerlendirmeler neticesinde bazı anketlerin çeşitli sebeplerden kaynaklı analizler için uygun olmadığı tespit edilmiş ve nihayetinde 526 anket araştırmanın analiz süreçlerine dahil edilmiştir.

Farklı evren büyüklükleri için örneklem sayılarının büyüklükleri veya yeterlilikleri istatistiki formüller yardımıyla hesaplanabildiği bilinmektedir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek örneklem büyüklüklerini tespit etmişlerdir. Tablo 8’de bu değerler gösterilmiştir.

Tablo 8

Evren Büyüklükleri İçin Örneklem Hata Payına Göre Alınabilecek Örneklem Sayıları

<i>Evren Büyüklüğü</i>	100	500	750	1 bin	2.5 Bin	5 Bin	10 bin	25 bin	50 bin	100 bin	1 milyon	100 milyon
<i>Örneklem Sayısı</i>	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384	384

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50

Tablo 8’deki değerler dikkate alındığında, bu araştırmanın evreni dahilinde oluşturulan örneklem çerçevesinde 526 katılımcıdan oluşan örneklemin 1.000.000’den fazla kişiyi kapsayan bir evreni temsil etme özelliği olduğunu belirtebiliriz. Bu sonuçlara bağlı olarak, araştırma örnekleminin araştırma modeli kapsamındaki hipotezleri test etmek için yeterli büyüklükte olduğu düşünülmektedir.

Tablo 9’da da belirtildiği gibi araştırma örneklemini kapsamında analizler için uygun bulunan anket formlarını cevaplayarak araştırmaya katkıda bulunan katılımcıların %27,8’i kadın (n=146), %72,2’si erkektir (n=380). Bununla birlikte, katılımcıların %6,1’i 20-29 yaş (n=32), %54,8’i 30-39 yaş (n=288), %36,9’u 40-49 (n=194) yaş, %2,3’ü 50-59 (n=12) yaş aralığındadır. Örneklemin %71,3’ü evli (n=375), %28,7’si ise bekârdır (n=151). Eğitim durumları bakımından katılımcıların %1’i lise mezunu (n=5), %12,9’u meslek yüksekokulu mezunu (n=68), %62,2’si ise üniversite mezunu (n=327) olup %23,9’u da yüksek lisans veya doktora mezunudur (n=126). Katılımcıların %9,9’u 2.301-3.300 TL aralığında (n=52), %31,2’si 3.301-4.300 TL aralığında (n=164), %40,7’si 4.301-5.300 TL aralığında (n=214) ve %18,2 ise 5.300 TL ve üzeri (n=96) aylık gelire sahiptir. Katılımcılardan %6,7’si çalıştıkları firmaların finans (n=35), %10,6’sı insan kaynakları (n=56), %24’ü üretim (n=126), %17,1’i pazarlama/satış (n=90), %2,3’ü halkla ilişkiler (n=12), %7,8’i muhasebe (n=41), %4,4’ü idari işler

(n=23), %16,2'si kalite kontrol (n=85) ve %11'i ise Ar-Ge (n=58) departmanlarında çalışmaktadırlar.

Tablo 9
Örnekleme Ait Betimleyici İstatistikler

		%	Sayı
Cinsiyet	Kadın	27,8	146
	Erkek	72,2	380
Yaş	20-29	6,1	32
	30-39	54,8	288
	40-49	36,9	194
	50-59	2,3	12
Medeni Durum	Evli	71,3	375
	Bekâr	28,7	151
Eğitim Durumu	Lise	1	5
	Meslek Yüksekokulu	12,9	68
	Üniversite	62,2	327
	Yüksek Lisans/Doktora	23,9	126
Aylık Gelir	2.301-3.300 TL	9,9	52
	3.301-4.300 TL	31,2	164
	4.301-5.300 TL	40,7	214
	5.301 TL ve üzeri	18,2	96
Departman	Finans	6,7	35
	İnsan Kaynakları	10,6	56
	Üretim	24	126
	Pazarlama/Satış	17,1	90
	Halkla İlişkiler	2,3	12
	Muhasebe	7,8	41
	İdari İşler	4,4	13
	Kalite Kontrol	16,2	85
Ar-Ge	11	58	

5.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Bu çalışmada, araştırmanın modeli kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla ihtiyaç duyulan verilerin araştırma evreninden elde edilmesi için birinci elden veri toplama tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Bu süreçte anket formlarının, firmaların etik politika ve prensiplerini, örgütsel öğrenme düzeylerini ve yenilikçi uygulamalarını değerlendirebilecek donanımına sahip oldukları düşünülen,

uzman kadrolarda görev alan beyaz yakalı çalışanlar tarafından doldurulmaları hedeflenmiştir.

Temmuz 2016 - Ekim 2016 tarihleri arasında gerçekleşen veri toplama sürecinde öncelikli olarak çalışma evreni dahilindeki işletmelerin iletişim bilgilerine İSO'nun resmi internet sitesinden ulaşılarak, anket formu e-posta veya posta yoluyla firmalara ulaştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen firmalara anket formu iletilmemiştir. Bununla birlikte; Ankara, İstanbul, İzmir, Bursa, Adana, Mersin, Gaziantep, Kahramanmaraş, Osmaniye ve Hatay illerinde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları veya ilgili departmanları ile yüz yüze görüşülerek anket formlarının elden teslim edilip tekrar toplanması yöntemi ile de veriler toplanmaya çalışılmıştır. Zaman ve bütçe kısıtları sebebiyle ulaşılamayan diğer illerdeki işletmelerin yetkili kişileri ile telefonda görüşülüp formların doldurulması hususunda destek istenmiştir. Bu çalışmaların neticesinde firmalara 1.200 adet anket formu ulaştırılmış ve nihayetinde toplamda 35 firmadan 582 adet anket formunun gerçekleşen geri dönüşleri ile % 48.5 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Anket formlarının 56 tanesi, çeşitli nedenlerden dolayı geçerliliği kabul edilmediği için istatistiki analizlere dahil edilmemiştir. Nihai olarak analizlere dahil edilen 526 anket formu ile veri toplama sürecinin geri dönüş oranı % 43.8 olarak sonuçlanmıştır. Alanyazında yapılmış olan ampirik çalışmaların geri dönüş oranları dikkate alındığında, araştırmanın geri dönüş oranının yeterli olduğunu söylenebilir.

Verilerin analizinde birçok araştırmacı tarafından tercih edilmesi ile yaygın olarak kullanılan ve bir istatistiki paket programı olan SPSS 21.0 “Statistical Package for The Social Science” programı tercih edilmiştir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde, aritmetik ortalama) analizleri; geçerlilik ve güvenilirlik analizleri; etik iklim, örgütsel öğrenme alt boyutları ve yenilikçi davranış korelasyon analizleri; etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramları arasındaki ilişkileri, bu ilişkilerin yönünü ve kavramların birbirleri üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla regresyon analizleri; örgütsel öğrenmenin de etik iklim ve yenilikçi davranış kavramları arasında ara değişken rolünü ve düzeyini tespit etmek amacıyla Process basit arabuluculuk testi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular yardımıyla araştırmanın kavramsal modeli kapsamında öngördüğümüz ve çalışmanın ilerleyen bölümlerinde aktaracağımız hipotezlerin doğruluğu test edilmeye çalışılmıştır.

5.4. Anket Formu ve Kullanılan Ölçekler

Çalışmanın araştırma sürecinde, birincil veri toplama tekniklerinden nicel veriler esasına dayalı ölçme metodunun benimsendiği anket yöntemi, veri toplama enstrümanı olarak tercih edilmiştir. Çalışmanın amacına yönelik uygulanan anket formu EK-1'de sunulmuştur.

Beyaz yakalı çalışanların etik iklim algılamalarını, örgütsel öğrenme yönelimlerini ve yenilikçi davranışlarını test etmek amacıyla alanyazında mevcut olan, önceden hazırlanmış, geçerliliği ve güvenilirliği kullanıldıkları çalışmalarda ispatlanmış ölçeklerden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Değişkenlere yönelik alanyazında farklı dönemlerde oluşturulmuş ölçeklere rastlamak mümkündür. Alanyazın araştırması ve incelemesi nihayetinde konuları, kavramları ve değişkenlere yönelik ifadeleri en doğru biçimde tanımlayabilen, aktaran ve açıklayabilen, alanyazında en fazla kabul gören, araştırma modeline uygun olduğu düşünülen ölçeklere ait sorular araştırma anketinde kullanılmıştır.

Tercih edilen ölçeklerin orijinal dilinin İngilizce olması nedeniyle ölçeklerde yer alan ifade ve sorular dilimize tercüme edilmiştir. Türkçe'ye dönüşen ölçeklerin olası kültürel farklılıklarına karşı ifadeler dil uzmanları tarafından incelenerek değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu sürecin sonunda tüm ifadelerin orijinal anlamlarını korudukları tespit edilmiştir.

Anket, dört bölümden oluşan üç sayfalık bir araştırma formu niteliğindedir. İlk bölüm etik iklim algılamalarını ölçmeye yönelik 26 ifadeden, ikinci bölüm örgütsel öğrenme yönelimini ölçmeye yönelik 43 ifadeden, üçüncü bölüm ise yenilikçi davranışları tespit etmeye yönelik 10 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun son bölümü ise katılımcının; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir ve çalıştığı departmanı belirlemeye yönelik 6 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun ilk sayfasında, birinci bölümün üst kısmında araştırmanın bağlı olduğu kurum, çalışmanın başlığı, amacı, temel araştırma sorusu ve sorumlu kişinin ismi belirtilmiştir. Bununla birlikte, katılımcının isminin belirtilmesinin talep edilmediği anket formunda, yanıtların gizli kalacağı ifade edilmesi ile katılımcıya güven verilerek yüksek bir geri dönüş seviyesine ulaşmak hedeflenmiştir.

Etik İklim Ölçeği: Çalışanların örgütsel etik iklim algılamalarını test etmek amacıyla geliştirilen Etik İklim Ölçeği (Ethical Climate Questionnaire - ECQ) 1987 ve 1988 yıllarında araştırmacılar Bart Victor ve John Cullen tarafından geliştirilmiştir.

Orijinalinde 9 boyutlu olan ölçeği yapmış oldukları faktör analizleri sonucunda şekillendirmişlerdir. 1987 yılında gerçekleştirdikleri ilk çalışmada 25 ifadeden oluşan beş faktörlü olarak geliştirdikleri ölçeği, 1988 yılında altı boyutta incelemiş ve 26 ifadeden oluşturmuşlardır. Yapılan alanyazın incelemesi neticesinde örgütsel etik iklim algılamasını ölçmeyi amaçlayan araştırmalarda hem beş hem de altı boyutlu ölçeklerin kullanıldığı görülmüştür. 1993 yılında Cullen ve arkadaşları, yapmış oldukları düzenlemeler sonucunda 26 ifadeden oluşan orijinal ölçeğe 10 ifade daha ekleyerek 12’şer maddelik toplamda 36 madden oluşan, 3 temel bileşenli (egoist iklim tipi, ilkelilik iklim tipi, yardımseverlik iklim tipi), 6’lı Likert tarzında bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçek, temel bileşenler dahilinde dokuz değişik alt boyutu kapsamaktadır. Alanyazın taramasında bu ölçeğin de yerli ve yabancı birçok çalışmada kullanıldığı gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada, beyaz yakalı çalışanların örgütsel etik iklim algılamalarını test etmek amacıyla Victor ve Cullen’ın (1988) geliştirmiş oldukları 26 ifadeden oluşan, orijinal ve kısa biçimi olan ölçek tercih edilmiştir. İfadelerin ölçtüğü etik iklim boyutları şöyledir: başkalarının iyiliğini isteme (1., 2., 3., 4., 5., 6., 7. ifadeler), kanun ve kodlar (8., 9., 10., 11. ifadeler), kurallar (12., 13., 14., 15. ifadeler), araççılık (16., 17., 18., 19., 20., 21., 22. ifadeler), bağımsızlık (23., 24., 25., 26. ifadeler).

Anket formunda katılımcıların etik iklim ölçeğine ait ifadelerini belirtmeleri için 5’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Etik İklım ölçeği ile ilgili ifadelerin değerlendirme seçenekleri, “(1)- Kesinlikle Katılmıyorum, (2)- Katılmıyorum, (3)- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4)- Katılıyorum ve (5)- Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Örgütsel Öğrenme Ölçeği: Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkileri tespit etmek maksadıyla yürütülen bu çalışmada, örgütsel öğrenme eğiliminin yenilikçi davranışlara etkilerini ölçmek için Watkins ve Marsick’in (1997) yapmış oldukları çalışmada geliştirdikleri Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) tercih edilmiştir. Ölçek, yedi temel boyut ve bunlara ek olarak anahtar sonuçları işaret eden iki de yardımcı boyut olmak üzere toplam 9 boyuttan oluşan bir ölçek olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın amacına hizmet etmesi bakımından ölçeğin yedi boyutunu ortaya koyan ifadeleri içeren bölümü araştırma anketinde kullanılmıştır. Basım vd. (2007) ölçeği Türkçe’ye uyarlamış ve kültürel uygunluğunu gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu ölçeğin temel boyutları; sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler,

güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderliktir. Toplamda 43 maddeden oluşan, boyutları ölçmeye yönelik ifadelerin bu çalışma için tasarlanan anketteki sıralamaları şöyledir: sürekli öğrenme (27., 28., 29., 30., 31., 32., 33. ifadeler), diyalog ve araştırma (34., 35., 36., 37., 38., 39. ifadeler), takım halinde öğrenme (40., 41., 42., 43., 44., 45. ifadeler), paylaşımcı sistemler (46., 47., 48., 49., 50., 51. ifadeler), güçlendirilmiş çalışanlar (52., 53., 54., 55., 56., 57. ifadeler), sistemler arası bağlantı (58., 59., 60., 61., 62., 63. ifadeler), destekleyici liderlik (64., 65., 66., 67., 68., 69. ifadeler).

Anket formunda katılımcıların örgütsel öğrenme ifadelerine karşı tutumlarını belirtmek için 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği ile ilgili ifadelerin değerlendirme seçenekleri, “(1)- Kesinlikle Katılmıyorum, (2)- Katılmıyorum, (3)- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4)- Katılıyorum ve (5)- Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Yenilikçi Davranış Ölçeği: Çalışanların yenilikçi davranış düzeylerini incelemek ve tespit etmek amacıyla çalışmanın araştırma anketinin son bölümü yenilikçi davranış ölçeğine ait ifadelerden oluşmaktadır. Toplamda 10 maddeden oluşan ve yenilikçi davranış ölçmeye yönelik ifadelerin temelini; Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen 6 maddeli ölçek, Janssen'nin (2000) oluşturduğu 9 maddeli ölçek ile Kleysen ve Street (2001) tarafından geliştirilen 14 maddeli ölçekte yer alan ifadeler oluşmaktadır. Bununla birlikte, De Jong ve Den Hartog (2008) yapmış oldukları çalışmada Scott ve Bruce (1994), Janssen (2000) ile Kleysen ve Street'in (2001) daha önce oluşturmuş oldukları ölçekleri referans alarak 17 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Yapmış oldukları pilot çalışma sonucunda sadece 10 ifadenin yenilikçi davranışları ölçtüğünü tespit etmişlerdir. Araştırmamızda De Jong ve Den Hartog'un (2008) tespit ettikleri 10 ifade kullanılarak yenilikçi davranış tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Çalışanların yenilikçi davranışlarını ölçmek için araştırma anketinde yer verdiğimiz sorular anketin 70., 71., 72., 73., 74., 75., 76., 77., 78. ve 79. ifadeleridir.

Katılımcıların yenilikçi davranışlarını tespit etmek amacıyla anket formundaki ifadelerle yönelik tutumlarını belirtmeleri için 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Yenilikçi davranış ölçeği ile ilgili ifadelerin değerlendirme seçenekleri, “(1)- Hiçbir zaman, (2)- Nadiren, (3)- Bazen, (4)- Sıklıkla ve (5)- Her Zaman” şeklindedir.

5.5. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Araştırmalardaki soru ifadelerinin güvenilirlikleri, çeşitli istatistik yöntemleri ile hesaplanabilmekte ve bulunan sayısal değer de güvenilirlik katsayısı olarak adlandırılmaktadır. 0 ile 1 değerleri arasında değişim gösteren bu katsayı; $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçeğin güvenilir olmadığı, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ve $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Özdamar, 1999).

Bu çalışmanın araştırma anketinde kullanılan ölçeklerin güvenilir olduklarını tespit etmek için likert ölçekli soru ifadelerinin güvenilirlik katsayılarının hesaplanmasında en çok tercih edilen Cronbach Alfa (α) katsayısı kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçek güvenilirliğinin kabul edildiği kriter olarak ($\alpha > 0,70$) değeri esas alınmıştır.

Katılımcıların etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış ölçeklerinin her bir soru ifadelerine verdikleri cevapların güvenilirliğini hesaplamak amacıyla öncelikle anketteki her ifadenin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra değişkenlerin ve alt boyutlarının güvenilirlikleri test edilmiş ve son olarak da etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış ölçeklerinin bir arada güvenilirlik analizleri yapılarak araştırmanın genel güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklerin genel Cronbach Alpha (α) değeri 0.921 olarak bulunmuştur. Etik iklim ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.822 olarak hesaplanmıştır. Etik iklim ölçeğinin başkalarının iyiliğini isteme alt boyutunun 6. ve 7. ifadeleri ile kurallar alt boyutunun 14. ifadesi ölçeğin genel olarak güvenilirliğini düşürdüğü tespit edilmiştir. İlerleyen süreçlerde bu ifadeler analizlere dahil edilmemiştir. Örgütsel öğrenme ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.983 olarak bulunmuş ve değişkenin sistemler arası bağlantı alt boyutunun 57. ifadesi güvenilirliği düşürdüğü tespit edilmiş ve bu sebeple de analizlere dahil edilmemiştir. Bu çalışmada tek boyutlu olarak ele alınan yenilikçi davranış ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.956 olarak hesaplanmıştır.

Etik iklim ölçeği ve alt boyutlarına, örgütsel öğrenme ölçeği ve alt boyutlarına son olarak da yenilikçi davranış ölçeğine ait Cronbach Alfa (α) değerleri Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10
Değişkenler ve Alt Boyutların Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Alt Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alpha (α)
<i>Etik İklim</i>	Başkalarının İyiliğini İsteme	5	0.896
	Kanunlar ve Kodlar	4	0.922
	Kurallar	3	0.819
	Araççılık	7	0.715
	Bağımsızlık	4	0.781
	<i>Etik İklim Ölçeği</i>	23	0.822
<i>Örgütsel Öğrenme</i>	Sürekli Öğrenme	7	0.939
	Diyalog ve Araştırma	6	0.906
	Takım Halinde Öğrenme	6	0.928
	Paylaşımçı sistemler	6	0.891
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	6	0.928
	Sistemler Arası Bağlantı	6	0.935
	Destekleyici Liderlik	6	0.943
	<i>Örgütsel Öğrenme Ölçeği</i>	43	0.983
<i>Yenilikçi Davranış</i>	<i>Yenilikçi Davranış Ölçeği</i>	10	0.956

Tablo 10'dan da anlaşılacağı gibi, araştırmanın değişkenlerine ve alt boyutlarına ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin ($\alpha > 0,70$) üzerinde oldukları gözlenmiştir.

5.6. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamını taşımaktadır. Değişkenlere ait KMO değerlerinin 0.50'den büyük olması beklenir. Böylelikle değişkenler faktör analizi için uygunluk kazanacaktır. Bu değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın olması durumu, korelasyon dağılımında bir dağınıklık olduğunu anlamı taşıdığı için bu değerlere bağlı yorum yapma imkânı oluşmaz (Çokluk ve diğ., 2012: 207).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test sonuçlarına göre etik iklim ifadelerinden elde edilen veri seti 0,712 değeri ile “iyi” olarak; örgütsel öğrenme 0,873 değeri ile “çok iyi

olarak”; yenilikçi davranışı 0,906 değeri ile “mükemmel” olarak kabul edilip, evreni temsil ederek faktör analizleri için uygunluk göstermişlerdir.

Veri matrisinin birim matris olup olmadığını, değişkeler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığını hesaplamak amacıyla Bartlett’s Testi yapılmıştır. P value değeri $< 0,05$ ise veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır. Bartlett’s Testi ile etik iklim değişkeni Ki-Kare değeri 1419,547 olup $p = 0,000 < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu; örgütsel öğrenme değişkeni Ki-Kare değeri 2630,706 olup $p = 0,000 < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu; yenilikçi davranış değişkeni Ki-Kare değeri 53222,711 olup $p = 0,000 < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Anketi uygulaması yaptığımız örneklemin yeterliliğini test etmek ve araştırma evrenini temsil oranını tespit ederek bu örneklemin evrene genelleyebileceğini görmek için uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test sonuçları ile değişkenler arasındaki korelasyonun faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için uyguladığımız Bartlett’s Test Sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11

Kaiser-Meyer-Olkin Yeterlilik ve Bartlett’s Test Sonuçları

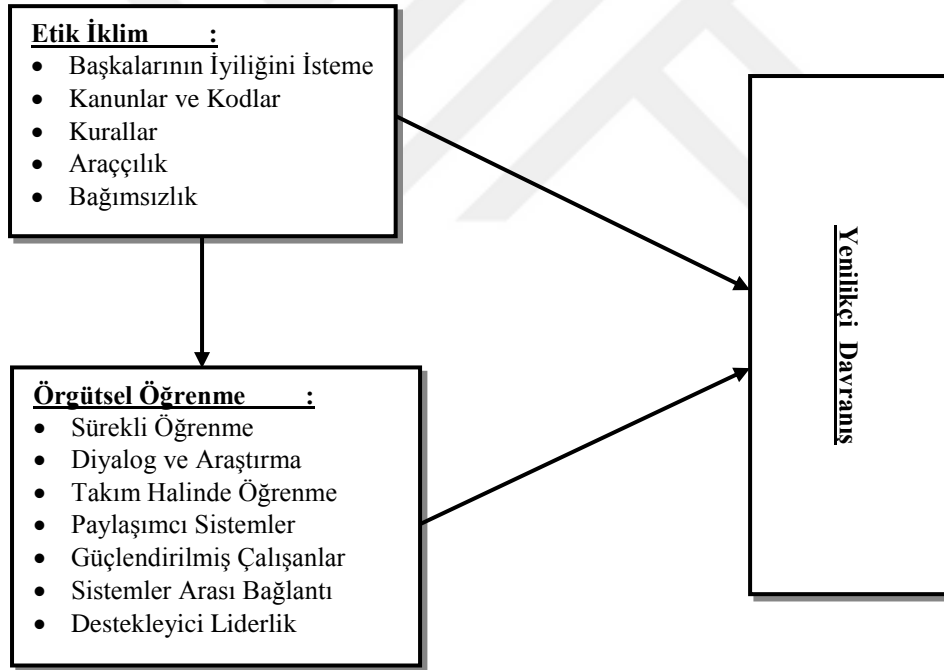
	<i>Boyutlar (Faktörler)</i>	<i>KMO</i>	<i>Bartlett Anlamlılık Testi</i>		
			<i>Ki-kare</i>	<i>df</i>	<i>sig</i>
ETİK İKLİM	Başkalarının İyiliğini İsteme	,676	2591,661	21	,000
	Kanunlar ve Kodlar	,841	1604,664	6	,000
	Kurallar	,643	695,400	3	,000
	Araççılık	,592	1447,094	21	,000
	Bağımsızlık	,684	758,903	6	,000
	Etik İklim	,712	1419,542		,000
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Sürekli Öğrenme	,914	3236,490	21	,000
	Diyalog ve Araştırma	,844	2370,727	15	,000
	Takım Halinde Öğrenme	,848	2618,490	15	,000
	Paylaşımçı Sistemler	,840	1916,206	15	,000
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	,870	2607,407	15	,000
	Sistemler Arası Bağlantı	,885	2846,778	15	,000
	Destekleyici Liderlik	,916	2818,802	15	,000
	Örgütsel Öğrenme	,873	2630,706		,000
YENİLİKÇİ DAVRANIŞ	Yenilikçi Davranış	,906	5322,711	45	,000

Bununla birlikte Tablo 11’de yer alan değerler; değişkenlerin her boyutunun KMO değerlerini 0,50’den büyük hesaplanması ve Bartlett’s Test sonuçlarının $p=0,000<0,005$ düzeyinde gözlemlenmesi ile her boyut için değişkenler arasındaki

korelasyon da faktör analizi için anlamlı olduğu söylenebilir. Değişkenler ve alt boyutlara ait tablodaki değerler dikkate alındığında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test sonuçlarının arzu edilen düzeyde çıktıklarını söyleyebiliriz.

5.7. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler

Çalışmanın ilgili bölümünde de anlatıldığı gibi bu çalışmanın temel amacı; etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramları hakkında kuramsal bilgiler sunmak, kavramlar arasındaki ikili ilişkileri inceleyerek etik iklim ve örgütsel öğrenmenin yenilikçi davranışlar üzerindeki uygulamadaki etkilerini ve örgütsel öğrenmenin ara değişkenlik rolünü ile ara değişken olarak çalışanların yenilikçi davranışlarını ne şekilde etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Bu amaca yönelik kavramları ilişkilendiren araştırmanın yapısal modeli Şekil 14’te gösterilmiştir.



Şekil 14: Araştırmanın kavramsal modeli

Çalışmanın temel amacı kapsamında; çalışanların etik iklim algılamaları ile örgütsel öğrenme düzeyleri ve yenilikçi davranışları, örgütsel öğrenme düzeyleri ile yenilikçi davranışları arasındaki ilişkileri ve örgütsel öğrenmenin etik iklim ile yenilikçi davranış kavramları ilişkisinde ara değişken rolünü tespit etmek için araştırma dört temel hipoteze dayanmaktadır.

Araştırmanın Şekil 14'te belirtilen kavramsal modeli çerçevesinde oluşturmuş olduğumuz hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir:

Hipotez 1. Çalışanların Etik İklim algılamaları istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu seviyede Örgütsel Öğrenme düzeylerini etkiler.

Hipotez 2. Çalışanların Etik İklim algılamaları istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde Yenilikçi Davranışlarını etkiler.

Hipotez 3. Çalışanların Örgütsel Öğrenme seviyeleri istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde Yenilikçi Davranışlarını etkiler.

Hipotez 4. Etik İklim ile Yenilikçi Davranış arasındaki ilişkide Örgütsel Öğrenme ara değişken olarak arabuluculuk etkisine sahiptir.

BÖLÜM VI

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde; etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış değişkenleri arasındaki ilişkilerin varlığını test etmek, var olan ilişkilerin şiddeti, yönü ve düzeyini ortaya koymak amacıyla öncelikle korelasyon analizi sonuçları aktarılacaktır. Daha sonra regresyon analizi yapılarak, araştırmanın yapısal modelinin bağımsız değişkenleri (etik iklim ve örgütsel öğrenme) ile bağımlı değişkeni (yenilikçi davranış) arasındaki ilişkilerin anlamlılığı test edilip, kurulan modelin anlamlı olup olmadığı tespit edilerek, analiz sonuçlarının önerilen hipotezleri destekleyip desteklemediği açıklanacaktır. Son olarak da etik iklim, yenilikçi davranış ve örgütsel öğrenme değişkenleri arasındaki üçlü ilişkide örgütsel öğrenmenin ara değişken olup olmadığını ve var olan ara değişken rolünün düzeyini anlamak amacıyla Process basit arabuluculuk testi yapılarak, sonuçları ortaya konmaya çalışılacaktır.

6.1. Pearson Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki birlikteliği ve bu karşılıklı ilişkinin yönünü tespit etmek için en çok tercih edilen ve kullanılan bir istatistik yöntemidir. Bu analiz yöntemi faktörler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmadığı için, birden fazla bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında da aranabilir (Nakip, 2013).

Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını arayan, var olan ilişkinin yönünü ve şiddetini ortaya çıkaran bu analiz sonucunda hesaplanan katsayıya Pearson Korelasyon Katsayısı denir ve “r” ile ifade edilir. Bu katsayı, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini -1 ile +1 arasında bir değer olarak gösterir. Katsayı pozitif ise değişkenlerden biri artarken diğerinin de arttığı; negatif ise değişkenlerden biri artarken diğerinin azaldığı anlamı taşımaktadır. Katsayının 1’e eşit olması iki değişken arasında mükemmel bir ilişki olduğu, 0’a yaklaşması ilişkinin zayıfladığı, 0’a eşit ise değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığı anlamına gelir. Bununla birlikte; katsayı +1’e yakın ise pozitif yönlü, -1’e yakın ise negatif yönlü kuvvetli ilişkiler var anlamına gelmektedir (Akgül ve Çevik, 2003).

Değişkenlere ait daha önce yapılmış araştırmalar kapsamında yapılan faktör analizleri neticesinde elde edilen faktörler kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme, kanunlar ve kodlar, kurallar, araççılık, bağımsızlık alt boyutları; örgütsel öğrenmenin sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik alt boyutları ve bu çalışmada tek boyutlu olarak ele aldığımız yenilikçi davranış arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla hesaplanan korelasyon katsayıları Tablo 12’de gösterilmiştir. Tablodaki veriler referans alınarak anlamlı olan her ilişki için ($p < 0,01$ seviyesinde) işaretler dikkate alındığında pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 12’deki değişkenlere ve alt boyutlarına ait korelasyon katsayıları incelendiğinde; 0.01 ve 0.05 anlamlılık düzeylerinde etik iklimin örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış ile pozitif, örgütsel öğrenmenin yenilikçi davranış ile pozitif yönde ilişkili oldukları görülmektedir. Bu sonuçlar bizlere çalışanların etik iklim algılamalarının artması veya azalması durumunda örgütsel öğrenme düzeylerinin ve yenilikçi davranma eğilimlerinin de aynı yönde artış veya azalış göstereceğini ortaya koymaktadır. Yine aynı şekilde çalışanların örgütsel öğrenme seviyelerinin yönüne bağlı olarak yenilikçi davranışlarının da aynı yönde hareket ettiğini söyleyebiliriz.

Etik iklimin alt boyutlarından araççılık boyutunun yenilikçi davranış ile anlamlı ve negatif yönde ($-0.296, p < 0.01$) zayıf ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte etik iklimin araççılık alt boyutu örgütsel öğrenmenin tüm boyutları ile 0.01 anlamlılık seviyesinde negatif ($-0.222; -0.257; -0.333; -0.422; 0.343; -0.398; -0.386, p < 0.01$) ve nispeten zayıf ilişkili olduğu gözlenmiştir. Bu durum, işletmelerin egoist yaklaşımla süreçleri yönetmesi halinde çalışanlar örgüt genelinde araççılık etik iklimi olduğunu algılayarak, kararların kendi çıkarlarına hizmet etmediğine inanıp, başkalarına zarar verecek olsa bile şahsi menfaatlerine uygun seçenekleri değerlendirmeyi tercih ederek örgütsel öğrenme düzeylerinin azalacağı ve daha az yenilikçi davranacakları şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca başkalarının iyiliğini isteme iklimi ile sürekli öğrenme boyutu arasında 0.01 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü ($0.817, p < 0.01$) nispeten çok güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların diğer çalışanların ve toplumun yararına yönelik kararlar alınmasına inanmaları, böyle davranmaları ve genelde iyiliksever bir yaklaşım sergilemeleri ile diğer çalışanların öğrenme eğilimlerinin arttığını söyleyebiliriz.

Tablo 12
Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Analizi Bulguları

	<i>Ortalama</i>	<i>St. Sapma</i>	<i>Eİ Büs</i>	<i>Eİ KaKo</i>	<i>Eİ Ku</i>	<i>Eİ Araç</i>	<i>Eİ Bağ</i>	<i>Y D</i>	<i>ÖÖ SürÖğr</i>	<i>ÖÖ DiyArş</i>	<i>ÖÖ TakÖğr</i>	<i>ÖÖ PaySis</i>	<i>ÖÖ GüçÇal</i>	<i>ÖÖ SisBağ</i>	<i>ÖÖ DesLid</i>
<i>Eİ/ Büs</i>	3,6297	,68710	1	,692**	,635**	-,165**	,506**	,621**	,817**	,651**	,724**	,663**	,760**	,707**	,720**
<i>Eİ/KaKo</i>	4,1274	,59256		1	,911**	-,372**	,301**	,612**	,634**	,530**	,547**	,729**	,629**	,566**	,694**
<i>Eİ/Ku</i>	4,0627	,55212			1	-,368**	,302**	,587**	,652**	,568**	,575**	,730**	,612**	,583**	,684**
<i>Eİ/Araç</i>	2,5864	,55118				1	,205**	-,296**	-,222**	-,257**	-,333**	-,422**	-,343**	-,398**	-,386**
<i>Eİ/ Bağ</i>	2,8070	,55384					1	,310**	,484**	,440**	,406**	,328**	,413**	,372**	,348**
<i>Yen Dav</i>	3,9918	,64724						1	,706**	,582**	,577**	,633**	,650**	,608**	,733**
<i>ÖÖ/SürÖğr</i>	3,5847	,68940							1	,832**	,834**	,758**	,788**	,788**	,810**
<i>ÖÖ/DiyArş</i>	3,7842	,60751								1	,824**	,777**	,712**	,802**	,726**
<i>ÖÖ/TakÖğr</i>	3,7208	,68016									1	,719**	,707**	,840**	,700**
<i>ÖÖ/PaySis</i>	3,8805	,63291										1	,791**	,776**	,852**
<i>ÖÖ/GüçÇal</i>	3,7497	,69987											1	,824**	,764**
<i>ÖÖ/SisBağ</i>	3,8831	,70741												1	,726**
<i>ÖÖ/DesLid</i>	3,8349	,68757													1

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2 kuyruklu).

Hesaplan korelasyon katsayıları, çalışanların yenilikçi davranışlarının etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme (0.621, $p<0.01$), kanunlar ve kodlar (0.612, $p<0.01$) alt boyutları ile anlamlı ve pozitif yönde nisbeten güçlü; kurallar alt boyutu (0.587, $p<0.01$) ile anlamlı ve pozitif yönde çok az güçlü; bağımsızlık alt boyutu (0.310, $p<0.01$) ile de pozitif yönde fakat nisbeten zayıf ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu ilişkilerin bizlere; çalışanların diğer çalışanlar ve toplum için faydalı kararlar almaları, yönetimin aldığı kararların örgütün ve çalışanların yararına yönelik olduğuna inanmaları ve böyle davranmaları, iyiliksever bir yaklaşım sergilemeleri, kanunlara ve örgütün dışsal kodlarına uygun hareket etmeleri yenilikçi davranışlar üzerinde olumlu etkiler yarattığı; şirket politika ve prensiplerinden oluşan kuralların çalışanların yenilikçi davranışlarında az bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca bu sonuçlara bağlı olarak, çalışanların kendi iradeleri ile özgür karar alarak bağımsız hareket etmelerinin yenilikçi davranışlarını olumlu etkilediğini, fakat bu etkinin çok yoğun ve baskın olmadığı söylenebilir.

Tablo değerleri çalışanların yenilikçi davranışlarının 0.01 anlamlılık seviyesinde örgütsel öğrenmenin sürekli öğrenme alt boyutu ile anlamlı ve pozitif yönlü (0,706, $p<0.01$) güçlü bir ilişkisi; destekleyici liderlik boyutu ile de yine aynı şekilde anlamlı ve pozitif yönlü (0,733, $p<0.01$) daha güçlü ilişkisi olduğunu göstermiştir. Buradan, çalışanların öğrenme eğilimli olmaları, yöneticileri veya liderleri tarafından aldıkları kararlarda veya süreçlerde desteklenmeleri, yenilikçi davranışlarında olumlu etkiler yarattığı yorumu yapılabilir.

Ayrıca, yine çalışanların yenilikçi davranışları ile örgütsel öğrenmenin diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme alt boyutları arasında 0.01 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü (0,582; 0.577, $p<0.01$) az güçlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, örgütsel öğrenmenin diğer boyutları olan paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı boyutları ile yenilikçi davranışlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü (0,633; 0.650, 0.608, $p<0.01$) nisbeten güçlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırmanın korelasyon analiz bulguları göstermiştir ki; etik iklimin dört alt boyutu, örgütsel öğrenmenin tüm boyutları ve yenilikçi davranışlar birbirleriyle anlamlı ($p<0.01$) pozitif ilişkilere sahiptir. Bu da, alt boyutların yenilikçi davranış ile pozitif ve doğrusal ilişkili olduğunu, herhangi birindeki pozitif artışın yenilikçi davranışlarda da olumlu bir artışa sebep olacağı anlamına gelmektedir. Örgütsel öğrenme boyutları ve

yenilikçi davranış ile anlamlı ($p < 0.01$), doğrusal fakat negatif yönde bir ilişkiye sahip etik iklimin araççılık boyutu tam tersi bir durum sergilemektedir.

6.2. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Çalışmanın bu bölümünde etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış değişkenleri arasındaki birliktelik ve sebep-sonuç ilişkilerini açıklamak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında üç temel regresyon analiz yapılarak araştırma modelinde öngördüğümüz ilk üç hipotezin (H1-H2-H3) doğrulukları test edilmeye çalışılmıştır. Son olarak da yapılan arabuluculuk testi analizleri sonuçlarına bağlı olarak ara değişken analizi yapılarak modelin son hipotezi (H4) test edilecektir.

Regresyon analizi bağımlı ve bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi arayan bir istatistiki analiz yöntemidir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tahmin etmeye yarayan regresyon analizi sadece metrik değişkenlerin kullanıldığı, iki değişken arasındaki birlikteliği tespit etme bakımından oldukça güçlü ve esnek bir araçtır. Bu analiz yöntemi esas olarak, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında bir birliktelik olup olmadığını, bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimleri açıklayıp açıklamadığını ve değişkenler arasında ne tür bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Nakip, 2013, s.390).

6.2.1. Etik İklim ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Çalışmanın kavramsal modeli kapsamında oluşturduğumuz birinci hipotezimizde kabul edilen, etik iklim bağımsız değişkeni ile örgütsel öğrenme bağımsız değişkeni arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu bağlamda, etik iklimin tüm boyutları bağımsız değişken olarak ele alınıp, etik iklimin örgütsel öğrenme ile olan ilişkisi test edilmeye çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesinde aşağıda belirtilen birinci hipotezimiz (H1) temel alınmıştır. Bağımsız değişken etik iklimin; başkalarının iyiliğini isteme (Biis), kanunlar ve kodlar (KaKo), kurallar (Ku), araççılık (Araç) ve bağımsızlık (Bağ) boyutları ile bağımlı değişken örgütsel öğrenme (ÖÖ) arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regresyon analizi sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir.

Hipotez 1. Çalışanların Etik İklim algılamaları istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu seviyede Örgütsel Öğrenme düzeylerini etkiler.

Tablo 13

Etik İklim Örgütsel Öğrenme İlişkisi Regresyon Analizi Bulguları

Model	Katsayılar ^a				
	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar		Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta	t	
(Constant)	1,294	,145		8,910	,000
Eİ/Biis	,520	,030	,589	17,577	,000
Eİ/KaKo	-,173	,059	-,169	-2,945	,003
Eİ/Ku	,381	,059	,348	6,500	,000
Eİ/Araç	-,262	,028	-,239	-9,426	,000
Eİ/Bağ	,155	,030	,141	5,224	,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Öğrenme
R² = 0,753 ; F= 316,507 ; Sig. = 0.000

Tablo 13'deki bulgular incelendiğinde; F değeri 316.507'nin sig. 0.000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması, modelin geçerliliğini ve anlamlılığını göstermektedir. Modelin düzeltilmiş R² değeri 0.753 olarak saptanmıştır. Bu da bize etik iklim bağımsız değişkeninin örgütsel öğrenme bağımlı değişkenindeki değişimlerin %75.3'nü açıkladığını göstermektedir.

Tablo 13'de standardize edilmiş katsayılar (Beta) incelendiğinde; etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutunun (0,589, p<0.000) örgütsel öğrenme üzerinde en yüksek oranda pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde, kurallar (0,348, p<0.000) ve bağımsızlık (0,141, p<0.000) etik iklim alt boyutlarının örgütsel öğrenme üzerinde bu düzeylerde pozitif bir etkiye sahip oldukları bulgulanmıştır. Bu boyutlardaki her birim artış, etki düzeyleri kadar çalışanların örgütsel öğrenme seviyelerinde olumlu bir artışa sebep olacaklardır. Bununla birlikte, etik iklimin kanunlar ve kodlar alt boyutu (-0,169) ile araççılık alt boyutunun (-0,239) örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı ve negatif yönlü ters bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu durum, örgütlerdeki baskın kanunların ve kodların hakim olduğu iklim ile egoist yaklaşımın hakim olduğu araççılık ikliminde çalışanların örgütsel öğrenme düzeylerinde azalma olacağı anlamı taşımaktadır.

Etik iklim ve örgütsel öğrenme ilişkisini test ederek elde ettiğimiz regresyon analizi bulguları, çalışanların etik iklim algılamalarının istatistiksel olarak anlamlı seviyede ve daha çok ozitif yönlü örgütsel öğrenme düzeylerini ve eğilimlerini etkilediğini göstermiştir. Dolayısıyla, birinci hipotezimiz (H1) bulgular ile desteklenerek kısmen kabul edilmiştir.

6.2.2. Etik İklim Yenilikçi Davranış İlişkisi

Kavramsal modelimiz kapsamında öngördüğümüz ikinci hipotezimizde, etik iklim bağımsız değişkeni ile yenilikçi davranış bağımsız değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesinde aşağıda belirtilen ikinci hipotezimiz (H2) temel alınmıştır. Bağımsız değişken etik iklimin alt boyutları ile bağımlı değişken yenilikçi davranış (YD) arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi bulguları Tablo 14’te gösterilmiştir.

Hipotez 2. Çalışanların Etik İklim algılamaları istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde Yenilikçi Davranışlarını etkiler.

Tablo 14
Etik İklim Yenilikçi Davranış İlişkisi Regresyon Analizi Bulguları

<i>Model</i>	<i>Katsayılar^a</i>				
	<i>Standardize Edilmemiş Katsayılar</i>		<i>Standart Katsayılar</i>		
	<i>B</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Anlamlılık</i>
<i>(Constant)</i>	1,566	,228		6,880	,000
<i>Eİ/Biis</i>	,345	,046	,366	7,444	,000
<i>Eİ/KaKo</i>	,187	,092	,172	2,038	,042
<i>Eİ/Ku</i>	,150	,092	,128	1,636	,102
<i>Eİ/Araç</i>	-,161	,044	-,137	-3,692	,000
<i>Eİ/Bağ</i>	,073	,046	,063	1,579	,115

Bağımlı Değişken: Yenilikçi Davranış
R² = 0,468 ; F= 91,373 ; Sig. = 0.000

Tablo 14’deki regresyon analizi bulgularından F değerinin (F=91.373) sig. 0.000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması, modelin geçerli ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelin düzeltilmiş R² değeri 0.468 olarak tespit edilmiştir. Buna bağlı

olarak bağımsız değişken etik iklim bağımlı değişkenimiz yenilikçi davranıştaki değişimlerin %46.8'ni açıkladığını söyleyebiliriz.

Etik iklimin tüm alt boyutlarının yenilikçi davranış üzerinde anlamlı etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Araççılık iklimi hariç diğer dört etik iklim boyutu yenilikçi davranış üzerinde pozitif etkilere sahip oldukları görülmektedir. Başkalarının iyiliğini isteme boyutu (0.366) yenilikçi davranış üzerinde %36.6 ile en fazla etkiye sahiptir. Etik iklimin diğer alt boyutları; kanunlar ve kodlar %17.2 düzeyinde, kurallar %12.8 düzeyinde, bağımsızlık %6.3 düzeyinde yenilikçi davranış üzerinde pozitif etkilere sahip oldukları bulgulanmıştır. Bu boyutlardaki her birim artışta, bu oranlar kadar çalışanların yenilikçi davranma düzeylerinde bir artış yaşanacaktır. Bununla birlikte, etik iklimin araççılık alt boyutunun (-0,239) yenilikçi davranış üzerinde anlamlı ve negatif yönlü ters bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, araççılık iklimin baskın olduğu egoist ortamların yaşandığı örgütlerde çalışanların yenilikçi davranma düzeylerinde azalma olacağı anlamına gelmektedir.

Etik iklim ve yenilikçi davranış ilişkisini test etmek için yapmış olduğumuz regresyon analizi ile ulaştığımız bulgular, çalışanların etik iklim algılamalarının istatistiksel olarak anlamlı seviyede yenilikçi davranışlarını etkilediğini göstermiştir. Buna bağlı olarak bulguların, ikinci hipotezimizi (H2) desteklediğini ve hipotezin kabul edildiğini söyleyebiliriz.

6.2.3. Örgütsel Öğrenme Yenilikçi Davranış İlişkisi

Çalışmanın öngörülen üçüncü hipotezinde, örgütsel öğrenme ile yenilikçi davranış arasındaki ilişki incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesinde aşağıda belirtilen hipotezimiz (H3) temel alınmıştır. Bağımsız değişken örgütsel öğrenme ile bağımlı değişken yenilikçi davranış (YD) arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi bulguları Tablo 15'te gösterilmiştir.

Hipotez 3. Çalışanların Örgütsel Öğrenme düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde Yenilikçi Davranışlarını etkiler.

Tablo 15
Örgütsel Öğrenme Yenilikçi Davranış İlişkisi Regresyon Analizi Bulguları

<i>Model</i>	<i>Katsayılar^a</i>				
	<i>Standardize Edilmiş Katsayılar</i>		<i>Standart Katsayılar</i>		
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Anlamlılık</i>
<i>(Constant)</i>	1,110	,125		8,902	,000
ÖÖ	,764	,033	,715	23,420	,000

Bağımlı Değişken: Yenilikçi Davranış
 $R^2 = 0,511$; $F = 548,507$; $Sig. = 0.000$

Tablo 15'deki verilere bakıldığında, 548.507 olarak bulunan F değerinin sig. 0.000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması, modelin geçerli ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yenilikçi davranışın %51.1'i örgütsel öğrenme ile açıklanabildiği (adjusted $R^2=0.511$) yapılan analizin diğer önemli bir bulgusudur. Tablodaki standardize edilmiş beta katsayısı; örgütsel öğrenmenin (0,715, $p<0.000$) yenilikçi davranış üzerinde yüksek oranda pozitif yönlü, anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buradan da, örgütsel öğrenme düzeyindeki 1 birimlik artışın çalışanların yenilikçi davranışlarında %71.5'lik olumlu bir artışa sebep olacağı anlaşılmaktadır.

Örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış ilişkisini test etmek için yapmış olduğumuz regresyon analizi ile elde edilen veriler, çalışanların örgütsel öğrenme düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı seviyede yenilikçi davranışlarını etkilediğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla, bulguların üçüncü hipotezimizi (H3) de desteklediğini ve buna bağlı olarak hipotezimizin kabul edildiğini söyleyebiliriz.

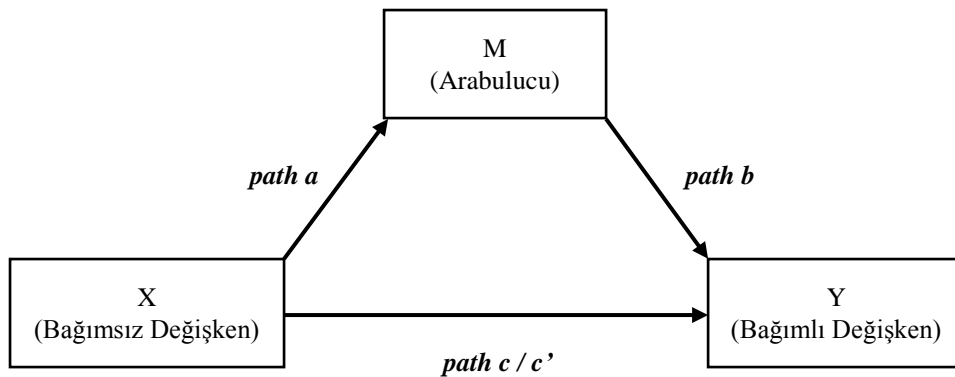
6.2.4. Örgütsel Öğrenmenin Etik İklim ve Yenilikçi Davranış İlişkisindeki Aracılık Rolü

Araştırmanın yapısal modeli çerçevesinde öngördüğümüz çalışmanın dördüncü hipotezinde, etik iklim ve yenilikçi davranış ilişkisinde örgütsel öğrenmenin ara değişken rolünün varlığını test etmek amaçlanmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisini ortaya koyan ara değişkenin varlığını ve rolünü test etmek için çalışmamızda, Hayes'in (2013) geliştirdiği ve alanyazına kazandırdığı

moderatör arabuluculuk modeli (ılımlı arabuluculuk) olan SPSS + Process analiz yöntemi kullanılmıştır.

Bu yaklaşım Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilmiş olan; 1) bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, 2) bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkisinin, 3) ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, 4) ara değişkenlerin bağımsız değişkenlere ilave edilip bağımsız değişkenler olarak ifade edilerek bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin test edildiği dört aşamalı ve temelde üç regresyon serisinin kullanıldığı arabuluculuk modeline benzerlik göstermektedir.

Process yöntemi istatistiksel arabuluculuk, denetleme ve şartlı işlem analizleri yapmak amacıyla SPSS ve SAS (Statistical Analysis System) istatistik programlarına eklenmiş kullanımı kolay bir analiz yöntemidir. Yöntem Andrew F. Hayes (2013) tarafından yazılmış ve kullanımı “*Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*” adlı kitabında anlatılmıştır. Bu analiz yöntemi ile birden çok arabulucu, bireysel yolların birden fazla moderatörü, moderatörlerin bireysel yollar üzerindeki etkileşimli etkileri ve ikili sonuçlara sahip modeller ile orta düzey arabuluculuk modellerinin tahmin edebileceği belirtilmektedir. Process yöntemi, tek ve çoklu arabulucuk modellerinde (paralel ve seri) doğrudan ve dolaylı etkileri tahmin etmek için sıradan en küçük kareler veya lojistik regresyon tabanlı yol (path) analitik çerçevesini kullanır. Yöntemin son geçerli sürümü 2.16 sürümüdür. Hayes’in (2013) basit arabuluculuk modeli Şekil 15’te gösterilmiştir.



Şekil 15: Process basit arabuluculuk (simple mediation) modeli

Hayes’in (2013) basit arabuluculuk modeli çerçevesinde çalışmamızın aracılık rolü analizinde; **X** etik iklim bağımsız değişkenini, **Y** yenilikçi davranış bağımlı

değişkenini, *M* ara değişken (arabulucu) örgütsel öğrenmeyi, *path a* etik iklimin örgütsel öğrenmeye etkisini, *path b* örgütsel öğrenmenin yenilikçi davranışa etkisini, *path c* etik iklimin yenilikçi davranışa toplam etkisini, *c'* ise etik iklimin yenilikçi davranışa doğrudan etkisini temsil etmektedir.

Örgütsel öğrenmenin etik iklim ile yenilikçi davranış ilişkisindeki ara değişken rolünün test edilmesinde aşağıda belirtilen dördüncü (H4) hipotezimiz temel alınmıştır.

Hipotez 4. Etik iklim ile Yenilikçi Davranış arasındaki ilişkide Örgütsel Öğrenme ara değişken olarak arabuluculuk etkisine sahiptir.

SPSS analiz programını kullanarak Process arabuluculuk analizi 2.16 sürümü ile elde edilen bulgular Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16*Process Moderatör Arbuluculuk Analizi Bulguları*

<i>Model=4</i>	<i>X: Etik İklim</i>	<i>M: Örgütsel Öğrenme</i>					
	<i>Y: Yenilikçi Davranış</i>	<i>Sample Size: 526</i>					
Eİ&ÖÖ İLİŞKİSİ (path a – sonuç ÖÖ)							
<i>Model Özeti</i>							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,723	,523	,176	736,974	1,000	524,000	,000
<i>Model</i>							
	Coeff	Se	t	P	LLCI	ULCI	
<i>sabit</i>	-,156	,150	-1,044	,297	-,450	,138	
<i>Eİ (X)</i>	1,141	,042	27,147	,000	1,059	1,224	
Eİ&ÖÖ YENDAV İLİŞKİSİ (pat b & path c' – sonuç YD (Y))							
<i>Model Özeti</i>							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,722	,521	,201	220,283	2,000	523,000	,000
<i>Model</i>							
	Coeff	Se	t	P	LLCI	ULCI	
<i>sabit</i>	,698	,182	3,844	,000	,342	1,055	
<i>ÖÖ (M)</i>	,654	,051	12,931	,000	,555	,754	
<i>Eİ (X)</i>	,240	,066	3,607	,000	,109	,370	
TOPLAM ETKİ (path c – sonuç YD)							
<i>Model Özeti</i>							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,585	,342	,276	239,950	1,000	524,000	,000
<i>Model</i>							
	Coeff	Se	t	P	LLCI	ULCI	
<i>sabit</i>	,596	,228	2,620	,000	,149	1,644	
<i>Eİ</i>	,986	,064	15,490	,000	,861	1,111	
TOPLAM, DİREKT VE DOLAYLI ETKİLER							
<i>Toplam etki (Eİ-YD)</i>							
	effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
	,986	,064	15,490	,000	,861	1,111	
<i>Direkt etki</i>							
	effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
	,240	,066	3,607	,000	,109	,370	
<i>Dolaylı etki</i>							
	effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI			
<i>ÖÖ</i>	,747	,064	,627	,874			
<i>R-squared aracılık etkisi büyüklüğü (R²- med) (Preacher and Kelly (2011); Kappa squared)</i>							
	effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI			
<i>ÖÖ</i>	,332	,027	,279	,384			
<i>Sobet Test (normal teori testi)</i>							
	effect	se	Z	p			
<i>ÖÖ</i>	,747	,064	11,668	,0000			

Değişkenler arasındaki ilişki ve örgütsel öğrenmenin etik ilim ile yenilikçi davranış ilişkisindeki aracılık rolüne yönelik tabloda aktarılan bulguların özeti aşağıda belirtildiği gibidir:

1) X değişkeni M değişkenini öngörmektedir – **path a**

- a. $F(1,524) = 736.974, p = < .01, R^2 = 0.523$. Etik iklimin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla modelin bu kanalı (path a) anlamlıdır.
- b. $b = 1.141, t(524) = 27.147, p = < .01$

2) X ve M değişkenleri birlikte Y değişkenini öngörmektedirler – **path b / path c'**

- a. $F(2,523) = 220.283, p = < .01, R^2 = 0.521$. Etik iklim bağımsız değişkeni ve örgütsel öğrenme değişkeni, yenilikçi davranış bağımlı değişkeni üzerinde birlikte anlamlı etkiye sahiptirler. Bu bağlamda modelin anlamı olduğunu söyleyebiliriz.

b. M değişkeni Y değişkenini öngörmektedir – **path b**

- i. $b = 0.654, t(523) = 12.931, p = < .01$. Örgütsel öğrenme değişkeninin etik iklim ve yenilikçi davranış ilişkisinde 0.654 oranında yenilikçi davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla modelin bu kanalı (path b) anlamlıdır.

c. X değişkeni artık Y değişkeni tahmin etmiyor veya öngörme seviyesi azalıyor – **path c'**

- i. $b = 0.240, t(523) = 3.607, p = < .01$. Etik iklim ve yenilikçi davranış ilişkisine örgütsel öğrenme değişkeni dahil edildiğinde, etik iklimin yenilikçi davranışları öngörme gücü zayıflamakta ve yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisi azalmaktadır. Bu sonuçlara bağlı olarak modelin bu kanalının (path c') anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

3) X değişkeni Y değişkenini öngörmektedir (Toplam Etki) – **path c**

- a. $F(1,524) = 239.950, p = < .01, R^2 = 0.342$. Etik iklim bağımsız değişkeni yenilikçi davranış bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bulgular modelin doğrulandığını ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak modelin bu kanalının (path c) anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.
- b. $b = 0.986, t(524) = 15.490, p = < .01$. Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış ilişkisinde etik iklim bağımsız değişkeninin yenilikçi davranış bağımlı değişkeni üzerinde 0.986 oranında bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

4) Sobel Test (normal theory test) = Z

- a. $Z = 11.668$ ($c-c' > 0$; $c-c' \neq 0$), $p = .01$, K^2 (Kappa squared/mediation effect size)=0.332. Örgütsel öğrenme, etik iklim ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide istatistiki parametrelere bağlı olarak ($Z > 0$) anlamlı ve pozitif bir aracılık etkisine sahiptir. Kavramlar arasındaki üçlü ilişkide, etik iklim bağımsız değişkeni yenilikçi davranış üzerinde %33 düzeyinde etki büyüklüğüne sahiptir.

Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış değişkenleri arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin etik iklim bağımsız değişkeni ve yenilikçi davranış bağımlı değişkeni arasında ara değişken olarak arabuluculuk (mediator) rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Hayes'in (2013) basit arabulucuk modeli çerçevesinde; etik iklim örgütsel öğrenmeyi 1.141 oranında (*path a*) öngörerek etkilemektedir. Etik iklimin yenilikçi davranış üzerinde ise 0.986 düzeyinde (*path c*) bir gösterge ile toplam etkiye sahiptir. Örgütsel öğrenmenin 0.654 düzeyinde (*path b*), etik iklimin ise 0.240 düzeyinde (*path c'*) birlikte yenilikçi davranış üzerinde etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak, çalışmamızın kavramsal modelindeki etik iklim bağımsız değişkeninin yenilikçi davranış bağımlı değişken üzerinde Process basit arabuluculuk modeli çerçevesinde 0.747 düzeyinde ($path a \times path b = 1.141 \times 0.654 = 0.747$) örgütsel öğrenme değişkeni üzerinden dolaylı etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte; arabuluculuk analizinden elde ettiğimiz Sobel Test sonucunun ($Z=11.668$, $p = .01$) pozitif ($Z > 0$) olması ile örgütsel öğrenmenin etik iklim ile yenilikçi davranış ilişkisinde anlamlı olarak bir ara değişken rolü üstelenerek arabuluculuk etkisine ve bu etkinin de %33 oranında ($K^2 = 0.332$) bir büyüklüğe sahip olduğu anlaşılmıştır.

Tüm bu sonuçlar bize örgütsel öğrenmenin, etik iklim ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide arabuluculuk etkisi ile ara değişken rolüne sahip olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, çalışmamızda öngördüğümüz dördüncü hipotezimizin (H4) analizler sonucu elde ettiğimiz bulgar tarafından desteklendiğini ve kabul edildiğini belirtebiliriz.

6.3. Hipotezler ve Bulguların Özeti

Çalışmada öngördüğümüz hipotezler ve bunların doğruluğunu test etmek için yapılan analizlere ait bulgular kısaca Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17

Araştırma Hipotezleri ve Bulguların Özeti

Öngörülen Hipotezler	Bulgular
H1: <i>Çalışanların Etik İklim algılamaları istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu seviyede Örgütsel Öğrenme düzeylerini etkiler.</i>	Çalışanların etik iklim algılamaları ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır ($R^2 = 0,753$; $F = 316,507$; $Sig. = 0.000$). Eİ alt boyutları; Başkalarının iyiliğini isteme (0,520), Kurallar (0,381), Bağımsızlık (0,155) pozitif, Kanunlar ve Kodlar (-0,173), Araççılık (-0,262) negatif ilişkilidir. H1 hipotezi kısmen desteklenmektedir.
H2: <i>Çalışanların Etik İklim algılamaları istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde Yenilikçi Davranışlarını etkiler.</i>	Çalışanların etik iklim algılamaları ile yenilikçi davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır ($R^2 = 0,468$; $F = 91,373$; $Sig. = 0.000$). Eİ alt boyutları; Başkalarının iyiliğini isteme (0,345), Kanunlar ve Kodlar (0,187), Kurallar (0,381), Bağımsızlık (0,073) pozitif, Araççılık (-0,262) negatif ilişkilidir. H2 hipotezi kısmen desteklenmektedir.
H3: <i>Çalışanların Örgütsel Öğrenme düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde Yenilikçi Davranışlarını etkiler.</i>	Çalışanların örgütsel öğrenme düzeyleri ile yenilikçi davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır ($R^2 = 0,511$; $F = 548,507$; $Sig. = 0.000$). Örgütsel öğrenme (0,764) yenilikçi davranışları pozitif olarak etkilemektedir. H3 hipotezi tamamen desteklenmektedir.
H4: <i>Etik İklim ile Yenilikçi Davranış arasındaki ilişkide Örgütsel Öğrenme ara değişken olarak arabuluculuk etkisine sahiptir.</i>	Örgütsel öğrenme etik iklim ile yenilikçi davranış ilişkisinde ara değişken olarak anlamlı bir arabuluculuk etkisi vardır ($Z=11.668$ ($c-c'>0$; $c-c' \neq 0$), $p = .01$) Etki büyüklüğü %33'tür ($K^2=0.332$.) Eİ'nin ÖÖ'ye etkisi (path a) 1,141; ÖÖ (path b) 0,654 ve Eİ (path c') 0,240 birlikte YD'yi etkilemekte; Eİ'nin YD'ye toplam etkisi (path c) 0,986; Eİ'nin YD'ye dolaylı etkisi 0.747. H4 hipotezi tamamen desteklenmektedir.

BÖLÜM VII

SONUÇ VE TARTIŞMA

7.1. Araştırma Sonuçları ve Öneriler

Sosyal veya ekonomik sistem içerisinde faaliyette bulunan örgütler belirli amaçlara hizmet etmek ve hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulmuşlardır. Örgütlerin amaçları doğrultusundaki hedeflerini yakalayabilme kabiliyetleri, örgütün iç ve dış çevre unsurları etkisi altında kalarak farklılık göstermektedir. Yönetim tarzı, strateji ve planlama, organizasyon yapısı, örgüt kültürü, üretilen mal ve hizmetler, müşteri ilişkileri yönetimi, işgücü kalitesi, örgütsel öğrenme, eğitim politikaları, bilgi yönetimi, insan kaynakları politikaları, etik yönetim ve çalışanların etik iklim algılamaları, yenilikçilik ve çalışanların yenilikçi davranışları gibi birçok faktör örgütlerin performanslarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Tüm iç ve dış çevre unsurları ile yüksek performans gösterip, rekabet üstünlüğü sağlayarak kalıcı olmaları ve geleceği yakalamaları açısından değişim faktörü ile gelişmelere uyum sağlamaları son yıllarda işletmeler için göz ardı edilemez bir gerçektir. Buna bağlı olarak, işletmelerin performans ve rekabet gücünü etkileyen unsurlar arasında değişim ve gelişmelerin örgütün norm ve değerlerine uygunlukları bakımından etik iklimin; değişimleri idrak etme, kavrama ve kabullenme yönünden örgütsel öğrenmenin; değişimlere ayak uydurabilme bakımından da çalışanların yaratıcı ve yenilikçi düşünerek davranmaları, işletmeler için yüksek düzeyde hayati önem taşıdığını söylenebilir. Bu noktadan hareket edilerek bu çalışmada etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramlarına dikkat çekilmek istenmiştir.

Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramları üzerine yoğunlaşan bu çalışmada, kavramlar arası ilişkiler kuramsal ve ampirik olarak incelenmiştir. Buna bağlı olarak çalışmanın amacı; etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramları arasındaki ilişkilerin varlığını incelemek, bu ilişkilerin etkilerini ve yönlerini ortaya koymak, araştırma modelindeki etik iklim bağımsız değişkeni ile yenilikçi davranış bağımlı değişkeni arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolüne sahip olup olmadığını tespit etmektir.

Araştırmanın temel amacına yönelik değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek ve bu ilişkilerin yönünü ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayıları incelendiğinde; 0.01 ve 0.05 anlamlılık düzeylerinde etik iklim (başkalarının iyiliğini isteme, kanunlar ve kodlar, kurallar, araççılık, bağımsızlık) ve örgütsel öğrenme (sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, çalışanların etik iklim algılamaları arttıkça örgütsel öğrenme düzeylerinin de artacağı söylenebilir. Korelasyon analizi sonucu elde edilen diğer bulgular, etik iklim (başkalarının iyiliğini isteme, kanunlar ve kodlar, kurallar, araççılık, bağımsızlık) ile yenilikçi davranış arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna bağlı olarak, çalışanların etik iklim algılamalarının artması veya azalması durumunda yenilikçi davranma eğilimlerinin de aynı yönde artış veya azalış göstereceği ifade edilebilir. Bununla birlikte, analiz sonuçları örgütsel öğrenme (sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik) ile yenilikçi davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar bizlere, çalışanların örgütsel öğrenme düzeylerinin yenilikçi davranma eğilimlerine olumlu etki yaptığını ve bununla birlikte, örgütsel öğrenme eğilimlerinin yönüne bağlı olarak yenilikçi davranışlarının da aynı yönde hareket ettiğini göstermektedir.

Bu çalışmada, etik iklimin araççılık boyutu yenilikçi davranış ile anlamlı fakat negatif yönde (-0.296, $p < 0.01$) zayıf ilişkili olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, araççılık alt boyutu örgütsel öğrenmenin de tüm boyutları ile 0.01 anlamlılık seviyesinde negatif (-0.222; -0.257; -0.333; -0.422; 0.343; -0.398; -0.386, $p < 0.01$) ve nispeten zayıf ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, işletmelerin egoist bir yaklaşımla süreçleri yönetmesi durumunda, çalışanlar örgüt genelinde araççılık etik iklimi olduğunu algılayarak, kararların kendi çıkarlarına hizmet etmediğine inanıp, başkalarına zarar verecek olsa bile bireysel çıkarlarına uygun seçenekleri değerlendirmeyi tercih ederek, örgütsel öğrenme düzeylerinin azalacağı ve daha az yenilikçi davranacakları şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan regresyon analizleri ile etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış değişkenleri arasındaki birliktelik ve sebep-sonuç ilişkileri açıklanmaya çalışılmış ve araştırma modelinde öngörülen ilk üç hipotezin (H1, H2 ve H3) doğrulukları test edilmeye çalışılmıştır.

Etik iklim ve örgütsel öğrenme kavramları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapmış olduğumuz regresyon analiz sonuçları, etik iklim bağımsız değişkeninin örgütsel öğrenme bağımlı değişkenindeki üzerinde anlamlı ve olumlu ($R^2=0,753$, $p<0.000$) bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, çalışanların etik iklim algılamalarının istatistiksel olarak anlamlı seviyede ve çoğunlukla olumlu olarak örgütsel öğrenme düzeylerini ve eğilimlerini etkilediğini göstermiştir. Böylelikle araştırmamızın birinci hipotezi (H1) bulgular ile desteklenerek kabul edilmiştir.

Buna bağlı olarak; etik iklim alt boyutlarından başkalarının iyiliğini isteme, kurallar ve bağımsızlık boyutları çalışanların örgütsel öğrenme düzeylerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Başkalarının iyiliğini isteme boyutunun ($0,589$, $p<0.000$) çalışanların örgütsel öğrenme düzeyleri üzerinde en fazla pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların çıkarlarının korunduğu ve empati kurulduğu ortamlarda öğrenme eğilimlerinin artacağı şeklinde açıklanabilir. Bunun yanında bulgular, etik iklimin kanunlar ve kodlar alt boyutu ($-0,169$, $p<0.000$) ile araççılık ($-0,239$, $p<0.000$) alt boyutları, çalışanların örgütsel öğrenme düzeylerine üzerinde negatif yönlü ters bir etkiye sahip olduklarını göstermiştir. Bu sonuçlar ekseninde, yasalar ile örgüt politika ve prensiplerinin baskın olarak uygulandığı çalışma ortamlarında; egoist yaklaşımların sergilendiği ve yeteri kadar empati kurulmayan araççılık iklimi altındaki ortamlarda çalışanların öğrenme eğilimlerinin olumsuz etkilendiğini ve genel olarak örgütsel öğrenme düzeyinde bir azalma olacağını söyleyebiliriz.

Regresyon analizi sonuçları etik iklim bağımsız değişkenin yenilikçi davranış bağımlı değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif ($R^2=0,486$, $p<0.000$) etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Çalışanların etik iklim algılamalarının istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde yenilikçi davranmalarını etkilediği tespit edilmiş ve böylece ikinci hipotezimiz (H2) desteklenerek kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar; West ve Wallace (1991), West ve Anderson (1996), Neubaum vd. (2004), Akkoç (2012), Kavousi ve Mansouri (2015), Topçu, vd. (2015) gibi daha önce yapılmış ampirik çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular ile desteklenmektedir. Hartmann (2006), etik iklim, örgüt kültürü, yenilikçilik ile ilgili örgütsel değer ve normların yenilikçi çalışanları birleştirmesi yenilikçi davranış ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Neubaum ve arkadaşları (2004) yapmış oldukları çalışmada etik iklim alt boyutları ile işletme yenilikçiliği arasında güçlü ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Diğer bir çalışmada ise Hisrich (1998), girişimcilerin şahsi tutum ve inanışları, etik sorunlar ile yüzleştiklerinde

bu sorunları nasıl algılayacaklarını ve davranacaklarını etkilediğini belirtmiştir. Konu ile ilgili yapılan ve bulguları bakımından çalışmaya uyumluluk gösteren bazı yenilikçilik çalışmalarında yöneticilerin ve çalışanların yenilikçi davranışlarının örgüt iklimi unsurları tarafından etkilendiğini göstermektedir (West ve Wallace, 1991; West ve Anderson, 1996).

Analiz sonucunda, başkalarının iyiliğini isteme, kanunlar ve kodlar, kurallar, bağımsızlık iklimlerinin yenilikçi davranışlar üzerinde pozitif etkilere sahip oldukları tespit edilmiştir. Bulguları dikkate alarak; empati kurulan, çıkarların korunduğu, kanun ve kodların olduğu, kuralların işlediği bağımsız ortamlarda çalışanların yenilikçi davranma eğilimlerinde artış olacağını söyleyebiliriz. Diğer iklimlerin aksine etik iklimin araççılık alt iklimi (-0,239) ise yenilikçi davranışları olumsuz olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumu, gerek yönetimin gerekse çalışanların örgütü çıkarları uğruna bir araç olarak gördüğü, egoist iklimin yaşandığı ve menfaatlerin söz konusu olduğu ortamlarda çalışanların yenilikçi davranma eğilimlerinin azalacağı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmanın araştırma modelinde öngörülen üçüncü hipotezimizde (H3) örgütsel öğrenme bağımsız değişkenin, yenilikçi davranış bağımlı değişken üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Regresyon analizi bulguları, örgütsel öğrenmenin yenilikçi davranış üzerinde pozitif yönlü, anlamlı ($R^2=0,511$, $p<0.000$) bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulgumuz; Hurley ve Hult (1998), Özdevecioğlu ve Biçkes (2012), Awang vd. (2014), Demirel ve Kubba (2014) gibi araştırma bulguları tarafından benzerlik gösterip, desteklenmektedir. Bununla birlikte; Er-ming ve Han (2008), Akgün vd. (2007), Rhee vd. (2010), Eshlaghy ve Maatofi (2011) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif güçlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuçları destekler nitelikte Lucke (2008), grupsal, örgütsel veya endüstriyel düzeyde kazanılan yeni bilgilerin yeniliklerin temelini oluşturduğunu belirtmektedir. Bunu yanında, Weerawardena vd. (2006) ise yapmış oldukları çalışmada çalışanların öğrenme düzeyleri arttıkça işletmelerin yenilikçilik seviyelerinin de arttığını belirtmişlerdir.

Araştırmanın kavramsal modeli dahilinde öngördüğümüz dördüncü hipotezimiz (H4), etik iklim ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin ara değişken olarak arabuluculuk etkisine sahip olduğunu savunmaktadır. Elde edilen bulgular hipotezimin tamamen desteklendiğini göstermiştir.

Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış değişkenleri arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin etik iklim bağımsız değişkeni ve yenilikçi davranış bağımlı değişkeni arasında ara değişken olarak arabuluculuk (mediator) rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Hayes'in (2013) basit arabulucuk modeli çerçevesinde; etik iklim örgütsel öğrenmeyi 1.141 oranında (*path a*) öngörerek etkilemektedir. Etik iklimin örgütsel öğrenme ile birlikte yenilikçi davranış üzerinde ise 0.986 oranında (*path c*) bir gösterge ile toplam etkiye sahiptir. Üçlü ilişki dahilinde ise, örgütsel öğrenmenin 0.654 düzeyinde (*path b*), etik iklimin de 0.240 düzeyinde (*path c'*) birlikte yenilikçi davranış üzerinde direkt etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte bulgular; etik iklim bağımsız değişkeninin, yenilikçi davranış bağımlı değişken üzerinde Process basit arabuluculuk modeli çerçevesinde 0.747 düzeyinde ($path a \times path b = 1.141 \times 0.654 = 0.747$) örgütsel öğrenme değişkeni üzerinden dolaylı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar; örgütsel öğrenmenin etik iklimin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisini zayıflattığını ve örgütsel öğrenmenin etik iklim nazaran çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde daha fazla olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Arbuluculuk analizinden elde ettiğimiz diğer bulgular olan Sobel Test sonuçlarına göre ($Z=11.668$, $p=.01$) pozitif ($Z > 0$), örgütsel öğrenmenin etik iklim ile yenilikçi davranış ilişkisinde anlamlı olarak bir ara değişken rolü üstlenerek arabuluculuk etkisine ve bu etkinin de %33 oranında ($K^2 = 0.332$) bir büyüklüğe sahip olduğu anlaşılmıştır.

Akkoç (2012), çalışanların yenilikçi davranışlarını etkileyen değişkenleri konu alan ve kısmen de olsa araştırmamız ile benzerlik gösteren çalışmada, gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkilerini ve dağıtım adaletinin bu ilişkilerdeki aracılık rolünü tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma bulguları, gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçi davranışları pozitif yönde etkilediğini; araştırma modelindeki gelişim kültürü ve etik iklim bağımsız değişkenlerinin yenilikçi davranış üzerindeki etkilerinde dağıtım adaletinin kısmi aracılık rolü üstlenerek bu değişkenlerin etkilerini azalttığını ortaya koymuştur. Hsu ve Fang (2009) ise gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme kabiliyetinin aracılık rolü üstlenerek entelektüel sermaye alt boyutlarının (beşeri sermaye, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye) çalışanların yeni ürün geliştirme eğilimlerine etkisini güçlendirdiğini tespit etmişlerdir. Topçu vd.'nin (2015) gerçekleştirmiş oldukları bir diğer çalışmada ise hizmetkâr liderlik değişkeninin etik iklim ve yenilikçi davranış ilişkisindeki aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçları, etik iklim algısı ve hizmetkâr liderlik

değişkenlerinin yenilikçi davranışları olumlu yönde etkilediklerini; değişkenlerin üçlü ilişkisinde ise hizmetkâr liderliğin çalışanların etik iklim algılarının yenilikçi davranışları üzerindeki etkilerini azaltarak aracılık rolüne sahip olduğunu göstermiştir.

Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramları arasındaki ilişkileri tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmamız sonuçları itibariyle işletmelerin, değişim ve yenilik süreçlerini dikkate alarak çalışanlarının daha fazla yenilikçi davranmaları hususunda etik iklim ve örgütsel öğrenme faktörlerini önemsemelerini ve bu yönde süreçler geliştirmelerini ortaya koymaktadır. Buna bağlamda, örgüt çalışanlarının adil ve eşit hakların dağıtıldığı, öğrenme taleplerinin karşılandığı ve öğrenmeye teşvik edildikleri bir çalışma ortamında daha fazla yenilikçi bir zihniyet ile örgüt menfaatleri doğrultusunda yüksek motivasyon ile çalışmaları örgütler için hedeflen bir durum olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, çalışanların daha fazla yenilikçi düşünerek davranışlar sergilemeleri işletmelerin rekabet avantajı yaratmalarına katkıda bulunabilecek ve böylece işletmeler stratejik planlanmaları kapsamında belirledikleri hedefleri daha kolay ve hızlı bir şekilde gerçekleştirerek geleceğe emin adımlar ile ilerleyebileceklerdir.

Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmanın uygulaması, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) belirlediği 2016 Türkiye'nin en büyük birinci 500 sanayi kuruluşundaki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu olan etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramları arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalar farklı büyüklükteki ulusal veya uluslararası işletmelerde, kamu kurumlarında farklı örneklemeler üzerinde de uygulanabilir. Araştırma bulguları, farklı sektörlerde, farklı büyüklükteki kuruluşlarda ve farklı örneklemelerde gerçekleştirilecek çalışmalar neticesinde elde edilen sonuçlar ile kıyaslanarak değişik alan çalışmalarında da geçerlilikleri test edilmiş olacaktır. Böylelikle, işletmelerin değişimlere ayak uydurabilmek adına çalışanlarının yenilikçi davranma süreçlerinde etik iklim ve örgütsel öğrenme kavramlarını önemseyerek süreçlere katkılar sunması, çalışanlar ve yöneticilerde kayda değer olumlu etkiler yaratacaktır.

Bu bağlamda, konu ile ilgilenecek araştırmacılar için önerilecek hususlar kısaca aşağıda belirtildiği gibi özetlenbilir:

- Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış arasındaki ilişki farklı büyüklükteki mavi yakalı çalışanlar üzerinde de test edilebilir.
- Bu çalışmada ele alınmayan dağıtımsal adalet, örgütsel adalet, mobbing, iş tatmini, motivasyon, etik liderlik gibi örgütsel davranış kavramları örgütsel

öğrenme ve yenilikçi davranışlar ile ilişkilendirilerek değişkenler arasındaki etkileşimler tespit edilebilir.

- Çalışanların bireysel öğrenme kapasitelerinin örgütlerin yenilikçi politika ve uygulamalarına etkileri ayrı bir araştırma konusu olabilir.
- İşletmelerin üst yönetim politika, strateji, planlama ve uygulamaları ile üst düzey yöneticilerin yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiler incelenebilir.
- Çalışmaya konu olan değişkenler arası ilişkileri konu alan farklı alan ve örneklemeler üzerinde uygulanabilecek kalitatif araştırmalar alanyazına ciddi katkılar sağlayacak nitelikte olabilir.

Doktora tezi olarak hazırlanmış bu çalışma etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış kavramları arasındaki üçlü ilişkiyi araştıran ve inceleyen ilk çalışma olma özelliğine sahiptir. Bu yönüyle çalışma ilgili alanyazına sağlayacağı katkılar vesilesiyle önem teşkil etmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 199-211.
doi: 10.1023/A:1026576421399
- Agarwal, J., & Malloy, D. C. (1999). Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 1-14.
<http://www.jstor.org/stable/25074114>
- Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 121-137.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri*. SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Ankara: Emek Ofset.
- Akgün, A. E., KESKİN, H., John C. BYRNE, J.C. ve Aren, S. (2007). Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance. *Technovation*, (27), 501-513. doi 10.1016/j.technovation.2007.03.001
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Günsel, A. (2009). *Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler*.1. Basım. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Akkoç., İ. (2012). Gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 45-60.
- Akpınar, A. T. (2007). Örgütsel öğrenme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki: Türkiye otomotiv lastik üretimi sektöründe bir araştırma. Doktora tezi, *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.
- Aksay, K. (2011). Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama. Doktora tezi, *Selçuk Üniversitesi*, Konya.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 107-136. <http://www.jstor.org/stable/3250961>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research In Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 10(1), 123-67.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1995). What downsizing does to creativity. *Leadership in Action*, 15(3), 1-6. doi: 10.1002/lia.4070150301

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <http://www.jstor.org/stable/256995>
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323-333. doi:10.1007/s10551-007-9352-1
- Amo, B. W. (2006). Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *International Nursing Review*, 53(3), 231-237. doi: 10.1111/j.1466-7657.2006.00455.x
- Anderson, N. R., & King, N. (1993). Innovation in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (8),1-34. doi: 10.1177/0149206314527128
- Andrews, K. R. (1989). Ethics in practice. *Harvard Business Review*, 67(5), 99-104.
- Antal, A. B. (1997). *Organizational Learning Processes in Downsizing* (No. FS II 97-113). WZB Discussion Paper.
- Arago'n-Correa, A.J., Garcí'a-Morales, J.V., & Cordo'n-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36 (3), 349-359. doi: 10.1016/j.indmarman.2005.09.006
- Argyris, C. (1977). *Double Loop Learning in Organizations*. Harvard Business Review. 55(5), 115-125.
- Argyris, C. (1993). *On organizational learning*. Blackwell Publishers.
- Argyris, C. (1996). *On organizational learning*. Reprint, Massachusetts, Blackwell Publishers Inc.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective* (Vol. 173). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arköse, O. (2004). Yaratıcılığa ve yeniliğe yönlendirici örgüt yapısı. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate development and validation of the ethical climate index. *Business & Society*,49(2), 345-358. doi: 10.1177/0007650310362865
- Assael, H. (1992). *Consumer behaviour and marketing action*. Boston, M.A.: PWSKENT Publishing Company
- Atak, M. ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-70.

- Avcı, U. (2005). İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme. Doktora tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi*, Isparta.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme yönelimliliğin yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme. *Zonguldak Karaelmas University Journal of Social Sciences*, 5(10),121-138.
- Awang, A. H., Sapie, N. M., Hussain, M. Y., Ishak, S., & Yusaof, R. (2014). *Organizational learning and work environment: A formation of innovative work behavior at Small Medium Enterprises (SMEs)*. ICICKM 2014 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management And Organizational Learning Sydney, 30-39, Australia.
- Axtell, C. M., Holman, D.J., Unsworth, K., Wall, T.D., Waterson, P., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285. doi: 10.1348/096317900167029
- Aybas, M. (2007). Türk işletmelerinde örgütsel öğrenme, bilişim teknolojileri ve örgütsel bağlam ilişkilerini incelemeye yönelik bir araştırma. Yüksek lisans tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi*, İzmir.
- Aydemir, N. (1999). Bilgi çağında öğrenen organizasyonlar ve kariyer. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 160, 28-42.
- Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2002). Örgütsel öğrenme kavramı ve öğrenme engellerinin giderilmesinde örgüt kültürü ve liderliğin rolü. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4, 121-140.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aygül, Z. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan yenilikçiliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü. Yüksek lisans tezi, *Haliç Üniversitesi*, İstanbul.
- Babin, B.J., Boles, J.S., & Robin, D. P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 345-358. doi: 10.1177/0092070300283004
- Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 351-362. <http://www.jstor.org/stable/25074388>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrett, M., Cappelman, S., Shoib, G., & Walsham, G. (2004). Learning in knowledge communities: Managing technology and context. *European Management Journal*, 22(1), 1-11. doi: 10.1016/j.emj.2003.11.019

- Bartels, K. K., Harrick, E., Martell, K., & Strickland, D. (1998). The relationship between ethical climate and ethical problems within human resource management. *Journal of Business Ethics*, 17(7), 799-804. doi: 10.1023/A:1005817401688
- Bartram, A. (1999). Karmaşıklikta yol almak: İş ve yönetim hayatında karmaşıklik teorisi için bir yöntem. Çev. Zülfü Dicleli. Türk-Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (1981). *Teknolojik yenilik ve araştırma geliştirme yönetimi*. Bursa Üniversitesi Yayını, Bursa.
- Basım, N., Şeşen, H. ve Korkmazıyrek, H. (2007). A Turkish translation, validity and reliability study of the learning organization questionnaire. *World Applied Sciences Journal*, 2(4), 368–374.
- Beeby, M., & Booth, C. (2000). Networks and inter-organizational learning: A critical review. *The Learning Organization*, 7(2), 75-88. doi: 10.1108/09696470010316260
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M. A. (2007). Etik kodların yönetsel karar alma sürecine etkileri ve bir model önerisi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(2), 94-115.
- Bell, G. G. (2005). Clusters, networks and firm innovativeness. *Strategic Management Journal*, 26 (3), 287-295. doi: 10.1002/smj.448
- Benet-Martínez, V., & John, O.P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analysis of the big five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729-750. doi: 10.1037//0022-3514.75.3.729
- Beuchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1983). *Ethical theory and business*, 2 nd ed., Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, N.J., der: Chryssides, G.D. & J.H. (1999), *An Introduction to Business Ethics*, International Thomson Publishing Inc, London, 118.
- Beycioğlu, K. (2009). İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Hatay İli Örneği). Doktora tezi, *İnönü Üniversitesi*, Malatya.
- Bıçkes, M. (2011). Örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiler: İnovasyonun aracılık etkisine yönelik büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. Doktora tezi, *Erciyes Üniversitesi*, Kayseri.
- Binbaşıoğlu, C. (1991). *Öğrenme psikolojisi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiği ve kariyer yönetimi ilişkisi: Normatif etik boyutlarıyla bir değerlendirme. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 14(45), 3-19.

- 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. doi: 10.1111/1467-6486.t01-1-00299
- Calantone, R. J. Cavusgil, T. S., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524. doi: 10.1016/S0019-8501(01)00203-6
- Caldwell, D. F., & O'reilly, C. (2003). The determinants of team-based innovation in organizations. *Small Group Research*, 34(4), 497-517. doi: 10.1177/1046496403254395
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90. doi:10.1108/01437720610652853
- Carroll, J. S. (1998). Organizational learning activities in high-hazard industries: The logics underlying self-analysis. *Journal of Management Studies*, 35(6), 699-717. doi: 10.1111/1467-6486.00116
- Cevizci, A. (2008). *Etiğe giriş*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Ceylan, A. ve Özbal, S. (2005). Yenilikçi iş davranışı ve çalışanları adalet algıları arasındaki ilişkiler üzerine bankacılık sektöründe yapılan bir çalışma. *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 32, 167-184. <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusiyasal/article/view/1023011261>
- Chan, C. C., Lim, L., & Kuan K. S. (2003). Examining the linkages between team learning behaviors and team performance. *The Learning Organization*, 10(4), 228-236. doi: 10.1108/09696470310476990
- Chiva-Gómez, R. (2003). The facilitating factors for organizational learning: Bringing ideas from complex adaptive systems. *Knowledge and Process Management*, 10(2), 99-114. DOI: 10.1002/kpm.168
- Chou, S. W. (2003). Computer systems to facilitating organizational learning: IT and organizational context. *Expert Systems with Applications*, 24(3), 273-280. doi: 10.1016/S0957-4174(02)00155-0
- Clark, J., & Koonce, R. (1998). *Hayatta kalanlar*. Executive Excellence Publishing, 14.
- Codling, S. (1998). *Benchmarking*. Houston: Gower Publishing Ltd.
- Coetzer, A., & Perry, M. (2008). Factors influencing employee learning in small businesses. *Education Training*, 50(8/9), 648-660. doi: 10.1108/00400910810917037
- Collis, B., & Lomas, A. (2008). Knowledge sharing for organizational learning at shell exploration & production: Strategy, processes, and tools. *Knowledge Management: Research and Application*, 1-19.

- Coopey, J., Keegan, O., & Emler, N. (1998). Managers' innovations and the structuration of organizations. *Journal of Management Studies*, 35(3), 263-284. doi: 10.1111/1467-6486.00093
- Crossan, M .M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360. doi: 10.1108/eb028835
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K .P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141. doi: 10.1023/A:1025089819456
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: an assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667-674. doi: 10.2466/pr0.1993.73.2.667
- Cullen, J. B., Victor, B., & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18(2), 50-62. doi: 10.1016/0090-2616(89)90042-9
- Çalışkan, A. (2013). İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), 88-112. doi: 10.4026/1303-2860.2013.0221.x
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: Yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Çalışkan, A. ve Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-28.
- Çam, S. (2002). *Öğrenen organizasyon ve rekabet üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları*, Ankara: PegemYayınevi.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Review*, 21(2), 193-210. doi:10.4135/9781452276090.n66
- Daft, R. L., & Huber, G. P. (1987). How organization learn. A communication framework. *Research in Sociology of Organizations*, 5(2), 1-36.

- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 6, 191-33.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295. doi: 10.2307/258441
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716. doi: 10.1287/mnsc.42.5.693
- De Coninck, J. B. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 63(4), 384-391. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.11.009
- De George, R. R. (1984). The right to work: Law and ideology, Der: Chryssides, G.D., & J.H. Kaler (1999), *An introduction to business ethics*, International Thomson Publishing Inc, London, 322.
- De Geus, A. P. (1988). *Planning as learning*. Harvard Business Review, March-April.
- De Jong, J., & Den Hartog D. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *Scientific analysis of entrepreneurship and SMEs*, Zoetermeer-Netherlands, 1-27.
- De Jong, J., & Den Hartog D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. doi: 10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x
- De Jong, J., & Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behavior: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation management*, 7(2), 189-212. doi: 10.1142/S1363919603000787
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2003). *Leadership as determinant of innovative behavior: A conceptual framework*. (Research Report H200303), Netherlands: Zoetermeer, 1-95.
- Demirel, Y. ve Kubba, İ. Z. (2014). Örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerine etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(2), 137-151.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. doi: 10.5465/AMR.1996.9702100310
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

- De Weerd-Nederhof, P. C., Pacitti, B. J., Silva Gomes, J. F., & Pearson, A.W. (2002). Tools for the improvement of organizational learning processes in innovation. *Journal of Workplace Learning*, 14(8), 320-331. doi:10.1108/13665620210449164
- Deshpande, S. P. (1996). Ethical climate and the link between success and ethical behavior: An empirical investigation of a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 315-320. doi: 10.1007/BF00382957
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148. doi:10.1016/j.tourman.2016.05.011
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217. doi:10.1016/S1048-9843(01)00069-8
- Dilworth, R. L. (1996). Institutionalizing learning organizations in the public sector. *Public Productivity & Management Review*, 407-421.
- Dixon, N. M. (1992). Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-49. doi: 10.1002/hrdq.3920030105
- Dixon, N. M. (1999). *The Organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Gower Publishing, Ltd.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394. doi: 10.1177/017084069301400303
- Doğan, Ö. İ., Marangoz M. ve Topoyan M. (2003). İşletmelerin iç ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen faktörler ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 114-139.
- Dönertaş, C. F. (2008). Etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi. Yüksek lisans tezi, *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and entrepreneurship*. Newyork: Harper&Row Publishers.
- Drucker, P. F. (1993), *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.
- Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 1, 75-123.
- Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085-1113. doi: 10.1023/A:1016957817718

- Elçi, M. ve Alpan, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297-311. doi:10.1007/s10551-008-9709-0
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*.7.Baskı. Ankara: Acar Matbaacılık.
- Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of “Reinventing Itself Company”. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 389-415. doi: 10.1002/hrdq.1145
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 65-84.
- Eren, S. S., Gül, H. ve Tokgöz, E. (2013). Küçük ve orta boy işletmelerde (kobi) örgütsel öğrenme ve yenilik performansı ilişkisinin genel performansa etkileri. *Journal of Yasar University*, 29(8), 4872-4895.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2006.04.005>
- Er-Ming, X. & Han, Z. (2008). Organizational learning and innovation: Research based on different ownership identity. 15th International Conference on Management Science & Engineering, Institute of Electrical and Electronics Engineers, 10–12 September, California, 921–926. doi: 10.1109/ICMSE.2008.4669022
- Erondu, E. A., Sharland, A., & Okpara, J. O. (2004). Corporate ethics in Nigeria: A test of the concept of an ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 51(4), 349-357. doi:10.1023/B:BUSI.0000032520.48012.f0
- Eshlaghy, A., T. & Maatof, A. (2011). Learning orientation, innovation and performance: Evidence from small-sized business firms in Iran. *European Journal of Social Science*, 19(1), 114-122.
- Falconer, L. (2006). Organizational learning, tacit information, and e-learning: A review. *The Learning Organization*, 13(2), 140-151. doi:10.1108/09696470610645476
- Farr, J., & Ford, C. (1990). *Individual innovation*. In West, M. & Farr, J. (Ed.), *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies* (pp. 63-80), Wiley: Chichester.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fisher, D. H. (1987). Knowledge acquisition via incremental conceptual clustering. *Machine Learning*, 2(2), 139-172. doi:10.1023/A:1022852608280

- Francis, S. (1997). A time for reflection: Learning about organizational learning. *The Learning Organization*, 4(4), 168-179. doi:10.1108/09696479710170860
- Freeman, C., & Soete, L. (2003). *Yenilik iktisadı*. çev. E. Türkcan, Tübitak, Ankara.
- Fritz, J. M. H., Arnett, R. C., & Conkel, M. (1999). Organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 289-299.
- Fritzsche, D. J. (2000). Ethical climates and the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 24(2), 125-140. doi:10.1023/A:1005939325707
- Fritzsche, D. J., & Becker, H. (1984). Linking management behavior to ethical philosophy an empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 166-175. doi: 10.2307/255964
- Fry, A. S. (1987). The post it note: An intrapreneurial success. *S.A.M Advanced Management Journal*, 52(3), 4-9
- Garcia-Morales, V., Ruiz-Moreno, J. A., & Llorens-Montes, F. J (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527-558. doi: 10.1080/09537320701403540
- Garavan, T. (1997). The learning organization: A review and evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29. doi:10.1108/09696479710156442
- Gareth, R. J. (2001). *Organizational theory and cases*. London: Prentice Hall International Inc.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310. doi: 10.1037/0033-2909.112.2.310
- Gebert D., Boerner, S., & Kearney, E. (2006). Cross functionality and innovation in new product development teams: A dilemmatic structure and its consequences for the management of diversity. *European Journal of Work and Organizational Psychol*, 15(4) 431-458. doi: 10.1080/13594320600826314
- Gilgeous, V. (1997). *Operations and the management of change*. University of Nothingam, London: Pitman Publishing.
- Gilson, R .L., & May, D. R. (2005). Innovation in work groups: A theory of group support for innovation. *2005 Midwest Academy of Management Conference*.

- Goh, S. C., & Ryan, P. J. (2002). Learning capability, organization factors and firm performance. *In Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, April, 5-6.
- Gordon, J. R., (1993). A diagnostic approach to organizational behavior. 4th ed. Allyn and Bacon.
- Goyal, A., & Akhilesh, K .B. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance Management*,13(7/8), 206-226. doi:10.1108/13527590710842538
- Güleş, H. K. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler için stratejik rekabet aracı*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gümüşlüoğlu, L., & İlsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.doi: 10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- Gündüz, M. (2005). *Ahlâk sosyolojisi*. 1. Basım, Anı Yayıncılık, Ankara
- Gürel, G. (2011). Örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik, pazar yönlendirmesi ve örgütsel inovasyonun firma performansı üzerine etkilerinin analizi. Yüksek lisans tezi, *İstanbul Teknik Üniversitesi*, İstanbul.
- Hacker, M. (2000). The impact of top performers on project teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 6(5/6), 85-90. doi:10.1108/13527590010377389
- Hanvanich, S., Sivakumar, K., & Hult, G. T. M. (2006). The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 600-612. doi:10.1177/0092070306287327
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 6(3), 159–172. doi:10.1108/14714170610710712
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based perspective. New York: The Guilford Press.
- Heraty, N. (2004). Towards an architecture of organization-led learning. *Human Resource Management Review*, 14(4), 449-472. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.007>
- Hisrich, R. D. (1998). Ethics of business managers vs. entrepreneurs. Working paper series. Rise Business Research Institute For Small And Emerging Business, Washington DC, 98-03

- Hitt, M. A., Ireland R. D., Camp, S. M., & Sexton, D.L. (2001). 'Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479-491. doi: 10.1002/smj.196
- Hootegeem, G. V., Spiegelaere S., & Gyes, G.V. (2012). Job design and innovative work behavior: One size does not fit all types of employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 5-20.
- Hsu, Y., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting & Social Change*, 76(5), 664-677. doi:10.1016/j.techfore.2008.03.012
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. doi:10.1287/orsc.2.1.88
- Hult, G. T. M., & Ferrell, O. C. (1997). A global learning organization structure and market information processing. *Journal of Business Research*, 40(2), 155-166. doi:10.1016/S0148-2963(97)00006-4
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Inkpen, A. C. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 69-80.
- İmamoğlu, İ. K. (2012). Örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik ve firma performansı üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, Kocaeli.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ'ler*. Çizgi Kitabevi.
- Jackall, R. (1984). The moral ethos of bureaucracy. *State, Culture, and Society*, 1(1), 176-200. <http://www.jstor.org/stable/20006798>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. doi: 10.1348/096317900167038
- Janssen, O., Van De Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145. doi: 10.1002/job.242
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.

- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2003). Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training. *International Journal of Information Management*, 23(4), 277-289. doi:10.1016/S0268-4012(03)00050-1
- Jung, H. S., Namkung, Y., & Yoon, H. H. (2010). The effects of employees' business ethical value on person-organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 538-546. doi:10.1016/j.ijhm.2009.08.005
- Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi: Kesişim ve ayrışma noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36.
- Kamaşak, R. ve Yücelen, M. (2009). Örgütsel öğrenme engellerini belirlemeye yönelik kalitatif bir araştırma. 2. *Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiri Kitabı*, 109-122.
- Kang, D., Stewart, J. & Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (lmx) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6), 761-784. doi:10.1108/004834811111169670
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Kanter, R. M. (1988). 'When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organizations', in B.M.Straw and L.L. Cummings (eds). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 10, 169-211.
- Kapp, E. A., & Parboteeah, K. P. (2008). Ethical climate & safety performance: Design better programs, improve compliance and foster participation. *Professional Safety*, 53(7), 28.
- Kapu, H. ve Baştürk, F. (2009). Yaratıcılık tekniklerinin işletme eğitimindeki yeri ve önemi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16, 523-540.
- Karaöz, M. (2003). Öğrenme ve farklı talep fonksiyonlarını içeren ekonomik üretim miktarı model önerileri. Doktora tezi, *Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi*, Isparta.
- Kavousi, E., & Mansouri, M. (2015). Impact of organization's ethical climate and innovation on performance of employees in Iran Insurance Company. *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, 3(1), 753-761.

- Kelley, T., Littman, J. (2007). 10 İnovasyon Emri. Çev.: Can Sungur, İkinci Baskı Media Cat Kitapları, İstanbul.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context. *Education+ Training*, 48(8/9), 682-692. doi:10.1108/00400910610710092
- Kıngır, S. ve Mesci, M. (2007). Öğrenen organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81.
- Kleysen, R. F. & Street, C. T. (2001). Towards a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296. doi:10.1108/EUM0000000005660
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. Genişletilmiş 9. Basım, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Kohlberg, L. (1969). *Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization*. publisher not identified. D. A. Goslin (Ed.), Handbook of Socialization Theory and Research, (pp. 347-380). Chicago: Rand, McNally & Co.
- Kohlberg, L., & Hersh, R.H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory into practice*, 16(2), 53-59. <http://links.jstor.org/sici?sici=0040-5841%28197704%2916%3A2%3C53%3AMDAROT%3E2.0.CO%3B2-%23>
- Korkmaz, N. (2004). İşletme yönetiminde yeni eğilimler dizisi sorularla yenilikçilik. İstanbul Ticaret Odası, Yayın no:2004-27.
- Kozak, M. A. ve Güçlü, H. (2006). *Turizmde etik [kavramlar, ilkeler, standartlar]*, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köhler, T., Janßen, C., Plath, S. et al. (2010). Communication, social capital and workplace health management as determinants of the innovative climate in German banks. *International Journal of Public Health*, 55(6),561-570 doi:10.1007/s00038-010-0195-7
- Köseoğlu, M. A. ve Bektaş, Ç. (2007). *İş etiği ve rekabet stratejileri yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Krueger, N. F. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5-23.
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B., & Kleysen, R. F. (2005). The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I framework. *Academy of Management Review*, 30(1), 180-191. doi:10.5465/AMR.2005.15281451

- Lemmergaard, J., & Lauridsen, J. (2008). The ethical climate of Danish firms: A discussion and enhancement of the ethical-climate model. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 653-675. doi:10.1007/s10551-007-9461-x
- Leskovar-Spacapan, G., & Bastic, M. (2007). Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations' strategic orientation. *Technovation*, 27(9), 533-546.
- Levitt, T. (2003). *Yaratıcılık yetmez*. Çev.: Ahmet Kardam, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yenilikçilik*, MESS Yayınları, İstanbul 161-184.
- Liao, S.H., & Wu, C.C. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64-76.
- Lipshitz, R., Popper, M., & Oz, S. (1996). Building learning organizations: The design and implementation of organizational learning mechanisms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 292-305. doi: 10.1177/0021886396323004
- Locke, E. A., & Jain, V. K. (1995). Organizational learning and continuous improvement. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 45-68.
- Lohman, M. C. (2000). Environmental inhibitors to informal learning in the workplace: A case study of public school teachers. *Adult Education Quarterly*, 50(2), 83-101. doi: 10.1177/07417130022086928
- Luecke, R. (2008). İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık. Çev.: Turan Parlak Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın: 1387, İstanbul.
- Lundberg, C. C. (1995). Learning in and by organizations: Three conceptual issues. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 10-23. doi:10.1108/eb028821
- Luria, G., & Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 276-283. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.022>
- Malloy, D.C., & Agarwal, J. (2003). Factors influencing ethical climate in a nonprofit organisation: An empirical investigation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 224-250. doi: 10.1002/nvsm.215
- Malloy, D., & Agarwal, J. (2010). Ethical climate in government and nonprofit sectors: Public policy implications for service delivery. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 3-21. doi:10.1007/s10551-008-9777-1
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3(2), 147-171. doi: 10.1111/j.1475-6765.1975.tb00521.x

- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194. doi:10.1007/s10551-006-9084-7
- Martin, P., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model? *Psicolhema*, 19(4), 621-626.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. doi:10.1108/14601060310456337
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246. doi: 10.1177/1523422305274528
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. doi: 10.2307/257544
- Mintz, S. (1992), *Cases in accounting ethics and professionalism*. Second Edition McGraw-Hill Inc., USA, p.4.
- Molina, C., & Callahan, J. L. (2009). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-400. doi:10.1108/03090590910966553
- Mone M. A., McKinley W., & Barker V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy Of Management Review*, 23(1), 115-32.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106. doi: 10.2307/3152067
- Mukherjee., S. B., & Ray, A. (2009). Innovative work behavior of managers: Implications regarding stressful challenges of modernized public-and private-sector organizations. *Industrial Psychiatry Journal*, 18(2), 101-107. doi: 10.4103/0972-6748.62269
- Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J., Hatala, M., & Bernardi, A. (2001). A methodological approach to supporting organizational learning. *International Journal of Human-Computer Studies*, 55(3), 337-367. doi:10.1006/ijhc.2001.0494
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 20-26. doi: 10.2753/PSS0885-3134260102

- Mulki, J., Jaramillo, J., & Locander, W. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 125-141. doi:10.1007/s10551-008-9839-4
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resources Management Review*, 10(3), 313-351. doi:10.1016/S1053-4822(99)00043-1
- Mura, M., Lettieri E., Radaelli, G., & Spiller, N. (2013). Promoting professionals' innovative behaviour through knowledge sharing: The moderating role of social capital. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 527-544. doi:10.1108/JKM-03-2013-0105
- Nakip, M. (2013). *Pazarlama araştırma teknikleri ve SPSS uygulamaları*,3. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-154. doi: 10.1002/smj.4250140205
- Narvekar, R.S., Jain, K. (2006). A new framework to understand the technological innovation process. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2),174-186. doi:10.1108/14691930610661845
- 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. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.08.002
- Nelson, K. A., & Trevino, L. K. (2004). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. New York: John Wiley & Sons.
- Nembhard, D. A., & Uzumeri, M. V. (2000). An individual-based description of learning within an organization. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(3), 370-378. doi:10.1109/17.865905
- Neubaum, D., Mitchell, M., & Schminke, M. (2004). Firm newness, entrepreneurial orientation, and ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 335-347. doi:10.1007/s10551-004-1532-7
- Nevis, E., C., DiBella Anthony J. & Gould, Janet M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36(2),73-85.
- Nevo, D., & Wand, Y. (2005). Organizational memory information systems: A transactive memory approach. *Decision Support Systems*, 39(4), 549-562. doi:10.1016/j.dss.2004.03.002
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.

- O'Dwyer, B., & Madden, G. (2006). Ethical codes of conduct in Irish companies: A survey of code content and enforcement procedures. *Journal of Business Ethics*, 63(3), 217-236. doi:10.1007/s10551-005-3967-x
- Oğuzhan, T. (2015). Algılanan etik iklim boyutları, lider üye etkileşimi ve öz kendilik değerlendirmesinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımı üzerindeki etkileri. Doktora tezi, *Kara Harp Okulu*, Ankara.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634. doi: 10.2307/256657
- Olivera, F. (2000). Memory Systems in Organizations: An empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*, 37(6), 811-832. doi: 10.1111/1467-6486.00205
- Olson, L. (1998). Hospital nurses' perception of ethical climate of their work settings. *Journal of Nursing Scholarship*, 30(4), 345-349. doi:10.1111/j.1547-5069.1998.tb01331.x
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E. ve Kocabacak, A. (2007). İşletmelerde düşünce aşamasından patent aşamasına uzanan süreçte yenilik stratejileri ve buluş yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 414-425. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler.(Mart 2008)
- Öğütçü, A. O. (2006). Çağdaş Yönetim yaklaşımlarından öğrenen örgüt yaklaşımı ve bir kamu kurumunda uygulama. Yüksek lisans tezi, *Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya*.
- Öğütveren, Ö. (2000). Öğrenen örgütlerde sürekli iyileştirme modeli: İşletme eğitimi üzerine bir uygulama. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kayseri, 648.
- Öncül, M.S. (1999). Örgütsel öğrenme. *MPM Verimlilik Dergisi*, 2, 7-24.
- Ötken, A. B. ve Cencki, T. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525-536. doi:10.1007/s10551-011-1108-2
- Özbek, O. (2003). Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki etik ilkeleri ve bu ilkelere uyma düzeyleri. Doktora tezi, *Ankara Üniversitesi*, Ankara.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde yaratıcılık ve yenilikçilik*. Rota Yayınları.
- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*, 1. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 523.
- Özen, K. R. (2002). *Öğrenen organizasyonlar, stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. Ed. İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

- Özer, P. S. (1998). Örgütsel öğrenme. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 4., 415-426.
- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, D. M. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: Büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19-45.
- Özipek, H. (2014). Etik iklimin anti sosyal davranışlara etkisi. Yüksek lisans tezi. *Bahçeşehir Üniversitesi*, İstanbul.
- Özgen, H., Kılıç, K. C. ve Karademir, B. (2004). Öğrenmenin kurumsallaşmasında toplam kalite yönetimi yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 175-188.
- Özlem, D. (2006). *Kavram ve Düşünce Tarihi Araştırmaları, -Sosyal Bilimler / Hermeneutik / Şiir Sanatı / Adalet Evrensellik / İnsan Hakları / Liberalizm / Neoliberalizm / Sivil İtaatsizlik / Yeni Kantçılık / Etik Ahlâk / İlerleme*. İnkılap Yayınları, İstanbul.
- Özyer, K. (2010). Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü. Doktora tezi, *Hacettepe Üniversitesi*, Ankara.
- Paoli, M., & Prencipe, A. (2003). Memory of the organisation and memories within the organisation. *Journal of Management and Governance*, 7(2), 145-162. doi:10.1023/A:1023686510063
- Parboteeah, K.P., Chen, H.C., Lin, Y.T., Chen, I.H., Lee, A.Y., & Chung, A. (2010). Establishing organizational ethical climates: How do managerial practices work? *Journal of Business Ethics*, 97(4), 599-611. doi:10.1007/s10551-010-0527-9
- Parzefall, M. R., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review of antecedents. *Finnish Journal of Business Economics*, 2(08), 165-182. <http://lta.hse.fi/>
- Pazarlı, O. (1972). *İslâm 'da ahlâk*. 1. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326. doi:10.1023/A:1021243117958
- Pratley, P. (1995). *The essence of business ethics*, Hertfordshire: Prentice Hall.
- Probst, G., & Büchel, B. S. (1997). *Organizational learning: The competitive advantage of the future*. Prentice Hall.
- Pirola-Merlo, A., & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 235-257. doi: 10.1002/job.240

- Pojman, L. P., & Feiser, J. (2012). *Ethics: Discovering right and wrong*, 7th Edition, Cengage Advantage Books, Wads Worth Cengage Learning, United States.
- Polat, C. (2005). Üniversite öğrencilerinin bilgi okuryazarlığı becerilerindeki zorlanma düzeyleri üzerine bir araştırma. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(4), 408-431. <http://hdl.handle.net/10760/7480>
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms a structural and cultural approach to organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161-179. doi: 10.1177/0021886398342003
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning mechanisms, culture, and feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181-196. doi: 10.1177/1350507600312003
- Pucik, V. (1988). Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM Agenda. *Human Resource Management*, 27(1), 77-93. doi: 10.1002/hrm.3930270105
- Putranta, M., & Kingshott, R. (2011). The relationships between ethical climates, ethical ideologies and organizational commitment within Indonesian higher education institutions. *Journal of Academic Ethics*, 9(1), 43-60. doi:10.1007/s10805-010-9122-z
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model. *Creativity And Innovation Management*, 14(2), 142-150. doi:10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology*, 53(4), 518-528. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00185.x
- Rasmussen, K., Malloy, D., & Agarwal, J. (2003). The ethical climate of government and non-profit organizations Implications for public-private partnerships. *Public Management Review*, 5(1), 83-97. doi:10.1080/1461667022000028825
- Reynolds, R., & Ablett, A. (1998). Transforming the rhetoric of organizational learning to the reality of the learning organization. *The Learning Organization*, 5(1), 24-35. doi:10.1108/09696479810200838
- Rhee, J., Park, T. & Lee D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, (30), 65-75. doi:10.1016/j.technovation.2009.04.008
- Robey, D., Boudreau, M. C., & Rose, G. M. (2000). Information technology and organizational learning: A review and assessment of research. *Accounting, Management and Information Technologies*, 10(2), 125-155. doi:10.1016/S0959-8022(99)00017-X

- Robey, D., & Sales, C. A. (1994). *Designing Organizations*. Richard D Irwin.
- Robinson, T., Clemson, B., & Keating, C. (1997). Development of high performance organizational learning units. *The Learning Organization*, 4(5), 228-234. doi:10.1108/09696479710186412
- Romme, G., & Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78. doi:10.1016/S0263-2373(96)00075-8
- Rosegger, G. (1996). *The economics of production and innovation*. Butterworth-Heinemann Inc, Oxford, USA.
- Rosenblatt, Z., & Peled, D. (2002). School ethical climate and parental involvement. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 349-367. doi:10.1108/09578230210433427
- Rowley, J. (1997). The library as a learning organization. *Library Management*, 18 (2), 88-91. doi:10.1108/01435129710157707
- Rowley, J. (2000). From learning organization to knowledge entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 7-15. doi:10.1108/13673270010315362
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328. doi: 10.1023/A:1006290432594
- Saban, K., Lanasa J., Lackman, C., & Pease, G. (2000). Organizational learning: A critical component to new product development. *Journal of Product & Brand Management*, 9(2), 99-119. doi:10.1108/10610420010322152
- Saatçioğlu, Ö. Y. ve Özmen Ö. N. T. (2009). Yenilik sürecinde karşılaşılan engellerin yorumlayıcı yapısal modelleme ile incelenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 288-391
- Sağlam, M. (1982). *Örgütsel değişim*. Ankara: TODAİ Yayınları.
- Sağnak, M. (2005). Etik iklimlerin örgütsel temelleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 34-40.
- Sağsan, M. (2006). A new life cycle model for processing of knowledge management. In 2nd International Congress of Business, *Management and Economics*, 15-18.
- Salner, M. (1999). Preparing for the learning organization. *Journal of Management Education*, 23(5), 489-508. doi: 10.1177/105256299902300504
- Sambrook, S. (2002). Factors influencing learning in work: A comparison of two research projects (European-and United Kingdom-based). *European Educational Research Journal*, 1(3), 522-537. doi: 10.2304/eej.2002.1.3.8

- Sambrook, S., & Stewart, J. (2000). Factors influencing learning in European learning oriented organisations: Issues for management. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 209-219. doi:10.1108/03090590010321179
- Samuel, C. C. (2000). *Modern management diversity, quality, ethics & The global environment*. London: Prentice Hall International Inc.
- Sarıhan, H. İ. (1998). *Rekabette başarının yolu: Teknoloji yönetimi*. Desnet Yayınları.
- Savran, G. (2007). Etik iklim ve tükenmişlik sendromunun kalite yönetimi sistemleri üzerine etkileri: bir laboratuvar uygulaması. Yüksek lisans tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi*, İzmir.
- Schein, E. H. (1992). *How can organizations learn faster? The problem of entering the Green Room*. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. <http://hdl.handle.net/1721.1/2399>
- Schein, E. H. (1995). Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational transformation, *Working Paper*, 3831-95. <http://hdl.handle.net/1721.1/2581>
- Schein, E. H. (1999). Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: Do they connect? *The Learning Organization*, 6(4), 163-172. doi.org/10.1108/09696479910280622
- Schepers, D. H. (2003). Machiavellianism, profit, and the dimensions of ethical judgment: A study of impact. *Journal of Business Ethics*, 42(4), 339-352. doi:10.1023/A:1022552610368
- Schlegelmilch, B. (1998). *Marketing ethics*, UK: International Thomson Business Press, 1.ed, 3-134.
- Schminke, M., Arnaud, A., & Kuenzi, M. (2007). The power of ethical work climates. *Organizational Dynamics*, 36(2), 171-186. doi: 10.1016/j.orgdyn.2007.03.005
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39. doi: 10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x
- Schumpeter, J. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. New York: McGraw-Hill Co.
- Schwepker, C. H. (1999). Research note: The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 43-49.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00125-9

- Schwepker, C. H. (2003). An exploratory investigation of the relationship between ethical conflict and salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), 435-446. doi:10.1108/08858620310480313
- Schwepker, C. H., Ferrell, O. C., & Ingram, T. N. (1997). The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the salesforce. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 99-108. doi:10.1007/BF02894345
- Schwepker, C. H., & Hartline, M. D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7(4), 377-397. doi: 10.1177/1094670504273966
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. doi: 10.2307/256701
- Senge, P. M. (1990). The leader's network: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, Fall, 32(1) 7-23.
- Senge, P. M. (1993). *Beşinci Disiplin*. Çev.: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 2. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayını.
- Senge, P. M. (1996). Leading learning organizations: The bold, the powerful, and the invisible. *Training & Development*, 50(12), 36-37.
- Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2002). *Örgütsel öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Shafer, W. E. (2008). Ethical climate in Chinese CPA firms. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 825-835. doi:10.1016/j.aos.2007.08.002
- Shane, S. A. (1994). Are champions different from non-champions? *Journal of Business Venturing*, 9(5), 397-421. doi:10.1016/0883-9026(94)90014-0
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28. doi:10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x
- Simha, A., & Stachowicz-Stanusch, A. (2012). The link between ethical climates and managerial success: A study in a Polish context. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 55-59. doi: 10.1007/s10551-012-1325-3
- Sims, R. L., & Kroeck, K. G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13(12), 939-947. doi:10.1007/BF00881663
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: A framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(1), 8-20. doi: 10.1111/j.1360-3736.2004.00192.x
- Slater, S F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. doi: 10.2307/1252120

- Snell, R. S. (2000). Studying moral ethos using an adapted Kohlbergian model. *Organization Studies*, 21(1), 267-295. doi: 10.1177/0170840600211006
- Soysal, A. (2010). Türkiye'de kadın girişimciler: Engeller ve fırsatlar bağlamında bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(01), 83-114. doi: 10.1501/SBFder_0000002153
- Starkey, K. (1998). What can we learn from the learning organization?, *Human Relations*, 51(4), 531-545. doi:10.1023/A:1016946015785
- Stern, B. B., & Gould, S .J. (1988). The consumer as financial opinion leader. *Journal of Retail Banking*, 10(2), 43-52.
- Sternberg, R.J., & Lubart, T. I. (1999). *The concept of creativity: Prospects and paradigms*. Handbook of Creativity, New York, NY, US: Cambridge University Press, 3-15.
- Stevens, B. (1997). Hotel ethical codes: A content analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 16(3), 261-271. doi:10.1016/S0278-4319(97)00014-5
- Stevens, B. (2008). Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 601-609. doi:10.1007/s10551-007-9370-z
- Stevens, B. (2009). Corporate ethical codes as strategic documents: An analysis of success and failure. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(2), 14-20.
- Tang, H. K. (1999). An inventory of organizational innovativeness. *Technovation*, 19(1), 41-51. doi:10.1016/S0166-4972(98)00077-7
- Taştan, S. B. (2013). The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A survey in the context of SMEs in İzmir. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 407-419. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.04.045
- Taudes, A., Trcka, M., & Lukanowicz, M., (2002) Organizational learning in production networks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 47(2), 141-163. doi:10.1016/S0167-2681(01)00193-7
- Thoms, J. C. (2008). Ethical integrity in leadership and organizational moral culture. *Leadership*, 4(4), 419- 442. doi: 10.1177/1742715008095189
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761. doi: 10.1002/smj.337

- Tokmak, İ. (2008). Stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmelerin yenilikçilik yeteneğine etkisi ve elektronik sanayisine yönelik bir araştırma. Doktora tezi, *Sakarya Üniversitesi, Sakarya*.
- Tompkins, T. C. (1995). Role of diffusion in collective learning. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 69-85. doi.10.1108/eb028824
- Top, S. (2008). *İşletmelerde yenilik ve yaratıcılık yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Topçu, M. K., Gürsoy, A., & Gürson, P. (2015). The role of the servant leadership on the relation between ethical climate perception and innovative work. *European Research Studies*, 18(1), 67-80.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476. doi: 10.2307/3857431
- Trevino, L. K., Nelson, K. A. (2004). *Managing business ethics straight talk about how to do it right*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Tsai, M. T., & Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581. doi:10.1007/s10551-007-9455-8
- Tu, Y. D., & Lu, X. X. (2013). Erratum to: How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2),441-457. doi:10.1007/s10551-012-1509-x.
- Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *KHO Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- Türkay, O. (2007). Pazara dayalı örgütsel öğrenme: konaklama işletmelerinde pazara dayalı örgütsel öğrenmeyi belirleyen değişkenler ve pazarlama performansına etkileri. Doktora tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir*.
- Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük (2016). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.580de3811822b6.94671147. Erişim Tarihi: 16.03.2016
- Uğurlu, Ö. Y. (2011). Örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansına etkisi: üretim işletmelerinde bir araştırma. Doktora tezi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar*.
- Uhl-Bien, M., & Carsten, M. K. (2007). Being ethical when the boss is not. *Organizational Dynamics*, 36(2), 187-201

- Ünalır, H. Ö. (2013). Örgütsel öğrenme ortamı oluşturmada kurum içi iletişimin rolü. Yüksek lisans tezi, *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.
- Unsworth, L., Brown, H., & Mc Guire, L. (2000). Employee innovation: The roles of idea generation and idea implementation. In Proceedings of *The Annual Conference of The Society for Industrial and Organizational Psychology*, 14-17 April, New Orleans.
- Upchurch, R. S. (1998). A conceptual foundation for ethical decision making: A stakeholder perspective in the lodging industry (USA). *Journal of Business Ethics*, 17(12), 1349-1361. doi:10.1023/A:1005866820504
- Upchurch, R. S., & Ruhland, S. K. (1996). The organizational bases of ethical work climates in lodging operations as perceived by general managers. *Journal of Business Ethics*, 15(10), 1083-1093. doi:10.1007/BF00412049
- Usher, A. P. (1954). *A history of mechanical inventions*, Revised Edition, Cambridge: Harvard University Press, 60.
- Uzumeri, M., & Nembhard, D. (1998). A population of learners: A new way to measure organizational learning. *Journal of Operations Management*, 16(5), 515-528. doi:10.1016/S0272-6963(97)00017-X
- Uzun, H., & Durna, U. (2008). İşletmelerde rekabet unsuru olarak bilgi yönetimi. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 1(1), 33-40.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607. doi:10.1287/mnsc.32.5.590
- Van de Ven, A. H. (1988). Innovations and organizations: Critical perspectives. *Communication Research*, 15(5), 632-651. doi: 10.1177/00936508801500500
- Van de Ven, A. H., & Angle, H. L. (1989). An introduction to the minnesota innovation research program. *Research on the Management of Innovation*, 3-30.
- Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management Revue*, 26(2), 138-160. doi: 10.1688/mrev-2015-02-Veenendaal.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240. doi:10.2307/20159030
- Verbeke, W., Ouwerkerk, C., & Peelen, E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1175-1187. doi:10.1007/BF00412816

- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). *A theory and measure of ethical climate in organizations*. L. E. Preston (Ed.), *Research in corporate social performance and policy-a research annual* (1st Ed., pp. 51-72). Greenwich, Connecticut - London, England: Jai Press Inc.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125. doi: 10.2307/2392857
- Vidaver-Cohen, D. (1998). Moral climate in business firms: A conceptual framework for analysis and change. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1211-1226. doi:10.1023/A:1005763713265
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Walsh, J. P., & Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1997). Dimensions of the learning organization questionnaire [survey] (Warwick, RI: Partners for the Learning Organization).
- Weber, J., & Seger, J. E. (2002). Influences upon organizational ethical subclimates: A Replication study of a single firm at two points in time. *Journal of Business Ethics*, 41(1-2), 69-84. doi:10.1023/A:1021350122677
- Wech, B. A., Mossholder, K. W., Steel, R. P., & Bennett, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment? A cross-level examination. *Small Group Research*, 29(4), 472-494. doi:10.1177/1046496498294004
- Weeks, W. A., Loe, T. W., Chonko, L. B., & Wakefield, K. (2004). The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(3), 199-214.
- Weerawardena, J., O'CASS, A. & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, (59), 37-45. doi:10.1016/j.jbusres.2005.02.004
- Weick, K. E. (1991). The nontraditional quality of organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 116-124. doi:10.1287/orsc.2.1.116
- West, G. W. (1996). Group learning in the workplace. *New directions for adult and continuing education*, 71, 51-60. doi: 10.1002/ace.36719967108
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-424. doi: 10.1111/1464-0597.00951

- West, M. A., & Anderson, N. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology, 81*(6), 680-693. doi:10.1037/0021-9010.81.6.680
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior, 4*, 15-30. <http://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/63023>
- West, M. A., & Sacramento, C. A. (2006). Flourishing in teams: Developing creativity and innovation. *Creative Management and Development*. Henry, J. (ed.) London: Sage. doi:10.4135/9781446213704.n3
- West, M. A., & Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of Social Psychology, 21*(4), 303-315. doi: 10.1002/ejsp.2420210404.
- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1995). *Leading product development: The senior manager's guide to creating and shaping the enterprise*. New York: Free Press.
- Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics, 13*(8), 637-647. doi:10.1007/BF00871811
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics, 16*(16), 1705-1716. doi:10.1023/A:1017952221572
- Wimbush, J. C., Shepard, J., M., & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics, 16*(1), 67-77. doi:10.1023/A:1017962229330
- Wood, G., & Rimmer, M. (2003). Codes of ethics: What are they really and what should they be? *International Journal of Value-Based Management, 16*(2), 181-195. doi: 10.1023/A:1024089509424
- Woodman, R.W., Sawyer, J. E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321. doi: 10.5465/AMR.1993.3997517
- Wyld, D. C., & Jones, C. A. (1997). The importance of context: The ethical work climate construct and models of ethical decision making-an agenda for research. *Journal of Business Ethics, 16*(4), 465-472. doi:10.1023/A:1017980515603
- Yalçın, D. Y. (2003). İşletmelerde iş ahlakı ve Niğde ilinde bir uygulama. Yüksek lisans tezi, *Niğde Üniversitesi, Niğde*.
- Yalçınkaya, Y. (2010). Bilginin farkındalık ve farklılığında organizasyonların gelecek alanı: İnovasyon. *Türk Kütüphaneciliği, 24*(3), 373-403.
- Yavuz, M. (2014). Kriz hazırlık yeteneğinde örgütsel öğrenmenin rolü ve firma performansına etkileri. Doktora tezi, *Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli*.

- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşil, S., Çınar, Ö. ve Uzun, E. (2010). Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerin yenilik faaliyetleri üzerine bir alan çalışması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5(2), 81-100.
- Yeşiltaş, M. (2012). Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: otel işletmelerine yönelik bir uygulama. Doktora tezi, *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Yeung, A. C. L., Lai, K.H., & Yee, R. W. Y. (2007). Organizational learning, innovativeness and organizational performance: A qualitative investigation. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2459-2477. doi:10.1080/00207540601020460
- Yılmaz, H. ve Görmüş, A.Ş. (2012). Stratejik girişimciliğin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme üzerine etkilerinin araştırılması: Tekstil sektöründe ampirik bir çalışma. *Journal of Yasar University*, 26(7) 4483 - 4504.
- Yuan, F. (2005). Individual innovation in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. Doctoral dissertation, Texas A&M University, Available electronically from [http : / /hdl .handle .net /1969 .1 /ETD -TAMU -1006](http://hdl.handle.net/1969.1/ETD-TAMU-1006).
- Yuan, F., & Woodman R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations, *Academy Of Management Journal*, 53(2), 323-342. doi: 10.5465/AMJ.2010.49388995
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Nj: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal of East European Management Studies*, 14(2), 144-165.
- Zaim, H. (2005). Türkiye'de bilgi yönetimi uygulamaları. Sosyal Siyaset Konferansları, 50, 761-783.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovation and organizations*. John Wiley, New York, 45-68.
- Zerenler, M., Türker N. ve Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Eylül, 17, 653-668.

EKLER**Anket Formu****EK-1**

Sayın Katılımcı;						
<p>Bu anket formu; Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora programı kapsamında yürütülen “Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” konulu doktora tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır.</p> <p>Temel araştırma sorumuz: “İşletmelerde etik iklim ve örgütsel öğrenmenin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkileri ve rolü nedir?”</p> <p>Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı bir sonuç üretebilmesi açısından son derece önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, bireysel olarak değerlendirilmeyecek, genel bir değerlendirme ile bilimsel bir amaca hizmet etmek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.</p> <p style="text-align: right;">Katılımınız için teşekkür ederim.</p> <p style="text-align: right;">Mehmet BİÇER</p>						
<p>Aşağıda kurumunuzun ETİK İKLİM’ ine ilişkin çeşitli ifadelere yer verilmiştir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri sizin için önem derecelerine göre 1-5 arasında puanlandırınız.</p> <p>(1) Kesinlikle KATILMIYORUM (2) Katılmıyorum (3) Kısmen Katılıyorum (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle KATILYORUM</p>						
1.	En önemli husus, kurumdaki herkes için en iyinin ne olduğudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	En önemli konu, kurumdaki herkesin bir bütün olarak iyiliğidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	En önemli meselemiz, her zaman, diğer insanlar için en iyinin ne olduğudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	İnsanlar birbirlerinin iyiliğini gözetirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Bizden her zaman müşteriler ve toplum için doğru olan şeyi yapmamız beklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	En verimli yol, her zaman en doğru yoldur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Çalışanlardan her şeyden önce beklenen verimli bir şekilde çalışmaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	İnsanlardan her şeyden önce kanunlara ve mesleki standartlara uymaları beklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulurlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	İnsanlardan kanunlara ya da mesleki standartlara sıkı sıkıya uymaları beklenir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	İlk dikkat edilen nokta alınan bir kararın herhangi bir kanunu ihlal edip etmediğidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Kurumun kural ve prosedürlerine uymak çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Herkesten, kurumun kural ve prosedürlerine bağlı kalmaları beklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Başarılı insanlar yazılı talimatlara göre hareket ederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	İnsanlar, kurumun politikalarına sıkı sıkıya uyarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Çalışanlar kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	İnsanlar çoğunlukla kendilerini düşünürler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Bir kişinin kendi ahlaki ya da etik değerlerine yer yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

19.	İnsanlardan, sonuçlarını düşünmeden, kurumun çıkarlarını arttıran bir şeyler yapmaları beklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	İnsanlar, başka her şeyi bir kenara bırakıp sadece kurumun çıkarları ile ilgilidirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	Yapılan iş sadece kurumun menfaatlerine zarar verirse yetersiz kabul edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	İnsanların en büyük sorumluluğu maliyetleri kontrol etmektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	Çalışanlardan kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun davranmaları beklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	Çalışanlar, neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	En önemli konu, her bir bireyin kendi doğru veya yanlış algısıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	İnsanlar kendi etik değerleri tarafından yönlendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p><i>Aşağıda kurumunuzun ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYİNE ilişkin çeşitli ifadelere yer verilmiştir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri sizin için önem derecelerine göre 1-5 arasında puanlandırınız.</i> (1) Kesinlikle KATILMIYORUM (2) Katılmıyorum (3) Kısmen Katılıyorum (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle KATILYORUM</p>						
Çalışanlar...						
27.	Yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	Gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	Öğrenmek için birbirine yardımcı olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	Öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi manevi desteği görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	Öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	Görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	Öğrenme için ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.	Birbirine dürüst ve açık geri besleme verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.	Konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	"Neden" sorusunu açıklıkla sorabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37.	Kendi görüşlerini söylediğinde diğerlerinin de düşüncesini sorar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.	Birbirine saygılıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39.	Karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bölüm / Departmanlar...						
40.	Kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41.	Tüm üyelere makam ve diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42.	Hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43.	Elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44.	Elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45.	Organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumum...						
46.	Öneri sistemleri yada çeşitli toplantılara iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47.	Kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48.	Çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

49.	Hali hazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50.	Problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51.	Öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52.	Çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53.	Çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
54.	Çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
55.	Çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
56.	Kabul edilebilir risk alan çalışanları desteklerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
57.	Farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
58.	Çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
59.	Çalışanların geniş çaplı bir perspektifte düşünmesini teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
60.	Tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
61.	Alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
62.	Ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarda birlikte çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
63.	Çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumda Liderler...						
64.	Öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
65.	Kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve bilgileri paylaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
66.	Kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
67.	Astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
68.	Sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
69.	Kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlere uyumlu olmasını sağlarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Aşağıda kurumunuzun YENİLİKÇİ DAVRANIŞLARA ilişkin çeşitli ifadelere yer verilmiştir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri sizin için önem derecelerine göre 1-5 arasında puanlandırınız.</i>						
(1) Hiçbir zaman (2) Nadiren (3) Bazen (4) Sıklıkla (5) Her Zaman						
70.	Günlük rutin işlerim içerisinde yer almayan meseleleri de dikkate alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
71.	Konuların/işlerin nasıl geliştirilebileceğini merak ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
72.	Yeni çalışma metotları, teknoloji veya enstrümanları araştırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
73.	Problemler için orijinal çözümler üretirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
74.	İdari/Yönetimsel görevler için yeni yaklaşımlar ararım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
75.	Yenilikçi fikirler için işletmenin çalışanlarını heveslendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
76.	Yenilikçi fikirler yaratmaları için insanları ikna etmeye çabalarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
77.	Yenilikçi fikirleri sistematik olarak pratiğe dönüştürürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
78.	Yeni fikirlerin uygulanabilmesine katkıda bulunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
79.	Yeni şeyleri geliştirme sürecinde emek sarf ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Cinsiyetiniz? Kadın Erkek

Yaşınız? 20–29 30–39 40–49 50–59 60+

Medeni durumunuz? Evli Bekâr

Eğitim durumunuz? Lise Meslek Yüksekokulu Üniversite/lisans Yüksek Lisans/Doktora

Aylık geliriniz?

1.300-2.300 TL 2.301-3.300 TL 3.301-4.300 TL
 4.301-5.300 TL 5.301 TL ve üzeri

Çalıştığınız Departman/Bölüm?

Finans İnsan kaynakları Üretim Satış/Pazarlama Halkla İlişkiler
Muhasebe İdari İşler Kalite Kontrol Ar-Ge



ÖZGEÇMİŞ

Mehmet BİÇER

Adress: Karaağaç Mah. Fatih Cad. Park Royal Sitesi
C Blok D:3 Arsuz/HATAY
Gsm : +90 (532) 609 34 31
E-mail : mehmet__bicer@hotmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi : 27.02.1979 **Askerlik Durumu** : Yapıldı
Doğum Yeri : HATAY **Sürücü Belgesi** : B
Uyruğu : T.C. **Medeni Hali** : Evli

EĞİTİM

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktorası,
Osmaniye, 2017

Tez Başlığı: “Etik İklim, Örgütsel Öğrenme Ve Yenilikçi Davranış İlişkisi
Üzerine Bir Araştırma”

Danışman: Prof. Dr. Murat TÜRK

Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Tezli Yüksek Lisans,
Adana, 2005

Tez Başlığı: “Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı Ve İşten Ayrılma
Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir
Araştırma”

Danışman: Prof. Dr. Ünal AY

Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 2002

Osman Ötken Anadolu Lisesi, Hatay, 1997

İŞ DENEYİMLERİ

Çukurova Üniversitesi, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, 2010/2014

ABB Türkiye, Adana Bölge Müdürlüğü İdari İşler Sorumlusu, 2008/2009

TOTAL Oil Türkiye, Lojistik ve Sevkiyat Bölge Sorumlusu, 2008/2008

Finansbank, Kurumsal Bankacılık Mali Analist, 2007/2008

ABB İngiltere, BOTAŞ BTC (Baku-Tiflis-Ceyhan) Ham Petrol Boru Hattı Sahalar
Genel İdari Sorumlusu, 2003/2007

TEKNİK BECERİLER

Bilgisayar;

Ofis Programları: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint
 Finans&Muhasebe Programları: Lotus, SAP, ETA
 İstatistik Programlar: SPSS

Yabancı Dil; (İngilizce)

TOEFL IBT: 74 (2008); TOEIC: 750 (2010); YÖKDİL: 85 (2017)

ÜYELİK & AKTİVİTELER

AIIESEC, AIIESEC Adana Şubesi 3 yıl aktif üyelik, 1998/2001

Junior Chamber International, Adana Şubesi 1 yıl aktif üyelik, 2001/2002

Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F., Mezuniyet Komitesi Başkanlığı, 2001/2002

Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F., Atlı Spor Kolu Başkanlığı, 1999/2001

KONGRE & SEMİNER & SERTİFİKA PROGRAMLARI

Kongreler;

12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa, 2004

18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Adana, 2010

Sertifika Programları;

Zaman Yönetimi, Güç Yönetimi, Liderlik, **TMI Türkiye**, 1999

Eğitiminin Eğitimi, Proje Yönetimi, Takım Yönetimi, **AIIESEC**, 1999/2000

Stress Management And Pozitive Thinking, **University Of Oxford**, 2000

Stratejik Yönetim, **Arthur Andersen Consulting**, 2000

Kriz Yönetimi, **Prometheus Consultant Group Turkey**, 2001

İş Sağlığı ve Güvenliği Prosedürleri, Defansif Sürüş Teknikleri, **ABB UK**, 2004

Systems Analysis and Program Development (SAP) Eğitimi, **ABB TR**, 2008

ULUSAL YAYINLAR

Ay, Ü., Kılıç, K. C. ve Biçer, M. (2009). İlaç ve sigorta sektörlerinde çalışan satış elemanlarının iş davranışlarının etik iklim ile ilişkisi üzerine bir çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 57-71.

Çavuş, M. F. ve Biçer, M. (2016). Finans yöneticilerinin karar verme davranışları üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5),45-63

ULUSLARARASI YAYINLAR

Cavuş, M. F., Kapusuz, A. G., & Bicer, M. (2016). Perceptions of diversity management and alienation in multinational companies. *Journal Of Academic Research In Economics*, 8(2).

Cavuş, M. F., & Bicer, M. (2016). Relationship between organizational ethical climate and innovative behavior: An example from Turkey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(10), 117-127.

ÇALIŞILAN AKADEMİK KONULAR

- İşletme Bilimine Giriş
- Yönetim ve Organizasyon
- Davranış Bilimleri
- Örgütsel Davranış
- Yönetim Psikolojisi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Stratejik Yönetim
- Girişimcilik
- Yenilikçilik ve Yenilikçi Davranış
- İnovasyon Yönetimi