

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL İNOVASYON
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
YETENEĞİNİN ROLÜ

Ephrem Assefa HAILE

2502140443

TEZ DANIŞMANI:

Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER

İSTANBUL-2019

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL İNOVASYON
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
YETENEĞİNİN ROLÜ

Ephrem Assefa HAILE

2502140443

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER

İSTANBUL-2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : EPHREM ASSEFA HAILE Numarası : 2502140443
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Danışmanı : PROF.DR.V.LALE TÖZÖNER
Tez Savunma Tarihi : 03.07.2019 Saati : 12:00
Tez Başlığı : STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖRENME YETENEĞİNİN ROLÜ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / **GÜÇLÜĞÜ**LA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.V.LALE TÖZÖNER		KABUL
PROF.DR.AYŞE OYA ÖZÇELİK		KABUL
PROF.DR.DENİZ ELBER BÖRÜ		KABUL
DOÇ.DR.FULYA AYDINLI KULAK		KABUL
DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.İNCİ ARTAN		
PROF.DR.GÖNEN DÖNDAR		

ÖZ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN ROLÜ

EPHREM ASSEFA HAİLE

Bu araştırmanın temel amacı Stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkileri ve ayrıca söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri etkileyen örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü ampirik olarak ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, veriler Etiyopya'da (Addis ababa ve Oromiya bölgelerinde) üretim sektöründe faaliyet gösteren 197 işletmeden toplanmıştır. Araştırma hipotezleri test etmek için çoklu korelasyon analizi, yapısal eşitlik modeli (YEM) ve ANOVA testi kullanılmıştır. Yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre Stratejik İKY; örgütsel öğrenme yeteneği ($r=0.694$, $P<0.01$) ve örgütsel inovasyon ($r=0.474$, $P<0.01$) ile pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca, örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel inovasyon arasında olumlu bir ilişki vardır ($r=0.530$, $P<0.01$). YEM yol analiz sonuçlarına göre; Stratejik İKY, örgütsel inovasyon ($\beta=0.396$, $P<0.01$) ve örgütsel öğrenme yeteneği ($\beta=0.686$, $P<0.01$) üzerinde olumlu bir etki yapmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneğinin de, örgütsel inovasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir olduğu tespit edilmiştir ($\beta =0.506$, $P<0.01$). Ayrıca, bu çalışmada; örgütsel öğrenme yeteneğinin Stratejik İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide aracılık rolü incelenmiştir. Yapılan analizin sonucunda, örgütsel öğrenme yeteneği modele eklendiğinde Stratejik İKY'nin örgütsel inovasyon üzerindeki doğrudan etkisi $\beta=0.396$ 'den ($P<0.01$) $\beta_1 = 0.091$ 'e ($P=0.367 >0.05$) düşmüştür. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme yeteneğinin, Stratejik İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır. Son olarak, Stratejik İKY uygulamalarını yüksek düzeyde yerine getiren işletmeler ile getirmeyenler arasında örgütsel açıdan fark olup olmadığını test etmek için ANOVA testi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, Stratejik İKY'nin yüksek düzeyde uygulayan işletmelerin örgütsel inovasyon ortalaması ($\bar{x}=4,566$) söz konusu uygulamalarını düşük düzeyde yerine getirenlerden ($\bar{x}=3,467$) daha fazla olduğu

tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre araştırmacılar ve uygulamacılar için birtakım öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İKY Uygulamaları, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel inovasyon, aracılık rol, yapısal eşitlik modeli



ABSTRACT

THE EFFECT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL INNOVATION: THE MEDIATIONAL ROLE OF ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY

EPHREM ASSEFA HAILE

The main objective of this study was to empirically test the relationship between SHRM practices and organizational innovation and to examine the mediational role of organizational learning capability (OLC) in the relationship between these two constructs. To this end, a cross-sectional data was gathered from 197 manufacturing sector firms in two administrative areas in Ethiopia, Addis Ababa and Oromia. The research hypotheses were analyzed via multiple correlation analysis, structural equation modeling (SEM) and one way ANOVA. The results of correlation analysis show that SHRM practices are positively correlated with OLC ($r=0.694$, $P<0.01$) and organizational innovation ($r=0.474$, $P<0.01$). Organizational learning capability is also positively associated with organizational innovation ($r=0.530$, $P<0.01$). Moreover, SEM path analysis results indicate that SHRM practices caused a statistically significant positive effect on organizational innovation ($\beta=0.396$, $P<0.01$) and organizational learning capability ($\beta=0.686$, $P<0.01$). Organizational learning capability has positively affected organizational innovation ($\beta=0.506$, $P<0.01$). The mediational role of OLC in the relationship between SHRM practices and organizational innovation was assessed using AMOS software. The results reveal that the direct effect of SHRM practices on organizational innovation reduced from $\beta= 0.396$ ($P < 0.01$) to $\beta_1= 0.091$ ($P = 0.367 > 0.05$) after including the mediator variable (OLC) into the model. This implies that, OLC mediated the relationship between the two constructs. Finally, One-Way ANOVA was used to test the mean difference between firms implementing high and low levels of SHRM practices in terms of organizational innovation. The results indicate that, the mean value of organizational innovation for firms implementing high level of

SHRM practices ($\bar{x} = 4,566$) is higher than the mean value of those firms which implement lower level of such practices ($\bar{x} = 3,467$). Based on these findings, recommendations were suggested for practitioners and researchers who are interested to conduct related studies in the future.

Key words: SHRM practices, organizational learning capability, organizational innovation, mediational role, structural equation modelling

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın temel amacı Stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkileri ve ayrıca söz konusu değişkenleri arasındaki ilişkileri etkileyen örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, veriler Addis Ababa, Etiyopya’da üretim sektöründe faaliyet gösteren 197 işletmeden anket yöntemiyle toplanmıştır. Verileri analiz etmek için çoklu korelasyon analizi, yapısal eşitlik modeli (YEM) yol analizi, tek yönlü ANOVA gibi analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Bu çalışmanın başlangıcından sonuna kadar çeşitli şekillerde destek sağlayanlara teşekkür ederim. İlk baştan, benim bu dünyada yaşamamın nedeni olan Tanrı ve onun annesi Ana Meryamı’na çok teşekkür ederim. Daha sonra, doktora ders aşamasından itibaren bu tezin tamamlanmasına kadar bana her türlü destek sağlayan ve bu araştırmaya ışık tutan Sayın Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER’e canı gönülden teşekkür etmek isterim. Bununla beraber, bu tezin başarıyla tamamlanması için katkı sağlayan Prof. Dr. Oya Özçelik, Doç. Dr. Fulya Aydınli Kulak, Prof. Dr. Deniz Elber Börü, Doç. Dr. Turhan Erkmen, Prof. Dr. Gönen Dünder ve Prof. Dr. İnci Artan’a çok teşekkür ederim.

Ayrıca, benim bu seviyeye ulaşmam için her türlü desteği sağlayan anneme (Bizunesh Ameha), babama (Assefa Haile) ve kardeşlerime (Almaz, Yordanos, Dr. Tigist ve Tamirat) teşekkürlerimi sunarım. Bu tezin kontrol edilmesine büyük katkı sağlayan değerli kardeşim ve Türkolog Nurmehmet’e de çok teşekkür etmek isterim. Son olarak, değerli zamanlarını ayırarak ankete katılan tüm katılımcılara teşekkür ederim.

EPHREM ASSEFA HAILE

İSTANBUL, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İNOVASYON

1.1	Örgütsel inovasyon ve ilgili kavramları	3
1.2	Örgütsel inovasyon kavramının gelişimi ile ilgili çalışmaları	6
1.2.1	İktisatçıların inovasyon ile ilgili çalışmaları.....	6
1.2.1.1	Schumpeter'in inovasyon ile ilgili çalışması.....	6
1.2.1.2	Maclaurin'in inovasyon ile ilgili çalışması	8
1.2.1.3.	Edwin Mansfield'in inovasyon ile ilgili çalışması	9
1.2.1.4.	Christopher Freeman'in inovasyon ile ilgili çalışması	11
1.2.1.5.	Cohen ve Levinthal'ın inovasyon ile ilgili çalışmaları.....	12
1.2.2	Sosyologların inovasyon ile ilgili çalışmaları.....	14
1.2.2.1	Gabriel Tarde'nin (1890) inovasyon ile ilgili çalışması.....	14
1.2.2.2.	Everett M. Rogers'in (1962) inovasyon ile ilgili çalışması.....	15
1.2.2.3.	Langrish ve diğerlerinin (1972) inovasyon ile ilgili çalışmaları	19
1.2.3	Yönetim ve organizasyon araştırmacılarının inovasyon ile ilgili çalışmaları.....	20
1.2.3.1	Burns ve Stalker'in (1961) inovasyon ile ilgili çalışmaları.....	21
1.2.3.2	Myers ve Marquis'in (1969) inovasyon ile ilgili çalışmaları	22
1.2.3.3	Zaltman ve diğerlerinin (1973) inovasyon ile ilgili çalışmaları	23
1.2.3.4	Brian Twiss'in (1974) inovasyon ile ilgili çalışması.....	24
1.3	İnovasyonun sınıflandırmaları.....	25
1.3.1	Değişim türüne göre inovasyonun türleri	25

1.3.1.1	Ürün inovasyonu (Product innovation)	25
1.3.1.2	Süreç inovasyonu (Process innovation).....	26
1.3.2	Değişim derecesine göre inovasyonun türleri.....	28
1.3.2.1	Radikal inovasyon (Radical innovation)	28
1.3.2.2	Artımsal inovasyon (Incremental innovation).....	28
1.3.3	Teknoloji kullanma derecesine göre inovasyonun türleri.....	29
1.3.3.1	Teknik inovasyon (Technical innovation).....	29
1.3.3.2	İdari inovasyon (Administrative innovation)	29
1.3.4	Oslo Kılavuzunun (OECD, 2005) inovasyon sınıflandırması	31
1.4	İnovasyon modelleri	33
1.4.1	Birinci Jenerasyon İnovasyon Modeli (Teknoloji itme modeli).....	35
1.4.2	İkinci Jenerasyon İnovasyon Modeli (Pazar çekme modeli)	36
1.4.3	Üçüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli	37
1.4.4	Dördüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli.....	39
1.4.5	Beşinci Jenerasyon İnovasyon Modeli.....	40
1.4.6	Altıncı Jenerasyon İnovasyon Modeli	41

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1.	Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi kavramı.....	42
2.2	Stratejik İnsan kaynakları Yönetiminin özellikleri	43
2.3	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları	43
2.3.1	Evrensel yaklaşımı	45
2.3.2	Durumsal Yaklaşımı	45
2.3.3	Konfigürasyönel (Biçimlendirme)Yaklaşım.....	46
2.4	İnovasyonu Teşvik Eden İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	48
2.5	Bağlılığa Dayalı İKY Sisteminin tanımı	49
2.6	Bağlılığa Dayalı İKY (BDİKY) Sisteminin özellikleri.....	50
2.7	Bağlılığa Dayalı İKY Sistemi ve Örgütsel İnovasyon	52
2.8	Bağlılığa Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	57
2.8.1	Esnek iş dizaynı	61

2.8.1.1	İş dizayn yaklaşımları.....	61
2.8.1.2	İş dizaynı ve örgütsel çıktıları	64
2.8.2	Seçici kadrolama (işe alma ve seçim).....	68
2.8.2.1	İşe alım (Temin) kaynakları	69
2.8.2.2	Yoğun işgören seçim yöntemleri.....	71
2.8.2.2.1	Genel yetenek ve kişilik testleri.....	71
2.8.2.2.2	İş ile ilgili değerlendirme araçları	73
2.8.2.2.3	İnovasyon potansiyelini belirleyen seçim araçları.....	74
2.8.2.3	Seçici kadrolama, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişki.....	76
2.8.2.3.1	Seçici kadrolama ve örgütsel öğrenme yeteneği.....	76
2.8.2.3.2	Seçici kadrolama ve örgütsel inovasyon.....	76
2.8.3	Kapsamlı Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri.....	78
2.8.3.1	Eğitim ve geliştirme yöntemleri	78
2.8.3.2	Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel çıktıları.....	80
2.8.3.2.1	Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve örgütsel öğrenme yeteneği	80
2.8.3.2.2	Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve örgütsel inovasyon	83
2.8.4	Gelişime-dayalı performans değerlendirme.....	86
2.8.4.1	Performans değerlendirme ile örgütsel öğrenme yeteneği	87
2.8.4.2	Performans değerlendirme ile örgütsel inovasyon	88
2.8.5	Teşvik edici ödül sistemi	89
2.8.5.1	Teşvik edici ücret sistemlerinin çeşitleri	90
2.8.5.1.1	Bireysel ödül sistemleri.....	90
2.8.5.1.2	Ekibe ve örgüte dayalı özendirici ücret sistemleri.....	91
2.8.5.2	Teşvik edici ücret sistemlerinin yararları	93
2.8.5.3	Teşvik edici ücret sistemleri, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel inovasyon.....	94
2.8.6	Çalışanların kararlara katılımı.....	96
2.8.6.1	Çalışan katılımının biçimleri ve yöntemleri	96
2.8.6.2	Çalışan katılımı, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel inovasyon	100
2.9	Stratejik İKY ve örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili ampirik çalışmalar.....	102

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ

3.1	Örgütsel öğrenme ve benzer kavramları	105
3.2	Örgütsel öğrenme teorisinin gelişimi	108
3.2.1	Örgütsel öğrenme kavramının gelişimi ile ilgili çalışmaları.....	108
3.2.2	Örgütsel öğrenme ile ilgili ilk çalışmaları	109
3.2.2.1	March ve Simon'un (1958) örgütsel öğrenme kavramına olan katkıları	109
3.2.2.2	Cyert ve March'ın (1963) örgütsel öğrenme kavramına olan katkıları ...	109
3.2.2.3	March ve Olsen'in (1976) örgütsel öğrenme kavramına olan katkıları ..	110
3.2.2.4	Argyris ve Schon'un (1978) örgütsel öğrenme kavramına olan katkıları	112
3.2.3	Örgütsel öğrenme ile ilgili güncel çalışmaları	116
3.2.3.1	Hedberg's (1981) örgütsel öğrenme kavramına olan katkısı	116
3.2.3.2	Shrivastava's (1983) örgütsel öğrenme kavramına olan katkısı.....	118
3.2.3.3	David Kolb'un (1984) deneyimsel öğrenme teorisi	120
3.2.3.4	Fiol ve Lyles's (1985) örgütsel öğrenme kavramına olan katkıları	122
3.2.3.5	Levitt ve March'ın (1988) örgütsel öğrenme kavramına olan katkıları ..	124
3.2.3.6	Daniel H. Kim'in (1993) örgütsel öğrenme kavramına olan katkısı	125
3.2.3.7	Örgütsel öğrenme süreci ile ilgili çalışmaları.....	129
3.2.3.7.1	Huber'in (1991) örgütsel öğrenme modeli	131
3.2.3.7.2	Crossan ve diğerlerinin (1999) örgütsel öğrenme modeli.....	134
3.3	Örgütsel Öğrenme Yeteneği	137
3.3.1	Örgütsel Öğrenme Yeteneği kavramı	137
3.3.2	Örgütsel Öğrenme Yeteneği'nin boyutları.....	138
3.3.2.1	Goh ve Richards'ın (1997) örgütsel öğrenme yeteneği'nin boyutları.....	138
3.3.2.2	Gomez ve diğ'nin (2005) örgütsel öğrenme yeteneği'nin boyutları	139
3.3.2.3	Chiva ve diğ'nin (2007) örgütsel öğrenme yeteneği'nin boyutları	141
3.4	Örgütsel öğrenme ve örgütsel inovasyon ile ilgili ampirik çalışmalar.....	142

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE
ÖRGÜTSEL İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
YETENEĞİNİN ROLÜ

4.1	Araştırmanın amacı	146
4.1.1	Genel amaç.....	146
4.1.2	Diğer amaçlar	146
4.2	Araştırmanın önemi.....	147
4.3	Araştırmanın modeli ve hipotezleri.....	148
4.3.1	Araştırma Modeli	148
4.3.2	Araştırma Hipotezleri.....	149
4.4	Araştırmanın Yöntemi.....	149
4.4.1	Ana kütle ve örneklem	149
4.4.2	Araştırmanın varsayımları ve sınırlılığı	151
4.4.3	Araştırma Yöntemi ve Ölçekleri.....	151
4.4.3.1	Stratejik (Bağılığa Dayalı) İKY Uygulamalarının ölçümü	152
4.4.3.2	Örgütsel inovasyonun ölçümü.....	153
4.4.3.3	Örgütsel öğrenme yeteneğinin ölçümü.....	153
4.4.3.4	İşletmeye ilişkin genel veriler	154
4.4.4	Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri	155
4.5	Araştırmanın Analizi ve Sonuçları.....	156
4.5.1	Katılımcı işletmelerin genel profilleri.....	156
4.5.2	Faktör Analizi, Güvenilirlik Ve Geçerlilik Testleri	158
4.5.2.1	Stratejik İKY ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizleri.....	163
4.5.2.2	Örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin faktör, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri	165
4.5.2.3	Örgütsel inovasyonun faktör, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri.....	168
4.5.2.4	Araştırma değişkenlerin genel uyum indeksleri	170
4.5.3	Değişkenler Arasında Çoklu Korelasyon Analizi.....	172
4.5.4	Araştırma hipotezleri	176
4.5.4.1	Stratejik İKY Uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi	180

4.5.4.1.1	Stratejik İKY Uygulamalarının ürün inovasyonu üzerinde etkisi.....	182
4.5.4.1.2	Stratejik İKY Uygulamalarının süreç inovasyonu üzerinde etkisi.....	184
4.5.4.1.3	Stratejik İKY Uygulamalarının idari inovasyonu üzerinde etkisi.....	186
4.5.4.2	Stratejik İKY Uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkisi.....	187
4.5.4.3	Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon üzerinde etkisi.....	190
4.5.4.4	Stratejik İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolü.....	191
4.5.4.5	İşletmelerin örgütsel inovasyonlarının Stratejik İKY Uygulamalarının ortalamalarına göre karşılaştırılması.....	197
4.5.5	Araştırma bulgularının özeti.....	201
4.5.5.1	Ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik sonuçlarının özeti.....	201
4.5.5.2	Araştırma bulgularının sonuçları.....	202
SONUÇ	206
KAYNAKÇA	214
EKLER	235
	STRATEJİK/BAĞLILIĞA DAYALI İKY UYGULAMALARININ ÖLÇÜMÜ.....	237
	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN ÖLÇÜMÜ.....	239
	ÖRGÜTSEL İNOVASYONUN ÖLÇÜMÜ.....	241
ÖZGEÇMİŞ	243

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Örgütsel inovasyonun tanımları.....	4
Tablo 1.2: Rothwell'in Beş Jenerasyon inovasyon modeli (1992).....	33
Tablo 1.3: İnovasyonun değişik modelleri	34
Tablo 2.1: Bağlılığa Dayalı İKY Uygulamaları.....	60
Tablo 3.1: Örgütsel öğrenmenin tanımları.....	106
Tablo 4.1: İşletmelere ait genel bilgiler	157
Tablo 4.2: KMO değerleri ve ilgili açıklamaları (Tabachnick ve Fidell, 2013).....	159
Tablo 4.3: Cronbach alpha katsayıları ve ilgili açıklaması (Kalaycı, 2014: 405)...	160
Tablo 4.4: Yapısal Eşitlik Modelinde kullanılan mutlak ve karşılaştırmalı uyum indeksleri.....	163
Tablo 4.5: Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İKY Uygulamalarının faktör yapısı	164
Tablo 4.6: Örgütsel öğrenme yeteneğinin yakınsak ve ayırıcı geçerlilik sonuçları.....	166
Tablo 4.7: Örgütsel öğrenme yeteneğine ait YEM uyum indeksleri	167
Tablo 4.8: Örgütsel inovasyonun yakınsak ve ayırıcı geçerlilik sonuçları.....	169
Tablo 4.9: Örgütsel inovasyon ile ilgili YEM uyum indeksleri.....	170
Tablo 4.10: Genel Modelin Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları.....	171
Tablo 4.11: Genel modelin uyum indeksleri.....	172
Tablo 4.12: Çoklu Korelasyon Analiz Sonuçları.....	175
Tablo 4.13: Temel değişkenlerin normal dağılımı	177
Tablo 4.14: Stratejik İKY'nin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi (YEM Yol katsayısı)	182
Tablo 4.15: Stratejik İKY'nin ürün inovasyon üzerindeki etkisi (YEM Yol Analiz Sonuçları).....	183
Tablo 4.16: Stratejik İKY'nin süreç inovasyon üzerindeki etkisi (YEM Yol Analizi).....	185
Tablo 4.17: Stratejik İKY'nin İdari inovasyon üzerindeki etkisi (YEM Yol Analizi)	187
Tablo 4.18: Stratejik İKY'nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkisi (YEM Yol Analizi).....	189
Tablo 4.19: Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi (YEM Yol Analizi)	191
Tablo 4.20: Aracılık modelinin test edilmesinde kullanılan aşamalar (Baron ve Kenny, 1986).....	193
Tablo 4.21: Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki doğrudan etkisi	193
Tablo 4.22: Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisi.....	194

Tablo 4.23: Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi..	194
Tablo 4.24: Yol Analizi Regresyon Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri	195
Tablo 4.25: Stratejik İKY'nin örgütsel inovasyon üzerinde doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerinin anlamlılık düzeyleri	196
Tablo 4.26: Welch ve Brown-Forsythe'nin Grup Ortalamalarının Eşitlik Testleri	199
Tablo 4.27: ANOVA Testinin Anlamlılığı	199
Tablo 4.28: İşletmelerin Stratejik İKY uygulama düzeylerine göre örgütsel inovasyon düzeyleri..	200
Tablo 4.29: Araştırma ile ilgili hipotezler ve elde edilen sonuçlar.....	205

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Twiss'in inovasyon modeli ('Egg' model of innovation) (Twiss, 1992) ...	24
Şekil 1.2: Teknoloji itme inovasyon modeli (Rothwell, 1992)	36
Şekil 1.3: Pazar çekme inovasyon modeli (Rothwell, 1992)	37
Şekil 1.4: Zincir bağlantı (chain-linked) inovasyon modeli (Kline ve Rosenberg, 1986)	38
Şekil 1.5: Birleştirilmiş inovasyon modeli (Rothwell, 1992).....	40
Şekil 1.6: Sistem entegrasyonu ve şebeke modeli	41
Şekil 2.1: İş Karakteristikleri modeli (Hackman ve Oldham, 1976).....	66
Şekil 2.2: Çalışan katılım merdivenleri/basamakları (Wilkinson, vd. 2013).....	97
Şekil 3.1: Örgütsel öğrenme modeli (March ve Olsen, 1976).....	111
Şekil 3.2: Tek yönlü ve çift yönlü öğrenme modeli (Argyris, 1999)	113
Şekil 3.3: İkincil öğrenme (Nielsen, 2006).....	115
Şekil 3.4: Örgütsel öğrenme sistemlerinin tipolojisi (Paul Shrivastava,1986:18)	119
Şekil 3.5: Deneysel Öğrenme Döngüsü (David Kolb, 1984)	121
Şekil 3.6: Bütünleşmiştiririlmiş örgütsel öğrenme modeli (Daniel H. Kim. 1993)...	128
Şekil 3.7: Örgütsel öğrenme süreci (M. Crossan, vd., 1999)	136
Şekil 4.1: Stratejik İKY Uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü gösteren bir araştırma modeli.....	148
Şekil 4.2: Stratejik İKY Uygulamalarının normal dağılımı (Histogram).....	178
Şekil 4.3: Örgütsel inovasyonun normal dağılımı (Histogram)	178
Şekil 4.4: Örgütsel öğrenme yeteneğinin normal dağılımı (Histogram)	178
Şekil 4.5: P-P grafiği (doğrusallık testi)	180
Şekil 4.6: Eş Varyans (Homoscedasticity) testi	180
Şekil 4.7: Stratejik İKY'nin örgütsel inovasyon üzerinde etkisini gösteren YEM Yol diyagram şeması	181
Şekil 4.8: Stratejik İKY'nin ürün inovasyonu üzerinde etkisini gösteren YEM Yol diyagram şeması	183
Şekil 4.9: Stratejik İKY'nin süreç inovasyonu üzerinde etkisini gösteren YEM Yol diyagram şeması	184
Şekil 4.10: Stratejik İKY'nin idari inovasyonu üzerinde etkisini gösteren YEM Yol diyagram şeması	186
Şekil 4.11: Stratejik İKY'nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisini gösteren YEM Yol diyagram şeması.....	188
Şekil 4.12: Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon üzerinde etkisini gösteren YEM Yol diyagram şeması.....	190
Şekil 4.13: Araştırmanın Genel Analiz Modeli (Yapısal Eşitlik Modeli/ YEM) ...	197
Şekil 4.14: Grupların Stratejik İKY ortalamaları ve Örgütsel inovasyon düzeyleri .	201

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açıklama
AMOS	Analysis of Moment Structures
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
BDİKY	Bağılığa Dayalı İnsan Kaynakları Uygulamaları
CAD	Computer Aided Design
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KDY	Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı
OECD	İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
ÖÖY	Örgütsel Öğrenme Yeteneği
SOP	Standart Operasyon Prosedürleri
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
v.b.	ve benzeri
v.d.	ve diğerleri
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için nitelikli çalışanlarını stratejik bir varlık olarak görmeleri ve bunun için gerekli yatırım yapmaları beklenmektedir. Bununla beraber, işletmelerin hızlı değişen iş ortamına uyum sağlayabilmeleri ve işlerine yenilik katmaları için sürekli olarak öğrenmeleri gerekmektedir. Bu açıdan, örgütün öğrenme yeteneği ve inovasyon geliştirme kapasitesi bilgi işçileriyle ilişkilidir. İşletmelerin; bilgi işçilerinin yeteneklerini geliştirmek, motivasyonlarını arttırmak ve yüksek performans gösterebilmelerine fırsat sağlamak için Bağlılığa Dayalı İKY uygulamalarını kullanmaları öngörülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü incelemektir. Örgütsel inovasyon, “örgüt için yeni olan ürün, süreç ve idari uygulamalarının örgüt içerisinde geliştirilmesi ya da dışarıdan adapte edilmesi” olarak tanımlanır. Benzer olarak, örgütsel inovasyon, “organizasyonda yeni bir fikir veya davranışın yaratılması” şeklinde ifade edilebilir. Stratejik İKY uygulamaları ise “örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için planlanmış insan kaynakları faaliyetleri” olarak tanımlanabilir. Stratejik İKY, “örgütün performansını iyileştirmek ve inovasyonu teşvik eden bir örgüt kültürü yaratmak için oluşturulan İK işlevlerinin stratejik amaçlar ve örgütsel hedeflerle bağlanması” şeklinde tanımlanır. Bu çalışmada aracı değişken olarak ele alınan örgütsel öğrenme yeteneği ise, “örgütsel öğrenme sürecini teşvik eden veya örgütün öğrenmesini sağlayan organizasyonel ve yönetsel özellikleri” olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme yeteneği, “örgüt performansının iyileştirilmesi veya davranışların değiştirilmesi için örgütün bilgi yaratabilme, bilgiyi elde etme, aktarma ve bütünleştirme yeteneği” olarak da ifade edilebilir.

Mevcut literatürde, Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneğini olumlu olarak etkilediğine dair birtakım çalışmalar vardır. İşletmelerin, çalışanlarını

öğrenme potansiyeline göre işe almaları, iç ve dış çevreden bilgi toplamaları ve kendi aralarında paylaşımlarını vurgulayan gelişime dayalı performans değerlendirme sistemleri, çalışanların yeni fikirlere açık ve geniş bakış açılarına sahip olmaları için kapsamlı eğitim faaliyetleri ve teşvik eden ücret sistemleri, örgütün öğrenme yeteneğini arttıracığı iddia edilebilir. Ayrıca, örgütsel öğrenme yeteneğinin de örgütsel inovasyonu arttıracığına dair çalışmalar bulunmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel inovasyon; sürekli olarak iç ve dış çevreden yeni bilgi yaratma, bu bilgiyi çalışanlar arasında paylaşma, yorumlama ve ileride kullanmak üzere örgütsel süreçlerle bütünleştirme yeteneği ile ilgili olduğu ifade edilebilir. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, örgütsel inovasyon kavramına değinilmiştir. Spesifik olarak, örgütsel inovasyon ve ilgili kavramlar, örgütsel inovasyon kuramının gelişmesinde farklı disiplinlerin katkıları, örgütsel inovasyonun sınıflandırmaları ve modelleri ele alınmıştır. İkinci bölümde ise, Stratejik İKY uygulamaları, yaklaşımları ve özellikleri tartışılmıştır. Bununla beraber, esnek iş dizaynı, seçici işe alım ve seçim faaliyetleri, gelişime dayalı performans değerlendirme faaliyetleri, teşvik edici ödül sistemleri ve çalışanların kararlarına katılımı gibi inovasyonu teşvik eden Bağlılığa Dayalı İKY uygulamaları bu bölümde ele alınmıştır. Ayrıca, Stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili yapılan ampirik çalışmaları tartışılmıştır. Tezin üçüncü bölümünde, aracı değişken olan örgütsel öğrenme yeteneği kavramı üzerinde durulmuştur. Daha spesifik olarak bakıldığında, örgütsel öğrenme yeteneği ve benzer kavramlar, örgütsel öğrenme kuramının gelişimi ve örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutları bu bölümde yer almıştır. Son olarak, örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi gösteren ampirik çalışmalar tartışılmıştır. Tezin dördüncü ve son bölümünde, Stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkisine yönelik araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, yöntemi, varsayımları ve sınırlıkları, ölçekleri, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri ve hipotez sonuçları yer almıştır. Bu çalışmanın sonuç bölümünde ise araştırmadan elde edilen sonuçlar, uygulamacılara ve ileride konuya ilişkin çalışma yapmak isteyen araştırmacılara birtakım öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İNOVASYON

1.1 Örgütsel inovasyon ve ilgili kavramları

İnovasyon kavramı, birçok disiplin alanında incelenmiş ve farklı perspektiflere göre değişik biçimlerde tanımlanmıştır. İnovasyonu, Psikolojide esas olarak bireysel düzeyde incelenirken, iktisat ve yönetim alanlarında ise endüstri ve işletme düzeylerinde, sırasıyla, araştırılan bir kavramdır (Damanpour ve Schneider, 2006). İnovasyon, Latince bir sözcük olan ‘innovatus’tan türemiş olup toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamını taşımaktadır. Webster sözlüğünde ‘yeni şeylere ve yöntemlere geçiş’ olarak tanımlanmaktadır (Zümrüt Ecevit Satı, 2013:3).

İnovasyon, “yeni ürünlerin, süreçlerin, tedarik kanalların, pazarların veya yönetim uygulamaların geliştirilmesi” olarak tanımlanmıştır (Schumpeter, 1934). Bu tanımdan anlaşıldığı gibi, inovasyon; ürün, süreç, tedarik, pazar ve idari uygulamalar biçiminde ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, inovasyon “organizasyona yeni olarak adapte edilen program, politika, sistem, araç, hizmet, ürün, davranış veya fikir” olarak tanımlanabilir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001). İnovasyon çalışmalarında sıklıkla atıfta bulunulan Oslo Kılavuzu (OCDE, 2005)’na göre; inovasyon, “yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde gerçekleştirilmesidir.” Söz konusu kılavuzuna göre, tüm yenilikler belli bir derece yeni olma durumu içerir ve bu da üç şekilde (firma, pazar ve dünya için yeni) olabilmektedir. Bir ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntem zaten diğer işletmeler tarafından gerçekleştirilmiş olabilir fakat söz konusu yöntem işletme için yeni ise bu o işletme için bir inovasyondur. Ayrıca, inovasyonlar, firma inovasyonu kendi pazarında piyasaya sürececek ilk firma olduğunda, pazar için yenidir. Son olarak, bir inovasyon, firma inovasyonu yurtiçi ve uluslararası

tüm pazarlar ve endüstrilerde ortaya koyan ilk işletme olduğunda, dünya için yenidir (OECD, 2005).

Bu çalışma, örgütsel inovasyon üzerinde odaklanmaktadır. Örgütsel inovasyon, örgüt için yeni olan ürün, araç, sistem, süreç, politika, program veya hizmetlerin örgüt içerisinde üretilmesi ya da dışarıdan temin edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Damanpour ve Evan, 1984). Yazarlara göre, örgütsel inovasyon, yeni teknik ve idari fikirlerin organizasyon içinde uygulanmasını kapsamaktadır. Ayrıca, inovasyonun işletmenin kendi bünyesinde geliştirilebileceği gibi diğer işletmeler tarafından geliştirilen yeni bir fikrin işletme tarafından benimsenmesini de içermektedir.

Damanpour (1991) örgütsel inovasyonu, yeni ürünlerin veya hizmetlerin, süreçlerin ve idari sistemlerinin geliştirilmesi olarak tanımlarken, Gümülluoglu ve İlsev (2009) tarafından örgütün yeni veya iyileştirilmiş ürünlerini veya hizmetlerini geliştirmesi ve bunların pazara sunması olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamalardan hareketle, bu çalışmada örgütsel inovasyon kavramı, örgüt için yeni olan ürün, süreç ve idari uygulamalarının örgüt içerisinde geliştirilmesi ya da dışarıdan adapte edilmesi olarak tanımlanır. Bu tanımdan anlaşıldığı gibi örgütsel inovasyon, ürün, süreç ve idari inovasyonlarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Örgütsel inovasyonun farklı tanımları tablo 1.1’de yer almaktadır.

Tablo 1.1: Örgütsel inovasyonun tanımları

Yazar	Tanım
Damanpour ve Gopalakrishnan (2001)	Örgütsel inovasyon, organizasyonda yeni bir fikir veya davranışın yaratılmasıdır.
Hadi ve Attarnezhad (2013)	Örgütsel inovasyon, organizasyonun paydaşlarına katkı sağlayacak tarzda yeni ürünleri, hizmetleri veya süreçleri ortaya koyma yeteneğidir.
Battisti ve Stoneman (2010)	Örgütsel inovasyon, yeni yönetim uygulamalarını, iş organizasyonu, pazarlama konseptlerini ve kurumsal

	stratejilerini kapsamaktadır
Amabile ve Conti (1999)	Örgütsel inovasyon, organizasyon için yeni veya katkı sağlayacak fikirlerin uygulanmasıdır.
Daft (1978)	Örgütsel inovasyon, yeni bir fikir veya davranışın örgüt tarafından benimsenmesidir.
Hage (1980; 1999)	Örgütsel inovasyon, organizasyon için yeni olan bir davranış veya fikrin uygulanmasıdır.

İnovasyon; icat (invention) ve yaratıcılık (creativity) gibi benzer kavramlardan farklıdır. Genel olarak bakıldığında, inovasyon, yaratıcı fikirleri geliştirme ve uygulama aşamalarından oluşmaktadır. Yaratıcılık, yeni fikir, bakış açısı veya yaklaşımları geliştirmeye yönelik bilişsel bir süreç iken, inovasyon ise yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmaya konmasıdır. Bunun için, yaratıcılık bireysel düzeyde gerçekleşirken, inovasyon ise organizasyon düzeyinde ortaya çıkmaktadır (Oldham ve Cummings, 1996:608). Yaratıcılığın temel olarak yeni bir fikir geliştirme süreci olduğu için inovasyonun altyapısını oluşturur. Ancak, yaratıcılık inovasyonun temelini oluşturan önemli bir etken olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Başka bir ifadeyle, maliyet, riskleri, pazar koşulları, örgütün kapasitesi gibi faktörler nedeniyle çalışanların ortaya koydukları her yaratıcı fikir işletme tarafından uygulanmamaktadır.

İnovasyon kavramından ayırt edilmesi gereken diğer bir kavram ise icattır. İcat, bilimsel araştırmalarla veya teknolojik çalışmalarla ortaya çıkarken, inovasyon ise bunların (icatların) geliştirilmesi veya yeni fikirlerin uygulanması ile ilgilidir (Schumpeter, 1934). Schumpeter'e göre, icat, yeni bir ürün veya sürece ilişkin bilimsel veya teknik bilginin ilk olarak ortaya çıkmasını işaret ederken, inovasyon ise yeni ürün, hizmet veya süreçlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesini içermektedir. Ayrıca, inovasyon icattan farklı olarak ekonomik bir kazanç içermektedir. Benzer olarak, Mansfield (1968: 83); inovasyonu, bir icadın ilk olarak uygulanması olarak tanımlamıştır. Ancak, bu çalışma örgüt düzeyinde yürütüldüğünden örgütsel inovasyon üzerinde odaklanmaktadır.

1.2 Örgütsel inovasyon kavramının gelişimi ile ilgili çalışmaları

İnovasyon kavramının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde farklı disiplinlerin katkıları vardır. Bu açıdan, iktisatçılar, sosyologlar, psikologlar, mühendisler, yönetim bilimciler gibi bilim insanları inovasyonun kuramsal alt yapısının oluşturmada büyük bir katkı sağlamışlardır (Benoît Godin, 2015). Ancak, inovasyona ilişkin tüm çalışmaları ele almak zor olduğu için mevcut literatürde daha çok tartışılan çalışmalar kapsamlı bir şekilde aşağıdaki kısımda ele alınacaktır.

1.2.1 İktisatçıların inovasyon ile ilgili çalışmaları

İnovasyon kuramının gelişimine büyük katkı sağlayan disiplinler arasında yer iktisat yer almaktadır. İktisatçılar, sosyologlardan farklı olarak inovasyonun yayma (innovation diffusion) aşamasından ziyade geliştirme aşamasına vurgu yapmaktadırlar. İktisat alanında, inovasyon, makro düzeyde (sektör veya ülke bazında) daha fazla performans artışlara, verimliliğe ve büyümeye yol açan önemli bir faaliyet olarak ele alınmaktadır. Bunun için, sektörde köklü bir değişikliğe yol açan radikal inovasyonlar üzerinde odaklanmaktadır. İktisatçılar, teknolojik inovasyonlarını (ürün ve süreç inovasyonları) etkileyen işletmenin büyüklüğü, piyasa yapısı gibi çeşitli çevresel ve yapısal faktörler üzerinde dururlar. Ayrıca, inovasyonu ölçmek için Ar-Ge harcamaları, patent sayısı gibi ölçümler kullanırlar (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997).

1.2.1.1 Schumpeter'in inovasyon ile ilgili çalışması

1960'lerden önce inovasyon ile ilgili çok az sayıda çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu tarihlerde en çok atıf yapılan yazarlar arasında Avusturyalı iktisatçı Joseph Schumpeter (1883-1950) öne çıkmaktadır (Fagerberg ve Verspagen, 2009). Schumpeter (1934), "*Ekonomik Kalkınma Teorisi*" adlı bir eserinde ekonomik kalkınmada ve inovasyonun gerçekleşmesinde girişimcinin veya yenilikçinin rolünün daha fazla olduğunu belirtmiştir. Ona göre, girişimci, yeni fikir ortaya koyan ve mevcut kaynakların yeni kombinasyonlardan yeniliği meydana getiren kişidir. Başka bir ifadeyle, girişimci inovasyonu gerçekleştiren veya ekonomiye yenilik getiren kişidir. Bu

açından, girişimcinin yeni bir ürün üretebilmesi için gerekli teknik bilgiye sahip olması ve finansal kaynaklara erişebilmesi gerekmektedir. Schumpeter, beş tür inovasyondan bahsetmiştir (a.g.e, 66). Bunlar:

- Yeni bir ürün- tüketicilerin daha önce tanımadıkları bir ürünün ortaya çıkmasıdır.
- Yeni bir üretim metodudur (daha önce sunulmamış bir üretim metodunun ortaya çıkmasıdır).
- Yeni bir pazarın açılmasıdır.
- Hammadde veya yarı işlenmiş mamul arızaların yeni kaynaklarıdır.
- Herhangi bir sektörde yeni bir organizasyonun yürütülmesidir.

Schumpeter'in öne sürdüğü inovasyon çeşitleri (ürün, süreç, pazar, tedarik kaynakları ve örgüt şekilleri) sonraki inovasyon sınıflandırma sistemlerini etkilemiştir. Schumpeter (1939), "iş çevrimi" (*Business Cycles*) isimli eserinde ekonomik gelişmenin döngüsel bir sürecin ve dalgalanmaların (cyclical disturbances) bir sonucu olarak ortaya çıktığını ileri sürmüştür.

Schumpeter (1942), "Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi" adlı kitabında 'yaratıcı yıkım' (creative destruction) kavramını ortaya koymuştur. Schumpeter, kapitalizmin esas itibarıyla statik olmadığını, aksine evrimsel bir süreci içerdiğini öne sürmüştür. "Kapitalizm, ekonomik yapının sürekli olarak değiştiren, eski olanları yok eden ve yerine yeni olanları ortaya koyma sürecidir. Bu 'Yaratıcı Yıkım süreci' kapitalizmin esas temeldir (a.g.e, 82-83). Ayrıca, Schumpeter'e göre, "yeni tüketim maddeleri, yeni üretim veya ulaşım yöntemleri, yeni pazarlar ya da yeni endüstriyel organizasyon biçimleri kapitalist sürecinin devamlılığını sağlayan mekanizmalardır" (a.g.e, 83). Bu açıklamadan anlaşıldığı gibi, inovasyonu ekonomik kalkınmaya ve gelişmeye büyük katkı sağlayan bir faaliyettir. Bununla beraber, 'Yaratıcı yıkım süreci' sürekli olarak mevcut uygulamalarını yok etmekte, yenilerini yaratmaktadır. Bunun için, bu süreç ekonomik gelişmenin aracı olarak görülebilir. Schumpeter, inovasyon çalışmalarına büyük bir katkı sağlamasına rağmen, inovasyonun nasıl ortaya çıktığı veya

onu kolaylaştıran ya da etkileyen faktörlerin neler olduğunu açıklamamıştır (Godin, 2008:3).

1.2.1.2 Maclaurin'in inovasyon ile ilgili çalışması

İnovasyon kavramının gelişmesine katkı sağlayan diğer bir iktisatçı ise W. Rupert Maclaurin'dir (1907-1959). Maclaurin, Schumpeter'den farklı olarak inovasyonun geçirdiği aşamaları (süreçler) ve inovasyonu etkileyen faktörler üzerinde durmuştur (Godin, 2008). Maclaurin'in ilk çalışması teknolojik gelişmelere yol ačan faktörler üzerinde odaklanmıştır. Bu amaca yönelik Amerika'da floresan lamba üreten 13 işletme üzerinde bir çalışma gerçekteşirmiştir. Yazar, söz konusu sektördeki işletmelerin yeni ürün geliştirmelerini etkileyen dört temel faktör ortaya koymuştur. Bunlar, işletmelerin Ar-Ge faaliyetleri, rakipler arasındaki rekabetin düşük olması, talep yetersizliği ve ikame malların mevcudiyetidir (Bright ve Maclaurin, 1943).

Maclaurin'in diğer bir çalışmasında teknolojik inovasyon süreci üzerinde odaklanmıştır. İnovasyon, ürün veya sürece yönelik bir icadın ticaretleştirilmesi olarak tanımlanmıştır (Maclaurin, 1953:105). Yazara göre, teknolojik inovasyonları beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, temel araştırma, uygulamalı araştırma, tasarım, üretim ve hizmet olarak sıralanabilir (Godin, 2008:12). Bu açıklamadan anlaşıldığı gibi, inovasyon, bilimsel araştırmalardan ürün ticaretleştirmeye kadar uzanan bir süreçtir. Ayrıca, Maclaurin'in girişimcileri, inovasyonu gerçekteştiren kişiler olarak ele almıştır.

Maclaurin'in, bir sektörde teknolojik gelişmeleri belirleyen faktörlerin neler olduğunu incelemiş ve bunları ölçmek için bazı öneriler geliştirmiştir. O'na göre, teknolojik gelişmelerini belirleyen beş faktör vardır. Bunlar, temel veya bilimsel araştırma, icat etme, yenilik yapma, finansman ve inovasyonun yayılması (kabul edilebilirliği) olarak sıralanabilir (Maclaurin, 1953:97-98). Üniversiteler ve büyük ölçekli işletmeler temel araştırmalar yapmaktadırlar. Bu araştırmaların sonuçları teknolojik çalışmalarına önemli bilgiler sağlar. Bu açıdan, Ar-Ge harcamaları, yeni bir

ürünün piyasaya sunulmasına kadar geçen süre, vb faktörler bilimsel araştırmaların etkinliliğini ölçmek için kullanılabilir. Ayrıca, bir ülkenin icat etme veya yenilik yapma eğilimi ekonomik kalkınma üzerinde etki yapmaktadır. Patentlerin sayısı, Ar-Ge harcamaları ve Ar-Ge uzmanların sayısı bir ülkenin icat etme kapasitesini ölçmek için kullanılabilir. Bununla beraber, yıllık satış hacmi, verimlilik düzeyleri, yeni ürün veya süreç geliştirmek için harcanan maliyetler inovasyonu ölçmek için kullanılan ölçümler arasında yer almaktadır. İnovasyonun başarısını belirleyen diğer bir etmen ise finanstır. Yeni bir ürün veya süreç geliştirmek için tahsis edilen bütçenin az olması inovasyonu olumsuz etkiler. Her sene yeni açılan işletmelerin sayısı, yatırım düzeyleri, inşa edilen yeni tesislerin sayısı inovasyonun göstergeleridir. Son olarak, yeni bir ürün veya süreç her yerde aynı düzeyde benimsenmemektedir. Bunun için, yeni bir ürünün veya sürecin kabul edilebilirliği farklı gruplar, bölgeler ve tüketiciler tarafından benimsenmesine kadar geçen süre açısından değerlendirmek mümkündür (Maclaurin, 1953).

Maclaurin'in, diğer bir çalışmada, işletmeleri teknolojik ilerleme veya yenilik yapma seviyeleri açısından sınıflandırmaya çalışmıştır. Bu amaca yönelik, ABD'de 13 sektörde faaliyet gösteren işletme üzerinde nitel bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmaya tabi tutulan işletmelerin yenilik yapma düzeylerini belirlemek için işletmede Ar-Ge birimin mevcudiyeti, patent edilen ürünlerin sayısı ve araştırma ile ilgilenen uzmanların sayısı gibi üç faktör kullanılmıştır. Yazar, sözü edilen faktörlere dayanarak işletmelerin yenilik yapma düzeylerini üst, orta ve alt düzey olarak üçe ayırmıştır (Maclaurin, 1954).

1.2.1.3. Edwin Mansfield'in inovasyon ile ilgili çalışması

Schumpeter, büyük işletmelerin küçük işletmelere kıyasla inovasyon konusunda daha başarılı olduklarını iddia etmiştir. Ancak, Edwin Mansfield (1930-1997) bu varsayımına karşı çıkmıştır. Yazar, işletme büyüklüğünün inovasyon üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çelik, petrol ve kömür sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, kömür ve

petrol büyük ölçekli şirketler küçük ölçekli şirketlere kıyasla daha fazla yeni ürünler geliştirirken, çelik sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli şirketler aynı sektörde bulunan büyük şirketlere kıyasla daha yenilikçi olmuşlardır. Bu sonuçlardan anlaşıldığı üzere; büyük ölçekli işletmeler küçük ölçekli işletmelere nazaran inovasyon açısında her zaman başarılı değillerdir (Mansfield, 1963).

Mansfield, işletmelerin Ar-Ge harcamaları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ABD’de değişik sektörde faaliyet gösteren 108 işletme üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yazar, bu çalışmada temel üç konu üzerinde odaklanmıştır. Bunlar, işletmenin Ar-Ge harcamasının verimlilik üzerindeki etkisi, işletmenin Ar-Ge harcamasının inovasyon üzerindeki etkisi ve işletmenin Ar-Ge harcamalarını belirleyen faktörlerin neler olduğudur. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, Ar-Ge ve temel araştırmaları üzerinde yapılan harcamalar sabit kalınca 1948 ile 1966 tarihleri arasında görülen verimlilik artışları temel olarak yapılan uzun vadeli Ar-Ge harcamaları ile doğrudan ilişkili olmuştur. Başka bir deyişle, temel araştırmaları ve uzun vadeli Ar-Ge faaliyetleri verimliliğin artmasına yol açmıştır. Bununla beraber, Ar-Ge harcamaları sabit kalırsa, işletmelerin inovasyon çıktılarının sayısı temel araştırmalara tahsis edilen Ar-Ge harcamaların yüzdesiyle doğrudan artmıştır. Yazar, Ar-Ge harcamalarını belirleyen faktörlerin neler olduğunu incelemiştir. Buna göre, Ar-Ge harcamalarının miktarı işletmenin büyüklüğü ile ilişkilidir. Ancak, büyük şirketlerin daha fazla bilimsel araştırma ve uzun vadeli Ar-Ge yürütmelerine rağmen radikal inovasyonlar (ürün ve süreç) üzerinde daha az bütçe tahsis etmişlerdir. Bununla beraber, daha yoğunlaşmış endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler yeni ürün veya süreç geliştirmeye yönelik temel araştırmalar üzerinde daha az bütçe tahsis etmişlerdir (Mansfield, 1984).

Mansfield, patent ile inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ABD’de 12 endüstride faaliyet gösteren 100 işletme üzerinde bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya tabi tutulan işletmelerin 1981 ile 1983 tarihleri arasında inovasyonu geliştirmeleri için

patent korunma belgelerinin bulunmasının belirleyici bir faktör olup olmadığını sorulmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, eczacılık ve kimya sektörlerinde faaliyet gösteren şirketler dışındaki diğer sektör işletmelerinin inovasyonu geliştirmeleri için patent korunma belgesinin bulunmasının belirleyici bir faktör olmadığı görülmüştür (Mansfield, 1986).

1.2.1.4. Christopher Freeman’in inovasyon ile ilgili çalışması

Christopher Freeman’in ‘Yenilik İktisadı’ (*The Economics of Industrial Innovation*) isimli kitabı esas olarak teknolojik inovasyonları üzerine odaklanmıştır. İnovasyon, ‘yeni veya iyileştirilmiş ürün ve süreçlerin geliştirilmesi ve yayılması’ olarak tanımlanmıştır (Freeman, 1974:18). Teknolojik inovasyonlar (ürün ve süreç inovasyonları) ekonominin gelişmesi ve yaşam kalitesinin yükselmesi açısından büyük bir katkı sağlar. İnovasyonun ortaya çıkması için girişimciler, Ar-Ge birimler, üniversiteler gibi farklı paydaşların işbirliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir (a.g.e,162-164).

Freeman ve Luc Soete (1997), altı inovasyon stratejisi ortaya koymuşlardır. Bunlar, saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve fırsatları izleyen inovasyon stratejileri olarak sıralanabilir. Yazarlara göre, işletmelerin sahip oldukları kaynaklara, geçmişteki deneyimlerine veya yönetim tutumlarına göre uygun gördükleri inovasyon stratejisini benimserler. Ayrıca, işletme bir inovasyon stratejisinden diğer bir stratejiye geçiş yapabileceği gibi farklı iş birimlerinde de farklı stratejiler uygulayabilir. Saldırgan inovasyon stratejisi, yeni bir ürün veya süreç geliştirmede öncü olmayı ve pazara ilk girmeyi amaçlamaktadır. Bu stratejiyi izleyen işletmeler güçlü bir Ar-Ge birimine sahiptir, yenilik yapmak için risk alırlar ve uzun vadeli projelerde yatırım yaparlar. Ayrıca, yeni ürün ve süreçlerini patent belgesi ile korumaya çalışırlar. Dolayısıyla, bu işletmelerin sürekli olarak yenilik yapabilmeleri için nitelikli işgücüne sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için, çalışanların bilgi kazanmaları için eğitim verirler (a.g.e, 268-269). Öte yandan, savunmacı inovasyon stratejiyi izleyen işletmeler ise yeni bir ürün

veya süreç geliştirmede ve pazara sunmada öncü olmayı hedeflememekte ancak teknolojik gelişmelerin arkasında kalmak da istememektedirler. Saldırgan işletmelerin aksine bu stratejiyi benimseyen işletmeler yenilik yapma konusunda öncü olmaktan kaynaklanan risklerden kaçır. Başka bir ifadeyle, savunmacı işletmeler saldırgan işletmelerin hareketlerini izler ve hatalarından öğrenirler. Ayrıca, bu işletmeler Ar-Ge üzerinde yüksek bir yatırım yapmaz ve radikal inovasyon geliştirmek yerine küçük iyileştirmeler üzerinde odaklanırlar (a.g.e, 272-275).

Taklitçi inovasyon stratejisini izleyen işletmeler ise teknolojik bakımdan güçlü olan işletmelerin yenilik faaliyetlerini taklit ederler. Bu işletmeler işgücü, malzeme, yatırım ve üretim gibi maliyetlerini düşürmeyi amaçlar. Bunun için, etkin bir üretim sistemi kurarlar. Saldırgan işletmelerin aksine, bu işletmeler Ar-Ge, eğitim gibi faaliyetler üzerinde çok az yatırım yapar (a.g.e, 279). Bağımlı inovasyon stratejisini benimseyen işletmeler ise büyük şirketlerin bağı kuruluşu (taşeron) olarak çalışırlar. Bağımlı kuruluşlar mühendislik, eğitim, üretim gibi farklı alanlarında teknik bilgiye sahip oldukları için büyük şirketlerin talebine göre inovasyon konusunda gerekli bilgi sağlarlar (a.g.e, 280). Geleneksel inovasyon strateji izleyen işletmeler ise inovasyonu geliştirebilecek teknik kapasite ve bilgiye sahip değıller. Söz konusu işletmeler Ar-Ge çalışmalarına daha az önem verir ve ürün üzerinde küçük iyileştirmeler yaparlar. Bu işletmelerin faaliyette bulunduğı pazardaki rekabetin az olduğı ve talebin değışmediğı için inovasyonu ile pek ilgilenmezler. Aksine başka işletmeler tarafından geliştirilen inovasyonları adapte ederler. Bunun için genelde yenilikçi işletmeler değıldir (a.g.e, 282). Son olarak, fırsatları izleyen inovasyon stratejisi benimseyen işletmeler ise pazarda ortaya çıkabilecek fırsatları ve boşlukları araştırır ve değıerlendirirler. Kendilerine uygun gördükleri belli bir iş pazarı geliştirmeye çalışırlar.

1.2.1.5. Cohen ve Levinthal’ın inovasyon ile ilgili çalışmaları

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri inovasyonu etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Cohen ve Levinthal “Innovation and learning: The two

faces of R&D” isimli bir makalesinde Ar-Ge’ faaliyetlerinin sadece bilgi edinme ve örgütün yenilik yapma yeteneğini etkilemediğini aynı zamanda örgütün çevresinden edindiği bilgiyi tanımlama, benimseme (assimilation) ve kullanma kapasitesine (özümseme kapasitesi) katkıda bulunduğunu bahsetmişlerdir (Cohen ve Levinthal, 1989:569).

Cohen ve Levinthal (1990) diğer bir çalışmalarında örgütün özümseme kapasitesi ile inovasyon arasındaki ilişkilerini incelemişlerdir. Yazarlar, örgütün özümseme kapasitesi (the firm’s absorptive capacity), ‘örgütün yeni bilginin değerini fark etme, bu bilgiyi benimsenme ve ticari bir sonuç olarak kullanma kapasitesi’ olarak tanımlamışlardır (a.g.e, 128). Dış çevre inovasyon sürecinin önemli bilgi kaynakları arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, işletmenin yenilik yapma yeteneği büyük ölçüde dış çevreden bilgi edinme ve kullanma kapasitesine bağlıdır. Ayrıca, örgütün özümseme kapasitesi örgütün geçmiş bilgileri veya deneyimleri ile ilişkilidir. Bu açıdan, işletmenin güncel bilimsel veya teknolojik gelişmeler hakkında bilgiye sahip olması dış çevreden bilgi edinme, benimseme ve kullanma kapasitesini etkiler. Örgütün özümseme kapasitesi sahip olduğu çalışan bireylerin özümseme kapasitesine bağlıdır. Ancak, örgütün özümseme kapasitesi bireysel özümseme kapasitelerinin toplamından daha fazladır. Örgütün özümseme kapasitesi örgütün dış çevresi ile olan etkileşimini ve işletmenin alt birimleri arasında bilgi transferini içermektedir. İşletmeler sınır kapsayıcı (boundary spanning) rolünü üstlenen uzmanlar aracılığıyla dış çevreyi sürekli olarak izler ve çevreden gelen bilgiyi örgütsel faaliyetlerini iyileştirmek için kullanırlar (a.g.e, 131-132). İşletmede etkin bir iletişim sisteminin kurulması örgütün özümseme kapasitesini geliştirir. Ayrıca, işletmeler yeni işgücü temin ederek, danışmanlık hizmetlerinden faydalanarak, diğer bir işletmeyi satın alarak veya mevcut çalışanların beceri düzeylerini artırarak özümseme kapasitesini geliştirebilirler (a.g.e, 135). Yazarlara göre, özümseme kapasitesi yüksek olan işletmeler çevreyi proaktif bir şekilde izler ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilirler. Dolayısıyla, özümseme kapasitesi örgütün yenilik yapma yeteneğini etkilemektedir.

Yazarlar, örgütün öğrenme ihtiyacını ve dolayısıyla Ar-Ge harcamalarını etkileyen iki faktörden bahsetmişlerdir. Bunlardan biricisi dış çevreden elde edilen bilginin miktarı ile ilgilidir. Öğrenme ihtiyacı örgütün dış çevreden elde etmeye çalıştığı bilginin miktarı ile beraber artmaktadır. Örgütün öğrenmeye ve Ar-Ge çalışmalarına olan ihtiyacını etkileyen diğer bir faktör ise öğrenmenin kolaylık veya zorluk derecesidir. Bazı durumlarda işletmenin ihtiyacı duyduğu bilgiye erişmesi kolay değildir. Bu durumlarda, istenen bilgiyi üretmek için araştırmaya (Ar-Ge'ye) ihtiyaç duyulmaktadır (a.g.e, 139).

1.2.2 Sosyologların inovasyon ile ilgili çalışmaları

İnovasyon kuramının gelişmesine katkı sağlayan disiplinler arasında sosyoloji de yer almaktadır. Sosyologlar, inovasyonun işletme tarafından benimsenmesi için elverişli bir ortam sağlayan örgütsel faktörler üzerinde odaklanırlar. Sosyologlar iktisatçılardan farklı olarak teknolojik, idari, radikal ve artımsal gibi inovasyon türlerini incelerler. Aksine, iktisatçılar teknolojik (ürün ve süreç inovasyonları) ve büyük bir değişiklik gerektiren radikal inovasyonları araştırırlar (Gopalakrishnan ve Damanpour, 2001). Genel olarak, sosyologlar, sosyal faktörlerin inovasyon faaliyetlerini nasıl etkilediği üzerinde dururlar. Sosyologların inovasyon kuramının gelişmesine büyük katkı sağlayan çalışmaları aşağıdaki kısımda ele alınacaktır.

1.2.2.1 Gabriel Tarde'nin (1890) inovasyon ile ilgili çalışması

Gabriel Tarde (1843-1904) inovasyon kuramının alt yapısının oluşmasına büyük bir katkı sağlayan Fransalı bir sosyologdur. Schumpeter, inovasyonu ilk olarak sistematik biçimde inceleyen yazar olarak iddia edilmesine rağmen onun inovasyon ile ilgili görüşleri Tarde'nin çalışmalarından etkilenmiştir (Michaelides ve Theologou, 2009). Tarde, 1890 yılında yayımlanan "The law of Imitation" adlı bir eserinde icat (invention), inovasyon (innovation) ve inovasyonun yayılması (innovation diffusion) gibi kavramların oluşmasına etki etmiştir.

Tarde'ye göre, tekrarlama (repetition) ve benzetme (resemblance) olayları hem fiziksel hem de sosyal dünyada oluşan evrensel olgulardır. O'na göre, bilim temel olarak sayılara ve ölçümlere dayandığı için tekrarlama ve benzetme (örneğin, vücudumuzdaki hücrelerin sayısı gibi) bir olguyu ölçmek için kullanılmaktadır. Tüm sosyal, biyolojik ve fiziksel olgular üç biçimde tekrarlanmaktadır. Fiziksel olguları vibrasyon veya periyodik hareketlerin bir sonucu olarak tekrar. Biyolojik varlıkları genetik (*hereditary*) yoluyla tekrar ederken, tüm sosyal olayları ise imitasyon yoluyla (örneğin, gelenekler, moda, sempati, eğitim, gibi) tekrarlar. Tüm benzetmeler tekrarlama olgusunun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun için, tüm tekrarlama biçimleri yenilik içermekte ve farklılıklara yol açmaktadır (Tarde, 1890:7). İmitasyon bilinçli veya bilinçsiz, planlı veya plansız, gönüllü veya gönülsüz olarak ortaya çıkan sosyal bir olgudur. Tüm sosyal olaylar, icatlar veya buluşlar kendi sosyal ortamında gelişmektedir. Örneğin, Amerika ilk olarak Christopher Columbus tarafından keşfedildi. Bu olay sonraki denizciler tarafından taklit edilmiş ve sürekli olarak tekrarlanmıştır (a.g.e, 17-20).

1.2.2.2. Everett M. Rogers'in (1962) inovasyon ile ilgili çalışması

Sosyologlar, temel olarak inovasyon süreci ve inovasyonun yayılması üzerinde odaklanmaktadır. İnovasyonun yayılması (diffusion of innovation) ile ilgili yapılan ilk çalışmaları incelendiğinde Rogers'in "İnovasyonun yayılması" adlı bir eser karşımıza çıkmaktadır. İnovasyonun yayılması, 'inovasyonun bir sosyal sistemin üyeleri arasında belli kanallar yoluyla zaman içinde paylaşma süreci' olarak tanımlanmıştır (Rogers, 1962:5). Yazar'a göre yayılmanın dört bileşeni vardır. Bunlar, inovasyon, iletişim, zaman ve sosyal sistemdir. İnovasyon, birey veya diğer birim tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya ürünü ifade eder. İletişim ise bireylerin ortak anlayışa sahip olabilmeleri için bilgi yaratma ve bu bilgiyi aralarında paylaşma sürecidir. Radyo, televizyon, gazete, kişilerarası iletişim (yüz-yüze iletişim) gibi iletişim kanalları bilgi paylaşmak için kullanılmaktadır. Zaman, inovasyon ile ilgili karar verme sürecinde, yenilikçiliği ve yenilikçi benimseme hızını (rate of adoption) belirlemede dikkate alınan temel bir faktördür. Sosyal sistem ise ortak bir hedefe ulaşmak ve sorun çözmek için

birbirleriyle ilişkili olan birimlerini ifade eder. Bu açıdan, bireyler, informal gruplar, organizasyonlar, vb sosyal sistemin etmenleri arasında yer almaktadır (*a.g.e*: 11-24).

Rogers'e göre, inovasyon karar verme süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, bilgi, ikna olma, karar, uygulama ve doğrulama olarak sıralanabilir. İlk aşamada, birey, inovasyonu hakkında bilgi edinir. İkna olma aşamasında, birey veya işletme bu bilgi sayesinde inovasyon hakkında olumlu veya olumsuz bir tutum geliştirir. Karar aşamasında, birey inovasyonun güçlü ve zayıf taraflarını değerlendirir ve inovasyonu kabul ya da reddeder. Eğer birey inovasyonu benimsemek için karar verirse, inovasyonun uygulama aşamasına geçmiş olur. Son olarak, doğrulama aşamasında birey inovasyonu benimsemek için daha önce aldığı kararını doğrular veya yeniden gözden geçirer (*a.g.e*, 20-21).

İşletmeler inovasyonu benimsemek için aldıkları zaman açısından birbirinden farklıdır. Bazı işletmeler diğer şirketlere göre inovasyonu daha erken benimserler. Rogers, işletmelerin yenilikçilik düzeyine göre beş ideal gruba ayırmıştır. Bunlar, yenilikçiler (innovators), inovasyonu ilk benimseyenler (early adopters), ilk çoğunluk (early majority), geç çoğunluk (late majority) ve geride kalanlar (laggards) olarak sıralanabilir (Rogers, 1962:246). Yenilikçiler (innovators) diğer bireylere göre yeni bir fikre ilk başvuranlardır. Yenilikçiler sürekli olarak bilgi arayış içindedir, sosyal ilişkileri daha güçlüdür, risk alırlar ve belirsiz durumlarla başa çıkabilmektedirler. Ayrıca, yenilikçiler yeni bir fikir denerler ve inovasyon ile ilgili risk almaktan çekinmezler. Yenilikçiler, sosyal sistemin diğer üyelerine yeniliği getiren bir kapı görevlisidir. İnovasyonu ilk benimseyenler (early adopters), buldukları sosyal ortamda düşünce lideri (opinion leader) ve rol modeli olarak görülmektedirler. Ayrıca, ilk benimseyenler sistem tarafından saygı görürler. Bu bireylerin inovasyon ile ilgili aldıkları karar diğerleri üzerinde etki yapmaktadır. Ancak, yenilikçilerden farklı olarak yeni bir fikir veya inovasyonu benimsemeden kaynaklanan riskleri azaltmaya çalışırlar. İlk çoğunluk (early majority) ise inovasyonu benimsemek açısından ne ilk olmak ne de geç kalmak

isterler. Bunlar, inovasyonun etkili olup olmadığını belirlemek için onu daha önce benimseyen bireylerden bir kanıt istemektedirler. Geç çoğunluk (late majority) değişim için hazır olmayan ve inovasyonu geç benimseyen grubunu temsil etmektedir. Bunlar, yeni bir ürünü sosyal sistemin ortalama üyelerinden sonra kabul ederler. Bu bireyler ekonomik kısıtlamalar nedeniyle risk almaktan kaçarlar. Son olarak, geride kalanlar (laggards) ise değişime veya inovasyona açık olmayan ve inovasyonu en son benimseyen grubunu temsil eder. Bunlar, daha çok geleneklere dayanmaktadır. Bu bireyler ekonomik kısıtlamalar nedeniyle risk almaktan kaçarlar.

İnovasyon, farklı özelliklerine sahip olan dinamik bir faaliyettir. Rogers, inovasyonun beş özelliğini ortaya koymuştur. Bunlar, göreceli avantaj, uyumluluk, karmaşıklık, denenebilirlik ve gözlenebilirlik olarak sıralanabilir. **Göreceli avantaj** (relative advantage), yeni bir inovasyonun öncekilerden daha üstün olarak algılanma düzeyini ifade etmektedir (Rogers ve Shoemaker, 1971). Yeni bir ürün, hizmet veya süreç kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılaması ve üstün bir değer yaratması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, yeni bir ürün, hizmet veya sürece sağladığı katkısı (faydası) maliyetten daha fazla olması gerekir. Bu açıdan zaman ve maliyetten tasarruf, sorun çözme, sosyal prestij gibi faktörler inovasyonun göreceli avantajını ölçmek için kullanılmaktadırlar. Örneğin, mobil telefonların taşınabilir, internet ile bağlanma, hemen arama gibi özelliklerinden dolayı kablolu telefonlara göre üstün bir niteliğine sahiptir.

İnovasyonun **uyumluluk** (compatibility) özelliği, bir inovasyonu benimseyenlerin değerleri, kültürü, geçmiş deneyimleri ve gereksinimleri ile uyumlu olarak algılanma derecesini göstermektedir (Rogers ve Shoemaker, 1971). Bireyler yeni bir ürünün başarısını geçmişteki deneyimlere göre değerlendirmek isterler. Bunun için, kullanıcıların ihtiyaçları, yaşam tarzı, değer sistemi, kültürü gibi faktörlerle çatışan veya uyumlu olmayan yeni bir ürün, hizmet veya sürecin benimsenme olasılığı daha düşük olacaktır. **Karmaşıklık** (complexity), bireyin inovasyonun güçlüğüne ilişkin algı düzeyini ifade etmektedir (Rogers ve Shoemaker, 1971). Anlamak ve kullanmak için

kolay olarak algılanan yeni bir ürünün kullanıcı tarafından benimsenme olasılığı daha fazladır. Başka bir deyişle, kullanmak için zor olarak algılanan yeni bir ürün, hizmet veya sürecin kullanıcılar tarafından benimsenme oranı daha düşüktür. Örneğin, 1980’lerde bilgisayar; anlaşılması ve kullanılması zor bir ürün olarak görülmüştür. Bunun için söz konusu zamanda bilgisayarın kullanıcılar tarafından benimsenme oranı daha düşük olmuştur.

İnovasyonun **gözlenebilirlik** (observability) özelliği, bir inovasyonun sonuçlarının kullanıcılar tarafından gözlenebilme derecesini göstermektedir (Rogers ve Shoemaker, 1971). Başka bir ifadeyle, faydası gözlenebilir olan yeni bir ürün kullanıcılar tarafından daha fazla kabul edilir. Ancak, bazı inovasyonların sonuçları (örneğin, süreç inovasyonu gibi) fiziksel bir niteliğe sahip olmadığı için kullanıcılar tarafından daha geç olarak benimsenir ya da kabul edilir. İnovasyonun **denenebilirlik** (triability) özelliği, bireyin bir inovasyonu deneme olanağının derecesini ifade etmektedir (Rogers ve Shoemaker, 1971). Yeni bir ürünü satın almadan önce deneme temelinde kullanabilmek için olanak sağlanması, kullanıcıların söz konusu ürünü kabul etme düzeyini arttıracaktır. Denenebilirlik, yeni bir ürünü kullanırken kaynaklanacak olası sorunları gidermek için yardımcı olur. Örneğin, bazı işletmeler; abonelerinin yeni bir ürünü belli bir süre denemek için hizmetlerini internet üzerinde sunarlar.

İnovasyonun özellikleri ile inovasyonun yayılması arasında bir ilişki söz konusudur. Buna göre, görece avantaj sağlayan, uyumlu, anlaşılması ve kullanılması kolay, denenebilen ve gözlenebilen bir inovasyon; kullanıcılar tarafından daha hızlı benimsenir (Rogers ve Shoemaker, 1971). Diğer bir çalışmaya göre, inovasyonun ‘görece avantajı’ ve ‘uyumluluk’ özellikleri ile inovasyonun kabul edilebilirliği arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan, inovasyonun ‘karmaşıklık’ özelliği ile inovasyonun kabul edilebilirliği arasında olumsuz bir ilişki vardır (Tornatzky ve Klein, 1982).

1.2.2.3. Langrish ve diğerlerinin (1972) inovasyon ile ilgili çalışmaları

Langrish ve arkadaşlarının “Wealth from knowledge: Studies of innovation in industry” adlı bir eseri teknolojik inovasyona vurgu yapmaktadır. Teknolojik inovasyon, geliştirilmiş üretim sistemi, ürün ve süreç geliştirme ve bunları pazara sunma gibi faaliyetleri içermektedir. Başka bir ifadeyle, inovasyon süreci yeni bir fikir ortaya koyma, ürün veya süreç geliştirme ve ticaretleştirme gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Dolayısıyla inovasyon; pazar, kurumsal, sosyal gibi faktörleri dikkate alan geniş bir faaliyettir (Langrish, vd., 1972).

Langrish ve arkadaşlarının çalışması 1966 ile 1969 tarihleri arasında Ulusal İnovasyon Şeması (national innovation scheme) veya “Queen’s Award” tarafından ödüllendirilen 84 işletmede gerçekleştirilen inovasyon çalışmaları üzerine odaklanmıştır. Bu çalışma, inovasyon faaliyetlerini kolaylaştıran veya kısıtlayan faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, müşterilerin gereksinimlerini iyi bilme, yardımlaşma, kaynakların mevcudiyeti ve devletin desteği başarılı bir inovasyon faaliyetini belirleyici faktörlerdir. Öte yandan, talep eksikleri, yönetimin inovasyonun potansiyel katkısını bilmemesi, yeniliğe karşı dirençli olması, kaynak kısıtlamalar (işgücü veya sermaye), zayıf bir işbirliği ve iletişim sistemi başarısız bir inovasyon faaliyetinin belirleyicileridir (a.g.e,71). SAPPHO Projesi tarafından gerçekleştirilen diğer bir çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Sözü edilen çalışmada başarılı ve başarısız olan 43 inovasyon faaliyeti arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, müşterilerin ihtiyaçlarını iyi bilmek, işletmede iyi bir iletişim sistemi kurmak, işbirliği ve üst yönetimin bağlılığı başarılı bir inovasyon faaliyetinin belirleyicisidir. Aksine, müşterilerin ihtiyaçlarını dikkate almamak, talep eksikleri, zayıf bir yönetim ve iletişim sistemleri başarısız bir inovasyonun belirleyicileridir (Rothwell, vd., 1974).

İşlemeler, teknolojik inovasyonlara sahip olmak için iç ve dış kaynaklardan faydalanabilir. Ancak, başarılı bir inovasyonun temel kaynağını belirlemede araştırmacılar arasında fikir birliğin söz konusu değildir. Bununla beraber, işletmelerin yenilikçi fikirlere sahip olabilmeleri için yetenekli çalışanları işe almak, deneyim yoluyla bilgi kazanmak, ticari anlaşmalar yapmak, bilimsel çalışmalar ve patentlerle ilgilenmek ve eğitim gibi araçlardan yararlanmaktadırlar. Langrish ve arkadaşları teknolojik inovasyonların kaynaklarından bahsetmişlerdir. Yazarlar, işletmelerin yeni bir fikir geliştirmelerinde dış kaynakların katkısı işletmelerin sahip oldukları çalışanların sağladığı katkıdan daha fazla olduğunu söylemişlerdir. Onlara göre, araştırmaya dahil edilen işletmelerin toplam olarak 158 yenilikçi fikir geliştirmelerinde dış kaynağın katkısı daha fazla iken (%65), çalışanların katkısı (%35) daha az olmuştur. Ancak, Myers ve Marquis (1969) buna karşı sonuçlar elde etmişlerdir. Yazarlar, 567 başarılı inovasyonun kaynaklarını incelemişlerdir. Buna göre, sözü edilen inovasyonların geliştirilmesinde işletme iç kaynağının (çalışanların) büyük bir katkısı (%54) vardır. Ancak, dış kaynakların katkısı %36 iken değişik kaynakların katkısı %11 olmuştur. Buna benzer olarak, Beker vd., (1967) başarılı bir inovasyonun geliştirilmesinde çalışanların katkısının daha büyük olduğunu söylemişlerdir. Yazarlara göre, %22 yenilikçi fikir çalışanlar ve %11 ise dış kaynaklar tarafından önerilmiştir.

1.2.3 Yönetim ve organizasyon araştırmacılarının inovasyon ile ilgili çalışmaları

Yönetim ve organizasyon araştırmacıları, inovasyonu etkileyen örgütsel ve çevresel faktörleri vurgulamaktadırlar (Godin, 2008). Başka bir deyişle, yönetim bilimciler esas olarak örgüt yapısı, yönetim tarzı gibi faktörlerin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini araştırırlar. Yönetim ve organizasyon alanında örgütsel inovasyon kuramının gelişmesine katkı sağlayan çalışmaları aşağıdaki kısımda ele alınacaktır.

1.2.3.1 Burns ve Stalker'in (1961) inovasyon ile ilgili çalışmaları

Yönetim alanında durumsallık yaklaşımını vurgulayan araştırmacılar arasında Burns ve Stalker ön sırada gelmektedir. Yazarlar, evrensel olarak uygulanan yönetim faaliyetlerinin ve örgüt yapısının söz konusu olmadığını ancak bunlar işletmenin faaliyette bulunduğu çevre koşulları tarafından belirlendiğini söylemişlerdir. Bununla beraber, Burns ve Stalker'in çalışması inovasyon kuramının gelişmesine katkı sağlamışlardır. Burns ve Stalker, "The management of innovation" adlı eserinde mekanik ve organik organizasyon sistemlerinden bahsetmişlerdir. Ayrıca, mekanik örgütler, uzmanlaşma, formelleşme, açık görev tanımları ve çalışma yöntemleri, hiyerarşik bir kontrol, otorite ve iletişim sistemleri, emir üzerinde odaklanan iletişim sistemi ile karakterize edilmektedir. Öte yandan, organik organizasyonlar ise hızlı değişen ve çalkantılı bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Bunun için sürekli değişen görev tanımları, daha az hiyerarşik kontrol ve otorite sistemi, yatay bir iletişim sistemi, bilgi aktarmaya ve danışmaya önem veren iletişim sistemi ile karakterize edilmektedir (Burns ve Stalker, 1961).

Burns ve Stalker'e göre, işletmelerin hızlı değişen ve karmaşık çevre koşullarıyla başa çıkabilmeleri için esneklik sağlayan örgüt yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Ancak, mekanik veya hiyerarşik örgüt yapısı durağan bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için daha uygun görülmüştür. Bununla beraber, yazarlar, değişik çevre koşullarında esneklik sağlayabilen organik yapısının inovasyon faaliyetleri için elverişli bir ortam sağladığını söylemişlerdir. Başka bir ifadeyle, merkezkaç örgüt sistemleri çalışanların yaratıcı fikir geliştirme çabalarını teşvik ederler (Burns ve Stalker, 1961). Hull ve Hage (1982) de benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Yazarlar örgüt yapısının inovasyon üzerindeki etkisini incelemek amacıyla ABD'de faaliyet gösteren 110 yenilikçi işletme üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, organik örgüt yapısına sahip olan işletmeler mekanik işletmelere kıyasla

daha fazla inovasyon çıktısına sahip olmuştur. Ayrıca yazarlar, organik yapının; küçük ölçekli ve teknolojiye dayanan işletmelerde daha etkili olduğunu söylemişlerdir.

1.2.3.2 Myers ve Marquis'in (1969) inovasyon ile ilgili çalışmaları

Myres ve Marquis'in çalışması örgütsel inovasyonu etkileyen faktörler üzerinde durmaktadır. İnovasyon, yeni fikir, araç ve pazar gibi faaliyetleri kapsamlı biçimde geliştirme sürecidir (Myers ve Marquis, 1969). Yazarlar, örgütsel inovasyonu etkileyen faktörleri ortaya koymak amacıyla 121 yenilikçi proje üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre teknolojik, pazar ve örgütsel faktörler inovasyonu etkilemiştir. İşletmelerin teknoloji ile ilgili deneyimleri, teknolojik değişimler, teknolojinin karmaşıklığı, yenilikçilik düzeyi ve teknolojik rekabetçilik inovasyonu etkileyen teknoloji ile ilgili faktörler arasında yer almaktadır. Ayrıca, müşterilerin gereksinimlerini iyi anlayabilmek bir inovasyonun başarısını belirleyen temel bir faktördür. Bununla beraber, yöneticilerin bakış açıları, işletme iç ve dış iletişim sistemi, planlama ve süreç organizasyonu gibi faktörler inovasyon faaliyetlerini etkilemektedir.

Myers ve Marquis, başarılı bir inovasyonun kaynaklarını ortaya koymak amacıyla 120 işletme tarafından geliştirilen 567 inovasyon faaliyetini incelemişlerdir. Buna göre, sözü edilen inovasyonların büyük bir kısmı (%54 veya 305 başarılı inovasyon) işletme iç kaynaklar aracılığıyla gerçekleşirken, %36 (200 başarılı inovasyon) dış kaynaklardan ve % 11 (62 başarılı inovasyon) ise değişik kaynaklardan yararlanmıştı. Eğitim ve deneyimler (%48), bireysel ilişkiler (%25), basılı dokümanlar (%8) ve deneyler (%7) başarılı bir inovasyonu geliştirmek için bilgi sağlayan işletme iç kaynakları arasında yer almaktadır (Myers ve Marquis, 1969). Ayrıca, yazarlar, işletmelerin başarılı olarak pazara sundukları inovasyonların çoğu kısmını (%22 ile %33) diğer işletmelerden benimsediklerini söylemişlerdir. Bu inovasyonların büyük bir kısmı küçük iyileştirmeler içeren artımsal süreç inovasyonları olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, işletmelerin kendileri inovasyonu geliştirmek için harcadıkları maliyeti ile bu

işletmelerin diğer işletmeler tarafından geliştirilen inovasyonu benimsemek için harcadıkları maliyeti hemen hemen aynıdır (Utterback, 1974:621).

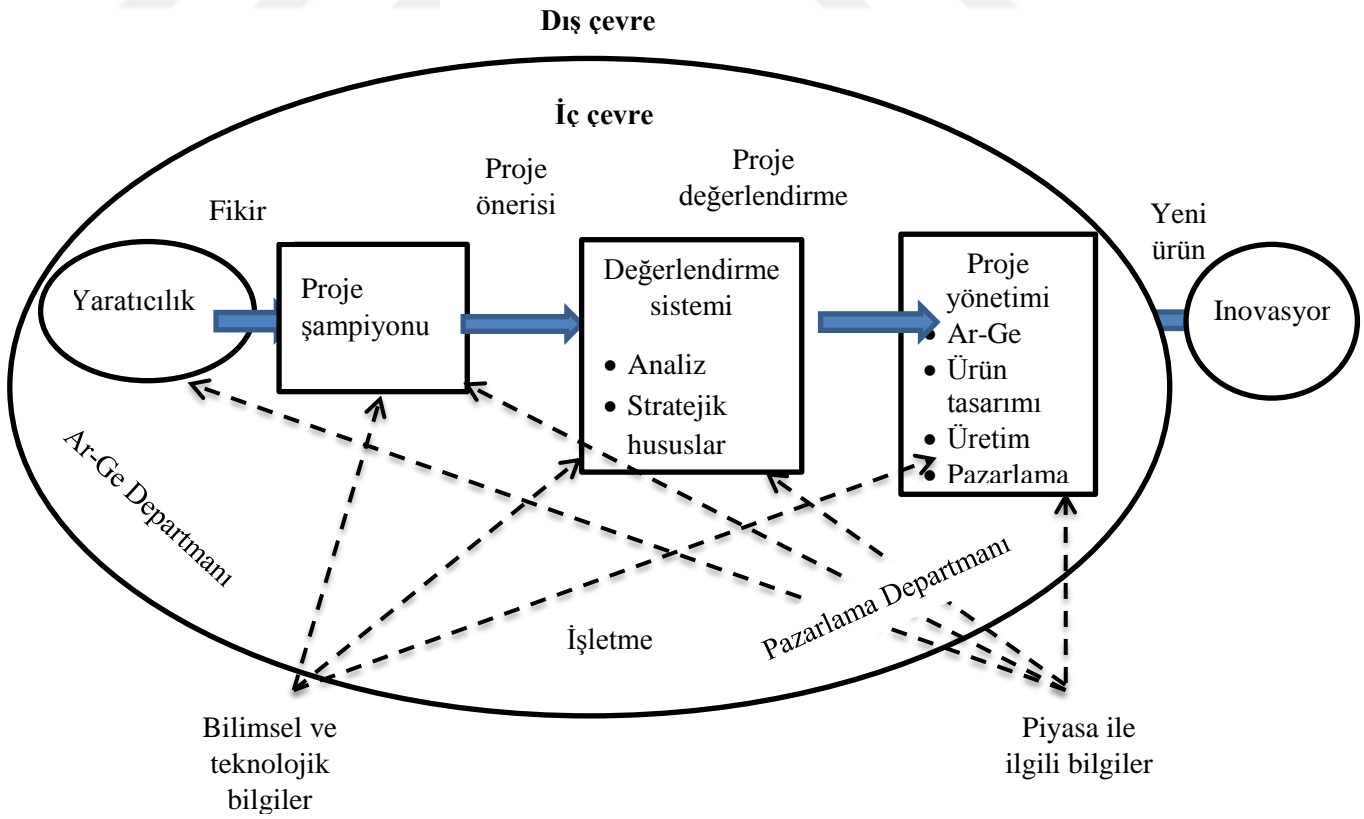
1.2.3.3 Zaltman ve diğerlerinin (1973) inovasyon ile ilgili çalışmaları

Zaltman, Duncan ve Holbek'in (1973) 'İnovasyon ve Organizasyonlar' adlı bir eseri temel olarak inovasyonun benimsenmesi (innovation adoption) üzerine odaklanmaktadır. İnovasyon 'inovasyonu benimseyen birim tarafından yeni olarak algılanan fikir, madde ve sanat' olarak tanımlanmıştır (Zaltman, vd., 1973:10). Yazarlara göre, inovasyon süreci iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, inovasyonu başlatma (initiation) ve uygulama (implementation) aşamalarıdır. İnovasyonu başlatma aşaması, inovasyonu hakkında bilgiye sahip olma, yöneticiler ve çalışanlar tarafından ortak bir tutum oluşturma ve karar verme gibi faaliyetlerini içermektedir. Öte yandan, inovasyon sürecinin ikinci aşaması (uygulama aşaması) ise yeni bir ürün veya süreç gerçekleştirme aşamasıdır.

Zaltman ve diğ (1992) inovasyon sürecini etkileyen örgütsel faktörlerden bahsetmişlerdir. Onlara göre, organik örgüt yapısı bilgi edinme ve işleme süreçlerini kolaylaştırır. Dolayısıyla, karmaşık çevre koşulları, düşük bir formelleşme ve merkezleşme ile karakterize edilen organik yapılar, inovasyonun 'başlatma' aşamasını kolaylaştırır. Öte yandan mekanik örgüt yapısı ise inovasyonun 'uygulanma' aşamasında ortaya çıkabilecek belirsiz durumları veya olası çatışmaları önler. Bunun için, düşük bir çevre karmaşıklığı, daha fazla formelleşme ve merkezleşme ile karakterize edilen mekanik örgüt yapısı inovasyonun gerçekleştirilmesini (uygulanmasını) kolaylaştırır. Dolayısıyla, organik yapısına sahip olan işletmeler inovasyonun 'başlatma' aşamasında daha etkili olurken, mekanik organizasyonlar ise inovasyonu daha başarılı biçimde uygulayabilirler.

1.2.3.4 Brian Twiss'in (1974) inovasyon ile ilgili çalışması

Twiss'in "Teknolojik inovasyon yönetimi" adlı eseri temel olarak inovasyon faaliyetlerini etkileyen yönetsel ve teknolojik faktörler üzerine odaklanmaktadır. Yazar, sözü edilen eserinde inovasyon süreci, Ar-Ge stratejileri, teknolojik kestirmeler, yaratıcı çözüm geliştirme, inovasyon yönetimi gibi konular ele almıştır. Twiss'in (1992) inovasyon modeli ('Egg' inovasyon modeli) değişik faaliyetlerden oluşmaktadır. Şekil 1.1'de görüldüğü gibi inovasyon süreci yeni bir fikir geliştirme, inovasyon projesi teklifi, proje değerlendirme sistemi, proje yönetimi (Ar-Ge, ürün tasarımı, üretim ve pazarlama) ve ürün geliştirme gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bununla beraber, işletme iç ve dış çevre koşulları inovasyon sürecini etkilemektedir. Bu açıdan bilimsel, teknolojik ve piyasa ile ilgili bilgiler inovasyon sürecini etkileyen temel dışsal faktörlerdir.



Şekil 1.1: Twiss'in inovasyon modeli ('Egg' model of innovation) (Twiss, 1992)

Twiss (1992) başarılı yenilikçilerin sahip olmaları gereken bazı özelliklerinden bahsetmiştir. O'na göre, başarılı yenilikçiler: Müşterilerin ihtiyaçlarını iyi anlar, pazarlama faaliyetine önem verir, başarısız işletmelere göre ürün geliştirme faaliyetlerini etkili biçimde yerine getirir ve dış teknolojilerden ve danışman hizmetlerinden faydalanırlar.

1.3 İnovasyonun sınıflandırmaları

Mevcut literatürde, inovasyonun pek çok farklı sınıflandırmasıyla karşılaşmak mümkündür. Başka bir ifadeyle, farklı açılara göre farklı inovasyonun türleri mevcuttur. İnovasyon ile ilgili çalışmalarında atıfta bulunan Schumpeter'e göre (1934), inovasyonun beş türü vardır. Bunlar, ürün, süreç, pazarlama, tedarik kaynaklar ve idari inovasyonları olarak sıralanabilir. Ardından, Schumpeter'in çalışmasına dayanarak inovasyonun farklı sınıflandırmaları ortaya çıkmıştır; ürün ve süreç inovasyonları (değişim türüne göre), idari ve teknolojik inovasyonları (teknoloji kullanma derecesine göre) ve radikal ve artımsal inovasyonları (değişimin derecesine göre) (Cooper, 1998; Damanpour, 1991). Ayrıca, Oslo Kılavuzu (OCDE, 2005) inovasyonu dört gruba ayırmıştır. Bunlar; ürün, süreç, pazarlama ve idari inovasyonlardır.

1.3.1 Değişim türüne göre inovasyonun türleri

1.3.1.1 Ürün inovasyonu (Product innovation)

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için üretilen mal veya hizmete ürün denilmektedir. Ürün inovasyonu, üretim için bir vasıta (Ojasalo, 2008) ve yeni ürünlerin, hizmetlerin gelişimini ifade eder. Dahası ürün inovasyonları, yeni ve daha iyi ürünlerin (ya da ürün çeşitlerinin) üretilmesi ve satılmasıdır. Yani, ürün inovasyonu esas olarak neyin üretildiği sorusu ile ilgilenmektedir (Meeus ve Edquist, 2006). Ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Ürün inovasyonları, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya

kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir (OECD, 2005). Bilgisayarlar, akıllı telefonlar, LCD televizyonlar, robotlar vb'leri ürün inovasyonun örnekleri olarak ele alınabilir.

Ürün inovasyonunu, değişim düzeyine göre ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar radikal ve artımsal ürün inovasyonlardır. Radikal ürün inovasyonu mevcut üründen farklı olarak köklü bir değişime yol açmaktadır. Örneğin, ilk uçaklar veya internet radikal ürün inovasyonun örnekleri arasında sayılabilir. Öte yandan, artımsal ürün inovasyonu ise mevcut ürün üzerinde bazı iyileştirmeler içermektedir. Örneğin, iphone ilk akıllı telefonlar üzerinde bazı iyileştirmeler yapmıştır. Geniş bir ekran, uygulama dükkânı (app store), internet üzerinde satın alma gibi iyileştirmeler artımsal inovasyonun örneğidir. Artımsal ürün inovasyonuna göre radikal inovasyonu daha fazla zaman ve risk içermektedir.

Bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek, bir ürün inovasyonudur. Buna bir örnek, daha önceden yalnızca astar üretiminde bir aracı madde olarak kullanılmış olan mevcut bir kimyasal kompozisyonu kullanarak yeni bir deterjanın piyasaya sürülmesidir (OECD, 2005:52). Bir inovasyonu geliştirmek için Ar-Ge, üretim, pazarlama, finansman, İK gibi birimlerin yakın bir işbirliği içinde olmaları gerekmektedir (Mohr ve Sarin, 2009). Değişik birimler arasındaki bilgi alışveriş ve işbirliği yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için yardımcı olur.

1.3.1.2 Süreç inovasyonu (Process innovation)

Süreç, bir ürünü geliştirmek ve pazara sunmak için tasarlanmış faaliyetleri ifade etmektedir. Üretim sürecinde süreç, girdilerin çıktılara dönüşmesine imkân sağlayan bir mekanizmadır. Süreç, üründen farklı olarak bir ürünün *nasıl* üretildiği ile ilgilenebilir. Günümüzde işletmelerin ayakta kalmaları için süreçlerini sürekli olarak iyileştirmeleri gerekmektedir. Süreç inovasyonu, yeni veya önemli derecede

iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu inovasyon, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikler içermektedir. Bu tür yenilikler, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir (OECD, 2005). Diğer bir tanıma göre, süreç inovasyonu, bir ürün veya hizmet geliştirmek için işletmenin üretim sisteminde veya hizmet operasyonunda (malzemeler, görev tanımları, iş akış mekanizmaları, ekipmanları vb) yenilik katmaktır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001). Dolayısıyla, süreç inovasyonun temel amacı birim maliyetlerini azaltmak, ürün kalitesini artırmak, teslimat sistemini iyileştirmek ve müşteri memnuniyetini artırmaktır.

İnovasyon sürecinde kullanılan teknolojiye göre süreç inovasyonunun iki biçimi vardır. Bunlar, teknolojik ve örgütsel süreç inovasyonlarıdır. Teknolojik süreç inovasyonu yeni bir ürün geliştirmek için uygulanan yeni makineler, robotlar veya ekipmanları ifade eder. Öte yandan, örgütsel süreç inovasyonu ise inovasyonun değişim derecesine göre radikal veya artımsal bir değişiklik içerebilir. Radikal süreç inovasyonu işletmedeki mevcut süreçlerinden farklı olarak köklü bir değişiklik içermektedir. Öte yandan, artımsal süreç inovasyonu ise mevcut örgütsel süreçler üzerinde küçük iyileştirmeler yapmaktır. Dell bilgisayar üreticisi (Dell computer) tarafından yapılan iyileştirmeler süreç inovasyonunun klasik bir örneğidir. Dell firması satış, konfigürasyon, dağıtım gibi faaliyetlerini kapsayan yeni bir teknoloji geliştirmiş ve böylece üretim maliyetlerini düşürmüştür (Campbell, R., 2004). Bunlarla beraber, 'Just In Time', toplam kalite yönetimi, yalın üretimi gibi uygulamalar süreç inovasyonunu gerçekleştirmek için kullanılmaktadır.

Ürün ve süreç inovasyonları arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir. Bir inovasyonun kendisini geliştiren işletme tarafından ilk olarak kullanılması durumuna süreç inovasyonu denilmektedir. Ancak, bir inovasyonun diğer bir işletme tarafından ilk olarak kullanılması durumunda ürün inovasyonundan söz edilmektedir. Ayrıca, bir

inovasyon son kullanıcılara sunulduğu zaman (inovasyonu geliştiren işletme için) ürün inovasyonu denilmektedir. Ancak, bir inovasyonun diğer işletmeler tarafından üretim sürecinde ilk olarak uygulandığı zaman (inovasyonu benimseyen işletmeler için) süreç inovasyonu olmaktadır (Archibugi, Evangelista ve Simonetti, 1994). Örneğin, yeni bir tekstil makinesi bu makineyi üreten fabrikası için ürün inovasyonu olurken söz konusu makineyi üretim sürecinde kullanmak için benimseyen tekstil işletmesi için süreç inovasyonu olmaktadır. Ancak, hizmet sektöründe ürün ve süreç inovasyonları arasında bir ayrım yapmak güçtür.

1.3.2 Değişim derecesine göre inovasyonun türleri

1.3.2.1 Radikal inovasyon (Radical innovation)

Radikal inovasyon, ekonomide veya endüstride büyük bir değişikliğe yol açar ve mevcut çalışma düzenini köklü bir şekilde değiştirir. Öte yandan, artımsal inovasyon ise mevcut ürün, süreç veya hizmetler üzerinde küçük iyileştirmeler yapmayı içermektedir (Marquis, 1969). Radikal inovasyon, köklü bir değişiklik içeren yeni ürün, süreç veya idari sistemlerinin geliştirilmesidir. Bu tür inovasyonlar; mevcut ürün, süreç veya idari faaliyetler üzerinde yapılan küçük iyileştirmeler değildir. Aksine, bunlar mevcut uygulamalardan daha farklı olarak algılanan bir ürün veya süreç geliştirmeyi içermektedir. Bunun için, radikal inovasyonlar, müşteriler tarafından daha önce bilinmeyen veya kullanılmayan yeni bir ürün, süreç ve idari uygulamalara yol açmaktadır. Dolayısıyla, bu tür inovasyonlar işletmeye büyük bir gelir getirmektedir. Ancak, radikal inovasyonlar artımsal inovasyonlara göre daha fazla zaman, maliyet, risk ve belirsizliği içermektedir. İlk olarak Thomas Edison tarafından geliştirilen ampul radikal inovasyonun bir örneğidir.

1.3.2.2 Artımsal inovasyon (Incremental innovation)

Artımsal veya adımsal inovasyon, işletmedeki mevcut ürün, süreç veya idari sistemler üzerinde yapılan küçük ve kademeli iyileştirmeleri ifade etmektedir. Bunun için, radikal inovasyona göre kademeli inovasyonu daha az risk ve belirsizlik durumu

içermektedir. Artımsal inovasyon iyi tanınmış pazarlar, daha alışmış ürün özellikleri, düşük bir kâr düzeyi, etkili bir üretim teknolojisi gibi durumlarla karakterize edilmektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007).

1.3.3 Teknoloji kullanma derecesine göre inovasyonun türleri

İnovasyon sürecinde kullanılan teknolojiye göre inovasyon ikiye ayrılır. Bunlar, teknik ve idari inovasyonlardır. Teknik ve idari inovasyonlar arasında bir ayırım yapmak için Sosyo-Teknik Sistem Teorisini (Eric Trist, 1951) kullanmak mümkündür. Söz konusu teoriye göre, organizasyonlar hem sosyal hem de teknik sistemlerden oluşmaktadır. Organizasyonun sosyal boyutu, sosyal değerler, çalışan davranışları, algılar, beklentiler, kişilerarası ilişkiler gibi hususları kapsamaktadır. Organizasyonun teknik boyutu ise üretim süreçleri, ekipmanlar, araçlar, gereçler gibi fiziksel hususlar içermektedir. Buna göre, teknik inovasyonlar organizasyonun teknik boyutu ile ilişkili olurken, idari inovasyon ise organizasyonun sosyal boyutu ile ilgilenmektedir.

1.3.3.1 Teknik inovasyon (Technical innovation)

Teknik inovasyon yeni bir ürün, hizmet veya üretim sürecine ilişkin yeni bir fikrin işletme tarafından benimsenmesidir (Damanpour ve Evan, 1984:394). Teknik inovasyon; üretim sürecindeki girdileri çıktılar haline dönüştürmek için kullanılan yeni ekipmanlar ve üretim metotları ifade etmektedir. İşletmeler üretim sürecindeki girdileri çıktılara dönüştürmek için büyük ölçüde farklı teknolojilerden yararlanmaktadırlar. Dolayısıyla, teknik inovasyonlar farklı teknolojik desteklerle ortaya çıkan inovasyonlardır. Bununla beraber, teknik inovasyonlar ürün ve süreç inovasyonlarını içermektedir.

1.3.3.2 İdari inovasyon (Administrative innovation)

İdari inovasyon, yeni prosedürlerle, politikalarla ve örgütsel biçimlerle ilgilidir (Jimenez ve diğerleri, 2008). Bu tür inovasyon, örgütün iş uygulamaları, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır. İdari

inovasyonunun işe alma uygulamaları, kaynakları tahsis etme durumu, görevlerin yapılandırılması, ödüllendirmeleri gibi faaliyetlerini içermektedir. Bunun için, söz konusu inovasyon, organizasyonun yeni bir ürün veya süreç geliştirme çabasını dolaylı olarak etkiler. Genel olarak idari inovasyonlar, organizasyonun sosyal yönü ile ilgilenmektedir (Daft, 1978).

İdari inovasyonlar, ürün ve süreç inovasyonları için yalnızca destekleyici bir faktör olmayıp, kendi başlarına işletmenin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilirler. Bu tür inovasyonlar, işin kalitesini ve verimliliğini iyileştirebilmekte, bilgi alışverişini artırabilmekte ve işletmelerin yeni bilgi ve teknolojileri öğrenme ve kullanma kapasitelerini güçlendirebilmektedir. Bununla beraber, idari inovasyonların, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle işletme performansını artması öngörülebilir (OECD, 2005). Bu tür inovasyon, örgüt üyeler arasındaki iletişim ve değişime ilişkin kuralları, rolleri, prosedürleri ve örgüt yapılarını içerir (Subramanian ve Nilakanta, 1996) ve örgütün sosyal sistemini etkiler.

Personel otomasyon sistemi, biçimsel stratejik planlama süreci, hedeflere göre yönetim (management by objectives) vb'leri idari inovasyonun bazı örnekleridir (Damanpour ve Evan, 1984). İşyeri organizasyonundaki idari inovasyona bir örnek, işletme çalışanlarına karar alma konusunda daha fazla özerklik veren ve onları fikirleriyle katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir organizasyonel modelinin ilk kez gerçekleştirilmesidir. Diğer bir örnek ise farklı bölümler arasında bilgi paylaşımını cesaretlendirmek amacıyla bilginin dökümanate edilmesine yönelik yeni yazılım ve uygulamaların kullanımı yoluyla bir stratejinin gerçekleştirilmesidir (OECD, 2005). Ayrıca, işletmelerin tüm iş süreçlerini kolaylaştırmak, etkinliliği artırmak, maliyet düşürmek ve zamandan tasarruf etmek amacıyla geliştirilen Kurumsal Planlama Sistemi (Enterprise Resource Planning/ ERP) idari inovasyonun diğer bir örneğidir. ERP esas

olarak; insan kaynakları, finans, muhasebe, üretim, tedarik, lojistik, envanter yönetimi, satış, müşteri ilişkileri gibi faaliyetlerini entegre eden merkezi bir bilgi (yazılım) sistemdir. Bu bilgi sistemden elde edilen veriler yöneticilerin daha isabetli kararlar almaları için yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bu sistem departmanlar veya iş birimleri arasındaki iletişimini kolaylaştırır.

1.3.4 Oslo Kılavuzunun (OECD, 2005) inovasyon sınıflandırması

Oslo Kılavuzunun temel amacı OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ülkeleri için uluslararası alanda karşılaştırılabilir inovasyon göstergeleri ve ilkeleri geliştirmektir. Söz konusu kılavuzu ilk olarak 1992'de yayınlanmıştır. Bu baskı, sadece teknolojik ürün ve süreç inovasyonlarından bahsetmiştir. 1997 yılında düzenlenen ikinci baskı inovasyon ile ilgili kavramlar, tanımlar ve metodoloji çerçevesini ve daha ileri düzeyde inovasyon süreci anlayışını içerecek bir şekilde güncellenmiştir. 2005 yılında düzenlenen üçüncü baskısı ise teknolojik (ürün ve süreç) inovasyonlarına ek olarak idari ve pazarlama inovasyonlarını ele almıştır. Dolayısıyla, Oslo Kılavuzuna göre inovasyonun dört türü vardır. Bunlar, ürün, süreç, idari ve pazarlama inovasyonlarıdır.

Bir ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Süreç inovasyonu ise yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlar da önemli değişiklikleri içermektedir. Pazarlama inovasyonu ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. İdari inovasyon ise işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulamasıdır (OECD, 2005).

Tüm inovasyon faaliyetlerinin değişim içermektedir. Ancak, işletmeler tarafından yapılan tüm değişimler inovasyon ile eş anlamlı değildir. Başka bir ifadeyle,

işletmelerdeki tüm değişiklikler inovasyon olarak kabul edilmemektedir. Oslo Kılavuzu (OECD, 2005) inovasyon olarak değerlendirilmeyen değişikliklerden de bahsetmiştir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

1. **Bir sürecin, bir pazarlama yönteminin veya bir organizasyon yönteminin kullanımı veya bir ürün pazarlamasının durdurulması:** Başka bir ifadeyle, birşey yapmayı durdurmak, bu şekilde davranmak işletme performansını iyileştirse bile, bir inovasyon olarak sayılmaz.
2. **Basit sermaye yenileme veya artırımı:** Tesis edilmiş teçhizata özdeş modellerin satın alınması ya da mevcut teçhizat veya yazılımlara küçük çaplı ilaveler ve güncellemeler yapılması, süreç inovasyonu değildir. Yeni teçhizat ve ilaveler hem işletme için yeni olmalı hem de spesifikasyonlarda önemli bir iyileştirmeyi kapsamalıdır.
3. **Yalnızca faktör fiyatlarındaki değişimlerden kaynaklanan değişiklikler:** Yalnızca üretim faktörlerinin fiyatındaki değişikliklerden ötürü bir ürünün fiyatında ya da bir sürecin üretkenliğinde meydana gelen bir değişiklik, inovasyon değildir. Örneğin, aynı model bilgisayarın, sırf bilgisayar çiplerinin fiyatının düşmesi nedeniyle daha düşük bir fiyata imal edilmesi ve satılması durumunda bir inovasyon ortaya çıkmaz.
4. **Kişiselleştirme:** Özel üretim işletmeleri, müşterilerin siparişlerine göre tek ve sıklıkla karmaşık maddeler üretmektedir. Bir kerelik üretilen bu ürün, işletmenin daha önceden üretmiş olduğu ürünlerden önemli derecede farklı özellikler sergilemedikçe, bu bir ürün inovasyonu değildir.
5. **Düzenli, mevsimsel ve diğer döngüsel değişiklikler:** Konfeksiyon ve ayakkabı endüstrisi gibi belli endüstrilerde, mal ve hizmetlerin türünde, ilgili ürünlerin görünüşündeki değişikliklerin de eşlik edebildiği, mevsimsel değişiklikler söz konusudur. Tasarımdaki bu rutin değişiklik türleri genellikle ne ürün ne de pazarlama inovasyonudur.
6. **Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin ticareti:** Yeni ürüne ilişkin durum, mal-nakliye hizmetleri ve dağıtım ticaretinde (toptan ve perakende dağıtım,

taşıma ve depolama) karmaşıklaşmaktadır. Yeni veya iyileştirilmiş ürünlerin ticareti genel olarak toptancı, perakende satış yeri ya da taşıma ve depolama firması için bir ürün yeniliği değildir.

1.4 İnovasyon modelleri

İnovasyon modeli, temel olarak örgütsel inovasyonun nasıl meydana geldiğini (inovasyon sürecini) anlamak için yardımcı olmaktadır. İnovasyon, yeni bir fikir geliştirmeden yeni bir ürünü piyasaya sunmaya kadar uzanan dinamik bir süreçtir. Mevcut literatürde inovasyonun değişik modelleri bulunmaktadır. İnovasyon modellerine yönelik ilk sınıflandırmalar Rothwell (1992) tarafından yapılmıştır. Rothwell inovasyon modellerini beş temel jenerasyona ayırmıştır. Söz konusu sınıflandırmalar tablo 1.2’de yer almaktadır.

Tablo 1.2: Rothwell’in Beş Jenerasyon inovasyon modeli (1992)

Dönem	Jenerasyon	İnovasyon modelinin özellikleri
1950s	Birinci jenerasyon inovasyon modeli (teknoloji itme modeli)	İnovasyonu basit ve doğrusal bir süreç olarak ele almaktadır. Ayrıca, inovasyonu Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, pazar koşulları Ar-Ge faaliyetlerini takip etmektedir.
1960s	İkinci jenerasyon inovasyon modeli (pazar çekme modeli)	İnovasyonu basit bir süreç olarak ele almaktadır. Pazar koşulları Ar-Ge çalışmalarını yönlendirir.
1970s	Üçüncü jenerasyon inovasyon modeli (eşleme model)	İşletmenin farklı birimler arasındaki etkileşim, inovasyon süreci açısından önem kazanmaktadır. Ayrıca, inovasyon sürecinde Ar-Ge çalışmaları ve pazar koşulları (talep) dikkate alınmaktadır. Bunun için, bu inovasyon modeli birinci ve ikinci inovasyon modellerinin kombinasyonudur. Ancak, inovasyon doğrusal bir süreç olarak ele alınmaktadır.
1980s	Dördüncü Jenerasyon	İnovasyonu sürecinde işletmedeki farklı birimler (Ar-Ge, üretim, pazarlama gibi) ile tedarikçiler ve

<i>ve</i> <i>1990s</i>	inovasyon modeli (entegre model)	esas müşteriler arasında bir işbirliği gerekmektedir. Bunun için, ortak girişimler (joint venture) ve stratejik ortaklık (stratejik alliances) gibi işletmeler arasında yatay ilişkiler söz konusudur.
<i>1990s</i>	Beşinci Jenerasyon inovasyon modeli (sistem entegrasyonu ve şebekeleşme modeli)	Bu inovasyon modeli; inovasyonun değişik birimler ve kurumsal şebekeler arasındaki entegrasyonunun bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunmaktadır. Dolayısıyla, işletme ile müşteriler, tedarikçiler, ortak girişimler, ortak araştırma takımlar ve diğer paydaşlar arasında daha yakın bir stratejik entegrasyon söz konusudur. Bununla beraber, yeni bir ürün veya süreç geliştirmek için Ar-Ge çalışmaları simülasyon ve uzman sistemleri gibi teknolojiler tarafından desteklenmektedir.

Rothwell'e (1992) göre, 1950 ve 1960 yıllarda inovasyon süreci temel olarak birbirlerini takip eden aşamalardan oluşan doğrusal bir faaliyet olarak ele alınmıştır. Bu dönemlerde, teknoloji itme ve pazar çekme gibi doğrusal inovasyon modelleri yaygın olarak kullanılmıştır. 1970'lerde, inovasyonu geliştirmek için değişik paydaşların rolü üzerinde odaklanmıştır. 1980'li ve 1990'lı yıllarda inovasyon süreci ile ilgili daha karmaşık modeller gerçekleştirilmiştir. Tablo 1.3'te görüldüğü gibi Rothwell'in inovasyon modellerine benzeyen diğer çalışmalar ortaya çıkmıştır.

Tablo 1.3: İnovasyonun değişik modelleri

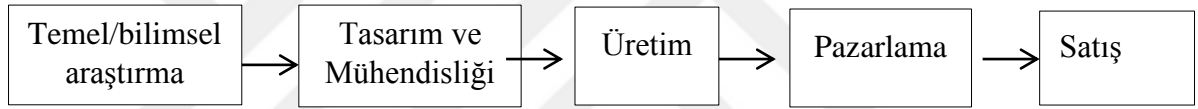
Jenerasyon	Rothwell (1992)	Marinova ve Phillimore (2003)	Tidd (2006)	Berkhout, Duin ve Ortt (2006)	Boehm ve Frederick (2010)
Birinci	Teknoloji itme	'kara kutu modeli'	Doğrusal inovasyon	Teknoloji itme	Teknoloji itme
İkinci	Pazar çekme	Doğrusal modeli	Modeli (teknoloji itme ve pazar çekme)	Pazar çekme	Pazar çekme

Üçüncü	Eşleme modeli (Coupling model)	İnteraktif modeli	Eşleme modeli (Coupling model)	Teknoloji itme ve Pazar çekme modellerinin kombinasyonu	Portföy yönetimi
Dördüncü	Birleştirilmiş inovasyon modeli (entegrated innovation model)	Sistem modeli	Paralel inovasyon modeli	Döngüsel inovasyon modeli	Birleştirilmiş yönetim
Beşinci	Sistem entegrasyonu ve ağ modeli	Evrimsel modeli	Sistem entegrasyonu		Sistem entegrasyonu
Altıncı		İnovatif çevre modeli (Innovative milieux model)			Şebekelerin entegrasyonu

1.4.1 Birinci Jenerasyon İnovasyon Modeli (Teknoloji itme modeli)

Birinci inovasyon modeli veya teknoloji itme (technology push) modeli 1950 ve 1960'larda ortaya çıkmıştır. Bu inovasyon modeli, inovasyon faaliyetlerinin Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunmaktadır. Teknoloji itme inovasyon modeline göre inovasyon süreci birbirini izleyen beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, temel araştırma, ürün tasarım ve mühendisliği, üretim, pazarlama ve satış olarak sıralanabilir (Rothwell, 1992). Bilimsel araştırmalar inovasyon sürecini başlatmak için gerekli olan bilgiyi sağlar. Bu bilgiler yeni bir ürünü veya süreci tasarlamak için kullanılmaktadır. Üretim faaliyeti daha önce tasarlanmış ürün veya süreçleri gerçekleştirir. Pazarlama ve satış faaliyetleri ise yeni bir ürünü veya süreci müşterilere dağıtılmasına yardımcı olmaktadır. Bunun için, teknoloji itme modeli doğrusal inovasyon modeli olarak adlandırılmaktadır. Teknoloji itme modeline göre, inovasyonun başarısı Ar-Ge çalışmaları üzerinde yapılan yatırımlarla orantılı olarak artmaktadır.

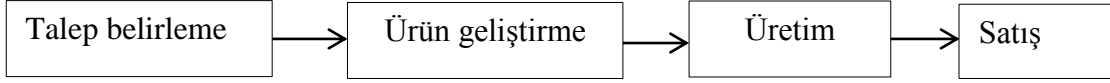
Müşteriler veya kullanıcılar bazı gereksinimlerin farkında olmayabilirler. İşletmeler bilimsel araştırmalar aracılığıyla müşterilerin gereksinimlerini belirlemeye ve karşılamaya çalışırlar. Eczacılık sektöründe yapılan inovasyon çalışmaları bunun bir örneği olabilir. Ancak, şekil 1.2’de görüldüğü gibi teknoloji itme inovasyon sürecinde tek yönlü geribildirim sistemi söz konusudur. Dolayısıyla, inovasyon sürecinin önceki aşamalar (örneğin, temel araştırmalar) sonraki aşamalardan geribildirim (örneğin, müşterilerin ihtiyaçları) almazlar. Teknoloji itme modelinin diğer bir sakıncası ise işletme yeni bir ürün veya süreç geliştirirken pazar koşullarını dikkate almadığı için inovasyondan elde edilen gelir düzeyinin azalmasına neden olabilir.



Şekil 1.2: Teknoloji itme inovasyon modeli (Rothwell, 1992)

1.4.2 İkinci Jenerasyon İnovasyon Modeli (Pazar çekme modeli)

İkinci inovasyon modeli Pazar çekme (market /demand pull) modeli olarak adlandırılmaktadır (Rothwell, 1992). Pazar çekme inovasyon modeli 1960 ve 1970’lerde yaygın olarak kullanılmıştır. Bu modele göre, pazar koşulları inovasyon faaliyetlerini yönlendiren temel faktörlerdir. Başka bir ifadeyle, işletmeler değişen müşteri talebini karşılamak için yeni bir ürün veya süreç geliştirirler (Myers ve Marquis, 1969). Dolayısıyla, işletmeler ilk baştan pazar araştırmaları yaparak müşteri ihtiyaçlarını belirlerler ve ona göre yeni bir ürün veya süreç geliştirirler. Şekil 1.3’te görüldüğü gibi inovasyon süreci birbirini izleyen (doğrusal) dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, talep belirleme, ürün geliştirme, üretim ve satış olarak sıralanabilir (Rothwell, 1992). Pazar koşulları veya talep işletmenin Ar-Ge faaliyetlerini yönlendirmektedir. Ancak, pazar çekme inovasyon modeli büyük bir değişikliği içeren radikal inovasyonlara yol açmamaktadır. Aksine, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut ürün veya süreçler üzerinde küçük iyileştirmeler yapılmaktadır.



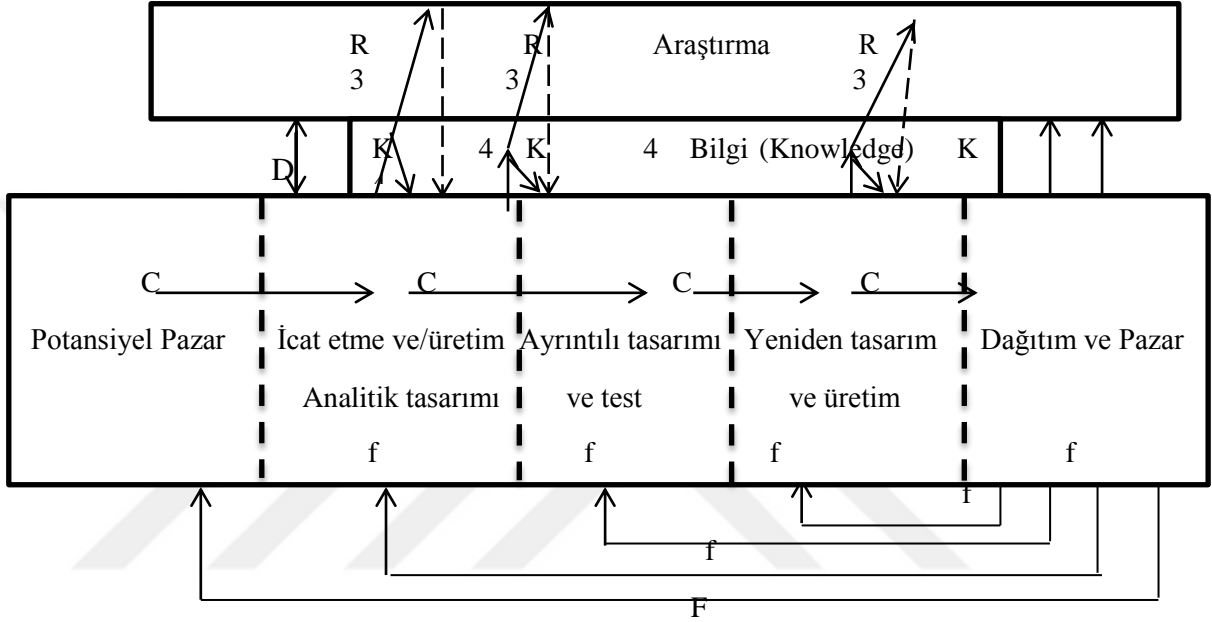
Şekil 1.3: Pazar çekme inovasyon modeli (Rothwell, 1992)

Doğrusal inovasyon yaklaşımının bazı sakıncaları vardır. Birincisi, bu model, inovasyonu birbirini izleyen aşamalardan oluşan basit bir süreç olarak ele almıştır. Ancak, inovasyon farklı aktörler arasında yakın bir etkileşim içeren daha karmaşık bir süreçtir. İkincisi, inovasyon sürecinde tek yönlü bir geribesleme sistemi söz konusu olduğu için müşteriler veya tedarikçilerin fikirlerinden yararlanmaz. Üçüncüsü, doğrusal inovasyon modeline göre bilimsel araştırma inovasyon sürecinin temelini oluşturur. Ancak, bazı inovasyonlar mevcut ürün veya süreçlerin yeni bir kombinasyonu veya tasarımı şeklinde ortaya çıkabilir (Kline ve Rosenberg, 1999). Bununla beraber, inovasyonun teknik ve ekonomik açılarından değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için, pazarlama, Ar-Ge ve üretim gibi birimler arasında yakın bir işbirliği gerekmektedir (Chesnais F, 1993). Dolayısıyla, inovasyonun başarısını sadece Ar-Ge harcamaları açısından değerlendirmek hatalıdır.

1.4.3 Üçüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli

Üçüncü Jenerasyon inovasyon modeli doğrusal inovasyon modelinin bir alternatifi olarak ortaya çıkmıştır (Kline, 1985). Söz konusu inovasyon modeli eşleme (coupling) inovasyon modeli (Rothwell, 1992), zincir bağlantı (chain-linked) inovasyon modeli (Kline ve Rosenberg, 1999), interaktif inovasyon modeli (Marinova ve Phillimore, 2003) ve portföy yönetimi (Boehm Frederick, 2010) gibi farklı isimlerle bilinmektedir. Sözü edilen inovasyon modellerine göre inovasyon süreci hem teknolojik (bilimsel araştırmalar) hem de pazar ile ilgili faaliyetleri bir araya getirmektedir. Şekil 1.4'te görüldüğü gibi, inovasyon sürecinde iki yönlü geri-besleme sistemi bulunmaktadır. Dolayısıyla, inovasyon sürecinde sonraki aşamalar önceki aşamalara geri-besleme sağlarlar. Ancak, doğrusal inovasyon modelinde tek yönlü geri-besleme sistemi söz konusudur. Bununla beraber, eşleme inovasyon modeli inovasyonu birbirini

izleyen aşamalardan oluşan basit bir süreç olarak ele almamıştır. Aksine, inovasyonu karmaşık bir süreç olduğunu vurgulanmış ve daha kapsamlı biçimde ele almıştır.



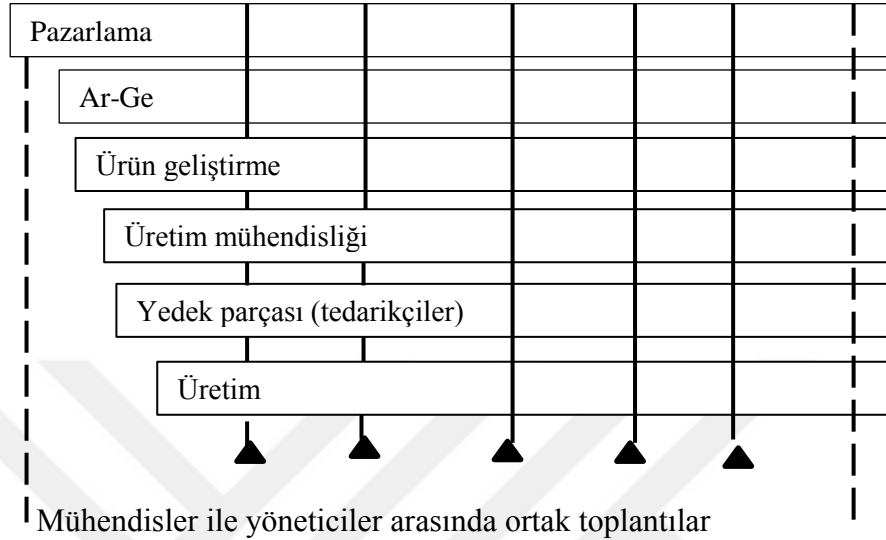
Şekil 1.4: Zincir bağlantı (chain-linked) inovasyon modeli (Kline ve Rosenberg, 1986)

Şekil 1.4'te görüldüğü gibi, inovasyon sürecinin beş yolu (paths) bulunmaktadır. İnovasyon sürecindeki birinci yol potansiyel pazar, icatlar, ürün tasarımı, ürün geliştirme, üretim ve pazarlama gibi faaliyetlerini bağlar ve 'C' harfi ile simgelenmiştir. İkinci yol ('f' ve 'F') ise inovasyon sürecindeki farklı geribildirim sistemlerini gösterir. Dolayısıyla, piyasadan elde edilen bilgiler inovasyonun diğer faaliyetlerinin (ürün tasarımı, üretim, vb) iyileştirmesi için yardımcı olur. İnovasyon sürecinin üçüncü yolu ('K-R') ise araştırma ile bilgi arasında bir bağlantı kurar. İnovasyon sürecinin dördüncü yolu ('D') araştırma ile icat ve tasarım arasındaki ilişkiyi gösterir. Temel araştırmalar radikal inovasyona yol açabilir. Örneğin, atom bombası, yarı iletken ve lazer gibi inovasyonlar temel araştırmanın sonuçlarıdır. İnovasyon sürecinin beşinci yolu ise ('I') inovasyon ile bilimsel araştırmalar arasındaki ilişkiyi gösterir. Başka bir ifadeyle, inovasyon faaliyetlerinden elde edilen yeni makineler, aletler, prosedürler, araçlar vb bilimsel çalışmalarda kullanılmaktadırlar. Örneğin,

mikroskobun geliştirilmesi tıp alanının gelişmesinde büyük bir katkı sağlamıştır. Genel olarak, Kline ve Rosenberg, inovasyonun her zaman bilimsel araştırmaların bir sonucu olarak ortaya çıkmayacağını söylemişlerdir. Onlara göre, bilimsel araştırmaları inovasyon sürecinde önemli bir etmen olmasına rağmen tek başına yetmez. Dijitalleşme, analitik tasarımlar ve icatlar inovasyonun geleceğini şekillendirecektir.

1.4.4 Dördüncü Jenerasyon İnovasyon Modeli

Dördüncü Jenerasyon inovasyon modeli 1980'li ve 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Söz konusu inovasyon modeli, birleştirilmiş inovasyon modeli (Rothwell, 1992), sistem inovasyon modeli (Marinova ve Phillimore, 2003), paralel çizgiler modeli (Tidd, 2006) ve döngüsel inovasyon modeli (Berkhout, vd., 2006) gibi farklı isimlerle bilinmektedir. Birleştirilmiş inovasyon modeline göre, Ar-Ge, prototip geliştirme, üretim, pazarlama gibi inovasyon ile ilgili faaliyetler paralel olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu inovasyon modeli ilk olarak Japonyada üretim sektöründe faaliyet gösteren ve yalın üretim sistemini uygulayan işletmeler tarafından geliştirilmiştir. İnovasyon sürecinde işletme ile müşteriler, ortak girişimler (joint venture), stratejik ortaklık (stratejik alliances) ve diğer paydaşlarla arasında yatay bir işbirliğinin söz konusu olması gerekmektedir. Günümüzde, birleştirilmiş inovasyon modeli en iyi inovasyon modeli olarak işletmeler tarafından kullanılmaktadır (Rothwell, 1992). Nissan araba fabrikasının birleştirilmiş inovasyon modeli şekil 1.5'te yer almaktadır.



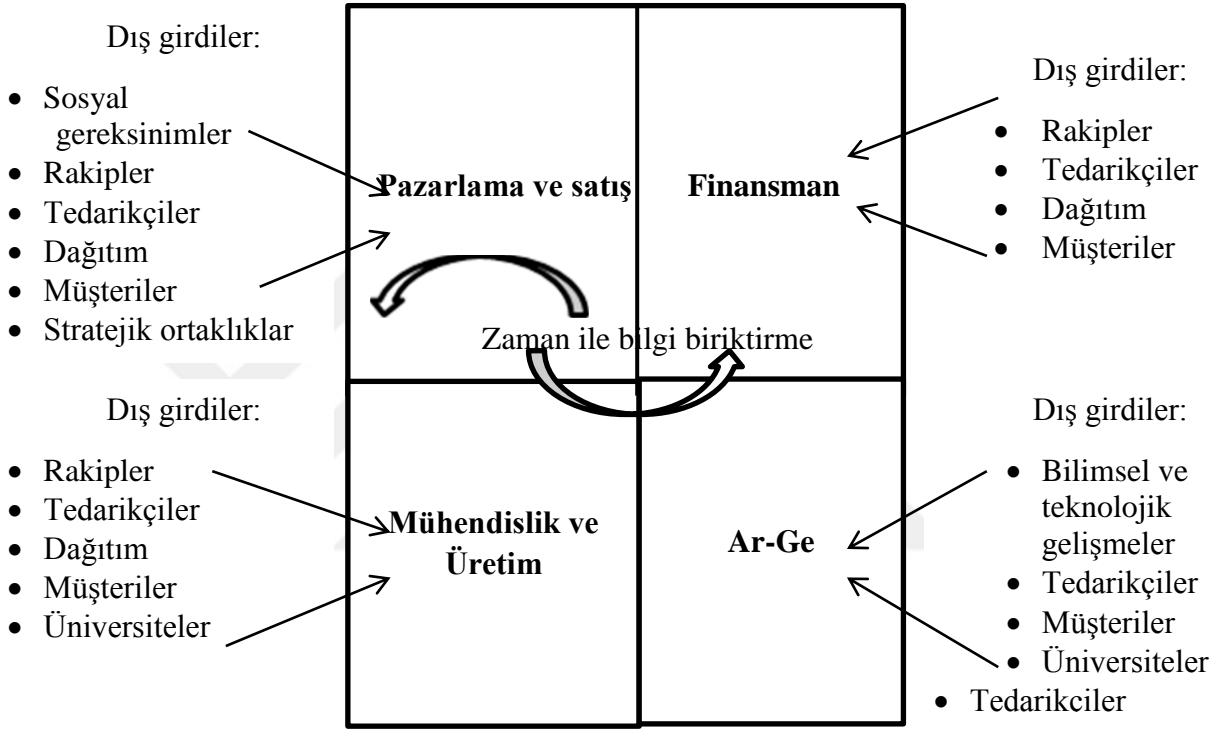
Pazarlama

Pazara sunma

Şekil 1.5: Birleştirilmiş inovasyon modeli (Rothwell, 1992)

Beşinci inovasyon modeline göre ('Sistem entegrasyonu ve şebeke modeli') (Systems Integration and Networking model) inovasyonu farklı fonksiyonlar ve kurumsal şebekeler sayesinde ortaya çıkan bir süreçtir (Rothwell, 1992). Söz konusu inovasyon modeli 'Evrimsel inovasyon modeli' olarak adlandırılmaktadır (Marinova ve Phillimore, 2003). Marinova ve Phillimore inovasyonu Darwin'in evrim teorisiyle ilişkilendirmişlerdir. Onlara göre, biyolojik varlıklar gibi çevresel koşullarla uyum sağlayan yeni ürünler, süreçler veya biçimler başarılı olacaktır. Beşinci Jenerasyon inovasyon modeli birleştirilmiş inovasyon modelinin ideal biçimini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, inovasyonun gerçekleştirilmesi için stratejik girişimler, ortak araştırma grupları, ortak pazarlama düzenlemeleri ve müşteriler arasında yakın bir işbirliği gerekmektedir. Günümüzde, teknolojik gelişmeler inovasyon sürecini etkileyen temel faktörlerdir. Dolayısıyla, simülasyon, uzman sistemler, CAD (Computer Aided Design/ Bilgisayar Destekli Tasarım) modeller gibi teknolojiler yeni bir ürün veya süreç geliştirmede kullanılmaktadır. İşletmelerin beşinci inovasyon modelini benimsemeleri için esneklik sağlayan yönetim sistemi ve inovasyonu teşvik eden örgüt yapısına sahip

olmaları gerekir (Rothwell, 1992). Sistem entegrasyonu ve şebeke modeli şekil 1.6'da yer almaktadır.



Şekil 1.6: Sistem entegrasyonu ve şebeke modeli

1.4.6 Altıncı Jenerasyon İnovasyon Modeli

Altıncı inovasyon modeli inovatif çevre modeli (Marinova ve Phillimore, 2003) veya şebekelerin entegrasyonu (Boehm ve Frederick, 2010) olarak adlandırılmaktadır. Bu modele göre, çevre koşulları (işletmenin faaliyette bulunduğu spesifik coğrafyası) inovasyonun başarısını belirleyen temel faktörlerdir. İşletmeler arası ilişkileri, inovasyonu destekleyen özel ve kamu kuruluşları gibi sosyo-ekonomik aktörler; kültür, toplu öğrenme imkânları gibi çevresel faktörler inovasyonu etkilemektedir (Camagni, 1991). Dolayısıyla, işletmenin faaliyette bulunduğu çevre özellikleri (örneğin, işletmenin doğal kaynaklara olan yakınlığı) örgütsel inovasyonu etkiler.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi kavramı

Günümüzde, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, işletme alanında yaygın olarak araştırılan konular arasında yer almaktadır. Rekabet, teknolojik gelişmeler, işgücü maliyetinin artması, bireysel beklentilerin farklılaşması, müşteri ihtiyaçlarının değişmesi, vb. faktörler nedeniyle işletmelerin kendi çalışanlarını stratejik bir varlık olarak kullanmalarını gerektirdi. Bu faktörler aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarını etkilemiştir. Mevcut literatürde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin farklı tanımları vardır. Butler ve diğerlerine (1991) göre, Stratejik İKY; İKY'nin fonksiyonunu ve rolünü inceleyen, makro örgütsel bir yaklaşımdır. Wright ve McMahan (1992) tarafından verilen tanıma göre Stratejik İKY; “örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için planlanmış insan kaynakları faaliyetleridir.”İnovasyonu ve esnekliği dikkate alarak verilen bir tanıma göre, Stratejik İKY, “örgütün performansını iyileştirmek ve inovasyonu ve esnekliği teşvik eden bir örgüt kültürü yaratmak için oluşturulan İK işlevlerinin stratejik amaçlar ve örgütsel hedeflerle bağlanmasıdır” (Truss ve Gratton, 1994). Diğer bir tanıma göre; Stratejik İKY “Taklit edilemeyen, ikame edilemeyen ve dayanıklı işgücünü geliştirmeye yönelik yetkinliklere dayalı İKY yaklaşımıdır” (Bamberger ve Meshoulam, 2000). Son zamanlarda yapılan bir başka tanıma göre Stratejik İKY; “beşeri sermayenin, örgütün stratejik hedeflerine en etkili şekilde katkı sağlaması için İKY sisteminin seçilmesi, uyumlu hale getirilmesi ve entegrasyonu” olarak tanımlamıştır (Cascio, 2015). Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi Stratejik İKY uygulamaları örgütün uzun vadeli stratejik amaçlarına ulaşmaya önem vermektedir. Aslında, Stratejik İKY'nin esas mantığı, rekabet üstünlüğünün anahtarı olan insan kaynaklarının değerli bir varlık olarak kabul görmesi ve dolayısıyla stratejik olarak yönetilmesidir.

2.2 Stratejik İnsan kaynakları Yönetiminin özellikleri

Stratejik İKY'yi geleneksel insan kaynakları yönetiminden ayırt eden bazı özellikler vardır (Jeffery A. Mello, 2011). *Kapsam* olarak bakıldığında, Stratejik İKY yaklaşımı İKY ile ilgili çalışmalarını geniş bir bağlamda ele almaktadır. İKY planlama sürecinde hat yöneticilerinin katılımı sağlar. Aksine, geleneksel İKY yaklaşımı İK ile ilgili olan faaliyetleri İKY departmanı ile sınırlı tutmaktadır. *Rol* açısından bakıldığında, geleneksel İK'nın rolü reaktif ve değişim takipçisi olurken, Stratejik İKY'nin rolü ise proaktif bir biçimde iç ve dış çevreden sürekli olarak bilgi toplamakta, analiz etmekte ve problemler ortaya çıkmadan önce gerekli tedbirlerin alınması için katkıda bulunmaktadır. Bununla beraber, *zaman* açısından, Stratejik İKY esas olarak uzun vadeli stratejik amaçlara katkı sağlarken, geleneksel İKY ise kısa vadeli ve günlük operasyonel faaliyetlerle ilgilenir. Bunun için, Stratejik İKY, örgütün şuan ki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayan nitelikli elemanların işe alınması, eğitilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması için gerekli yatırımın yapılmasını gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, *hesap verebilirlik* açısından, geleneksel İKY'de, çalışan maliyet merkezi olarak görülürken, Stratejik İKY'da ise yatırım merkezi olarak görülmektedir. *Odak* açısından, geleneksel İKY, işçi ile işveren ilişkisine, motivasyona, kural ve prosedürlere odaklanır. Aksine, Stratejik İKY ise örgütün iç ve dış paydaşlarına odaklanır. Bununla beraber, geleneksel İKY açısında *yatırımlar*, fiziksel varlıklar (örneğin, teknoloji, arsa, ekipmanlar, vb) üzerinde yapılırken, Stratejik İKY açısından ise yatırımlar çalışanların bilgi, beceri ve deneyim kazanmaları için yapılmaktadır (Jeffery A. Mello, 2011).

2.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

1980'ler önce, rekabet avantajın kaynağı; işletme tarafından kontrol edilmeyen dışsal faktörlerle (örneğin, rekabet koşulları, üretim faktörleri ve maliyeti, kredi sistemleri, yasal koşulları, müşteri ihtiyaçları, vb) ilişkilendirilmiştir. Bunun için işletme tarafından sahip olunan içsel kaynaklar dikkate alınmamıştır. Ancak, 1980'lerde işletmelerin karşıladıkları yoğun rekabet karşısında direnç gösterebilmeleri için sahip

oldukları insan kaynağını etkin olarak kullanmaya başlamışlardır. Bu durum, Stratejik İKY'nin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Stratejik İKY'nin teorik çerçevesi esas olarak, Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı (KDY) ile ilişkilidir. Bu yaklaşıma göre, işletmelerin sahip oldukları kaynaklar (insan kaynakları dahil), sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar. Bu yaklaşım ilk olarak Edith Penrose (1959) tarafından oluşturulmuştur. Penrose, işletmenin sahip olduğu fiziksel ve fiziksel olmayan (insan) kaynakları sayesinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebileceğini söylemiştir. Barney'in (1991) daha sonra ortaya koyduğu Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, Stratejik İKY'e olan bakış açısını değiştirmiştir. Ona göre, işletmelerin sahip olduğu kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi dört koşula bağlıdır. Birincisi, bu kaynakların değerli olması gerekmektedir. Yani, işletmenin sahip olduğu kaynaklar, işletmenin stratejisini uygulamak ve performansını geliştirmek açısından katkı sağlamalı. İkincisi, bu kaynakların nadir olması gerekmektedir. Üçüncüsü, bu kaynaklar rakipler tarafından taklit edilmemeli. Yani, işletmenin sahip olduğu stratejik kaynaklar rakipler tarafından kolayca taklit edilirse artık kaynaklar rekabet avantajı sağlayamaz. Barney, işletmelerin sahip oldukları stratejik kaynakların rakipler tarafından ikame edilmelerini engelleyen üç mekanizmadan bahsetmiştir. Bunlar, *nedensel belirsizlik* (işletmenin rekabet üstünlüğünün kaynağının bilinmemesi), *sosyal karmaşıklık* (yöneticiler arasındaki olumlu ilişkiler, örgüt kültürü, işletmenin itibarı) ve *tarihsel bağlılıktır* (kilit kaynaklara erişebilme olanakları, işletmenin kendine özgü bir örgüt kültürü oluşturabilmesi ve şirket kurucuların benzersiz kabiliyetleri geçmiş deneyimlerle bağlıdır). Örneğin, işletmeye özgü manevi varlıklar yani, örtülü bilgi akımı, yönetim ile çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler zaman ile geliştiği için rakipler tarafından taklit edilmesi zordur (Amit ve Schoemaker, 1993). Dördüncüsü, Stratejik kaynaklarının ikame edilememesi gerekir. Yani, rakipler stratejilerini uygulamak için işletmenin sahip olduğu stratejik kaynaklarına benzeyen kaynaklara sahip olmamalıdır. Aksi takdirde, işletme rekabet üstünlüğünü kaybeder. Genel olarak, Stratejik İKY ile ilgili üç yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; Evrensellik, Durumsallık ve Konfigürasyonel (biçimlendirme) yaklaşımlardır (Delery ve Doty, 1996). Bu yaklaşımların ayırım noktası “uyum” ile

ilgilidir. Bunlar, dikey uyum (İK uygulamalar ile örgüt stratejisi) ve yatay uyum (İK uygulamaların kendi aralarında olan uyum) olarak bilinmektedir.

2.3.1 Evrensel yaklaşımı

Günümüzde, evrensel olarak kabul edilen en iyi İKY uygulamaları araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Evrensellik yaklaşımı, Stratejik İKY'nin işletmelerin içinde buldukları koşulları dikkate almadan her durumda geçerli olan en iyi İK uygulamalarının söz konusu olduğunu ileri sürmüştür. Bu yaklaşım, bazı İK uygulamalarının diğerlerinden üstün olduğunu kabul edilir. Bu uygulamalar etkili olarak uygulandığı takdirde işletmeye yüksek bir performans sağladığı iddia edilmektedir. Dolayısıyla, işletmeler, üstün olarak sayılan en iyi İKY uygulamalarına ne kadar yakınsa performans da o kadar yüksek olarak düşünülür. İşletmeler, en iyi İK uygulamaları (Yüksek Performanslı İş Sistemleri- YPİS) sayesinde nitelikli işgücünü cezb ederek, yeni bir beceri kazandırarak ve motive ederek yüksek performans elde edebilirler. Örneğin, Pfeffer (1994), seçici işe alma, iş güvencesi, teşvik edici ücret, yüksek maaş, bilgi paylaşımı, eğitim ve geliştirme gibi 16 İKY uygulamasını ileri sürmüştür. Benzer olarak, Huselid (1995) 13 yüksek performans İKY uygulamasını ortaya koymuştur. Ayrıca, Delery ve Doty (1996) kariyer fırsatları, formel eğitim faaliyetleri, performans değerlendirme, kar paylaşımı, iş güvencesi, çalışan katılımı ve iş tanımı gibi yedi İK faaliyetini önermişlerdir. Söz konusu araştırmacılar, yüksek performanslı İK uygulamalarının örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini söylemişlerdir. Ancak, evrensellik yaklaşımı, işletmelerin benimsedikleri örgüt stratejisi, örgüt kültürü, liderlik tarzı ve diğer faktörler açısından birbirinden farklılık gösterdiklerinden dolayı eleştiriye maruz kalmıştır. Bu açıdan bakıldığında her işletme için geçerli olan İK uygulamaları söz konusu değildir.

2.3.2 Durumsal Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına (en iyi uyum) göre, İKY uygulamalarının yüksek performansa yol açabilmesi için örgütün diğer yönleriyle tutarlı olması gerekmektedir

(M. Armstrong, 2008). Bu yaklaşıma göre, yüksek performans sağlayan ve evrensel olarak kabul edilen İK uygulamalarının söz konusu olmadığını ileri sürülmektedir. Bunun için durumsallık yaklaşımı, İKY uygulamalarının işletme stratejisi (dışsal veya dikey uyum) gibi belirli örgütsel özelliklerle tutarlı olduğu takdirde işletme performansının artacağını savunmaktadır. Örneğin, İKY uygulamaları, Miles ve Snow'un (1978) örgüt strateji tipolojisiyle (öncü, analizci, savunmacı ve takipçi) veya Jackson ve Schuler'in (1987) rekabet stratejisi (inovasyon, kalite geliştirme ve maliyet liderliği) ile uyumlu olduğu takdirde yüksek performans sağlayabilecekler. Bununla beraber, işletmenin yaşam evresi (giriş, büyüme, olgunluk ve gerileme) İKY faaliyetlerini belirleyen temel bir faktördür. Örneğin, İK faaliyetlerinin mevcudiyeti, sayısı ve formelleşme derecesi giriş evresinden büyüme evresine geçtikçe daha artar. Genel olarak bakıldığında, durumsallık yaklaşımının esas mantığı, işletmeye yüksek performans sağlayan İK uygulamalarını belirlemek için yapısal, stratejik ve çevresel faktörlerin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bazı araştırmacılar durumsallık yaklaşımını desteklemişlerdir. Örneğin, Huselid'in (1995) yaptığı bir çalışmaya göre, işletme stratejisi ile İK faaliyetleri arasında uyum sağlayan işletmeler yüksek performans elde etmişlerdir. Ancak, İK faaliyetlerinin seçilmesinde bu uygulamaların kendi aralarında olan uyum (içsel veya yatay uyum) dikkate alınmadığı için eleştirilmiştir.

2.3.3 Konfigürasyonel (Biçimlendirme) Yaklaşım

Konfigürasyonel yaklaşımı, özgün İK uygulamaları dizisinin yüksek performans sağlayacağını savunmaktadır (Lengnick-Hall ve diğerleri, 2009). Bu yaklaşım, işletmelerin yüksek performans elde edebilmeleri için, İK uygulamalarının hem kendi aralarında uyum sağlaması (içsel uyum) hem de işletme stratejisi gibi örgütsel bağlamlarla (dışsal uyum) uyumlu olması gerektiğini öne sürmektedir. Başka bir deyişle, yüksek bir performans elde etmek için İK uygulamalarının içsel olarak ilişkili olması ve farklı çevresel faktörlerle (işletme stratejisi, örgüt kültürü, yönetim tarzı ve diğer çevre koşulları) uyumlu olması gerekmektedir. Ayrıca, evrensellik yaklaşımını benimseyen

araştırmacılar; her durumda üstün olarak sayılan her bir İK uygulamasının işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmaları. Aksine, biçimlendirme yaklaşımını benimseyen araştırmacılar insan kaynakları yönetimi kalıplarının bir bütün olarak işletmeye sağladığı katkısını incelerler (Lepak ve Shaw, 2008).

Konfigürasyonel yaklaşıma göre, yüksek bir performans sağlayan ve birbirleriyle ilişkili olan birden fazla 'İK konfigürasyonu' (eşsonluluk- 'equifinality') mevcuttur. Dolayısıyla, işletmelerin buldukları durumlar için uygun olan İK biçimlerini (HR bundle) seçmeleri gerekmektedir. Örneğin, işletme nitelikli çalışanları işe alırsa, ancak çalışanlarının performansını değerlendirmek için zorunlu dağılım yöntemi kullanır ve ücret sistemi de bireysel katkılarına dikkate almaz ise, söz konusu uygulamalarının birbirine uyumlu olmadığı için işe alma sisteminin örgüt performans üzerindeki etkisi düşük olur.

Mevcut literatürde yüksek performansa yol açan İK Konfigürasyonları yer almaktadır. Örneğin, Snell ve Lepak (2002) insan sermayesinin stratejik değeri ve benzersiz derecesine göre dört İK sistemini önermişlerdir. Bunlar işbirliğine dayalı İK, bağlılığa dayalı İK, verimliliğe dayalı İK ve kontrole dayalı İK sistemleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Arthur (1994) birbirine zıt olan iki İK sistemi önermiştir. Bunlar, kontrole dayalı ve bağlılığa dayalı İK sistemleridir. Ona göre, bağlılığa dayalı İK sistemi uygulayan işletmeler kontrole dayalı İK sistemi uygulayanlardan daha fazla performans elde etmişlerdir. Genel olarak, tüm çalışanların işletmeye sağladıkları katkı değişiklik gösterdiğinden dolayı bu çalışan grupları yönetmek için de farklı İK biçimleri gerekmektedir. Ancak, bu yaklaşım her işletme için uygun olan İK sistemi belirlemedeki yaşanan zorluklar nedeniyle eleştiriye maruz kalmıştır.

2.4 İnovasyonu Teşvik Eden İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İşletmenin yeni ürün, süreç ve idari uygulamaları geliştirme yeteneği sahip olduğu bilgi işçileriyle doğrudan ilişkilidir. Bilgi işçilerinin sahip olduğu bilgi, stratejik olarak değerli ve benzersiz olduğundan dolayı bu işçilerine yönelik İKY uygulamalarına ihtiyaç vardır. Bağlılığa Dayalı İKY Uygulamaları esas olarak bilgiye dayalı çalışanları (bilgi işçileri) yönetmek için kullanılmaktadır (Lepak ve Snell, 1999). Peter Drucker (1994), bilgi işçileri (knowledge workers), ‘formel eğitim yolu ile kazandıkları teorik ve analitik bilgilerini kullanarak yeni bir ürün ve hizmet üreten çalışanlar’ olarak ifade etmiştir. Bu çalışanların bazı özellikleri vardır. Bilgi işçiler, karmaşık sorunları anlayabilme ve çözebilme yeteneklerine sahiptirler. Bu çalışanlar, değişen iş dünyasında etkili olmak amacıyla bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için sürekli olarak gayret sarf ederler. Kendilerini teknolojik gelişmelerle uyumlaştırır ve öğrendiklerini iş hayatına katarlar. İşletmeler, bu işçilerin sahip oldukları eşsiz yetenekleri sayesinde yeni ürünler, hizmetler, süreçler, iş yapma yöntemleri vb. piyasaya sunarlar. Mühendisler, tasarımcılar, Ar-Ge çalışanları vb. bilgi işçilerinin bazı örneğidir.

İşletmeler bilgi işçilerinin sahip olduğu bilgiden faydalanarak yeni ürün, süreç veya idari uygulamaları geliştirmek için bu çalışanlara yönelik İKY uygulamalarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu açıdan, çalışanların bilgi düzeylerini arttıran, motivasyonunu yükselten ve yüksek bir performans göstermelerine fırsat sağlayan Bağlılığa Dayalı İKY uygulamaları bilgi işçilerini yönetmek için uygun bulunmaktadır. Söz konusu İKY faaliyetleri çalışanlar arasında güven, ortak bir anlayışı ve işbirlikçi ikliminin yaratılmasını sağlar, ve dolayısıyla aralarında bilgi paylaşımlarını destekler. Sosyalleşme süreciyle geliştirilen bilgi inovasyonun altyapısını oluşturur (Collins ve Smith, 2006).

2.5 Baęlılęa Dayalı İKY Sisteminin tanımı

Birbirine zıt olan iki insan kaynakları kalıpları (İKY sistemi) söz konusudur. Bunlar; Kontrole Dayalı İKY ve Baęlılęa Dayalı İKY sistemleridir (Arthur, 1994). Kontrole Dayalı (geleneksel) İKY sisteminin esas amacı işgücü maliyetini düşürmek ve üretim etkinliği sağlamaktır. Yani, dar iş tanımları, formel iletişim kanalları, kontrole yönelik performans değerlendirme sistemleri, düşük düzey çalışan katılımı gibi faaliyetler yukarıda sözü edilen amaca hizmet ederler. Ancak, günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerin artması, rekabetin yoğunlaşması, müşteri ihtiyaçlarının ve çalışanların beklentisinin değişmesiyle beraber Kontrole Dayalı İKY sisteminin etkinliği sorgulanmaya başlanmıştır. Ayrıca, çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceriler değişim açısından yetersiz kalmıştır. Sözü edilen değişimler Baęlılęa Dayalı İKY yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Baęlılęa Dayalı İKY sistemi çalışanlara yeni bilgi ve beceri kazandırarak işletmeye katkıda bulunmalarını amaçlar.

Baęlılęa Dayalı İKY uygulamaları çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Bir tanıma göre, Baęlılęa Dayalı İKY uygulamaları (BDİKY), 'çalışanların işletmeye olan baęlılęını artıran, onların daha aktif olarak katılımını sağlayan ve kendilerinin işletmenin genel amaçlarını benimsemeleri için onlara elverişli ortam oluşturmayı amaçlayan uygulamalardır (Wood ve de Menezes, 1998). Bu tanımdan anlaşıldığı üzere söz konusu İKY sisteminin esas amacı çalışanların işletmeye olan baęlılęını arttırarak formel iş tanımlarının ötesinde bir çaba sarf etmeleri için teşvik etmektir. Bunun için, ilk olarak çalışanların örgütün amaçlarını ve hedeflerini bilmeleri gerekir. İkinci olarak, çalışanların işletmenin amaçlarını ve değerlerini benimsemeleri gerekir. Son olarak, örgütün uzun vadeli hedeflere ulaşabilmesi için çalışanların kendilerinden beklenen davranışı göstermeye istekli olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla, Baęlılęa Dayalı İKY uygulamaları yukarıda söz edilen amaçlara erişebilmek için hizmet eder.

Baęlılęa Dayalı İKY sistemi, 'çalışanların işletmeye olan baęlılęını ve motivasyonu arttıran yüksek bir bağlılık stratejisidir (Ellen M. Whitener, 2001). Ayrıca,

son zamanda verilen diğerk bir tanıma göre, Bağlılığa Dayalı İKY, “İşletmeye üstün bir değer yaratmak için yetenekli, motive edilmiş ve örgüt ile güçlü bir bağlılık kuran işgücü geliştirmeye hizmet eden İKY uygulamaları dizisi” olarak tanımlanmıştır (Kwon, vd., 2010). Bu tanım, kaynaklara dayalı yaklaşımın temelleri ile uyumludur. Yani, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı, işletmenin değerli, nadir, taklit olunamayan ve rakipler tarafından ikame edilemeyen işgücünün geliştirilmesine bağlı olduğu vurgulanmaktadır.

2.6 Bağlılığa Dayalı İKY (BDİKY) Sisteminin özellikleri

Bağlılığa Dayalı İKY sistemini geleneksel İKY'den ayıran özellikleri vardır. BDİKY, işletme iç kaynaklarından temin etmek, işletme ile uyum sağlayan işgörenleri işe almak, takıma ve işletmeye dayalı teşvik edici ücret sistemleri, çalışanların gelişimini sağlayan uzun vadeli eğitim ve performans değerlendirme sistemleri, takım çalışması ve işletmeye özgü bilgi ve beceri geliştirmek gibi faaliyetlerini içermektedir (Collins ve Smith, 2006). Bununla beraber, Walton'un (1985) söylediği gibi, geniş iş tanımları, çevre koşullarla beraber değişen çalışan görevleri, takım çalışması, yatay bir örgüt yapısı, üst-ast arasında statü farklılıklarının azalması, formel yetki yerine uzmanlık bilgisine dayalı liderlik bağlılığa dayalı yönetim sisteminin özellikleri arasında yer almaktadır.

İşletmelerin sürekli olarak değişen iş ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri için bilgi işçilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için, çalışan katılımı, bilgi paylaşım sistemleri, yoğun bir eğitim ve ücret programları gibi bağlılığa dayalı İKY uygulamaları önem kazanmaktadır (Arthur, 1992). İnovasyon odaklı işletmeler çalışanlarının risk almalarını ve yeni şeyler denemelerini teşvik eder, çalışanlara iş güvencesi sağlar, yaratıcı çalışanlara ödül verir, uzun vadeli çalışan bağlılığını artırmak için kar paylaşımı gibi teşvik edici ücret sistemleri uygulanır ve eğitim ile geliştirme faaliyetleri hazırlar (Toh ve diğerleri, 2008).

Bağlılığa Dayalı İKY sistemini benimseyen işletmeler, çalışanların yeni bilgi, beceri ve yetenek kazanabilmeleri için büyük bir yatırım yaparlar (Thompson ve Heron, 2005). Birbirleriyle tutarlı olan Bağlılığa Dayalı İKY uygulamaları çalışanların bilgi düzeyini artırır, motivasyonunu yükseltir ve yüksek bir performans göstermeleri için fırsat sağlar. Ayrıca, işletmenin yeni ürün, süreç ve idari uygulamaları geliştirme yeteneği sahip olduğu bilgi işçilerle doğrudan ilişkilidir. Bilgi işçileri, stratejik olarak işletmeye yüksek bir değer taşıdıkları ve benzersiz bir niteliğe sahip oldukları için onlara yönelik İKY sistemine ihtiyaç vardır. Bu açıdan, Bağlılığa Dayalı İKY uygulamaları bilgi işçilerini yönetmek için kullanılmaktadır (Lepak ve Snell, 1992). Başka bir ifadeyle, bilgi işçileri uzmanlaşmış ve işletmeye özgü bir bilgiye sahip oldukları için (firm specific knowledge) organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini arttırırlar. İşletmeler rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen ve kendine-özgü bir işgücü (tacit knowledge) geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlayabilirler.

Bağlılığa Dayalı İKY yaklaşıma göre, birbirleriyle tutarlı olan İKY uygulamalarının işletmeye sağladıkları etki derecesi her bir İKY uygulamasının etkisinden daha fazladır. Her bir İKY uygulamasının etkinliği diğer İKY uygulamalarıyla bağlantılı olduğundan yüksek performans elde etmek için birbirine tamamlayan İKY faaliyetlerinin seçilmesi gerekmektedir. Örneğin, eğer işletme takımlara dayalı iş yapma biçimini uyguluyorsa, ancak ücret ve performans değerlendirme sistemleri ise takım çabaların yerine bireysel katkılara göre belirleniyorsa, söz konusu uygulamaların örgüt performans üzerindeki etkisi azalır. Buna benzer olarak, Ashton ve Sung (2002), İKY uygulamalarının bir bütün olarak performansa sağladıkları katkı düzeyi her bir faaliyetinin sağladığı katkısından fazla olduğunu vurgulamışlardır. Bu çalışma, Bağlılığa Dayalı İKY sisteminin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlar. Dolayısıyla, konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalara dayanarak (örneğin, MacDuffie, 1995; Youndt ve diğerleri, 1996; Snell ve Lepak, 2002; Larsen ve Foss, 2003; Collins ve Smith, 2006) Bağlılığa Dayalı İKY uygulamaları bütüncül bir sistem olarak ele alınacaktır.

2.7 Bağılığa Dayalı İKY Sistemi ve Örgütsel İnovasyon

Günümüzde, birbirleriyle ilişkili olan İKY uygulamaları (HR bundle) ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemek için araştırmacıların artan ilgisi vardır. Bu uygulamalar işletmeye özgü insan kaynağı geliştirmede ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada kritik rol oynarlar. İKY uygulamaları geleneksel veya kontrole dayalı ve bağılığa dayalı İKY uygulamaları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Arthur, 1999). Kontrole dayalı İKY uygulamalarını benimseyen işletmeler esas olarak işgücü maliyetini düşürmeye ve üretim etkinliğini sağlamaya çalışırlar. Sözü edilen amaca yönelik dar iş tanımları, spesifik eğitim faaliyetleri, formelleşme ve merkezi bir karar verme sistemi kullanılmaktadır. Öte yandan, Bağılığa Dayalı İKY sistemi ise geniş iş tanımları, yoğun eğitim ve geliştirme faaliyetleri, hata yapmayı tolere eden örgüt kültürü, takım çalışması gibi uygulamaları ile karakterize edilir. Bu uygulamalar çalışanların yeteneğini arttırarak yaratıcı bir davranış göstermelerini sağlar. Dolayısıyla, bağılığa dayalı uygulamalar inovasyonu geliştirmek için daha elverişlidir. Bu açıdan, Verburg ve diğerlerinin (2007) yaptıkları bir çalışmaya göre bağılığa dayalı İKY uygulamalarını benimseyen işletmeler kontrole dayalı İKY faaliyetlerini uygulayanlardan daha fazla örgüt performansı ve inovasyonu elde etmişlerdir.

Birbirleriyle bağlantılı olan İKY uygulamaları, nitelikli işgücünü geliştirerek örgütsel inovasyon üzerinde büyük bir katkı sağlar (Shipton vd., 2005; Verburg vd., 2007; Yu Zhou vd., 2013). Söz konusu uygulamalar, ‘beşeri sermayeyi geliştirici İKY uygulamaları’, ‘yüksek katılım sağlayan İKY uygulamaları’, ‘inovasyona yönelik İKY sistemi’ gibi değişik isimlerle bilinmektedir. Bütün bu İKY sistemlerinin ortak noktası, çalışanların rekabet avantajı sağlayan değerli bir varlık olarak görümesi ve onlara gerekli yatırımların yapılmasıdır.

Konuya ilişkin literatür taraması incelendiğinde, İKY uygulamalar ile inovasyon arasında olumlu bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmektedir. Seeck ve Diehl (2017)

1990 ile 2015 yılları arasında İKY ile inovasyon üzerinde yapılan 35 çalışmayı incelemişlerdir. Yazarlar, İKY ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için farklı Stratejik İKY yaklaşımların (esas olarak evrensellik ve konfigürasyonel yaklaşımlar) benimsenmesine rağmen bu çalışmaların çoğu birbirleriyle tutarlı uygulamalardan oluşan Bağlılığa Dayalı İKY sisteminin örgütsel inovasyonu etkilediğini belirtmişlerdir. Spesifik olarak bakıldığında, İKY uygulamaları ile inovasyon ilişkin yapılan 35 çalışmadan % 48 olanları Bağlılığa Dayalı İKY sistemini kullanırken, geri kalan çalışmalar (%37) ise kendileri için ‘en iyi’ İKY uygulamalarını benimsemişlerdir. Ayrıca, bu çalışmaların çoğu (%86) farklı sektörde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde (ağırlıklı olarak teknoloji ve üretim işletmeleri) ve yönetici düzeyinde yapılmıştır. Bağlılığa Dayalı İKY uygulamaları çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek, onları motive ederek, olumlu bir çalışma ortamını yaratarak işletmenin yeni bir ürün, süreç ve idari uygulaması geliştirme çabalarını destekler.

Yu Zhouvd. (2013) inovasyonu teşvik eden iki tür İKY sisteminin (HR bundle) örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çin’de değişik sektörlerde faaliyet gösteren 179 işletme üzerinde yapılan bu çalışmaya göre, İşbirliğine Dayalı ve Bağlılığa Dayalı İKY sistemlerinin teknolojik ve idari inovasyonlarını olumlu yönde etkilemişlerdir. Bağlılığa Dayalı İKY sistemi çalışanların bilgi düzeylerini artırmaya amaçlarken İşbirliğine Dayalı İKY sistemi ise işletmenin dış kuruluşlarla (akademik kuruluşlar, bağımsız uzmanlar, profesyonel İKY hizmet veren kuruluşlarla vb.) işbirliği geliştirmesine odaklanır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, her iki İKY sistemi örgütsel inovasyon ve performans ile olumlu olarak ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ancak, her iki İKY sisteminin bir anda uygulanması işletmeye masraflı olduğundan örgütsel inovasyonu olumsuz yönde etkiler.

Hong Kong’da değişik sektörlerde faaliyet gösteren 332 Çinli ve yabancı işletme üzerinde yapılan bir çalışmaya göre, inovasyonu teşvik eden İKY sisteminin ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. ‘İnovasyonu teşvik

eden İKY sistemi' işletmeye özgü beşeri sermaye geliştirmeyi amaçlar. Yoğun bir eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performansa dayalı ücret sistemleri, takım çalışması gibi İKY uygulamaları inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün (esnekliğe, değişimlere ve yaratıcılığa önem veren bir örgüt kültürü) oluşturulmasına katkı sağlamış ve ürün inovasyonu üzerinde de olumlu bir etki yapmıştır. Başka bir deyişle, inovasyonu teşvik eden İKY sistemini benimseyen işletmeler olumlu bir örgüt kültürü oluşturmuşlar ve daha fazla ürün inovasyonu elde etmişlerdir (Lau ve Ngo, 2004).

Bağlılığa Dayalı İKY sistemini yüksek düzeyde uygulayan şirketlerin inovasyon açısından etkili olduklarını gösteren çalışmalar vardır. Kanarya Adalarında faaliyet gösteren 157 işletme üzerinde yapılan çalışma bunun bir örnektir. Bu işletmeler Bağlılığa Dayalı İKY sistemini uygulama düzeylerine göre iki gruba ayrılmıştır: Yüksek ve Düşük Bağlılığa Dayalı İKY sistemi işletmeler. Bağlılığa Dayalı İKY sistemini yüksek düzeyde uygulayan 84 işletme boş pozisyonlarını terfi yoluyla iç kaynaklardan temin etmiş, terfi kararlarını eğitim ve performans sonuçları ile ilişkilendirmiş, karar verme sürecinde çalışan katılımını sağlamış, planlı bir eğitim ve geliştirme politikası uygulamış, çalışanlara teşvik edici ücret ve iş güvencesi sağlamıştır. Bağlılığa Dayalı İKY sistemini yüksek düzeyde uygulayan işletmeler, düşük düzeyde uygulayan işletmelere göre daha fazla ürün ve süreç inovasyonuna sahip olmuşlardır. Ayrıca, Bağlılığa Dayalı İKY sistemi, İK politikasının formelleşmesi (planlanması) ve istikrarlı işgücünü (kalıcı işçilerin toplam işçilere olan oranı) süreç inovasyonunu olumlu yönde etkilemiştir. Ayrıca, orta ölçekli işletmeler daha fazla ürün inovasyonu pazara sunarken büyük ölçekli işletmeler ise süreç inovasyonu geliştirme açısından etkili olmuştur (Perez ve Diaz-Diaz, 2010).

Helen Shipton vd. (2005) İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla İngilterede değişik sektörlerde faaliyet gösteren 35 üretim işletmesi üzerinde ampirik bir çalışma yapmışlardır. Araştırmacılara göre, 'Etkili veya karmaşık İKY sistemi' (Sophisticated HRM System) olarak adlandırılan ve birbirleriyle ilişkili

İKY faaliyetleri işletme içindeki öğrenme iklimi oluşturarak örgütsel inovasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Yani, yoğun bir temin ve seçim yöntemleri, oryantasyon ve sosyalleşme programı, performans değerlendirme sistemi, eğitim ve işletmede İKY'ye sağlanan destekler, ürün ve teknolojik inovasyonlarını olumlu yönde etkilemiştir. Bu uygulamalar, çalışanların yaratıcı fikir geliştirme yeteneklerini teşvik etmiş ve örgütsel inovasyonu üzerinde olumlu bir etki yapmıştır. Bununla beraber, 'Karmaşık İKY sisteminin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi işletme içinde destekleyici öğrenme iklimi söz konusu olduğunda daha da artar. Ayrıca, ücret sistemi performans değerlendirme sonuçlarıyla ilişkilendirildiğinde İKY sisteminin süreç inovasyonu üzerindeki etkisi azalmıştır. Yani, işletmeler ücret sistemlerinin performansa bağlanmaları, çalışanların bireysel davranış sergilemesine ve birbirleriyle gösterdikleri işbirliğinin azalmasına neden olur.

İKY uygulamaları örgütsel inovasyon faaliyetlerini kolaylaştırır. Türkiyede üretim sektöründe faaliyet gösteren 103 işletme üzerinde yapılan bir çalışma, Bağlılığa Dayalı İKY uygulamaları, inovasyonun dört çeşidi ve inovasyon performansı arasındaki olumlu bir ilişkinin söz konusu olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmaya göre, yoğun bir temin ve seçim faaliyetleri (iç kaynaklardan temin etmek, ve işletme ile uyum sağlayan ve öğrenme kapasitesi yüksek olan çalışanları işe almak), teşvik edici ücret ve ödül sistemleri (örneğin, bilgi işçilere teşvik primi, hisse alım planı gibi özendirici ödül sistemleri), eğitim ve geliştirme faaliyetleri (takım çalışması, beceri geliştirme, mentorluk sistemleri, bireysel gelişim planları, çeşitli ilerleme olanakları vb.) gibi Bağlılığa Dayalı İKY uygulamaları, idari, süreç ve pazarlama inovasyonları üzerinde olumlu bir etki yapmıştır. Ancak, İKY uygulamaları ile ürün inovasyonu arasındaki ilişkide süreç ve pazarlama inovasyonlarının aracılık rolü vardır. Bununla beraber, ürün inovasyonu işletmelerin inovasyon performansını olumlu yönde etkilemiştir (Canan Ceylan, 2013).

İspanyada konaklama sektöründe faaliyet gösteren 109 otel işletmesi üzerinde yapılan bir çalışmaya göre, yoğun bir eğitim ve geliştirme programları, teşvik edici ücret sistemleri, karar vermede çalışan katılımı gibi birbirleriyle ilişkili İKY uygulamaları çalışanların duygusal bağlılığını ve örgütsel inovasyonu olumlu olarak etkilemiştir. Ayrıca, örgütsel inovasyon finansal performansının artmasına yardımcı olmuştur. Böylece, örgütsel inovasyon Bağlılığa Dayalı İKY sistemi ile finansal performans arasında aracılık etmiştir. Genel olarak, yoğun bir eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların yeni fikir yaratabilme yeteneklerini etkiler. Teşvik edici ücret sistemleri ise çalışanların daha fazla çaba sarf etmelerine yardımcı olmuştur. Çalışan katılım sistemleri işçilerin yeni fikir ortaya koyabilmesi için fırsat sağlayarak inovasyonu olumlu olarak etkilemiştir (Nieves ve Osorio, 2017).

Daha yakın bir zamanda yapılan bir diğer çalışmaya göre, BDİKY sistemi, İK kabiliyeti ile teknolojik inovasyon (keşifsel ve düzeltici inovasyonları) arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Kore’de elektronik, Bilişim ve İletişim Teknolojisi, makine ve çelik sektörlerinde faaliyet gösteren 109 Ar-Ge işletmesi üzerinde yapılan bu çalışma; yoğun bir eğitim ve geliştirme faaliyeti, çalışanlar ve departmanlar arasındaki bilgi paylaşımı çalışanların yaratıcı fikir geliştirme yeteneğini arttırmıştır. Bununla beraber, grup ve organizasyon bazlı teşvik edici ücret sistemleri ve gelişime dayalı performans değerlendirme sistemleri çalışanların yaratıcı bir davranış sergilemelerini motive etmiştir. Ayrıca, bilgi paylaşımı, iş güvencesi, gelişime dayalı geribildirim sistemleri, özerklik, çalışan katılımı ve güçlendirme gibi uygulamalar yetenekli ve motive edilmiş çalışanların inovasyon çalışmalarlarıyla ilgilenmeleri için fırsat sağlamıştır. Bağlılığa Dayalı İKY uygulamaları, İK kabiliyetini (çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve davranışları) geliştirmiş, dolayısıyla, düzeltici (artımsal) inovasyon ve keşifsel (radikal) inovasyon üzerinde olumlu bir etki yapmıştır. Böylece, İK kabiliyeti, BDİKY sistemi ile örgütsel inovasyon arasında aracılık etmiştir (Park, Bae ve Hong, 2017).

İKY uygulamaları çalışanların yaratıcı fikir geliştirmelerini ve örgütsel inovasyon faaliyetlerinde katkıda bulunmalarını sağlar. İspanyada üretim sektöründe faaliyet gösteren 225 işletme üzerinde yapılan bir çalışmaya göre, Bağlılığa Dayalı İKY uygulamaları çalışanların yenilikçi iş davranışı (çalışanların inovasyon süreci için gerekli olan bilgi yaratabilme kapasitesi) aracılığıyla ürün inovasyonu (ürün inovasyonunun yenilik ve radikal olma derecesi) üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ispatlanmıştır. Başka bir ifadeyle, öğrenme kapasitesi yüksek olan çok yönlü çalışanların işe alınması, karar verme sürecinde çalışan katılımı, çalışanların çeşitli iş yapabilmeleri için fırsatların tanınması, işletmeye özgü bilgi geliştirmek için kapsamlı eğitim faaliyetleri, çok yönlü ve gelişime odaklı performans değerlendirme sistemleri, teşvik edici ücret ve ödül sistemleri, çalışanların yenilikçi iş davranışı göstermelerini sağlamıştır. Dolayısıyla, ürün inovasyonunun radikal olma niteliği (new products radicalness) ve yenilik derecesi (new products novelty) üzerinde olumlu yönde etki yapmıştır. Böylece, yenilikçi iş davranışı Bağlılığa Dayalı İKY sistemi ile ürün inovasyonu arasında aracılık yapmıştır (Sanz Valle ve Daniel Jiménez, 2018).

Genel olarak bakıldığında, İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişki üzerinde yapılan çalışmalarının çoğu çalışanların beceri düzeyini arttıran, motive eden, olumlu çalışma ortam yaratan birbirleriyle uyumlu olan İKY faaliyetleri örgütsel inovasyonun değişik boyutları (radikal, artımsal, ürün, süreç, teknolojik ve idari inovasyonlar) üzerinde olumlu etki yaptığını göstermişlerdir. Bununla beraber, Bağlılığa Dayalı İKY sisteminin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi dolaylı olduğunu ve bu ilişkide yenilikçi iş davranışı, İK kabiliyeti, destekleyici öğrenme iklimi gibi bağlamsal faktörlerinin aracılık rolünün söz konusu olduğunu söylemek mümkündür.

2.8 Bağlılığa Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Bağlılığa Dayalı İKY sistemindeki uygulamalar hakkında araştırmacılar arasında farklı görüşler vardır. Bu farklı görüşlere rağmen, bağlılığa dayalı İKY sisteminin hedefi aynı kalmaktadır. Bağlılığa dayalı İKY sisteminin esas amacı işletmenin rekabet

üstünlüğünü sağlayan yetenekli, motive edilmiş, güçlendirilmiş ve kendini adanmış işgücünü geliştirmektir. Kaynaklara Dayalı Yaklaşımına göre, işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ancak değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen bir insan kaynağı geliştirmek ile mümkündür (Barney, 1991).

Araştırmacılar, İKY ile örgüt performans arasındaki ilişki açıklamak için AMO yaklaşımına (Beceri, Motivasyon ve Fırsat Teorisi) dayanırlar. AMO yaklaşımına göre, bireyin yüksek bir performans gösterebilmesi için birbirleriyle bağlantılı olan üç temel koşul gerekmektedir. Bunlar: Beceri, Motivasyon ve Fırsat'tır (Bailey, 1993). Beceri, bireyin işini etkili olarak yerine getirebilmesi için gerekli bilgiyi, beceri ve yeteneklerine sahip olması gerektiğini işaret eder. İşletmenin gerekli bilgiyi, beceri ve yetenekleriyle donatılmış bireylerine sahip olabilmesi için kullanılan İKY uygulamalar arasında seçici işe alma, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ön sırada gelmektedir. Motivasyon ise bireyin sahip olduğu bilgiyi kullanarak işletmeye katkı sağlayabilmesi için istekli olması ile ilgilidir. Bu açıdan, teşvik edici ücret sistemleri, gelişime dayalı performans değerlendirme, içsel kariyer veya terfi fırsatları ve iş güvencesi, çalışanların motive eden İKY uygulamalar arasında yer almaktadır. Son olarak, Fırsat ise yetenekli ve motive edilmiş çalışanların işlerini yerine getirebilmeleri için uygun fırsatların sunulması ile ilgilidir. Bunun için, geniş iş tanımları, karar verme sürecinde çalışan katılımı ve esnekli çalışma biçimleri çalışanların potansiyellerinin kullanabilmeleri için elverişli bir ortam yaratan İKY uygulamalardır.

Yukarıda yer alan açıklamaya dayanarak, bağlılığa dayalı İKY sistemini AMO yaklaşımının çerçevesiyle oluşturmak mümkündür. Araştırmacılar, Bağlılığa Dayalı İKY sistemi ile inovasyon arasındaki ilişkiyi açıklamak için AMO teorisine dayanabilirler (Seeck ve Diehl, 2017; Park, Bae ve Hong, 2017; Gómez, vd, 2017). Böylece, bağlılığa dayalı İKY sistemi yetenek geliştiren (yoğun bir temin ve seçim, eğitim ve geliştirme), motivasyonu artıran (gelişime dayalı performans değerlendirme, teşvik edici ücret ve ödül sistemleri, içerden terfi olanakları ve iş güvencesi) ve fırsat sağlayan (esnekli iş

dizaynı ve çalışan katılımı) birbirleriyle ilişkili faaliyetlerden oluşan bir sistem olarak ele alınabilir. Tablo 2.1’de görüldüğü gibi, Bağılılığa Dayalı İKY sistemi ile ilgili yazın taraması incelendiğinde, yukarıda sözü edilen İKY uygulamaları birçok araştırmacı tarafından ele alındığını görülmektedir. Bununla beraber, bu İKY uygulamalarının örgütsel öğrenme ve örgütsel inovasyon ile ilişkili olduklarını söylenmektedir (Park, Bae ve Hong, 2017).



Tablo 2.1: Bağlığa Dayalı İKY Uygulamaları

No	Yazar (lar)	Esnekli iş dizaynı/ esnekli iş biçimleri	Yoğun bir temin ve seçim	Kariyer olanakları/ içerden terfi fırsatları	Yoğun bir eğitim ve geliştirme	Çalışan katılımı	Gelişime dayalı performans değerlendirme	Performans a dayalı ücret/teşvik edici ücret	Takım çalışması /kendi kendini yöneten takımlar	Statü farklılıklarının azalması	Şikayet prosedürleri
1.	Walton (1985)	X				X					
2.	Ichniowski (1990)	X		X	X	X		X			X
3.	Snell ve Dean (1992)		X		X		X	X			
4.	Arthur (1994)				X	X		X			
5.	MacDuffie (1995)		X		X		X	X			
6.	Delery ve Doty (1996)	X		X	X	X	X	X			
7.	Youndt, vd., (1996)		X		X		X	X			
8.	Ichniowski, Shaw, Prennushi (1997)		X		X		X	X			
9.	Pfeffer (1998)		X	X	X	X		X	X	X	
10.	W. Roche (1999)	X	X	X		X		X			X
11.	Appelbaum vd. (2000)	X		X			X	X			
12.	Whitener (2001)		X		X		X	X			
13.	Lepak ve Snell (1999, 2002)	X	X	X	X		X	X			
14.	Collins ve Smith (2006)		X		X			X			
15.	Kwon, vd (2008)	X			X	X	X	X			
16.	Sanders vd., (2009)			X	X	X	X	X	X		
17.	Kooij, vd (2010)	X	X	X	X	X	X	X	X		
18.	Perez Diaz (2010)			X	X	X	X	X			
19.	Bourne vd. (2013)		X		X			X			
20.	Park, vd (2017)	X	X		X	X	X	X			
Toplam		9	12	9	17	11	13	19	3	1	2

2.8.1 Esnek iş dizaynı

Günümüzde, işletmelerin rekabet ortamında faaliyet gösterebilmeleri için geleneksel çalışma biçimlerden uzaklaşarak değişimler karşısında esneklik sağlayan uygulamalara önem vermektedirler. Geleneksel çalışma biçimleri, aşırı derece uzmanlaşma, formelleşme ve merkezi bir karar verme sistemleri, formel ve tek yönlü iletişim sistemleri ile karakterize edilir. Böyle bir sistemde, çalışanlar işletme tarafından belirlenmiş ve çok parçalanmış basit işler yaparlar. Ancak, yukarıda söz edilen işletmeler, hızlı değişen bir çevrede (teknolojik değişimler, rekabet, değişik müşteri ihtiyaçları ve çalışan beklentileri, vb) faaliyetlerini sürdürmekte zorlanmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin değişimlere karşı esnek sağlayabilmeleri için benimsedikleri iş dizaynı yaklaşımlarını yeniden gözden geçmeleri gerekmektedir. Bu açıdan, çalışanların kendi işleri ile ilgili karar vermelerini; karar verme sürecinde katılmalarını; çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler kullanarak iş yapabilmelerini; yaptıkları işlerini bir bütün olarak görebilmelerini; aralarında bilgi paylaşmalarını; iş rotasyonu ile yeni deneyim kazanabilmelerini teşvik eden esnekli iş dizayn uygulamaları işletmenin çevre ile uyum sağlayabilmesi için önemli bir katkı sağlar. Yukarıda yer alan esnekli iş dizayn uygulamaları bağlılığa dayalı İKY sistemi ile uyumludur. Dolayısıyla, söz konusu iş uygulamaları sonraki kısımda ele alınacaktır.

2.8.1.1 İş dizayn yaklaşımları

İşletmede, bireylerin yapacakları işe ilişkin görevin, yükümlülüğün ve sorumluluğun bir araya getirme süreci iş dizaynı denilmektedir. İş dizaynı, çalışan memnuniyetini ve iş başarısını etkilemektedir. Temel olarak, beş iş dizaynı yaklaşım söz konusudur. Bunlar; iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ekibe dayalı iş dizaynı'dır (Torrington vd. 2013).

İş basitleştirme, bireylerin kendi alanına giren spesifik ve dar olarak tanımlanan işleri yapabilmeleri için bu işleri oluşturan görevlerini küçük ve basit parçalara ayırma anlamına gelir. İş bölümünün temelinin dikkate alan bu yaklaşım, verimliliği artırmak için

işletmedeki tüm işleri oluşturan görevlerini en küçük parçalara indirgenir. Yönetim tarihinden bilindiği gibi iş dizaynı ile ilgili çalışmalar 1990'lı yıllarda başlamıştır. Bu tarihlerde, F.W Taylor, verimliliği artırmak ve maliyet düşürmek amacıyla zaman ve hareket etütleri kullanmış ve işlerini bölünebilen en küçük parçalara ayırmıştır. Bunun için, işletmedeki tüm işler uzmanlaşmaya imkan sağlayabilecek bir tarzda dar olarak tanımlanır. Böylece, işlerin kısa zamanda ve düşük maliyet ile yapılması için imkan sağlar. Ayrıca, gereksiz olan işler ya elenir yada diğer işlerle birleştirilir. Bu tür iş dizayn yaklaşımı genellikle büyük işletmelerde kullanılır. Bu yaklaşımın temel sakıncası çalışanların sadece kendi alanına giren spesifik işleriyle ilgilendikleri için işletmedeki diğer faaliyetler hakkında geniş bir bilgiye sahip değildir. Bununla beraber, çalışanların monoton ve basit işer yaptıkları için bir yandan iş tatminin ve işe bağlılıklarının azalmasına; diğer yandan ise işe gelmeme, iş stresi, işten ayrılma gibi duyguların artmasına neden olur. Ayrıca, bölümler arası iş rotasyonun yapılmadığı için çalışanlar arasında bilgi alışverişi söz konusu değildir. Dolayısıyla, işletmenin değişimlere karşı tepki göstermesini zorlaştırır.

İş genişletmede, kişinin üstlendiği sorumluluk düzeyi ve yapılan işin güçlük derecesi değişmeden benzer görevler yatay olarak eklenir. Başka bir ifadeyle, iş genişletmede işler niteliksel olarak değil niceliksel olarak artırılır. Bu iş dizaynının amacı iş basitleştirmenin yarattığı sakıncalarını gidermektir. İş zenginleştirmenin temel amacı monoton ve tekrarlı işlerin yarattığı olumsuz etkilerini önlemektir. Otomobil fabrikasında esasen araç zemin döşemesi görevinden sorumlu olan çalışanların görevlerine ek olarak oto koltuk ve kontrol paneli gibi diğer işleri de yapmakta olmaları bunun bir örneğidir (Torrington vd., 2013). Öte yandan, iş zenginleştirmede, kişinin üstlendiği sorumluluk ve yetki bakımından dikeye doğru bir artışından söz edilir. Yani, kişinin yaptığı işten daha fazla sorumlu olabilmesi için planlama, yürütme, karar verme, kontrol etme yetkisine sahip olması gerekir. Ayrıca, işler üzerinde yapılan değişiklikler, çalışana kişisel gelişimi ve tanınma fırsatlar sağlar (Paul ve Robertson, 1970). İş rotasyonu, esas iş akışını etkilemeden çalışanların önceden belirlenmiş değişik görev

alanlarında yer değiştirmesini ifade eder (Gomez Mejia, 2005). Başka bir ifadeyle, kişinin işten deneyim kazanabilmesi için planlı ve geçici olarak farklı görevde iş yapmasıdır. İşletmeler, alışanların bilgi edinmeleri için bu tekniğini bir eğitim yöntemi (iş başı eğitim) olarak kullanırlar. Bununla beraber, iş rotasyonu çalışanların aralarında bilgi paylaşmalarını teşvik eder, işbirliğini pekiştirir ve iş ile ilgili stresinin azaltır. İş rotasyonu, çalışan katılımını teşvik eden ve dinamik bir iş ortamında esnek sağlayan organik kurumlarda daha yaygın olarak kullanılır.

İş rotasyonun iki çeşidi mevcuttur. Bunlar fonksiyon içi iş rotasyonu ve fonksiyonlar arası iş rotasyonudur (Bennett, 2003). Fonksiyon içi iş rotasyonu, kişinin aynı fonksiyon veya departmanın bünyesinde bulunan bir görevden başka bir göreve kaydırılmasını ifade eder. Büyük lekli işletmede İKY departmanında ücret yönetiminden sorumlu olan bir çalışanın aynı departmandaki performans değerlendirme birimine geçici olarak kaydırılması fonksiyon içi iş rotasyonun (intra functional job rotation) bir örneğidir. Bu hareketliliği, çalışanın kendi fonksiyon alanındaki diğer görevler hakkında daha kapsamlı bir bilgiye sahip olmasına imkân sağlar. Öte yandan, fonksiyonlar arası iş rotasyonunda (cross functional job rotation), bir fonksiyon alanında çalışan kişinin başka bir fonksiyon alanına kaydırılması söz konusudur. Bu tür iş rotasyonu, işletmedeki aday yöneticilerinin liderlik yeteneklerini geliştirmeye yöneliktir.

İş rotasyonu, çalışanların bilgi yaratabilmesine, yeni fikirler denemelerine ve bu bilgiyi kendi aralarında paylaşmalarına olanak tanıyan bir öğrenme yöntemidir. Weerd-NederHof ve diğerlerine (2002) göre, iş rotasyonun işletmede daha fazla uygulamasıyla çalışanlar arasındaki fikir birliğinin gerçekleşmesine, bilginin yorumlamasına ve dolayısıyla örgütsel öğrenmenin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Başka bir ifadeyle, iş rotasyonu, çalışanların bilgi edinmeleri, yorumlamaları, paylaşmaları ve örgütsel sorunlara yaratıcı bir çözme geliştirmeleri için elverişli bir fırsat yaratır. Ayrıca, iş rotasyonu çalışanların değişik bakış açısına sahip olmalarına, yenilikçi bir davranış göstermelerine, değişime açık olmalarına teşvik eder. Örneğin, Stratejik İKY ile ürün

inovasyonu arasındaki ilişki üzerinde yapılan bir çalışmaya göre, iş rotasyonu ile ürün inovasyonu arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Beugelsdijk, 2008).

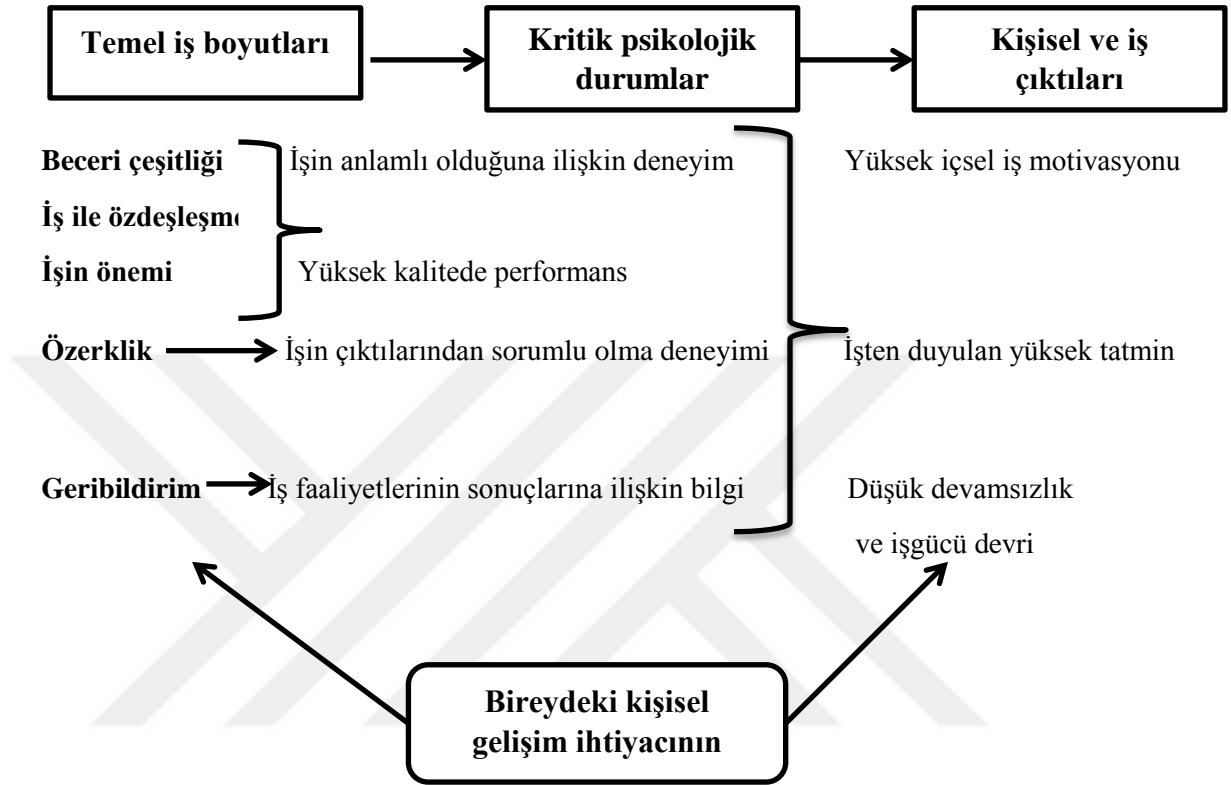
Ekibe dayalı iş dizayn yaklaşımına göre, işler takım halinde yapılmasına imkan sağlayacak biçimde tasarlanırlar. Takım, birlikte çalışarak mal veya hizmet üretiminden sorumlu bireylerden oluşan insan grubudur (Mohrman vd., 1995). Takımlar, demografik (cinsiyet, yaş, etnik kökeni, din, vb), akademik, kişilik, değer sistemleri, vb faktörler açısından birbirinden farklı kişilerden oluşan bir gruptur. Bu farklılıklara rağmen, ortak bir amaca ulaşmak için takım üyelerinin birlikte çalışarak sonuç üretmeleri gerekmektedir. Takım üyeleri faaliyetlerinin yerine getirebilmeleri için işlerine ilişkin planlama, yürütme, karar verme gibi yetkilere sahip olmaları gerekmektedir. Ekip çalışmasının işletmeye sağladığı katkısı bireysel katkısından daha fazladır. Dolayısıyla, işletmenin takım çalışmasından yararlanabilmesi için çalışan katılımın sağlanması, açık iletişim sisteminin kurulması, düzenli olarak geribildirim yapılması, ekibe yönelik ortak bir bağlılık yaratılması ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratılması.

2.8.1.2 İş dizaynı ve örgütsel çıktıları

İşin doğası gereği; çalışanların yaratıcılık davranışlarını, performansını, iş memnuniyetini ve işletmeye olan bağlılığını etkileyen motivasyon faktörüdür. Bu açıdan, dar olarak tanımlanmış, monoton, rutin ve tekrarlı işler çalışanlar üzerinde olumsuz duygular yaratır. Böyle bir iş ortamında, çalışanlar önceden belirlenmiş standartlara, kurallara veya prosedürlere göre işlerini yapmaları gerektiğinden dolayı yaptıkları işe ilişkin karar vermeleri açısından serbest değiller. Dolayısıyla, çalışanların yaratıcı bir davranış sergilemelerini ve örgütsel sorunlara yenilikçi bir çözüm geliştirmelerini engeller. Ayrıca, çalışanların sadece kendi alanına giren spesifik iş yapmaktan sorumlu oldukları için, diğer birimdeki çalışanlarla bilgi paylaşma, birlikte yenilikçi fikir geliştirme ve sorun çözme gibi fırsatlar bulmazlar. Bunun için, günümüzün hızlı değişen iş ortamında, nitelikli işçilerin gerektirdiği bilgi temeli olan

sektörde faaliyet gösteren işletmenin geleneksel iş dizayn teknikleri uygulanarak faaliyetini sürdürebilmesi zordur.

Günümüzün bilgi temelli ekonomisinde, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir kaynağı, sahip oldukları yetenekli çalışanlardır. Bunun için, bilgi işçilerinin iş ile ilgili karar alabilmeleri ve değişimlere göre iş metotlarında değişiklik yapabilmeleri için fırsat tanınmalı. Bununla beraber, işletmeler bilgi işçilere finansal ve finansal olmayan ödüller ile motive etmeleri gerekmektedir. İş karakteristikleri modeli (Hackman ve Oldham, 1980), işletmelerde yapılan işleri motive edici ve tatmin edici bir şekilde tasarlamak için iş dizayn çalışmalarında kullanılmaktadır. Bu modele göre, eğer kişinin işini yapabilmesi için çeşitli bilgi, beceri ve yetenekleri kullanmasına izin verirse (beceri çeşitliliği); işini yaparken bütünü görebilme imkân bulursa veya işin baştan sona kadar tamamlamasında kendi katkısını görebilirse (görevle özdeşleşme); yaptığı işini işletme içinde ve dışındaki kişilere önemli bir katkı sağladığını düşünürse (işin önemi); işte kullanılacak yöntem, zamanlama, malzeme vb ilgili karar alırken serbestse (özerklik), yaptığı işe ilişkin geribildirim alabilirse (geribildirim) işletmeye olan bağlılığı, iş tatmini ve performansı artacak ve işten ayrılma olasılığı düşecektir. Hackman ve Oldhamın iş karakteristikleri modeli şekil 2.1’de yer almaktadır.



Şekil 2.1: İş Karakteristikleri modeli (Hackman ve Oldham, 1976)

Hackman ve Oldhama göre, temel iş boyutları, kritik psikolojik durumlar üzerinde etki yapar. Başka bir deyişle, beceri çeşitliliği, iş ile özdeşleşme ve işin önemi boyutları, bireyin işin anlamlı olduğuna ilişkin deneyimini etkiler. Özerklik (bireyin işe ilişkin karar almada serbest olması) ise işin çıktılarından sorumlu olma deneyimini etkiler. Geri-besleme veya geribildirim ise bireyin iş faaliyetlerinin sonuçlarına ilişkin bilgisi üzerinde etki yapar. Bu psikolojik durumlar da, yüksek içsel iş motivasyonu, performans, iş tatmini ve düşük devamsızlık ve işgücü devri gibi kişisel ve iş çıktıları sağlar. Ayrıca, bireydeki kişisel gelişim ihtiyacının gücü; temel iş boyutlarını, kişisel çıktıları ve iş çıktıları etkiler. Ancak, bireylerin yukarıda sözü edilen kişisel ve iş çıktıları elde edebilmeleri için önce işe ilişkin psikolojik durumlarını deneyimlemeleri gerekmektedir.

Çalışanların işe ilişkin karar alma konusunda serbest olmaları yaratıcı fikirler geliştirmelerini, denemelerini ve kendi aralarında bilgi paylaşımlarını teşvik eder. Ancak, bireylerin kendi işe ilişkin karar alabilmeleri yaratıcı davranış göstermeleri için tek başına yeterli değildir. Başka bir ifadeyle, bireylerin yaratıcı bir davranış sergileyebilmeleri için çeşitli beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Bireylerin sergiledikleri yaratıcı bir davranış örgütsel öğrenmenin ve inovasyonun temelini oluşturur. Örneğin, bir çalışmaya göre, bireye sağlanan işe ilişkin özerklik derecesi, işin içeriği ve karmaşıklığı, bireyin öğrenme potansiyeli, görev çeşitliliği ve işin sağladığı hareketlilik fırsatları onun öğrenme motivasyonunu etkilemiştir (Kyndt ve diğerleri, 2012). Ayrıca, İspanyada faaliyet gösteren 988 işletme üzerinde yapılan bir çalışmaya göre, çalışanlara sağlanan özerkliği hem radikal hem de artımsal inovasyonu üzerinde olumlu yönde etkilemiştir (Beugelsdijk, 2008).

Bununla beraber, çalışanların yaptıkları iş diğer kişilere (örneğin, iş arkadaşlar, müşteriler) katkı sağladığını algılıyorsa, yüksek bir performans elde etmek için motive olurlar. Buna ek olarak, çalışanların yaptıkları işe ilişkin geribildirim almaları zayıf taraflarının belirlemelerine ve gelecekte üstün bir performans gösterebilmelerine yardımcı olacaktır. Jiang ve arkadaşlarının (2012) yaptıkları bir çalışmaya göre, İKY uygulamaları çalışan yaratıcılığını ve dolayısıyla, örgütsel inovasyonu üzerinde olumlu bir etki yapmıştır. Ayrıca, çalışanların işe ilişkin karar alabilmeleri (otonomi); işlerini yerine getirmek için çeşitli bilgi, beceri ve yetenek kullanmaları (beceri çeşitliliği); performansa ilişkin geribildirim almaları (geri-besleme); yaptıkları işini önemli olarak görmeleri (işin önemi); ve işini bütününe görmeleri (işle özdeşleşme) yaratıcı bir davranış, ve dolayısıyla teknolojik ve idari inovasyonları üzerinde olumlu bir etki yapmıştır.

İş Karakteristikler modeli, esas olarak bireysel iş tasarımında yaygın olarak kullanılmaktadır. Sosyo Teknik Sistemi Teorisi, ekibe dayalı iş dizayn çalışmalarında kullanılmaktadır. Sosyo Teknik Sistemi, Eric Trist'in (1951) Birleşik Krallık'ta faaliyet

gösteren kömür madenciler üzerinde yaptığı bir çalışmada ilk defa kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre, organizasyonun hem sosyal hem de teknik unsurları içerdiğinden dolayı, ulaşmak istenen örgütsel çıktılarını elde etmek için bu iki unsurunun eş zamanda entegre edilmesi (tasarlanması) gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, sosyal unsurunu dikkate almadan sadece teknik unsuru açısından tasarlanmış bir iş dizaynı işletmeye olumlu sonuçlar getiremez. Bu durum ortak optimizasyonu (joint optimization) denilmektedir (Appelbaum, 1997). Örgütün sosyal sistemi, çalışanların davranışları, algıları, sosyal değerleri, ihtiyaçları, beklentileri, kişilerarası ilişkileri vb hususlar içermektedir. Örgütün teknik sistem ise üretim süreçler, makineler, araçlar, aletler, teknikler, prosedürler vb faktörlerini içerir. Bunun için, işletmelerin ekibe dayalı iş dizaynı (kendi kendini yöneten iş takımları) uygularken işin sosyal ve teknik taraflarını aynı zamanda dikkate almaları performans gibi örgütsel çıktılar elde etmek açısından destek sağlar.

2.8.2 Seçici kadrolama (işe alma ve seçim)

Kadrolama, İKY'nin temel faaliyetleri arasında yer almaktadır. Kadrolama işlevinin esas amacı işletmenin ihtiyacını yerine getiren uygun nitelikte işgücünü, uygun sayıda, uygun yerde ve zamanda seçmektir. Kadrolama faaliyeti esas olarak, İK planlamasının sonucunda ortaya çıkan işgücü arz ve talebi arasındaki açığı kapatmak için uygulanır. Bu işlev, temin ve seçim olmak üzere iki alt faaliyetten oluşur. Temin, işletmenin ihtiyaç duyduğu uygun nitelikte ve sayıda işgörenlerini çeşitli kaynaklarla (gazeteler, kariyer siteleri, sosyal medya, iş ve işgören bulma kuruluşları, iş ilanları, çalışanların tavsiyeleri, vb) işletmeye cezbedilmesi ve işe en uygun olan aday(ları) seçmek için işgücü havuzunun oluşturulması ile ilgilidir. Öte yandan, seçim ise çeşitli temin kaynağı ile başvuru yapan adaylar arasında değişik seçim yöntemi ile işe ve işletmeye en uygun aday(lar) seçmektir. Genel olarak, işletmeler yeni bir adayı işe almak için, başvuru formları, mülakatlar, testler (iş örnekleme, değerlendirme merkezleri, yetenek testleri vb), referans incelenmesi ve sağlık muayenesi gibi seçim araçlarını kullanmaktadırlar.

2.8.2.1 İŖe alım (Temin) kaynakları

Temin kaynağı, içerden ve dıŖarıdan olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. İçerden temin kaynağı, esas olarak iŖletmedeki alıŖanlarını kapsamaktadır. İŖletmeler, yükselme (terfi), nakil, gemiŖ alıŖanları iŖe alma (rehiring), staj, ye önerme (employee referrals) gibi yollarla içerden temin edebilirler (K. Moser, 2005). Bu yöntemleri biraz açıklayacak olursak, organizasyonlar açık bir pozisyonunu doldurmak için alıŖmakta olan elemanlarını yükseltme (dikey bir deđiŖim) veya terfi (yatay bir deđiŖim) yoluyla karŖılamaktadırlar. Diğer bir uygulama ise iŖletmede iŖgc açığı olunca gemiŖ alıŖanların iŖe baŖvurmaları için imkan sağlamaktır. Bunlarla beraber, iŖletmeler kendi alıŖanlarının tavsiyeleriyle adayları iŖe alabilirler. Meslek bilgisini artırmak üzere staj yapanlar da iŖletmelerin temin ihtiyaçlarını karŖılamak açısından önem kazanmaktadır.

İçerden temin kaynaklarının avantaj ve sakıncaları bulunmaktadır. İŖletmeler, temin ile ilgili maliyet dŖrmek, iŖe yeni alınacak iŖilerin uyum sorunlarını gidermek gibi nedenlerden dolayı içerden temin ederler. BaŖka bir ifadeyle, iŖletme dıŖarıdan iŖgren temin etmekten ziyade örgüt kültürü ile aliŖmiŖ mevcut alıŖanlardan sözü edilen yöntemlerle temin edebilir. Bununla beraber, bir araŖtırmaya göre, mevcut alıŖanların tavsiyesiyle iŖe alınan iŖgrenlerin diğer yöntemlerle (rneğin, iŖ ilanı, istihdam kurumları, vb yoluyla)temin edilenlerden iŖe alınma olasılığı yüksektir. Bunun sebebi ise iŖle ilgili daha çok bilgiye sahip olmalarıdır (K. Moser, 2005). Ayrıca, içerden temin yoluyla iŖe alınan alıŖanlar dıŖarıdan temin yoluyla iŖe alınan alıŖanlara kıyasla iŖten ayrılma niyetleri daha dŖktr (Wanous, 1992). Bu alıŖanlar örgüt kültürü ve mevcut alıŖma kural ve prosedürleri ile aliŖtikleri için iŖi-örgüt uyum sorunları söz konusu olmayacaktır. Bununla beraber, bu alıŖanlar içerden iŖe alındıkları için temin ile ilgili maliyetleri (rneğin, iŖi araŖtırma, oryantasyon, vb) dŖk olacaktır. Söz konusu iŖe alım yöntemleri diğer alıŖanların yükselme olanakları ve çabalarını da artırır.

Bağlılığa Dayalı İKY sisteminin esas amacı çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek, işletmeye olan bağlılıklarını ve katkılarını artırmaktır. Bağlılığa dayalı İKY sistemini uygulayan işletmeler, iç işgücü kaynağı geliştirmeye daha önem verirler (Lepak ve Snell, 1999; ve Evans ve Davis, 2005). Bunun için, işletmeler içerden temin etmek için mevcut çalışanlar üzerinde daha fazla yatırım yaparlar. Bununla beraber, işletmeler inovasyon için gerekli olan yaratıcı fikir, düşünce, bakış açısından faydalanmak için işgücü piyasasından temin edebilirler (Gomez Mejia ve diğerleri 2012). Bu açıdan, değişen iş ortamında esneklik sağlayabilen, öğrenme potansiyeli yüksek olan, çeşitli beceriye sahip olan çok yönlü çalışanların işe alınması örgütsel öğrenme yeteneğini ve yeni bir ürün, hizmet, süreç ve idari uygulama ortaya koyma kapasitesini etkiler. Yukarıda sözü edilen yararlarına rağmen içeriden temin yöntemleri işletmede ortaya çıkan açık pozisyonlarını doldurmak için farklı bir düşünceye sahip olan yetenekli çalışanları sağlamak açısından yetersiz kalmıştır.

Öte yandan, dışarıdan temin kaynakları ise işletmenin dışındaki çalışanları kapsamaktadır. Geleneksel iş ilanları (gazete, dergi, televizyon, radyo, vb), istihdam büroları, kafa avcıları, iş fuarı, eğitim kurumları, vb bunlar arasında yer almaktadır (K. Moser, 2005). Teknolojik gelişmelerle beraber, internete bağlı yeni temin yöntemleri de ortaya çıkmıştır.

Günümüzde, e-temin kaynakları; iş bulma siteleri (job portals), şirketlerin web sitesi, Facebook ve LinkedIn gibi sosyal ve profesyonel siteleri yaygın olarak kullanılan temin kaynaklar arasında yer almaktadır. Bunlarla beraber, internet ortamında iş olanakları ve kariyer ile ilgili bilgiler sunan kurumsal yetenek şebekeleri (corporate talent networks) de geçmiş çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler gibi farklı kaynakları yetenekli adayları temin etmek için kullanmaktadır. Ayrıca, temin sürecini kolaylaştırmak için geliştirilen güncel bir uygulama ise Aday Takip Sistemidir (Applicant Tracking System). Bu sistem, iş ilan etme, aday eleme, öz geçmiş sıralama, aday sonuç takip sistemlerini kapsamaktadır (Chungyalpa ve diğ., 2016). E-temin kaynakları, geleneksel işe alım

kaynaklarına(örneğin, iş ilanları) kıyasla düşük maliyetle daha fazla aday çekmektedir. Sözü edilen temin kaynakları, genel olarak, inovasyonu ile ilgilenmek için gerekli olan yeni bir düşünceye sahip olan işgücünü işletmeye çekmek açısından kritik bir rol oynar (Gomez Mejia ve diğ, 2012:178).

2.8.2.2 Yoğun işgören seçim yöntemleri

İşletmeler, yetenekli çalışanlarını işe almak için çeşitli seçim yöntemlerini kullanabilirler. Seçim yöntemler deyince, başvuru formu, mülakatlar, referanslar gibi geleneksel seçim araçlarını ve testler, grup değerlemeler, değerlendirme merkezi gibi gelişmiş güncel seçim araçlarını kapsamaktadır. Geleneksel seçim araçları (yani, başvuru formu, mülakat, öz geçmiş, vb) farklı işlerde yaygın olarak kullanılan araçlardır. Bu araçlar genel olarak bireyin işe uygun olup olmadığını değerlendirmek için uygulanabileceği gibi adayın geçmişteki spesifik davranışlarını (örneğin, inovatif davranışları) öğrenmek için de kullanılmaktadır. Adayların geçmişte elde etikleri inovasyon başarısını başvuru formunda belirtmeleri bunun bir örneğidir. Bununla beraber, mülakatlarda bireyin geçmişte inovasyon açısından ne ve nasıl kazandığı gibi sorular sorulabilmektedir (McEntire ve Greene-Shortridge, 2011). İşletmeler söz konusu araçlar ile beraber aşağıda yer alan daha ileri seçim yöntemlerini kullanarak örgüt performansını ve inovasyon yaratma kabiliyetini artıran adayları işe almaktadırlar.

2.8.2.2.1 Genel yetenek ve kişilik testleri

Testler, esas olarak adayın belli bir iş yapabilmesi için gerekli olan bilgiye veya yetkinliğine sahip olup olmadığını saptanmak için uygulanır. Bu açıdan, yetenek testler, başarı testler, kişilik testler, iş örnekleme testler gibi işe alım testler bulunmaktadır. Yetenek testler, bireyin gelişim potansiyelini ölçmeyi amaçlamaktadır. Yetenek testler, genel yetenek testler ve spesifik yetenek testler olmak üzere ikiye ayırabilir. Genel yetenek (zekâ) testleri, bireyin genel zihinsel kabiliyetini ölçmeye çalışır. Bunun için, adaylar, kelime, analogi, benzetmeler, karşıtlar, aritmetik ve genel sorulara yanıt verirler.

Öte yandan, spesifik veya özel yetenek testleri ise bireyin sayısal, mantıksal, algısal gibi spesifik bilgiye sahip olduğunu saptanmak için kullanılır. Başarı testleri (erişim sınavı) ise bireyin zaten sahip olduğu beceri ölçmek için kullanılır. Bu açıdan, adayın Powerpoint, Word veya Excel yazılım gibi kullanma yeteneğinin saptanması başarı testlerinin bazı örneğidir (Torrington, vb, 2013).

İşletmeler, işe alınacak kişinin işe uygun bir kişilik özelliklerine sahip olduğunu belirlemek için kişilik testleri kullanırlar. Önceki çalışmalar, farklı kişilik özelliklerinin performans ve inovasyon gibi örgütsel çıktıları olumlu ve olumsuz bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Çalışanların kişilik özellikleri ile inovatif davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek için “Beş Büyük” Kişilik Modeli (dışadönüklük/içedönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve yeniliğe açıklık boyutları) kullanılmaktadır. Farklı kişilik özellikleri bireylerin inovatif davranışlarını ya destekler ya da engeller. Örneğin, sosyal, konuşkan, girişken, iyimser gibi dışadönük davranış sergileyen bireyler daha yaratıcı ve inovatif davranışlara eğilimlidirler. Ancak, uyumluluk kişiliği (yani, işbirlikçi, yardımsever ve dostlu vb) ile inovasyon arasında ters bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle, bu kişiliğine sahip olan bireylerin daha mevcut durumu ile uyum sağlamaya çalıştıkları için inovatif olma şansları daha düşüktür. Benzer olarak, daha düzenli, dakik, disiplinli, güvenilir, gibi sorumluluk kişiliğine sahip olan bireylerin yeni bir fikir üretebilme ihtimali düşük olsa da (Patterson ve Zibarras, 2017) ortaya çıkan yeni fikirleri uygulamak noktasında önemli bir katkı sağlarlar. Öte yandan, yeniliğe açık olan kişiler değişime daha fazla uyum sağlamaya, yaratıcı davranış göstermeye, farklı bakış açılarına sahip olmaya ve belirsizliği tolere etmeye eğilimlidirler (Burke ve Witt, 2002). Ayrıca, öz güven, otonomi, bağımsız yargılama (independence judgment), belirsizliği tolere etme gibi kişilik özellikleri yaratıcılığı ve inovatif davranışları destekler (Zibarras, Port ve Woods, 2008). Kişilik testler esas olarak kilit pozisyonları (örneğin, yöneticiler, uzmanlar vb) doldurmak için kullanılır. Ancak, düşük geçerlilik düzeyi kişilik testlerin temel sakıncasıdır.

2.8.2.2.2 İş ile ilgili değerlendirme araçları

Adayların gelecekteki iş ile ilgili davranışlarını tahmin etmek için kullanılan farklı değerlendirme araçları vardır. İş örnekleme, değerlendirme merkezi, işin gerçekçi öntanıtımı (Realistic Job Previews) ve durumsal yargı testleri bunlar arasında yer almaktadır. İş örnekleme, bireyin işletmede yapılan gerçek işini yerine getirebileceğinden emin olmak için gerçek işe benzer görevleri yapması istenir (Torrington, vb, 2013:141). Örneğin, işletme bir sekreter işe almadan önce onun yazma becerisinin kanıtlanmasını isteyebilir. Örnek çalışmasının işletmede yapılan gerçek işe benzer olduğundan dolayı, iş örneklemesinin geçerliliği daha yüksektir. Ancak, söz konusu testinin organizasyonu daha fazla maliyet içermesi bu yöntemin esas sakıncasıdır.

Yukarıda sözü edilen testlere ek olarak, işletmeler kilit çalışanları (örneğin, aday yöneticiler) işe almak için değerlendirme merkezlerini kullanabilirler. Değerleme merkezi, yetenek testler, mülakatlar, kişilik testler, grup tartışmaları, işletme oyunları gibi birden fazla seçim araçlarını ve değerlendiricilerinin kullanıldığı bir seçim yöntemidir. Bunun için, adayında bulunması gereken yetkinliklerini ve davranışlarını gösteren yetkinlik profilinin geliştirilmesi gerekmektedir. Adaylar, daha önce belirlenmiş kriterlere göre değerlendirilir (a.g.e, 145). Ancak, bu seçim yaklaşımın iş örnekleme gibi daha güvenilir sonuçlar sağlamasına rağmen maliyetli ve zaman gerektiren bir faaliyettir.

Seçim sırasında, çalışanın işe uygunluğunu (işçi-iş uyumu) değerlendirmek için kullanılan diğer bir uygulama ise İşin Gerçekçi Öntanıtımı'dır (James A. Breugh, 2008). İşletmeler, bir yandan işe alınacak bireyin işin her yönünü öğrenmesi ve diğer yandan ise onun işe uygun olup olmadığını (işçi-iş uyumu) değerlendirmek için iş ile ilgili yazılı belgeler, görsel videolar veya şirket geziler hazırlarlar. Bu uygulamalar, çalışan beklentisi ile gerçek iş koşulları arasındaki uyumsuzluğu gidermek veya işgücü devrini azaltmak için kullanılmaktadır.

İşletmeler adayların işle ilgili performanslarını (inovatif davranışları dahil) tahmin etmek için iş örnekleme ve değerlendirme merkezlerine ek olarak Durumsal Yargı Testlerini (Situational Judgment Tests) de kullanmaktadırlar. Sözü edilen seçim araçlarından farklı olarak Durumsal Yargı Testlerinde adayın gerçek bir davranış göstermesi gerekmez. Aksine, bu testte, bireyin gerçek işe benzer senaryoyu yansıtan sorulara yanıt vermesi istenmektedir. Bu test, yazılı bir şekilde (çoktan seçmeli sorular veya Likert ölçeği) olabileceği gibi video tabanlı da olabilir. Buradaki temel amaç, adayın gerçek iş hayatında farklı durumlarda ortaya çıkabilecek sorunları çözmek için alabileceği olası kararları öğrenmektir (Weekley ve Ployhart, 2006). Bu testlerin geçerlilik düzeyi kişilik testleri gibi yüksek olmasına rağmen bazı sakıncaları vardır. Birincisi, söz konusu testleri (özellikle video destekli olanları), düzenlemek daha masraflıdır. Diğer bir sakıncası ise testteki sorular daha spesifik duruma yönelik olduğundan, testler hazırlanırken spesifik işler (iş aileleri) ve kültürel farklılıklar dikkate alınarak düzenlenmesi gerekir (Lievens, Peeters ve Schollaert, 2008).

2.8.2.2.3 İnovasyon potansiyelini belirleyen seçim araçları

Günümüzde, işletmeler adayları işe almadan önce yeni bir fikir geliştirme ve uygulama potansiyellerini değerlendirmek için İnovasyon Potansiyel Göstergesi (Innovation Potential Indicator) kullanmaktadırlar (McEntire ve Greene-Shortridge, 2011). Dört boyuttan oluşan bu gösterge Fiona Patterson (1999) tarafından geliştirilmiştir. Bu boyutlar; değişim motivasyonu (bireyin yeni ve çözülmemiş sorunlara çözüm getirmek için hazır olma durumu), mücadeleci davranış (bireyin diğer kişilerin bakış açılarını sorgulaması), uyumluluk (bir problemi çözmek için yeni bir yönteme başvurmadan mevcut prosedürleri kullanma eğilimi) ve çalışma biçimlerinin sabitliği'dir (adayın esnek çalışma ortamlarından ziyade formel veya yapılandırılmış iş yaklaşımlarını seçmesi). Bu göstergeye göre, değişime açık olan, diğer kişilerin bakış açılarını sorgulayan, sorunlara yeni bir çözüm getiren ve değişen iş ortamında esneklik sağlayabilen çalışanlar daha inovatif olmaktadır.

Takım halinde yeni fikir üretmek ve gerçekleştirmek için birey- takım uyumunu değerlendirmek için geliştirilen diğer bir seçim aracı ise Takım İklim Envanteri'dir (Anderson ve West, 1998). Araştırmacılara göre, seçim aracının dört boyutu vardır; vizyon, katılımcılık ve güven ortamı, göreve yönelim ve inovasyona destek olma'dır. Bu aracın vizyon boyutu bireyin, açık vizyona sahip olan bir takımın içinde çalışma isteğinin söz konusu olup olmadığını ölçmektedir. Açık bir vizyon, takım üyeleri arasında fikir birliğini ve inovatif davranış sergilemelerini sağlamaktadır. Katılımcılık ve güven ortamı ise bireyin takım halinde kararlara katılması ve yeni bir fikir sunarken tehdit edilmeme derecesini ölçmektedir. Göreve yönelim ise, bireyin mükemmel ve üstün bir performans hedefleyen bir takım içinde çalışma isteğini ölçmektedir. Son olarak, inovasyona destek olma boyutu ise bireyin inovatif davranışını destekleyen bir takım içinde çalışma isteğini ölçmektedir. Genel olarak, yukarıda sözü edilen boyutlara uygun bireylerin seçilmesi işletmenin yeni bir ürün veya süreç geliştirebilme kapasitesini artıracaktır.

İşe alım ve seçim yöntemlerinin belirlenmesinde; iş pozisyonu, işletme itibarı, ilgili faaliyetlere tahsis edilen bütçe düzeyi gibi faktörler önemlidir (Sinha, P. Thaly, 2013). Örneğin, entelektüel bilgi gerektiren yönetici ve Ar-Ge gibi kilit pozisyonları doldurmak için kullanılan temin ve seçim yöntemleri (örneğin, değerlendirme merkezleri, yetenek testleri, vb) sıradan bir iş pozisyonu doldurmak için kullanılan yöntemlerden (örneğin, başvuru formu, mülakatlar, vb) farklıdır. Aynı zamanda, işletmelerin temin ve seçim faaliyetleri için düşük bir bütçe tahsis etmeleri, maliyetli olan ileri seçim araçlarının (örneğin, değerlendirme merkezleri, yetenek ve kişilik testleri, vb) kullanılmamalarına neden olmaktadır. Temin ve seçim faaliyetler için harcanan zaman ve maliyet ve kullanılan seçim elemanların sayısı kadrolama işlevinin yoğunluğunu değerlendirmek için kullanılabilir (Snell ve Dean, 1992). Buradaki mantık, eğer işletme temin ve seçim faaliyetler için daha fazla zaman ve maliyet harcıyor ve seçim elemanlarını kullanıyorsa, kadrolama işlevinin de o kadar yoğun olduğunu gösterir.

2.8.2.3 Seçici kadrolama, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişki

2.8.2.3.1 Seçici kadrolama ve örgütsel öğrenme yeteneği

Kadrolama fonksiyonu örgütsel öğrenme yeteneğini etkiler. Nitelikli işgörenlerin işe alınması, örgütün yeni bilgi edinme, paylaşma, yorumlama ve saklanma yeteneğini artırır. İşe alımda bireyin öğrenme kapasitesi seçim kriterler arasında yer alması örgütsel öğrenmenin altyapısını oluşturmak açısından fayda sağlar. Bununla beraber, işletme iç ve dış çevreden bilgi edinmek her çalışanın görevi arasında yer alması örgütün bilgi birikimini geliştirir. İşe alınan bireylerin sahip oldukları teknik beceriye ek olarak ekibe dayalı niteliklere sahip olmaları yaratıcı fikirler geliştirmek, takım üyeler arasında paylaşmak ve dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek açısından önemli rol oynar. İspanyada faaliyet gösteren yenilikçi işletmeler üzerinde yapılan bir çalışmaya göre, öğrenme ve bilgi paylaşma kapasitesi yüksek olan çalışanların işe alınması örgütsel öğrenme yeteneğini geliştirmiştir (Cabralés, Real ve Valle, 2011). Bu da, örgütün yeni ürün, süreç ve idari uygulamaları ortaya koyabilme kapasitesini etkiler. Örgütsel inovasyon esas olarak örgütün bilgi tabanına bağlıdır (Subramaniam ve Youndt, 2005). İşletmeler, yetenekli çalışanlar işe alarak ve işgücü kapasitesini geliştirerek yeni bir ürün veya süreç geliştirmek için gerekli olan öğrenme kabiliyetini artırabilirler.

2.8.2.3.2 Seçici kadrolama ve örgütsel inovasyon

Günümüzde, araştırmacılar farklı işe alım ve seçim yöntemlerinin iş tatmini, örgüt performansı, işgücü devri gibi örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini araştırmaktadırlar (K. Moser, 2005). İşletmenin yoğun temin kaynaklar, sınavlar, testler ve mülakatlar gibi seçici bir temin ve seçim araçlarının kullanması işe alınacak kişi hakkında daha fazla bilgi toplanabilmesi için imkân sağlar (Raghuram ve Arvey, 1994). Bu bilgiler, işe alınacak kişinin işe (kişi-iş uyumu), takıma (kişi-takım uyumu) ve işletmeye (kişi-işletme uyumu) uygun olup olmadığını incelemek açısından katkı sağlar.

Bu açıdan, işletmenin çok yönlü, esnekli ve yaratıcı çalışanları işe alarak, yeni ürün, hizmet, süreç vb pazara sunabilmesine yardımcı olur. İşletmenin daha fazla aday araştırma yöntemlerini, etkin bir aday eleme faaliyetlerini ve yoğun bir seçim prosedür kullanması yaratıcı işgörenlerini işe almasına yardımcı olur (Youndt, 1998).

Seçici bir temin ve seçim işlevi örgütün inovatif olma ihtiyacını değişik açıdan destekler. Yoğun bir seçim sürecine giren aday, katılacağı işletmenin ne kadar önemli bir yer tuttuğunu fark etmektedir. Bununla beraber, böyle bir işgören seçimi, çalışanlar üzerinde yüksek performans beklentisi yaratır ve çalışanların işletme için ne kadar değerli olduklarını gösterir (Pfeffer, 1998). Yapılan bir çalışmaya göre, işletmelerin kullandıkları beş çeşit kadrolama faaliyeti, örgüt performansını olumlu olarak etkilemiştir. Başka bir ifadeyle, nitelikli iş görenlerinin temin kaynaklarını belirlemek için işe alım faaliyetinin değerlendirilmesi, seçim araçlarının doğruluğunu saptanmak için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması, yapılandırılmış görüşmelerin kullanılması, bilişsel yetenek testlerin kullanılması ve biyografik bilgilerin kullanılması, işletmelere yüksek bir örgüt performansı (yıllık kar ve kar artışı) sağlamıştır (Terpstra ve Rozell, 1993).

İnovasyon büyük ölçüde bilgiye dayanan bir faaliyet olduğundan dolayı seçilecek çalışanların bilgili kişilerden olmaları elzemdir. İşletmeler bilgi işçilerini işe almak için farklı temin ve seçim yöntemleri kullanmaktadırlar. Örneğin, ABD’de bilişim sektöründe yapılan çalışmalara göre; bilgi teknoloji uzmanlarını işe almak için eğitim kurumları, stajyerler, çalışanların tavsiyeleri, iş fuarları, uzman dernekleri ve kafa avcılarını en çok kullanılan temin araçları arasında yer almaktadır (Stewart L. Stokes, 2000). Diğer bir çalışmaya göre (McEntire ve Greene-Shortridge, 2011), inovatif liderleri işe almak için kullanılan temin kaynakları arasında çalışan tavsiyeleri, meslek dernekleri, geçmiş çalışanları (alumni) ve sosyal ağ siteleri en çok başvurulan temin araçları arasında yer almaktadır. Çalışan tavsiyeleri ve sosyal ağları özellikle orta ve üst düzey yönetim pozisyonları dolduracak doğru personeli temin etmek için

kullanılmaktadır. Ayrıca işletmeler; meslek dernekleri aracılığıyla üst düzey yönetici ve Ar-Ge gibi uzmanlık bilgisi yüksek olan adayları temin etmektedirler.

2.8.3 Kapsamlı Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri

Eğitim ve geliştirme işlevi çalışanların bilgi düzeylerini artırmak için kullanılan İKY faaliyetidir. Eğitim, çalışanların görevlerini etkin olarak yerine getirebilmeleri için sistematik olarak düzenlenen bir faaliyettir. Eğitime verilen bir tanıma göre; “Eğitim, bireylerin görevlerini etkin bir biçimde yürütmeleri için gerekli bilgi, beceri ve yetkinlik kazanmalarını sağlayan öğrenme faaliyetleri, programları ve öğretimi yoluyla davranışların planlı ve sistematik olarak değiştirilmesidir” (Armstrong, 2006). Eğitim, geliştirmeden farklı olarak çalışanların mevcut görevlerini etkin olarak yerine getirebilmeleri için gerekli olan yeteneklerini artırmaya yöneliktir. Öte yandan, geliştirme ise örgütün gelecekteki (uzun vadeli) ihtiyaçlarını karşılayan işgücünün bilgi, beceri ve yetenek kazanmasına yöneliktir. Her halde, hem eğitim hem de geliştirme faaliyetleri çalışanların beceri eksiklerini gidermeye yönelik olup onların yaratıcı bir fikir geliştirmelerine, denemelerine ve uygulamalarına yardımcı olur.

2.8.3.1 Eğitim ve geliştirme yöntemleri

Çalışanların beceri eksiklerini gidermek için kullanılan eğitim yöntemleri vardır. Bunlar, işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılabilir (Dessler, 2013:253). İşbaşı eğitimi, çalışanın mevcut görevini yaptığı sırasında ve ortamda gerçekleşirken, işdışı eğitim ise normal görevin yapıldığı işyerden uzaklaşarak başka bir yerde düzenlenir. İşletmeler, iş rotasyonu, işe alıştırma (induction), yönlendirme ve staj gibi işbaşı eğitim yöntemlerini kullanarak çalışanların bilgi düzeyleri artırabilir. İş rotasyonu, çalışanın geçici olarak bir görevden başka bir göreve kaydedilmesini içeren planlı bir işbaşı eğitim yöntemidir. Bu yöntem, bireylerin kendi iş alanının dışındaki diğer iş birimlerinde yapılan işlere ilişkin bilgi, beceri veya deneyim kazanmasına fırsat verir. Örneğin, işletmeler, aday yöneticilerin yönetsel ve liderlik beceri ve deneyimlerini artırmak için iş rotasyonunu kullanırlar. Bununla beraber, aynı fonksiyon altında yapılan

görevler arasında gerçekleşen iş rotasyonu ise çalışanın ilgili görevlere ilişkin geniş bir bilgiye sahip olmasına imkan sağlar. Yönlendirme (coaching) ise çalışan bireyin deneyimli bir yöneticinin (koçun) yardımıyla mesleki bir beceri kazanmasını ifade eder. Yönetici, çalışanın performansını düzenli olarak gözler, eksiklerini tespit eder ve gerekli geribildirim yapar. İşletme tarafından uygulanan diğer bir işbaşı eğitim yolu ise stajdır. Staj, teorik bilgiye sahip olan bireylerin belli bir süre zarfında işe ilişkin pratik deneyimler kazanmalarına imkan sağlayan bir eğitim yoludur. Böylece, birey, sorumluluk taşıma, kişilerarası beceri ve sorun çözme yeteneğini geliştirir. İşbaşı eğitim yöntemlerinin maliyetli olmamalarına rağmen çalışanların güncel teknolojilere ilişkin bilgilerini artırmak açısından yetersiz kalmıştır.

İşdışı eğitimi, esas olarak teoriye dayanan bilgi sağlamak için hazırlanır ve çalışana işinin başından uzaklaştırarak gerçekleştirilir. İşbaşı eğitimi, simülasyon, video konferans, elektronik ortamda eğitim, bilgisayar destekli eğitim programlar, sanal gerçeklik eğitimi ve rol oynama gibi yöntemlerini içermektedir. Simülasyon (*Vestibule training*), çeşitli teknolojik araçlarını kullanarak gerçek iş koşullarının benzeri sanal bir çevrede gerçekleştirilen işdışı eğitim yoludur. Bazen, işyerindeki ekipmanlarının daha pahalı olduğu ve eğitim sırasında ortaya çıkabilecek her hangi bir hatanın işletmeye taşıdığı zararın daha fazla olduğu durumlarda işbaşı eğitimi uygulamak isabetli değildir. Bunun gibi durumlarda simülasyon kullanılmaktadır. Bunun için, CD-ROM, manüeller, videolar, grafiksel, gibi araçlar kullanılır. Ayrıca, işletmeler, yeni bilgiye hızlı bir biçimde erişebilmek için çalışanlara e-eğitim (elektronik ortamda eğitim) fırsatlar sunarlar. E-eğitim, maliyetli olmaması, bilgiye hızlı bir şekilde erişebilmek için kolaylık sağlaması, yer bakımından aynı anda daha fazla eğitilenlerin öğrenebilmesine imkan sağlaması, vb için işletmelerde yaygın olarak kullanılan bir eğitim yöntemidir. Rol oynama yöntemi (role play methods) ise eğitilenlerin teorik bilgisi, kişilerarası beceri, takım halinde sorun çözme yeteneklerini geliştirmeye yöneliktir. Bu eğitim yönteminde, eğitilenler gerçek iş hayatında karşılayabilecekleri sorunları çözmeye çalışır, tartışır, vakalar incelerler ve sunarlar. Simülasyona eğitim yoluna benzeri olan diğer işdışı

eğitim yöntemi sanal gerçeklik eğitimidir (virtual reality). Sanal gerçeklik eğitimlerinde, eğitilen bireyin u boyutlu bir sanal çevreye sokulur ve gerçek iş hayatinde meydana gelebilecek zor durumlarla nasıl başa çıkabileceğini öğrenir (Gomez Mejia ve diğerleri, 2012). Genel olarak, yukarıda sözü edilen eğitim yöntemler, çalışanların kişilerarası beceri geliştirmelerini, yeni bilgi edinmelerini, aralarında bilgi paylaşmalarını ve yeni bir Şey denemelerini teşvik eder. Bununla beraber, söz konusu eğitimler, çalışanların yeni teknoloji kullanma becerisini ve iş ile ilgili sorunlara yaratıcı bir çözme geliştirme yeteneğini artırır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetinin yoğunluğu, söz konusu faaliyetinin sıklığı, çeşitliliği, harcanan maliyeti ve toplam çalışanlardan eğitilen çalışanların yüzdesi açısından değerlendirilebilir (Snell ve Dean, 1992; Pfeffer, 1998). Söz konusu yazarların söyledikleri gibi, yoğun bir eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uygulayan işletmeler diğerlerinden daha fazla örgütsel performans elde etmişlerdir. Bağlılığa dayalı İKY sisteminin esas amacı çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmaktır. Bu açıdan, yoğun bir eğitim ve geliştirme faaliyeti, işletmenin rekabet stnlğn etkileyen kendine özgü beceriler (firm-specific tacit knowledge) geliştirmesine yardımcı olur (Lepak ve Snell, 2002). Beşeri sermaye teorisine göre (Becker, 1964), işletmeler eğitim faaliyetlerinin sağlayacağı katkısının maliyetinden daha fazla olacağını dşndğnde işletmeye-özgü eğitim faaliyetleri için daha fazla yatırım yapmaya eğilimli olacaklardır.

2.8.3.2 Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel ıktıları

2.8.3.2.1 Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve örgütsel öğrenme yeteneği

Eğitim ve geliştirme, örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran İKY faaliyetleri arasında n sırayı almaktadır. Örgütsel ğrenme, “hataları ortaya çıkarma ve düzeltme süreci” (Argyris ve Schon, 1978) olduğundan büyük lde örgütün sahip olduğu bilgi birikimine bağlıdır. Örgütsel ğrenmenin gerçekleştirilmesi için bilginin bireyler

tarafından iç ve dış çevreden kazanılması, çalışanlar arasında paylaşılması, yorumlanması ve ileride kullanmak için örgütsel hafızada saklanması gerekmektedir. İşletmeler; bireylerin yeni bilgi elde etmeleri, bu bilgiyi kendi aralarında paylaşmaları ve yorumlamaları için eğitim ve geliştirme programlardan faydalanırlar. Bununla beraber, eğitim; örgütsel öğrenme için gerekli olan ortak bir vizyonun, misyonun ve değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar. Genel olarak, işletmeler; çalışanlarına yeni bilgi, beceri ve yetenekleri kazandırmak, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını hızlandırmak ve dolayısıyla öğrenme sürecini kolaylaştırmak için eğitim ve geliştirme faaliyetleri kullanmaktadırlar.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yeni bilgi yaratma ve bu bilgiyi işletmede ortaya çıkan sorunlarını gidermek için katkı sağladığını destekleyen çalışmalar mevcuttur. Ancak, eğitim faaliyetlerinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalar yetersiz kalmıştır (Gomez, vd., 2004). Ancak, yakın zamanlarda, söz konusu açığını kapatmak için bazı çalışmalar yürütülmüştür.

Yakın bir zamanda, Gomez ve arkadaşları (2004), eğitim programının devamlılığı, çoklu beceri eğitimi, takıma-dayalı eğitim ve iş rotasyonu gibi dört tür eğitim faaliyetinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisini incelemek için bir çalışma yapmışlardır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, çoklu beceri eğitim faaliyetinin haricinde diğer üç eğitim programı örgütsel öğrenme yeteneğinin dört boyutu (öğrenmeye olan bağlılığı, açıklık ve deneme, bilgi paylaşma ve entegrasyonu) üzerinde olumlu bir etki yapmıştır. Bunu biraz açıklayacak olursak, *devamlı eğitim* (ongoing training), işletmede ortak bir vizyonun çalışanlar tarafından benimsenmesi için gerekli olan açık iletişim sistemini kolaylaştırır. Ayrıca, devamlı bir eğitim, çalışanların yeni fikirlere açık olmalarını, yeni bilgi yaratmalarını ve bu bilgiyi aralarında paylaşmalarını sağlayarak öğrenme sürecini kolaylaştırır. Benzer olarak, *iş rotasyonu*, çalışanların aralarında bilgi paylaşmalarını ve geniş bakış açılarına sahip olmalarını (sistem perspektifi) sağlar. Bununla beraber, iş rotasyonu bireyin sahip olduğu örtülü

bilgiyi (tacit knowledge) kolektif bir bilgi haline dönüştürmek için büyük bir destek sağlar. İşletmeler kendine özgü bir işgücünü geliştirmek için belli konular üzerinde çalışanlara *spesifik eğitim* verirler. Bu eğitim programları, örgütün değişik bağlamlarda esneklik sağlamasını kısıtlarsa da rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli olan değerli, nadir, ikame edilemeyen ve taklit edilmesi zor bir işgücünü geliştirmek için faydalıdır. *Çoklu beceri eğitim* ise bir yandan çalışanların değişik bağlamlarda kullanılabilen bilgi kazanmalarını diğer yandan ise işletmenin sürekli değişen iş ortamında faaliyet göstermesini sağlar. *Takım halinde öğrenme* ise çalışanlar arasındaki işbirliğini, sorun çözme yeteneğini ve öğrenmeye olan bağlılığını artırır.

Örgütün karşılaşılabileceği sorunlarla başa çıkabilme yeteneği onun sahip olduğu yetenekli işgücüne bağlıdır. Çalışanların sorun çözme yeteneğini geliştirmek için düzenlenen eğitim faaliyeti, onların karmaşık durumlarla başa çıkma yeteneğini geliştirir. Eğitim faaliyetinin türü örgütsel öğrenme üzerinde etki yapar. Bu konu ile ilgili yapılan bir çalışmaya göre, grup halinde öğrenme bireysel öğrenmeden ziyade kolektif öğrenme için yararlıdır. Bunun temel nedeni ise grup halinde öğrenme, kolektif bilgi kodlama, saklama ve geri alma sisteminin geliştirilmesini sağlar. Bununla beraber, deneyimli çalışanların yaptıkları işleri gözlemleyerek gerçekleştirilen gözlemsel öğrenme, diğer çalışanlara aktarılması zor olan örtük bilgileri öğrenmek açısından dersler aracılığıyla verilen eğitimden daha etkilidir (Linda Argote, 2013).

Çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için daha fazla yatırım yapan işletmeler örgütsel sorunlarını aktif olarak belirtmekte, sorunlara yaratıcı çözüm geliştirmekte ve meydana gelen çevresel tehditlere karşı tepki göstermektedirler. İşletmeler, rekabet avantajı sağlayacak beşeri sermayeye sahip olmak için ya yetenekli adayları işe almakta ya da çalışanlara eğitim vermektedirler. Yetenekli çalışanlar örgütün öğrenme yeteneğini ve performansını etkilemektedirler. Dolayısıyla, eğitim çalışanların verimlilik düzeylerini ve sorun çözme yeteneğini artırır ve hata yapma olasılığını düşürür (Hatch ve Dyer, 2004).

Sung ve Choi (2014), eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü ve örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında ilişkide yenilikçi ikliminin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Bu amaca yönelik Güney Kore’de faaliyet gösteren 260 işletmeye yönelik bir anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda eğitim harcamaları, örgütsel öğrenme ve inovasyon arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, daha fazla eğitim yatırımlarının yapılması grup ve örgüt düzeyde öğrenme süreçlerinin kolaylaştırdığı ve dolayısıyla örgütsel inovasyonu arttırdığı görülmektedir.

2.8.3.2.2 Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve örgütsel inovasyon

Eğitim; ürün, süreç ve idari inovasyonlarını ortaya koyabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneği geliştirmek açısından büyük bir katkı sağlar (Schuler ve Jackson, 1987). Beşeri sermaye teorisi (Backer, 1964) eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılmaktadır. Bu teoriye göre, işletmenin kendine özel bir beceri geliştirebilmesi için eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerinde daha fazla yatırım yapması gerekmektedir. İşletmeler eğitim faaliyetlerinin sağlayacağı katkısının maliyetinden daha fazla olacağını düşündüğünde işletmeye-özgü eğitim faaliyetlerine daha fazla yatırım yapmaya eğilimli olacaklardır. Diğer yandan; inovasyon, örgütün yaratıcı fikir geliştirme ve deneme yeteneğine bağlı olduğundan dolayı eğitim ve geliştirme faaliyetleri söz konusu yeteneği geliştirme açısından kritik bir rol oynamaktadır. Eğitim, çalışanların beceri eksiklerinin giderilmesini sağlar ve yaratıcı fikir geliştirme ve uygulama kapasitelerini artırır.

İnovasyon esas olarak yaratıcı fikir geliştirme ve uygulama olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. İşletmeler çalışanların yeni fikir üretme yeteneğini arttırmak için yaratıcı düşünme, yaratıcı sorun çözme teknikleri gibi konular hakkında eğitim

programları düzenleyebilirler. Yaratıcı sorun çözme teknikleri hem birey hem de grup düzeyinde uygulanabilir. Grup düzeyinde, örneğin, takım üyelerinin bir sorunu çözmek için izlemeleri gereken beş aşama hakkında eğitim düzenlenebilir. Bu aşamalar; gerçeği araştırma, sorun araştırma, fikir araştırma, çözüm ve kabul araştırmalarıdır. Eğitim sırasında eğitilenlere farklı alıştırmalar, icat edenler veya liderler ile ilgili hikâyeler, vb çalışmalar verilmektedir. Bireysel sorun çözme yeteneğini artırmak için iki yöntem kullanılabilir. Birincisi, metafor ve analogi gibi yöntemler kullanarak bilinmeyen bir konuyu bilinen hale getirmektir. İkinci yöntem ise yeni bakış açılarıyla bilinen bir konuyu bilinmeyen hale getirme ile ilgilidir (Scott Williams, 2001).

Eğitim, işletmeye-özgü bir bilgiyi oluşturmak, dolayısıyla örgütün yeni bir ürün veya süreç yaratma kapasitesini artırır. Konuya ilişkin yapılan önceki çalışmalar bu düşünceleri destekler. Bauernschuster ve ark (2009) tarafından Almanya’da değişik sektörde faaliyet gösteren işletmeler üzerine yapılan bir çalışmaya göre çalışanlara verilen devamlı eğitim faaliyetleri ile mevcut ürün ve süreçler üzerinde küçük iyileştirmeler içeren artımsal inovasyon arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Başka bir deyişle, yoğun bir eğitimin çalışanlara verilmesi (belli bir süre içinde eğitime katılan çalışanların toplam çalışan sayısına olan oranının artması) işletmenin yeni bir ürün veya süreç yaratabilme ihtimalini arttırmıştır. Bunu sayılarla açıklarsak, çalışanlara sunulan eğitim yoğunluğunun % 10 artışı işletmenin inovasyon geliştirme ihtimali % 11 ile artacaktır. Ancak, araştırmacılar eğitim faaliyetlerinin radikal inovasyon üzerinde olumlu bir etki yapmadığını ortaya koymuşlardır. Onlara göre, bunun sebebi ise köklü bir değişim içeren radikal inovasyon geliştirmek için gerekli olan yaratıcı kabiliyetinin eğitim yoluyla kazandırılması kolay değildir.

Çalışanlara sunulan eğitim faaliyetlerinin yoğunluğu işletmenin yeni bir ürün veya süreç geliştirme kapasitesini etkilemektedir. Gallié ve Legros (2012), Fransa’daki imalat sektöründe faaliyet gösteren 993 işletme üzerinde yaptıkları bir çalışmaya göre, Ar-Ge’ye yapılan harcamalar ve yoğun eğitim faaliyetleri örgütlerin inovasyon

kabiliyetini arttırdığını ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, eğitim faaliyetinin yoğunluğunu saptamak için eğitimin süresi, çalışan-başı eğitim harcamaları ve eğitime katılan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına olan oranı gibi uç ölçüm kullanmışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, çalışanları sürekli olarak yetiştiren, eğitime daha fazla bütçe tahsis eden ve daha fazla çalışanlara eğitim fırsatı sağlayan işletmelerin inovatif olma ihtimali daha yüksek olmuştur.

Eğitim ve inovasyon ile ilgili yapılan önceki çalışmalar, bu değişkenler arasında olumlu bir ilişkinin söz konusu olduğunu göstermişlerdir. Ancak bu çalışmaların bazı eksikleri vardır. Birincisi, bu çalışmaların hangi eğitim faaliyetlerinin inovasyon üzerinde daha etkili olduğunu göstermemeleridir. İkincisi ise, araştırmacıların eğitim ile inovasyon arasındaki ilişkiyi incelerken farklı inovasyon sınıflandırma sistemi kullandıkları için (örneğin, ürün vs. süreç, radikal vs. artımsal inovasyonları) değişkenlere ait bir genelleme yapmak zordur. Ancak, Benoit Dostie (2018) tarafından eğitim ile inovasyon üzerinde yapılan bir çalışmaya göre farklı inovasyon türlerini geliştirmek için farklı eğitim faaliyetlerine ihtiyaç vardır. Araştırmacı, hangi eğitim faaliyetinin hangi inovasyon ile ilişkili olduğunu belirleme amacıyla 1999-2006 tarihler arasında Kanada'daki değişik işletmeden toplanan panel verilere dayanarak bir çalışma yürütmüştür. Bu amaç doğrultusunda, araştırmacı iş dışı eğitim ve iş başı eğitim faaliyetlerinin dört inovasyon türü (radikal ürün, artımsal ürün, radikal süreç ve artımsal süreç inovasyonları) üzerinde etkisini araştırmıştır. İş dışı (formel) eğitim, önceden planlanmış, belli amaçlar ve değerlendirme sistemleri içerirken; iş başı eğitim ise iş sırasında düzenlenen informal eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır. Araştırmacı eğitim faaliyetlerinin ne kadar yoğun olduğunu ölçmek için eğitim süresi ve eğitime katılan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına olan oranını ele almıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, çalışanlara hem iş-dışı hem de iş başı eğitim sunan işletmeler sunmayanlardan iki kat fazla inovasyon geliştirmişlerdir. Bunu biraz açıklayacak olursak, çalışanlara formel eğitim düzenleyen % 39 işletme ürün inovasyonu geliştirirken, bu eğitim sunmayan % 22 işletme ürün inovasyonu geliştirmiştir. Benzer

olarak, çalışanlara formel eğitim düzenleyen % 31 işletme süreç inovasyonu geliştirirken, söz konusu eğitim sunmayan % 13 işletme süreç inovasyonu ortaya koymuştur. Bununla beraber, ürün inovasyonu geliştiren işletmelerde iş-başı eğitime tabi tutulan çalışanların oranı % 42 iken, bu sayı söz konusu inovasyonu geliştirmeyen işletmelerde % 24'tır. Genel olarak, sözü edilen eğitim yöntemleri inovasyon üzerinde olumlu bir etki yapsa da, köklü bir değişiklik içeren radikal ürün ve süreç inovasyonları geliştirmek açısından iş başı eğitim iş dışı eğitimden daha etkili olmuştur. Öte yandan, iş dışı eğitim, küçük iyileştirmeler içeren artımsal inovasyonu ortaya koymak açısından daha etkili olmuştur. Araştırmacıya göre, bunun esas nedeni, formel eğitim ile kazanılan bilgi teknolojik gelişmelerin sürekli değişmesi ile beraber değerini hızlı olarak kaybedeceği için çalışanların yeni bir ürün veya süreç geliştirme kapasitesini artırmak açısından yetersiz kalmasıdır.

2.8.4 Gelişime-dayalı performans değerlendirme

Performans, bir işgörenin veya grubun ilgili olduğu birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir (Schermerhorn vd, 1994). Performans değerlendirme sistemi ise bireyin veya grubun performansını daha önce belirlenmiş standartlara göre ne derecede olduğunu saptanmak yılda birkaç kere uygulanan değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirme, performans yönetim sisteminin bir unsurudur. Performans yönetim sistemi, bireysel performansının planlanması, değerlendirme kriterlerinin (değerlendirme yöntemlerinin) belirlenmesi, performansın gözden geçirilmesi, performansa ilişkin geri-beslemenin sağlanması, bireysel performansının geliştirilmesi için koçluğun yapılması ve performans sonuçlarının ücret, terfi, kariyer geliştirme, eğitim gibi faaliyetleriyle ilişkilendirilmesini içeren ve süreklilik arz eden bir süreçtir (Ömer Sadullah vd., 2013).

Performans değerlendirme uygulamaları farklı amaca hizmet eder. Genel olarak, performans değerlendirme sisteminin amaçlarını, idari amaçlı ve gelişime amaçlı olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Boswell ve Boudreau, 2002). İdari amaçlı performans

değerlendirme, yapılan değerlendirme faaliyetinin sonucunda elde edilen bilgiye göre ücret artışı, terfi, işten çıkarma, elde tutma, gibi kararlar almak için kullanılır. İşletmeler, bireyin performansını saptanmak için, üretilen ürün sayısı, satış miktarı gibi nicel ve sonuca odaklı performans çıktıları kullanırlar. Ancak, bu tür performans değerlendirme sistemi, niteliksel veya davranış ile ilgili bilgiler sağlamaz. Öte yandan, gelişime amaçlı değerlendirme ise eğitim ve geliştirme, koçluk, mentorluk gibi uygulamalarla bireyin kapasitesini artırmaya yöneliktir. İdari amaçlı değerlendirme sisteminden farklı olarak, gelişime amaçlı performans değerlendirme, nicel çıktılarla ifade edilemez. Davranışa dayalı olan bu değerlendirme sistemi, çalışanın güçlü ve zayıf taraflarını belirleme, hedef oluşturma, eğitim, koçluk veya mentorluk gibi faaliyetler üzerinde odaklanır. Bunun için, gelişime amaçlı performans değerlendirme sistemi örgütün insan kaynağını geliştirmeye yöneliktir. Delery ve Doty'ın (1996) söyledikleri gibi, davranışa dayalı performans değerlendirme, bireylerin görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli olan davranışlar üzerinde odaklanırken, idari amaçlı değerlendirme ise bu davranışların sonuçları üzerinde durur. İşletmelerde, her iki performans değerlendirme sistemi farklı düzeyde kullanırlar. Ancak, bağlılığa dayalı İKY sistemini uygulayan işletmeler, çalışanların motivasyonunu, gelişimini ve işleme olan bağlılığını artırmak için gelişime dayalı performans değerlendirme sistemi kullanırlar.

2.8.4.1 Performans değerlendirme ile örgütsel öğrenme yeteneği

Performans değerlendirme sistemi örgütsel öğrenme sürecini etkilemektedir. Örneğin, gelişime dayalı, hata yapmayı tolere eden performans değerlendirme sistemi, örgütsel öğrenmenin belirleyicisidir (Nonaka, 1994). Performansa yönelik olumlu geri-besleme, çalışanların güçlü ve zayıf taraflarının farkında olmalarını ve gelecekte iyileştirmeleri gereken hususları hakkında bilgi sağlar. Bu açıdan, geri-beslemenin zamanında verilmemesi bireyin eksiklerin hemen düzeltilmemesi ve dolayısıyla örgütsel öğrenme sürecini (bilgi edinme, paylaşma, yorumlama ve saklama) olumsuz etkiler. Ayrıca, toplu halde verilen geri-besleme, bireyler arasında farklılık yaratmadığı için

öğrenme sürecini olumlu yönde etkiler. Örneğin, 360 derece geri-besleme sistemi olarak adlandırılan çoklu değerlendirme yaklaşımı, birden fazla değerleyici (müşteriler, astlar, eşitler ve yöneticiler) tarafından sağlanan geri-besleme, bireyin performansını geliştirmek bakımından katkı sağlar (Ömer Sadullah vd., 2013). Gelişime dayalı performans değerlendirme sistemi, bireylerin içsel motivasyonunu etkileyerek işletmeye sağladıkları katkısını artırmak için çaba sarf etmelerini teşvik eder. Bununla beraber, gelişime dayalı değerlendirme, çalışanın işe bağlılığı, diğer çalışanlarla olan işbirliği, müşteriler ile ilişkisi, gibi faktörler açısından yapıldığı için bireysel ve örgütsel öğrenme yeteneğini etkiler (P. Stiles, vd., 1997).

2.8.4.2 Performans değerlendirme ile örgütsel inovasyon

Performans değerlendirme sistemi, örgütün yenilikçi fikir geliştirme ve uygulanma çabalarını desteklediği iddia edilir. Ancak, işletmeler tarafından benimsenen performans değerlendirme sistemi, örgütsel inovasyonunu destekleyebilir ya da engelleyebilir. Bu açıdan, düşük dereceli kontrol ile karakterize edilen değerlendirme sistemi, daha fazla kontrole dayalı değerlendirme sistemine göre çalışanların yaratıcı performansını arttırmıştır (Byron, vd., 2010). Bunun temel nedeni ise çalışanların; davranışlarının bir başkası tarafından değerlendirildiğini hissettiği zaman daha fazla endişeli olmalarıdır. Başka bir ifadeyle, kontrol amaçlı performans değerlendirme sistemi çalışanların yenilikçi bir davranış göstermeye yönelik içsel motivasyonunu azaltır. Bundan dolayı, çalışanlar yeni bir fikir ortaya koymak için risk almaktan ziyade daha alışılmış yöntemler kullanarak mevcut durumunu sürdürmeye çalışırlar. Aksine, gelişime dayalı değerlendirme sistemi ise bireylerin gelişimini, risk almalarını ve yaratıcı bir fikir ortaya koymalarını teşvik eder. Gelişime dayalı geribildirim sistemi ve hata toleransı, çalışanların yaratıcı davranışlarını olumlu olarak etkiler (Jiang, vd., 2012).

Bilişsel Değerlendirme Kuramına/Cognitive Evaluation Theory/ (Deci ve Ryan, 1985) göre, yetkin ve özerklik sağlayan işler bireylerin içsel motivasyonlarını artırır. Bu açıdan, geri-beslemenin biçimi (bilgi sağlamaya yönelik veya kontrol amaçlı) bireylerin

içsel motivasyonu üzerinde etki yapar. İnforsasyonel geri-besleme (informational feedback), bireyin güçlü ve zayıf taraflarını belirlemesi açısından büyük bir katkı sağlar. Bu tür geri-besleme, bireylerin psikolojik olarak kendilerini yetkin ve özerk hissetmelerine ve içsel motivasyonun artmasına yardımcı olur. Aksine, kontrol bazlı geri-besleme (control based feedback) ise bireyin kendilerinin bir başkasının kontrolü altında hissetmesine neden olur. Dolayısıyla, bu tür geri-besleme, kişinin görev özerkliğini ve içsel motivasyonunu düşürür.

Bilişsel Değerlendirme Kuramına paralel olarak yapılan bir çalışmaya göre, bilgilendirme tarzında (informational feedback) olumlu geri-besleme alan ve yüksek görev özerkliği sağlayan iş ortamında çalışan bireylerin daha fazla yaratıcı davranışlar göstermişlerdir. Aksine, kontrole dayalı geri-besleme alan bireyler ise davranışlarının bir başkasının kontrolü altında olarak hissetlikleri için daha düşük bir yaratıcı davranış sergilemişlerdir (Jing Zhou, 1998).

2.8.5 Teşvik edici ödül sistemi

Ödül ve ücret, yetenekli işgörenlerini işletmeye cezbetmek ve elde tutmak için kullanılan İK uygulamalarından biridir. Ödül, çalışanın istihdam karşılığında aldığı tüm ödemelerini ifade eder. Toplam ücret paketi üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar, temel (kök) ücret, teşvikler ve yan ödemelerdir. Temel ücret, toplam ücret paketinin en büyük kısmını kapsayan maaş (haftalık veyahut aylık) veya saat başı biçimde düzenli olarak ödenen bir ücrettir. Teşvikli ödemeler (örneğin, ikramiye/bonus, kar paylaşımı, vb) ise çalışanların yüksek performans göstermelerini özendirmek için kullanılmaktadır. Yan ödemeler (dolaylı ücret) ise, sağlık sigortası, tatil ödemeler, işsiz ödemeler gibi ödemelerini kapsayan üyeliğe bağlı ücretlerdir (Gomez Maeja, vd., 2012:311). Yukarıda söz edilen ücret bileşenlerini, doğrudan ve dolaylı ücret olarak ikiye ayırmak mümkündür. Direkt veya doğrudan ücret; maaş, ücret, teşvikler, komisyonlar, ikramiyeler gibi ödemeleri kapsarken, dolaylı ücret ise sağlık sigortası, tatil ödemeler gibi ek yararlarını içermektedir (Dessler, 2013:352). Doğrudan ücret, bireyin yaptığı iş

ve performansıyla ilişkili olurken, dolaylı ücret ise üyeliğe bağılı bir ücrettir. Ödül sisteminin, işletmenin diğer sistemleri ile ilişkilendirilmesi gerekir.

Ödül sistemi; finansal ve finansal olmayan (tanıma, takdir, şükretme, vb.) kısımlardan oluşmaktadır. Finansal ödül, istihdam karşılığında çalışana doğrudan para ile ödenen tüm ödemeleri kapsarken finansal olmayan ödül ise tanıma, takdir vb. para ile ödenmeyen hususları içermektedir. Dolayısıyla, çalışanları motive etmek için finansal ve finansal olmayan ödül sistemlerinin kullanılması gerekmektedir. Ayrıca, yüksek bir performansın sağlanması için ödül sisteminin diğer İKY uygulamalarıyla tutarlı olarak tasarlanması gerekir. Örneğin, yoğun bir temin ve seçim uygulamalarıyla işe alınan nitelikli işgörenin gösterdiği yüksek bir performans için tatmin edici bir ücret alması gerekir.

2.8.5.1 Teşvik edici ücret sistemlerinin çeşitleri

Ücrete ilişkin yazın incelendiğinde, çalışanların motivasyonunu ve performanslarını artırmak için çeşitli ödül sistemi kullanılmaktadır. Genel olarak, ödül sistemlerini, bireysel, takım ve örgüt bazlı olarak ikiye ayırmak mümkündür (Dessler, 2013:396). Sözü edilen teşvik edici ücret sistemleri aşağıdaki kısımda ele alınacaktır.

2.8.5.1.1 Bireysel ödül sistemleri

Bireysel ödül sistemleri, bireyin gösterdiği performansa göre belirlenen ücret türünü ifade eder. Bu ödül sistemi, parça başı, komisyonlar, ikramiyeler, ücret artışlar gibi ödemelerini içerir. Parça başı ücret sisteminde, bireyin toplam ücret miktarı, üretilen ürün sayısı ile ürün başında ödenecek ücret haddi ile çarpılarak elde edilir. Söz konusu ücret sistemi esas olarak ölçülmesi kolay olan işlerde (örneğin, fabrikalarda) uygulanır. Satış komisyonlar ise, önceden belirlenen satış miktarına göre hesaplanan bireysel ücret sisteminin bir türüdür. Satış elemanının ücreti satılan ürün sayısı ile beraber artar. İkramiyeler (bonuses) ise, çalışanları motive etmek için yılda bir veya birkaç kere

işveren tarafından sağlanan kısa vadeli ödemelerdir. Ücret artışlar (merit raise) ise, kişinin gösterdiği performansa göre belirlenen ve motivasyonunu artırmak amacıyla yapılan ücret zamlardır. Bu ücret artışlar iki biçimde yapılabilir. Birincisi, yıl sonunda birey veya şirket performansına dayalı olarak ödenen toplu ikramiyelerdir (*lump-sum merit raise or bonuses*). Bunlar, geçici performans zamlar olup kök ücretlerde kalıcı olarak ücret artış yapılmaz. İkincisi ise, birey ve örgüt performansa göre belirlenen ve temel maaşta yapılan kalıcı ücret artışlarıdır (Dessler, 2013:396).

İşletmelerde uygulanan diğer bir ücret artış ise beceri ve yetkinliklere dayalı ücret artışlarıdır. Bu ücret artışlar, çalışanların yeni beceri kazanmalarına ve yetkinlik düzeylerini geliştirmelerine yardımcı eder. Ücret artışlar, beceri ve yetkinlikler, belgeler (diploma, sertifika, ehliyeti vb), eğitim ve iş performansına göre belirlenebilir. Ücret artış yapmak için, gelişmeyi ifade eden 'beceri blokları' içinde yer alan tüm bilgi ve becerilerin öğrenilmesi gerekir (Ömer Sadullah vd., 2013:414-415).

2.8.5.1.2 Ekibe ve örgüte dayalı özendirici ücret sistemleri

Yukarıda sözü edilen bireysel ödül sistemlerine ek olarak takım ve örgüt-bazlı ücret sistemleri de bulunmaktadır. Takıma dayalı teşvik edici ücretler, önceden belirlenmiş üretim standartlarının üstündeki bir performansın gösterildiği durumda ödenir (Dessler, 2013:407). Grubun önceden saptanmış hedefe ulaşabilmesi için, takım üyeleri arasında işbirliğinin ve açık iletişiminin söz konusu olması gerekmektedir. Söz konusu ücret sistemi, takım ruhunu, grup dayanışmasını, sorun çözme yeteneğini, öğrenme ve işbirliğini geliştirir. Ancak, ekibin bir bütün olarak gösterdiği performansa ek olarak bireysel katkısını göz önüne alınmazsa yüksek performans gösteren çalışanların motive olmamalarına neden olacaktır. Bunun için, işletmelerin ücret sistemlerini oluştururken hem bireysel hem de ekibin katkısını göz önüne almaları gerekmektedir.

Bireysel ve ekibe dayalı ücret sistemlerine ek olarak, kar paylaşımı planları ve hisse senedi sahipliği planları gibi örgüt-bazlı özendirici ücret sistemleri bu tür özendirici ücret sistemlerinin örneğidir. Kar Paylaşım Planları (*profit-sharing plans*), tüm veya çoğu çalışanların işletmenin elde ettiği yıllık karlarından pay almalarına imkan sağlayan özendirici bir ücret sistemidir. Kar Paylaşım Planlarının iki çeşidi vardır. Birincisi, *nakit dağıtım yönteminde (current profit sharing or cash plan)* işletmenin elde ettiği kazançtan üç aydan bir veya senede bir kere çalışanlara nakit olarak pay edilmesini ifade eder. *Ertelemeli kar paylaşmaları planları (deferred profit-sharing plans)* olarak adlandırılan ikinci ücret sisteminde işletme elde ettiği kazançtan çalışanlara doğrudan dağıtmaz, ancak ileride ödenmek üzere emekli maaşlar hesabına (emeklilik fonuna) aktarır (Dessler, 2013:409).

Son zamanlarda, işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılan özendirici ücret sistemi ise Çalışanların Hisse Senedi Sahipliği Planlarıdır (*Employee Stock Ownership Plans- ESOPs*). ESOP, çalışanların şirket senetlerini belirli sayıda, zaman zarfında ve fiyatla satın alma hakkını tanıyan özendirici bir ücret sistemidir (Dessler, 2013:411). ESOP, esas olarak işletmenin performans beklentisini karşılayan çalışanlara verilmektedir. Bu planlar, nitelikli işgörenlerini işe almak, onları motive etmek, iş tatmini ve işe bağlılığını artırmak gibi değişik amaçlarla kullanılmaktadır. Bu plan sayesinde, çalışanlar sadece işveren tarafından işe alınanlar değil aynı zamanda işletmenin pay sahibi olurlar. Microsoft, Starbucks ve Intel gibi büyük şirketlerin çalışanlarına hisse senedi sahipliği hakkı verirler. Yukarıda sözü edilen yararlar rağmen, hisse senedi sahipliği planlarına yönelik eleştiriler vardır. Bunlardan birincisi ise, bu ücret sistemlerin nitelikli işgörenlerini işletmeye çekmek açısından ne kadar etkili olduğunu gösteren daha fazla çalışmaların söz konusu değildir. Ayrıca, bu ücret sistemlerinin başarısı, katılımcı örgüt kültürü ve verimlilik düzeyi gibi örgütsel faktörlerin söz konusu olmasına bağlıdır. Bununla beraber, bu ücret sistemleri temel olarak risk alan çalışanları tercih ettiği için diğer çalışanlarını işe almamasına neden olabilir (Newman, vd., 1998).

Örgütsel performansa dayalı ücret sistemlerinin diğer türü ise kazanç paylaşım planlarıdır (gainsharing). Kazanç paylaşım planı, takımın (ekip üyelerinin bir bütün olarak) işletme performansı üzerinde sağladığı katkısına göre ödenmesini esas alan bir teşvik planıdır (W. Imberman, 1993). Kazanç paylaşımı, işletmenin verimliliğini artırmak, ürün kalitesini iyileştirmek, maliyet tasarrufu sağlamak gibi amaçlarıyla uygulanmaktadır. Bu tür teşvikli ücret sistemi, çalışanların (ekip olarak) hedeflenen performans düzeyini aşması durumunda ödenen parasal ödüllerdir. Bunun için, ekip üyeler arasında yüksek bir işbirliğinin söz konusu olması gerekmektedir. Çalışanlara ödenen ücret üç biçimde olabilir. Bunlar kök ücretinin yüzdesi (temel ücrete ek olarak aylık ikramiyeler), bir kere ödenen ikramiye ve saat başında ücret şeklinde olabilir. Kazanç paylaşım planlarının etkin olabilmeleri için çalışanların katılımlarının teşvik edilmesi, takım çalışması ve işbirliğinin sürekli geliştirilmesi, çalışanlar ile yönetim arasında açık iletişim sisteminin kurulması ve yöneticilerin destek sağlaması gerekmektedir.

2.8.5.2 Teşvik edici ücret sistemlerinin yararları

Ödül ve ücret sistemleri, çalışanların davranışlarını değişik açıdan etkiler. Tatmin edici bir ücret, nitelikli işgörenlerini işletmeye cezbetmek, onları motive etmek ve işe bağlılıklarını arttırmak açısından büyük bir katkı sağlar. Bunun için, ücret sisteminin adalet açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmede, adil bir ücret sistemi oluşturmak için iç ve dış eşitliğinin sağlanması. İç eşitliği, bireyin gösterdiği performansa bağlı olarak aldığı ücretin ne kadar adil olduğunu ifade eder. Dışsal eşitliği ise, bireyin aldığı ücret işgücü piyasasında benzer iş yapan bir kişinin aldığı ücret ile kıyaslandığında ne kadar adil olarak algılandığını işaret eder (Adams, 1965). Adil bir ücret sisteminin mevcut olması çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler ve daha yüksek performans elde etmelerini teşvik eder. Romanoff ve diğerlerine (1986) göre, işletme üç sebepten dolayı dış eşitliliği sağlaması gerekir. Birincisi, işletme ücret düzeylerini diğer işletmelerce verilen ücret düzeylerine göre belirlenmemesi çalışanın

moralini ve üretkenliğini düşürür. İkincisi, işletmenin piyasa ücret ortalamasının altında bir ücret ödemesi nitelikli işgören sağlanmasını zorlaştırır. Son olarak, işletme piyasadaki mevcut ücret düzeyini çalışanlara ödememesi etik açısından olumsuz bir algının yaratılmasına neden olur. Dolayısıyla, işletmenin ücret sistemini sürekli olarak gözden geçirmesi ve gerekli değişikliklerin yapması gerekmektedir.

2.8.5.3 Teşvik edici ücret sistemleri, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel inovasyon

İşletmelerin benimsedikleri ücret sistemleri örgütsel öğrenme sürecini ya olumlu yada olumsuz yönde etkiler. Bu açıdan, ücret sistemlerinin sadece bireysel performansa göre tasarlanması çalışanların kendi aralarında bilgi paylaşımlarını kısıtlar. Dolayısıyla, işletmelerin hem bireyin gelişmesini teşvik etmek hem de işletmeye özgü beceri geliştirmek için beceriye dayalı ücret ve ekibe dayalı ücret sistemlerinin kullanmaları gerekir (Lepak ve Snell, 1999). Başka bir ifadeyle, hem bireysel hem de ekip performansını dikkate alan ücret sistemleri, örgütsel öğrenme sürecini (bilgi edinme, paylaşma, yorumlama ve saklama) kolaylaştırır. Ekibe dayalı ücret sistemleri, çalışanlar arasında işbirliğinin kuvvetlendirilmesini, bilginin paylaşılmasını ve entegre edilmesini teşvik eder (Pill ve MacDuffie, 1996).

İşletmeler öğrenme yeteneğini arttırmak için farklı teşvik edici ücret sistemlerine başvurumaktadırlar. Beceriye dayalı ücret, ekibe dayalı teşvikler ve uzun vadeli ücret sistemler bunlar arasında yer almaktadır. Beceriye dayalı ücret sistemi çalışanların sahip oldukları bilgi, yetenek ve beceri düzeylerini dikkate almaktadır. Dolayısıyla, bu tür ücret sistemi çalışanların çeşitli beceriye sahip olmalarını, yeniliğe açık olmalarını, değişime esneklik sağlamalarını ve risk alma davranışı sergilemelerini teşvik etmektedir. Bununla beraber, çalışanların kararlara katılmalarını ve örgütün ortak hedeflere yönlendirmelerini sağlamaktadır. Teşvik ödemeler de yeniliğe açık, risk alan ve örgütsel sorunlara yaratıcı bir çözüm geliştirebilen adaylarını temin etmek ve elde tutmak için kullanılmaktadır. Takıma dayalı teşvik ödemeler ise takım çalışmasını, çalışanlar

arasında işbirliğini ve bilgi paylaşımını desteklemektedir. Ayrıca, uzun vadeli örgütsel hedeflerini dikkate alan ödemeler çalışanların öğrenme çabalarını ve işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır. Ancak, ücret sisteminin sadece bireysel performansa göre tasarlanması çalışanlar arasında işbirliğini ve bilgi paylaşma çabalarını kısıtlar ve dolayısıyla örgütün öğrenme yeteneğini olumsuz yönde etkiler (Gómez, Lorente ve Cabrera, 2005).

Ödül (içsel ve dışsal) ve ücret sistemleri bilgi işçilerinin yaratıcı davranış göstermelerini teşvik eder. Bu açıdan, özerkliği sağlayan çalışma ortamının yaratılması, teşvik edici ödüllerin kullanılması, terfi ve diğer tanıma olanakların sunulması, çalışanların risk alma, yeni ürün ve fikirler geliştirme davranışlarını destekler (Guptal ve Singhal, 1993). Ayrıca, işletmeler, bilgi işçilerinin bağlılıklarını artırmak için hisse senedi sahipliği gibi uzun vadeli ödül sistemlerini kullanırlar (Lepak ve Snell, 2002). Başka bir ifadeyle, çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttırmak için hem bireysel katkılarını hem de takım halinde performansını dikkate alan kâr paylaşımı, kazanç paylaşımı ve hisse senedi sahipliği gibi teşvik edici ödül sistemlerinin kullanılması gerekir (Walton, 1985).

Yukarıda sözü edilen teşvik edici ödül sistemleri örgütsel inovasyonu destekler. Bu konu ile ilgili 263 teknoloji işletme üzerinde yapılan bir çalışmaya göre Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu ile inovasyon arasındaki ilişkide Çalışanların Hisse Senedi Sahipliği Planı (ESOPs)'n düzenleyici rolü bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, işletmede söz konusu ödül sisteminin (ESOPs) bulunması Ar-Ge faaliyetlerinin inovasyon üzerindeki olumlu etkisi daha çok artmıştır (Robert P. Garrett, 2010). Diğer bir çalışmaya göre, Çalışanların Hisse Senedi Sahipliği Planı örgütsel inovasyon üzerinde olumlu bir etki yapmıştır. Ancak, bu ödül sistemlerinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi bazı koşullara bağlıdır. Bu ödül programlarının çalışanların çoğunu kapsadığı, bedavacılık sorununun az olduğu ve geçerlilik süresi uzun olduğu durumlarda daha etkili olmaktadır (Xin Chang, vd, 2014).

2.8.6 Çalışanların kararlara katılımı

İşletmenin rekabet üstünlüğünü sahip olduğu yetenekli, işe-adanmış, esnek sağlayabilen ve sürekli öğrenen işgücüne bağlıdır. Böyle bir insan kaynağına sahip olmak esnek çalışma biçimleri, yoğun bir eğitim ve geliştirme faaliyetleri, gelişime-odaklı geri-besleme, teşvik edici ücret sistemleri, karar verme sürecinde çalışan katılımı gibi birbirleriyle ilişkili olan Bağlılığa Dayalı İKY uygulamalarını gerektirir.

Çalışan katılımı, örgütsel hedeflere ulaşmak için karar verme yetkisinin üst ile ast arasında paylaşılmasını ifade eder (Knoop, 1995). Başka bir tanıma göre, “çalışan katılımı, çalışanların yaptıkları iş ve çalışma koşulları üzerinde kontrol etmeleri için olanak tanıyan bir süreçtir” (Heller, vd., 1998). Geçmişte, kararlar temel olarak üst yönetim tarafından alındığı için karar verme sürecinde çalışanların bakış açısı dikkate alınmıyordu. Ancak, rekabet, teknoloji, kültürel, sosyal, yasal, gibi çevresel faktörlerin değişmesiyle beraber çalışanların beklentisi de değişmiştir. Yöneticiler, çalışanların beklentilerini karşılamak ve sahip oldukları yeteneklerden faydalanmak için çalışanlarını karar alma sürecine dâhil etmeye başlamışlardır.

2.8.6.1 Çalışan katılımının biçimleri ve yöntemleri

Mevcut literatürde, karar verme sürecinde çalışan katılımının değişik biçimleri vardır. Çalışan katılımının formelleşme düzeyine göre formel ve informal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Resmi (formel) çalışan katılımı, çalışan katılımı ile ilgili resmi kural ve prosedürler mevcuttur. Yönetici tarafından resmi olarak oluşturulan kalite çemberleri, formel çalışan katılımının bir örneğidir. Öte yandan, resmi olmayan çalışan katılımı ise çalışanların birbirleriyle anlaşmasıyla ortaya çıkan ve yönetici tarafından resmi olarak oluşturulmayan bir katılım biçimidir. Üst ile astlar arasında sürekli olarak gerçekleştirilen bilgi alışverişinin bir örneğidir. Diğer bir sınıflandırmaya göre, çalışan katılımı doğrudan ve dolaylı olmak üzere ikiye ayrılır. Doğrudan çalışan katılımı, çalışanların karar verme sürecinde doğrudan katılmasını ifade ederken, dolaylı katılım

ise çalışanların seçtikleri temsilciler aracılığıyla gerçekleşir (Dachler ve Wilpert, 1979). Çalışanların takım çalışmasında veya kalite çemberlerinde doğrudan katılması kendi iş ile ilgili alınan kararlarını etkileyebilmeleri için fırsatlar sunar. Bununla beraber, işletme tarafından resmi olarak tanınan ve çalışanların seçtikleri iş konseyi veya yönetim kurulu temsilcileri aracılığıyla karar verme sürecinde katılmaları mümkündür.

Marchington ve Wilkinson'a (2005) göre, çalışan katılımının dört boyutu vardır. Bunlar, çalışanların karar etkileme derecesi, çalışan katılımının düzeyi, biçimi ve kapsamıdır. Çalışanların karar etkileme derecesi (degree), çalışanların yönetim tarafından alınan kararlarını etkileyebilme derecesini ifade eder. Başka bir ifadeyle, çalışanların karar etkileme derecesi yönetim tarafından alınan kararlar hakkında haberdar olmaktan başlayarak, karar almadan önce fikirlerini alınması ve kararların tam olarak kendisi almasına kadar uzanmaktadır. Çalışan katılımının düzeyi (level), katılımın işletme içinde hangi düzeyde (takım, bölüm, kurum veya şirketin merkezinde) gerçekleştiğini ifade eder. Çalışan katılımının biçimi (form) ise çalışan katılımının doğrudan veya dolaylı olduğunu gösterir. Doğrudan çalışan katılımı, üst ile astlar arasında yüz yüze veya yazılı şekilde olurken, dolaylı katılım ise çalışanların seçtikleri temsilcilerin aracılığıyla gerçekleşir. Son olarak, çalışan katılımının kapsamı (range) ise katılımın kapsamı önemi düşük olan hususlar veya stratejik konular üzerinde odaklandığını ifade eder.

				Kontrol
			Yönetime katılma	
		Danışma		
	İletişim			
Bilgi				

Şekil 2.2: Çalışan katılım merdivenleri/basamakları (Wilkinson, vd. 2013)

Şekil 2.2’de görüldüğü gibi, katılım, çalışanların pasif olarak bilgi alıcı olmalarından başlayarak kendi görevini tam olarak kontrol edebilmelerine kadar uzanmaktadır. Basamağın en alt kısmında (bilgi), katılımı, operasyonel faaliyetler veya daha stratejik bilgiler hakkında yöneticiler tarafından haberdar olmak ile sınırlıdır. Bunun için, bu basamakta düşük bir çalışan katılımı söz konusudur. İkinci basamakta (iletişim), üst ve astlar arasında bilgi alışveriş söz konusudur. Üçüncü basamakta (danışma), ikinci basamakta olduğu gibi üst ile astlar arasında bilgi alışverişin söz konusu olmasına rağmen, son karar verme hakkı yönetime aittir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar verilecek karar hakkında kendi fikirlerini sunar ancak son kararını yönetime bırakırlar. Dördüncü basamakta (yönetime katılma), yönetici ve astların beraber ortak bir karar almalarını gösterir. Bu aşamada, çalışanların işleri üzerinde daha fazla kontrole sahiptir ve yöneticiler tarafından alınan kararlarını etkileyebilme gücü de vardır. Son olarak, basamağın en üst kısmında (kontrol), çalışanların yaptıkları işleri üzerinde tam olarak kontrole sahiptir ve ilgili kararlarını kendisi alır. Başka bir ifadeyle, çalışanların yaptıkları işe ilişkin planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme yetkisine sahiptir.

Çalışanların karar verme sürecinde katılmaları için imkan sağlayan kalite çemberleri, işgücü tutum anketleri veya çalışan öneri sistemleri gibi programlar vardır (Wilkinson, 2002). Kalite çemberi, esas olarak kalite ve üretim ile ilgili sorunlarını çözmek amacıyla oluşturulan az sayıdaki kişiden oluşan ve yönetici veya kıdemli bir çalışan tarafından yönetilen bir takımdır. Kalite çemberinin üyeleri belirli bir zaman aralığında toplanır, kalite ve üretim ile ilgili problemlerini belirlemeye ve çözmeye çalışırlar. Bu tür çalışan katılım, çalışanların işe ilişkin (çalışma biçimleri, ürün tasarımı, vb) karar alabilmeleri için olanak sağlar. Çalışanların işletmeye yönelik fikirlerini öğrenmek için kullanılan diğer bir yöntemi ise tutum anketleridir. Yöneticiler, söz konusu aracını kullanarak çalışanların işletme politikalarına veya uygulamalara (örneğin, İKY faaliyetleri) yönelik tutumlarını veya duygularını öğrenmeye çalışırlar. Bunlarla beraber, çalışan öneri geliştirme programları ise, çalışanların kendi işleriyle sınırlı

olmadan işletme bütününü ilgilendiren sorunları çözmek için öneri geliştirir ve yönetime sunarlar. Yönetim, çalışanların geliştirdikleri önerilerin etkinliğini inceler ve çabalarını ödüllendirir (Thomas C. Kohler, 1986).

Marchington ve Wilkinson'a (2012) göre, doğrudan bir çalışan katılımının dört biçimi vardır. Bunlar, aşağıya doğru iletişim, sorun çözme takımları, göreve dayalı katılım, ve takım çalışması veya kendi kendini yöneten takımlardır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim sisteminde, üstler astlara yeni talimatlar, iş standartlar gibi iş ile ilgili konular hakkında bilgi aktarırlar. Söz konusu iletişim yüz yüze veya yazılı biçimde olabilir. Ancak, bu tür iletişim tek yönlü olduğundan astların sahip oldukları bilgi ve beceriyi ortaya koymalarını engeller. Öte yandan, işletmeler; çalışanların sahip oldukları bilgiyi kullanarak örgütsel sorunlara yaratıcı çözüm geliştirmek için geçici sorun çözme takımlarını (*upward problem solving schemes*) oluştururlar. Söz konusu katılımı, çalışanlar belli bir iş birimi ile sınırlı olmadan tüm işletmeyi ilgilendiren sorunlarını yaratıcı biçimde çözmeye çalışırlar. Bu da çalışanların işletme ile ilgili konularda daha fazla katılmaları için fırsat sunar. Sorun çözme takımları, yüksek performans sağlayan İKY uygulamaları arasında yer alır. Çalışan katılımının diğer biçimi ise göreve-dayalı katılım'dır (*Task-based participation*). Göreve dayalı çalışan katılımı, çalışanların kendi işleriyle ilgili faaliyetlerde katılmalarını ifade eder. Bu tür çalışan katılımı dikey veya yatay olarak gerçekleşir. Yatay bir katılım, çalışanın aynı beceri düzeyi kullanarak birbirleriyle bağlı olan birden fazla görevlerini yerine getirirken ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, dikey bir katılım ise, çalışanın çeşitli beceri kullanarak yaptığı işe ilişkin tüm faaliyetlerini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme) yerine getirmesine ve daha fazla sorumluluk taşımaya imkan sağlayan işlerde ortaya çıkmaktadır. Son olarak, takım çalışması veya kendi kendini yöneten takım çalışması ise ekibin kendisine üstlenen işlerini tamamlamadan, faaliyetlerini kontrol etmeden, iş ile ilgili kararlar almadan (çalışma biçimlerini seçmede, zaman belirlemede, vb) sorumlu kılmaktadır. Söz konusu çalışan katılımı, çalışanların aralarında bilgi paylaşmalarını, ortak bir ruh geliştirmelerini, sorun çözme yeteneğinin geliştirmelerini teşvik eder.

2.8.6.2 Çalışan katılımı, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel inovasyon

Çalışanların karar verme sürecinde katılmalarına fırsatın verilmesi hem bireye hem de işletmeye büyük bir fayda sağlar. Çalışan katılımı, çalışanların işe bağlılıklarını artırarak örgüt performansını olumlu yönde etkiler. Katılım, bireylerin davranışlarını olumlu olarak etkileyerek örgütün hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunur. Katılım, çalışanların motivasyonunu artırır, değişime karşı direnç olmalarını önler ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi açısından büyük bir katkı sağlar. Bunlarla beraber, katılım, işe devamsızlığını ve işgücü devrini azaltarak işletme maliyetinin düşmesine neden olur (Summers ve Hyman, 2005). Ayrıca, çalışan katılımı, yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olur ve işletme tarafından alınan kararların kalitesini ve kabulünü artırır. Katılım, çalışanların moralini, iş memnuniyetini ve işe bağlılıklarını artırır.

Marshall Sashkin (1976), çalışan katılımının dört faydasından bahsetmiştir. Birincisi, çalışan katılımı, işletmede çalışanlar arasında bilgi akışını kolaylaştırır ve görevler hakkında açıklık sağlar. İkincisi, katılım, çalışanların sahiplenme duygusunu artırır ve işletme tarafından alınan kararların kabul etmelerini sağlar. Dolayısıyla, katılım, kararların uygulanması yardımcı olur. Üçüncüsü, katılım, katılımcı bir yaklaşımın işletme tarafından teşvik edilmesi veya desteklenmesi için yardımcı olur. Son olarak, çalışan katılımı, örgütün uyum sağlayabilme yeteneğini artırır. Katılım, çalışanlar arasındaki ilişkilerini ve işbirliğini artırarak ortak normların ve değerlerin geliştirilmesine yardımcı olur.

Yukarıda sözü edilen yararları ek olarak, çalışan katılımı örgütsel öğrenme sürecini etkilemektedir. AMO (Yetenek, Motivasyon ve Fırsat)teorisine göre, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini işe aktarabilmeleri için işletme tarafından gerekli fırsatların sunulması gerekmektedir. Bu fırsatlardan birisi ise çalışan katılımıdır (Appelbaum, vd., 2000). Çalışan katılımı, yeni bilginin edinmesini, bireyler arasında paylaşılmasını ve denemesini kolaylaştırır (Huber, 1991). Ayrıca, katılım,

çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini teşvik eder. Çalışanların karar verme sürecinde katılmaları kendi aralarında bilgi paylaşımlarını teşvik ederek toplu olarak öğrenmesini sağlar. Ekibin üstlendiği ortak amaçlara ulaşmak için takım üyeleri birbirine bağımlı olarak çalışmaları gerekir (Saha ve Kumar, 2017).

Çalışan katılımı; bireylerin kendi aralarında bilgi paylaşımlarını, farklı bakış açılarına sahip olmalarını ve örgütsel sorunlara yaratıcı çözüm geliştirme çabalarını artırır. Bireyler arasında bilginin paylaşılması örgütsel inovasyonu geliştirmek için gerekli olan yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur (B. von ve S. Liu, 2013). Çalışanların kendi işleri üzerinde kontrol yetkisine sahip olmaları içsel motivasyonlarını, işletmeye olan bağlılıklarını ve performans düzeylerini artırır (Fischer ve Montalbano, 2014). Çalışanların doğrudan olarak kalite çemberleri, sorun çözme takımları veya kendi kendini yöneten takımlarına katılmaları yaratıcı fikir geliştirmeleri ve uygulamalarına yardımcı olur. Bu açıdan, işletmede katılımcı bir örgüt kültürünün mevcut olması çalışanların yaratıcı davranışlarını teşvik eder. Ayrıca, çalışanların yaratıcı fikir geliştirme kapasitesini arttırmaya yönelik eğitim faaliyetleri ve teşvik edici ücret sistemleri işletmenin yeni ürün veya süreç geliştirme yeteneğini destekler.

Çalışan katılımının etkinliği, yönetim desteği, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, teşvik ödülleri gibi İK ve örgütsel faktörlere bağlı olduğunu unutmamak gerekir. Bana benzer olarak, Ichniowski ve diğerlerine (1996) göre, “çalışanların gerekli bilgiye sahip olmadıkları takdirde işe ilişkin iyi kararlar alamazlar. Bununla beraber, çalışanların fikirlerini ortaya koymaları işlerinin kaybetmesine veya ücretlerinden bir azalma söz konusu olacağını düşünüyorlarsa, işletme yararına öneride bulunma olasılığı çok düşük olacaktır.” Bundan anlaşıldığı gibi, karar verme bilgi gerektiren bir süreç olduğundan dolayı, işletmenin karar verme yetkisini çalışanlara devretmeden önce, eğitim ve geliştirme yoluyla çalışanların bilgi düzeyi geliştirilmesi beklenmektedir. Bununla beraber, çalışanların fikirlerini açıkça ortaya koyabilmeleri için yönetimin katılımcı bir çalışma ortamının yaratması gerekmektedir.

2.9 Stratejik İKY ve örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili ampirik çalışmalar

İlgili yazın incelendiğinde, Stratejik İKY ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Birçok araştırmacı, birbirleriyle ilişkili olan İKY uygulamalarının örgütün bilgi elde edinme, paylaşma, yorumlama ve saklama yeteneğini geliştirdiğini ve dolayısıyla örgütsel performansını olumlu olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Cho ve diğerleri (2013) Stratejik İKY ile örgüt performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün mevcut olduğunu incelemek amacıyla 640 işgören üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre Stratejik İKY'nin örgütsel öğrenmenin tüm düzeyleri (bireysel, grup ve örgüt) üzerinde olumlu bir etki yaptığını, ve dolayısıyla örgütsel performansın artmasına katkı sağladığını tespit edilmiştir.

Gomez, vd., (2017) yüksek performanslı İK uygulamalarının örgüt performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü incelemiştir. Bu amaca yönelik İspanyada, kimya endüstrisinde faaliyet gösteren 85 işletme üzerinde bir anket yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, birbirleriyle tutarlı olan İKY uygulamaları örgütsel öğrenme yeteneğinin tüm boyutları (örgütün öğrenmeye olan bağlılığı, sistem bakış açısı, açıklık ve deneyleme ve bilgi aktarma) üzerinde olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği ve dolayısıyla örgüt performansının arttığı görülmüştür. Hu, Wu ve Shi (2016), 'en iyi' İKY uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneği ile olan ilişkisini ortaya koymak için Çin'de faaliyet gösteren 107 işletme üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. 'En iyi' İKY uygulamaları, seçici kadrolama, yoğun bir eğitim faaliyeti, iş rotasyonu, iş güvencesi, teşvik edici ücret gibi sekiz faaliyetten oluşmaktadır. Ayrıca, örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmek için bilgi edinme, bilgi paylaşma, yorumlama ve örgütsel hafızada saklanma gibi dört boyuttan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, İKY uygulamaları, örgütsel öğrenme yeteneğinin dört boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki yapmıştır. Ayrıca, örgütün öğrenme

yeteneği işletmenin yaşı ile beraber artmıştır. Ancak, işletme büyüklüğü ve sanayi sektörü ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Cabrales, Real ve Valle (2011) İKY uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisinde beşeri sermayenin aracılık rolünü incelemişlerdir. İřđrenlerin ğrenme potansiyeline göre işe alınması, yetkinliklere dayalı performans değerlendirme ve ücret sistemlerinin kullanılması beşeri sermayenin değeri ve benzersizlik boyutları üzerinde olumlu bir etki yapmıştır. Ayrıca, eğitim, kariyer yönetimi, çalışan katılımı gibi gelişime dayalı İKY uygulamaları ile beşeri sermayenin değerleri arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Beşeri sermayenin iki boyutu ile örgütsel öğrenme yeteneği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, İKY ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide beşeri sermayenin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Lopez, vd., (2006), İKY uygulamalarının örgütsel öğrenme ile olan ilişkisini ortaya koymak amacıyla İspanyada faaliyet gösteren 195 işletme üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. ğrenme potansiyeli yüksek olan iřđrenleri işe alma, karar verme sürecinde çalışan katılım, çalışanların işletme i ve dış çevreden bilgi edinmesini sağlayan eğitim programları gibi İKY faaliyetleri örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştırmıştır. Ancak, bireysel performansa dayalı ücret ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. cret sisteminin sadece bireysel performansa göre tasarlanması çalışanların kendi aralarındaki bilgi paylaşma ihtiyaçları azalır. Bunun için, ücret sisteminin çalışanların kendi aralarında bilgi paylaşma çabalarını teşvik edecek bir tarzda tasarlanması gerekir.

Literatürde, İK uygulamalarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara ek olarak, eğitim ve geliştirme gibi bireysel İK faaliyetleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Gomez, vd., (2004) rgtn eğitim faaliyetlerinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisini incelemek amacıyla İspanyada kimya endüstrisinde faaliyet gösteren 111 işletme üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, eğitim faaliyetleri, eğitim programının devamlılığı,

çoklu beceri eğitimi (multi-skill training), takıma-dayalı eğitim ve iş rotasyonu gibi dört tipten oluşmuştur. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, çoklu beceri eğitim faaliyetinin haricinde diğer üç eğitim programı örgütsel öğrenme yeteneğinin dört boyutu (öğrenmeye olan bağlılığı, açıklık ve deneme, bilgi paylaşma ve entegrasyonu) üzerinde olumlu bir etki yapmıştır. Sung ve Choi (2014), eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel inovasyon üzerinde etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü ve örgütsel öğrenme ile örgütsel inovasyon arasında ilişkisinde yenilikçi ikliminin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Bu amaca yönelik Güney Kore’de faaliyet gösteren 260 işletme üzerinde bir anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucu eğitim harcamaları, örgütsel öğrenme ve inovasyon arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Başka bir deyişle, daha fazla eğitim yatırımlarının yapılması grup ve örgüt düzeyinde öğrenme süreçlerinin kolaylaştırdığı ve dolayısıyla örgütsel inovasyonun arttığı görülmektedir. Ayrıca, yenilikçi ikliminin yüksek olduğunda eğitimin örgütsel inovasyon üzerindeki olumlu etkisi daha artmaktadır. Ayrıca, İspanyada değişik sektörde faaliyet gösteren 836 işletmenin üst düzey yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmaya göre, öğrenmeye odaklı eğitim faaliyetlerinin örgütsel öğrenmenin tüm düzeyleri (birey, grup ve örgüt) üzerinde olumlu bir etki yaptığı ve dolayısıyla örgütsel performansının artmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir (Barba Aragón vd., 2013).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ

3.1 Örgütsel öğrenme ve benzer kavramları

Örgütsel öğrenme kavramına geçmeden önce ilgili kavramlar hakkında kısa bir açıklama yapmakta fayda var. Öğrenme, örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt gibi benzer kavramlar arasındaki farklılıkları ortaya koymak aşağıdaki tartışmalara açıklık getirir. Öğrenme kavramı değişik açılardan tanımlanmıştır. Öğrenme kavramının tanımı, öğrenme kuramlarına göre farklılık göstermektedir. Öğrenme kuramları; davranışsal, bilişsel ve yapılandırmacı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Davranışsal öğrenme yaklaşıma göre, öğrenme ‘bireyin davranışında veya performansında gözlemlenebilen değişikliklerini ifade eder. Dolayısıyla, performansa verilen olumlu bir tepki davranışın tekrarlanmasını artırırken, olumsuz bir tepki ise davranışın tekrarlanmasını azaltır. Öte yandan, bilişsel öğrenme yaklaşıma göre, öğrenme zihinsel bir faaliyet olarak görülmektedir. Davranışsal yaklaşımdan farklı olarak, bilişsel öğrenme kuramcılar için öğrenme, düşünme, sorun çözme, kavram oluşturma ve bilgi işleme gibi karmaşık zihinsel süreçlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Snelbecker, 1983). Son olarak, yapılandırmacı öğrenme kuramcılar için öğrenme, *deneyimlerden anlam çıkarma* olarak ele alınır. Bu yaklaşıma göre, öğrenme doğal olarak normatif değil ancak deneyimlerimize ilişkin yorumlarımızdan kaynaklanır (Bednar, vd., 1991).

Öte yandan, örgütsel öğrenme, “hataları ortaya çıkarma ve düzeltme süreci” olarak tanımlanabilir (Argyris ve Schon, 1978:2). Bu tanım, örgütsel öğrenmenin işletmedeki sorunları veya eksikleri tespit etme ve düzeltme bir aracı olarak ele alır. Günümüzde, örgütsel öğrenme büyük bir öneme sahiptir çünkü bir işletmenin rekabet gücü rakiplerinden daha hızlı olarak öğrenmesine bağlıdır. Bunun için işletmeler; öğrenmeyi engelleyen mevcut kurallar, normlar, prosedürler, politikalar ortaya çıkarmaları ve sorunlarını düzeltmeleri gerekmektedir. İşletmelerin, sürekli olarak iç ve

dış çevrelerini değerlendirmeleri ve faaliyetlerini ona göre şekillendirmeleri beklenmektedir.

Huber (1991) örgütsel öğrenmeyi, “bilginin edinimi, paylaşılması, yorumlanması ve yeniden kullanmak üzere hafızada saklanmasına ilişkin süreç” olarak tanımlanmıştır. Bu süreç, bireysel, grup ve örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki karşılıklı etkileşim ile gerçekleşir. Bunun için, ilk olarak, bireylerin işletme iç veya dış çevreden bilgi elde etmeleri gerekir. Değişik kaynaklardan elde edilen bilginin ekip üyeleri arasında paylaşılması ve ortak bir anlamın kazanılması için yorumlanması gereklidir. Bireyler tarafından sahip olunan ve daha sonra ekip üyeler tarafından benimsenen ortak bir bilginin örgütsel süreçler ile entegre edilmesi ve yeniden kullanmak üzere örgütsel hafızada saklanması gerekmektedir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme, süreklilik arz eden dinamik bir süreçtir.

Nowak ve Cseh (2015) tarafından verilen diğer bir tanıma göre, “örgütsel öğrenme; birey, grup, örgüt ve örgütler arasındaki etkileşimini içeren ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan bilgi paylaşma sürecidir.” Bu tanımdan anlaşıldığı üzere, örgütsel öğrenme süreci, sadece örgüt içindeki birimler arasında gerçekleşen bir süreç olmaktan çıkıp örgütün diğer işletmeleri ile olan etkileşimini de içermektedir. İşletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli olarak iç ve dış paydaşlar ile olan etkileşimden ortaya çıkan bilgilerden faydalanmaları gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin farklı tanımları tablo 3.1’de yer almaktadır.

Tablo 3.1: Örgütsel öğrenmenin tanımları

No	Yazar	Tanım
1	Argyris ve Schon (1978)	Örgütsel öğrenme, hataları ortaya çıkarma ve düzeltme sürecidir.
2	Fiol ve Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlama yoluyla faaliyetleri geliştirme sürecidir.
3	Huber (1991)	Örgütsel öğrenme, bilginin edinimi, paylaşılması,

		yorumlanması ve yeniden kullanmak üzere hafızada saklanmasına ilişkin süreçtir.
4	Kim (1993)	Örgütsel öğrenme, örgütün etkin faaliyet gösterebilme kapasitesinin artırılmasıdır.
5	Slater ve Narver (1994)	Örgütsel öğrenme, davranışı etkileme potansiyeli olan yeni bilgi veya bakış açısının geliştirilmesidir.
6	Dibella, Nevis ve Gould (1996)	Örgütsel öğrenme, örgütün deneyimlerine dayanarak performansını geliştirme kapasitesi veya süreçleridir.
7	P. Nowak ve M. Cseh (2015)	Örgütsel öğrenme; birey, grup, örgüt ve örgütler arasındaki etkileşimi içeren ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan bilgi paylaşma sürecidir.
8	B.B Scott (2011)	Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin bireysel ve toplu olarak elde ettikleri bilginin birlikte hareket ederek yansımaları içeren çok düzeyli bir süreçtir.
9	George S. Day (1994)	Örgütsel öğrenme, açık fikirleri sorgulama, bilgi paylaşma, ortaklaşarak yorum katma ve erişilebilir hafıza oluşturma sürecidir.
10	Miller (1996)	Örgütsel öğrenme, bireylerin karar alma sürecinde veya başkalarını etkilemede kullanacakları yeni bilginin edinimini ifade eder.

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütü birbirine benzeyen ancak iki farklı kavramdır. Peter Senge'ye (1976) göre, Öğrenen örgüt, hızlı değişen iş ortamında ayakta kalmak ve örgütün yaşamını sürdürebilmek için sürekli öğrenmeyi teşvik eden ve bunun için elverişli ortam yaratan bir örgüttür. Sengenin "Beşinci Disiplin" adlı kitabında ortaya koyduğu gibi, örgütlerin öğrenmeleri için beş temel koşul gerektirir. Bunlar, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir. Örgütsel öğrenme, örgütün *nasıl* öğrendiği (yani öğrenme süreci) üzerinde dururken, öğrenen organizasyon ise örgütün öğrenen bir örgüt olabilmesi için onu karakterize eden faktörler üzerinde durmaktadır. Başka bir ifadeyle, öğrenen organizasyon öğrenme sürecinin bir sonucudur.

Tsang (1997), örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt kavramları arasındaki farkı ortaya koymak için öğrenmeye yönelik iki yaklaşıma dayanmıştır: Tanımlayıcı ve normatif öğrenme yaklaşımlarıdır. Tanımlayıcı öğrenme yaklaşımında, “organizasyonu *nasıl öğrenir?*” sorusuna cevaplamaya çalışır. Bu yaklaşımı, işletmedeki öğrenme süreci üzerinde odaklandığından örgütsel öğrenme kavramını yansıtır. Öte yandan, normatif öğrenme yaklaşım ise “organizasyonu *nasıl öğrenmeli?*” üzerinde durur. Başka bir ifadeyle, öğrenen organizasyon kavramı esas olarak ideal bir öğrenen örgütünü tarif etmeye çalışır. Benzer olarak, Marquardt (1995:56) bu iki kavramlar arasındaki farkını şöyle açıklar: “örgütsel öğrenme, öğrenmenin *nasıl* gerçekleştiği üzerinde odaklanırken (bilgi geliştirme süreçleri ve kullanma becerisi), öğrenen organizasyon ise *neyi* (öğrenen örgütlerin sistemler, ilkeler ve özellikler) üzerinde odaklanır.”

3.2 Örgütsel öğrenme teorisinin gelişimi

3.2.1 Örgütsel öğrenme kavramının gelişimi ile ilgili çalışmaları

Örgütsel öğrenme kavramının tarihsel gelişimi 1950’lerin son yıllara kadar uzanmaktadır (Easterby-Smith, vd., 2000). 1950 ile 1980 yıllar arasında March ve Simon (1958), Cyert ve March (1963), March ve Olsen (1976) ve Argyris ve Schon (1978) gibi yazarların çalışmaları örgütsel öğrenme kuramının gelişmesine doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlamıştır. Genel olarak, sözü edilen araştırmacılar, örgütsel öğrenmeyi, işletmelerin karşılaştıkları çevresel değişimlere karşı uyum sağlayabilmeleri veya tepki gösterebilmeleri için kullandıkları bir araç olarak ele almışlardır. Ancak, 1980 ve 1990’lı yıllarda, örgütsel öğrenme ile ilgili daha fazla çalışmalar yapılmıştır. Yukarıdaki tarihlerini dikkate alınarak örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalarını iki kısımda ele alınacaktır.

3.2.2 Örgütsel öğrenme ile ilgili ilk çalışmaları

3.2.2.1 March ve Simon'un (1958) örgütsel öğrenme kavramına olan katkıları

March ve Simon (1958), “Organizations” adlı kitabında örgütsel öğrenme kavramından ilk olarak bahsetmişlerdir. Bu yazarlar, işletmedeki karar verme sürecinde öğrenmenin sağladığı katkısını ortaya koymuşlardır. İşletmelerin karşılaştıkları performans açığının (ulaşmak istenen performans düzeyi ile elde edilen mevcut performansı arasındaki farkı) giderilmesi için performans program geliştirirler. Yazarlara göre, işletmeler çevresel değişimlere (uyarı) karşı daha karmaşık ve düzenli bir tepki sistemi geliştirirler. İşletmelerin, çevresel değişimlere karşı geliştirdikleri daha karmaşık ve düzenli tepkiler kümesini *performans programları* olarak tanımlanmıştır (March and Simon, 1958:141). Performans programları, temel olarak çalışanların davranışlarına, standart çalışma prosedürlerine (SOPs) ve geçmiş deneyimlere dayanarak geliştirilir. Dolayısıyla, yazarlar örgütsel öğrenmeyi uyarıcı-tepki sistemi olarak ele almışlardır. İşletmeler, çevresel değişikliklerin etkisini öğrenme yoluyla azaltmaya çalışırlar.

3.2.2.2 Cyert ve March'ın (1963) örgütsel öğrenme kavramına olan katkıları

Cyert ve March, örgütsel öğrenme kavramının ortaya çıkmasına büyük bir katkı sağlamışlardır. Bu yazarların 1963 yılında, “A Behavioral Theory of the firm” adlı bir eseri temel olarak karar verme süreci üzerinde odaklanır. Cyert ve March, organizasyonları, “bilgi işleyen ve karar üreten birimler” olarak tanımlanmışlardır. Yazarlara göre; işletmeler, kendi kontrolü dışında olan dışsal bozulmalara veya şoklara karşı uyarıcı davranış geliştirmeye çalışırlar (a.g.e, 99). Organizasyonların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için sürekli olarak çevreden bilgi toplar, bu bilgiyi işler ve karar almada kullanırlar. Organizasyonların çevre ile uyum sağlayabilmeleri için sürekli olarak öğrenmeleri gerekir. Başka bir ifadeyle, öğrenme, işletmelerin çevresel değişimlere karşı aldıkları tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Yazarlara göre, işletmeler, çevresel

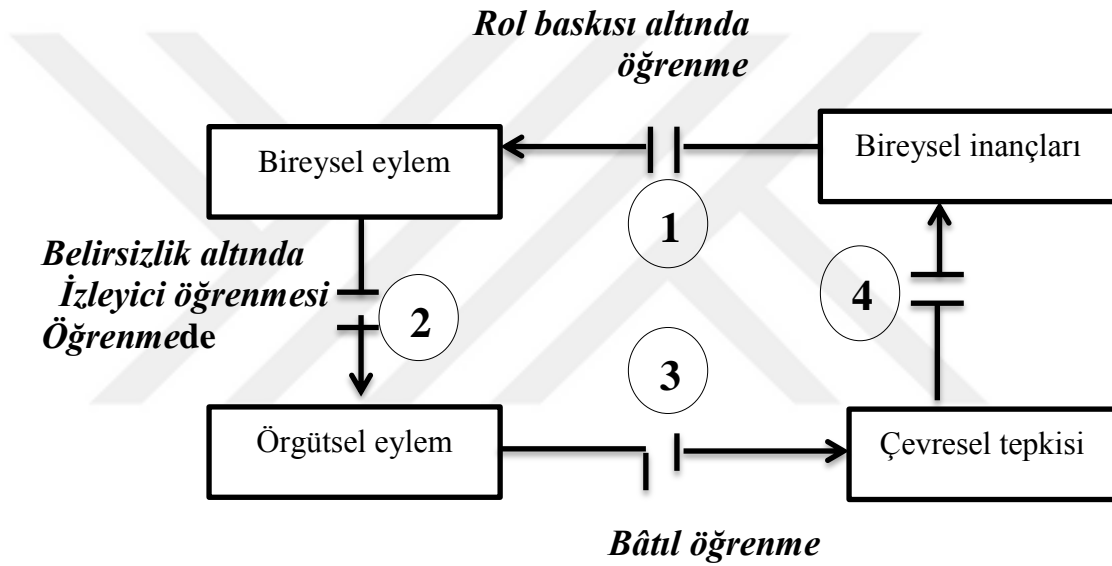
değişikliklerin etkisini azaltmak için kurallar, standart operasyon prosedürleri (SOP), rutinler, vb gibi uygulamalar geliştirirler. Bu uygulamalar, March ve Simon (1958) tarafından öne sürülen ve işletmelerin çevresel değişiklere karşı geliştirdikleri *performans programları* ile benzetilmektedir.

Örgütsel öğrenme, organizasyonlarda, karar verme sürecinin aşamalarında (hedef uyarılama, uyarı kurallarında uyarılama ve araştırma kurallarında uyarılama) gerçekleşir (March ve Simon, 1963). Eğer seçilen performans programları istenen örgütsel sonuçlara ulaştırmazsa, işletme bir başka çözüm araştırma yoluna gidebilir. Bununla beraber, işletme ortaya çıkan performans açığını gidermek için yeni performans kriterleri geliştirir. Ancak, çevresel değişimlere karşı alınan kararları işletmenin arzuladığı hedeflere ulaştırmıyorsa, söz konusu karar kuralını ileride kullanılma ihtimali düşük olacaktır. Dolayısıyla, işletmelerin faaliyetlerini veya davranışlarını sürekli olarak değişen çevresel koşullar ile uyum sağlamaları gerekmektedir. İşletmeler, örgütsel öğrenme süreçleri sayesinde çevreye uyum sağlamaya çalışırlar (a.g.e, 84).

3.2.2.3 March ve Olsen'in (1976) örgütsel öğrenme kavramına olan katkıları

Örgütsel öğrenme kuramının gelişmesine katkı sağlayan diğer araştırmacılar ise March ve Olsen'dir. Söz konusu araştırmacılar, "Ambiguity and choice in organizations" adlı kitabında örgütsel öğrenmenin teorik temelini oluşturmasına önemli katkı sağlayan bilgiler ortaya koymuşlardır. Yazarlar, March ve Simon (1958) ve Cyert March (1963) gibi örgütsel öğrenmeyi 'uyarıcı-tepki' ilişkisine dayanan bir sistem olarak ele alan öncüllerinin aksine bilişsel bir süreç olduğunu öne sürmüşlerdir. Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin bilişleri, tercihleri, fikirleri, inançları ve tutumlarına dayanan deneyime dayalı bir öğrenme olarak tanımlanmıştır (March ve Olsson, 1976:338). Yazarlar, birbirleriyle ilişkili olan dört öğeden oluşan bir örgütsel öğrenme modeli önermişlerdir. Öğrenme sürecinin öğeleri şunlardır: bireysel inançları, bireysel eylemleri, örgütsel eylemleri ve çevresel çıktılardır. Aşağıdaki şekil 3.1'de görüldüğü

gibi, öğrenme bireylerin sahip olduğu inançları, tutumları veya ihtiyaçları kendi davranışlarını veya eylemlerini etkiler. Bireysel eylemleri veya davranışları örgütsel eylemleri üzerinde bir etkiye sahip olduğunda, işletmedeki öğrenme süreci daha iyi gerçekleşir. Ayrıca, örgütsel eylemler çevresel tepkilerini tetikler. Son olarak, çevrenin tepkisi (geri-bildirim) yine de bireysel inançlarını etkilemektedir.



Şekil 3.1: Örgütsel öğrenme modeli (March ve Olsen, 1976)

March ve Olsen, örgütsel öğrenme modelindeki öğrenme öğeler arasında bağlantının kopuk olmasından dolayı yetersiz öğrenmeye neden olan dört durum ortaya koymuşlardır. Bunlar, rol baskısı altında öğrenme, izleyici öğrenme, batıl öğrenme ve belirsizlik altında öğrenmedir. Rol baskısı altında öğrenme (*role-constrained learning*), bireysel öğrenmenin bireysel eylemler üzerinde (bireysel rol eksikler nedeniyle) etkiye sahip olmadığı durumda ortaya çıkar. İzleyici öğrenme (*audience learning*) ise bireysel eylemlerin örgütsel eylemler üzerine etkisi olmadığı durumda ortaya çıkar. Batıl öğrenme (*superstitious learning*), örgütsel eylemler ile çevre arasındaki bağlantının koptuğu zaman ortaya çıkar. Böyle bir durumda, öğrenme gerçekleşmiştir ancak öğrenmenin örgütsel eylemler ile çevreden gelen geribildirim arasında bir bağlantı kurmak mümkün değildir. Son olarak, belirsizlik altında öğrenme (*learning under*

ambiguity) ise çevresel tepkisi ile bireysel inançları arasındaki nedensel bağlantının belirsiz olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Çevre çok karmaşık olduğundan dolayı olaylar arasındaki ilişkilerini anlamak zor olabilir.

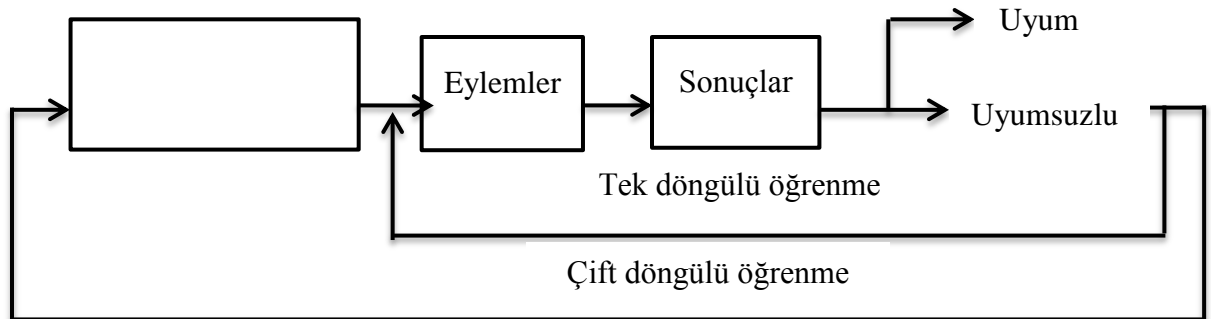
3.2.2.4 Argyris ve Schon'un (1978) örgütsel öğrenme kavramına olan katkıları

Argyris ve Schon, örgütsel öğrenme teorisinin gelişmesine büyük bir katkı sağlayan araştırmacılar arasında yer almaktadırlar. Yazarlar, 1978 yılında “Organizational Learning: A Theory of Action Perspective” adlı bir kitap yayınlamışlardır. Bu çalışma, temel olarak, örgütsel öğrenmenin kavramı, öğrenme biçimleri, örgütlerde öğrenmeyi teşvik eden veya kısıtlayan faktörler ve örgütsel öğrenme sistemleri üzerinde odaklanmıştır. Argyris ve Schon'un anlayışına göre, örgütsel öğrenme, hata belirleme ve düzeltme bir mekanizmadır. Başka bir ifadeyle, bireyler, örgütün vekilleri olarak ortaya çıkan sorunları belirlerler ve bu sorunlara çözüm getirirler.

Argyris ve Schon'a (1978) göre, “organizasyonlar, bireylerin toplamı olmazsa da bireylerden oluşmayan organizasyon da yoktur. Benzer olarak, örgütsel öğrenme de bireysel öğrenmenin toplamı olmazsa da, organizasyonlar sadece bireyler sayesinde öğrenirler” (a.g.e, 9). Ayrıca, bireylerin örgütün vekilleri olarak sayıldıkları için örgütsel öğrenmenin de vekilleridir (a.g.e, 19). Bu ifadelerden anlaşıldığı üzere, bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için ön koşul olsa da, örgütsel öğrenme için tek başına yeterli değildir. Bireyler, çeşitli kaynaktan öğrenebilir. Ancak, bireylerin sahip oldukları bilgileri işletmedeki diğer kişilerle paylaşılmadığı, bilgiyi yeniden kullanmak için örgütsel belleğinde saklanmadığı ve rutin haline getirilmediği takdirde örgütsel öğrenimden söz etmek mümkün değildir. Argyris ve Schon'un örgütsel öğrenme bilgi birikimine sağladıkları diğer bir katkı ise örgütsel öğrenme çeşitleridir. Yazarlar; örgütsel öğrenme çeşitlerini, tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme ve ikinci öğrenme (öğrenmeyi öğrenme) olmak üzere üçe ayırmışlardır.

3.2.2.4.1 Tek döngülü öğrenme (Single-loop Learning)

Tek döngülü (yönlü) öğrenme, işletmedeki mevcut işleyiş normlar çerçevesinde hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesine yönelik bir öğrenme yöntemidir (Argyris ve Schon, 1978:18). Mevcut normlar, işletmedeki faaliyetlerinin nasıl işlendiğini, çalışanların nasıl davrandığını veya var olan durumunu gösterir. Hatalar, amaçlanan ile gerçekleşen örgütsel sonuçlar arasındaki uyumsuzluklarını ifade eder. Tek döngülü öğrenme, mevcut örgütsel politikalarını, normlarını, hedeflerini veya varsayımlarını değiştirmeden hataların tespit edilmesi (amaçlanan ile gerçekleşen amaçlar arasındaki uyumsuzlukları) ve düzeltilmesidir. Söz konusu normlar veya varsayımlar işletmedeki performans standartlarını ve gerekli davranışlarını tanımlamak için kullanılır. Dolayısıyla, tek döngülü öğrenmenin odağı, örgütsel normlarla uyumlu olarak mevcut işlerini etkin biçimde yerine getirmeye ve hedeflere ulaşmaya çalışmaktır. Şekil 3.2’de görüldüğü gibi, tek yönlü öğrenmede, mevcut organizasyonel normlar veya varsayımlar hiç sorgulanmaz veya yeniden tanımlanmaz. Bunun için, bu tür öğrenmede, temel varsayımlar ile elde edilen sonuçlar arasında tek yönlü geribildirim sistemi söz konusudur.



Şekil 3.2: Tek yönlü ve çift yönlü öğrenme modeli (Argyris, 1999)

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireylerin ortaya koydukları keşifler veya değerlendirmeler örgütsel hafızada gömülmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, bireylerin sahip oldukları bilgileri ileride kullanmak amacıyla organizasyonel hafızada saklanmalıdır (a.g.e, 19). Termostat, tek yönlü öğrenmenin klasik bir örneğidir.

Termostat, odanın sıcaklık derecesine göre açılır veya kapatılır. Odanın sıcaklık derecesi yüksek olduğu zaman ısıtma sistem otomatik olarak kapatılır. Oda sıcaklığı, önceden belirlenmiş sıcaklık derecesinin altında ise veya çok soğuk olduğu zaman ısıtma sistemi otomatik olarak açılır. Tek yönlü öğrenmede, örgütler de termostat (ısıtma sisteminin çalıştığı gibi) gibi mevcut varsayımları veya normları sorgulamadan hatayı tespit etmeye ve düzeltmeye çalışırlar.

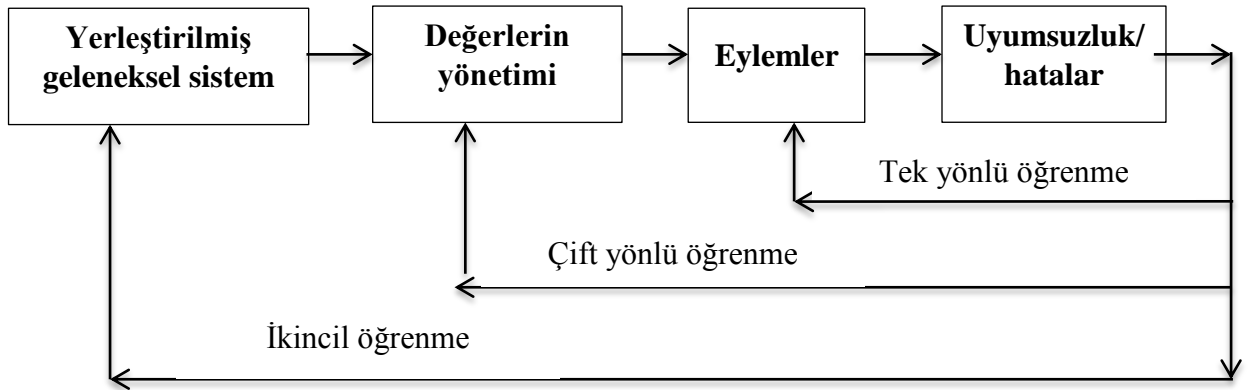
3.2.2.4.2 Çift döngümlü öğrenme (Double-loop learning)

Tek yönlü öğrenmede, işletmeler mevcut normlar, politikalar veya varsayımlarını değiştirmeden hataları tespit etmeye ve düzeltmeye çalışırlar. Ancak, öğrenme, hata tespit etme ve düzeltme faaliyetinin ötesinde organizasyondaki performans standartlarını belirleyen temel varsayımları veya normlarının değiştirilmesini içerebilir. Çift döngümlü/yönlü öğrenme bu durumda ortaya çıkar. Argyris ve Schön'a (1978) göre, çift yönlü öğrenme, “uyumsuz organizasyonel normlarının, ilgili stratejilerin ve varsayımların sorgulanması, değerlendirilmesi veya yeniden yapılandırılmasını içeren bir öğrenme biçimidir.” Çift yönlü öğrenme, hataların tespit edilmesini ve performans standartlarını belirleyen örgütsel normlarının sorgulanmasını içermektedir. Çift yönlü öğrenmenin iki yönlü geribildirim sistemi vardır. Bu geribildirimler, hataların tespit edilmesi ve performans standartlarını belirleyen normların sorgulanması sırasında ortaya çıkar.

Çift yönlü öğrenme, bireylerin yeni bakış açısına sahip olmalarına, yeni beceri geliştirmelerine ve deneyim kazanmalarına yardımcı olur. Ayrıca, hedeflenen ile elde edilen örgütsel sonuçlar arasında farkın ortaya çıktığında, bunu düzeltmek için sadece eylemlerin değerlendirilmesiyle sınırlı kalmayıp aynı zamanda yönetsel değerkenlerini (normların) de sorgulanır. Aksine, tek yönlü öğrenmede, amaçlanan ile elde edilen sonuçlar arasında uyumsuzluk söz konusu olduğunda, bireyler örgütsel varsayımlarını (normlarını) sorgulanmayıp sadece kendi eylemlerini değerlendirerek hedefe ulaşmaya çalışırlar.

3.2.2.4.3 İkincil öğrenme/öğrenmeyi öğrenme (Deutero Learning)

İkincil öğrenme kavramı (deutero learning), ilk olarak 1942 yılında Gregory Bateson tarafından kullanılmıştır. Bateson, ikincil öğrenmeyi, ‘öğrenmeyi öğrenme’ olarak tanımlamıştır. İkincil öğrenme, Argyris ve Schon tarafından daha da geliştirilmiştir. Argyris ve Schon’a (1978) göre, ikincil öğrenme, işletmelerin hatalarını nasıl tespit edeceklerini ve düzelteceklerini öğrendikleri zaman ortaya çıkar. Organizasyon üyeleri, geçmişteki öğrenme bağlamlarını sorgulayarak öğrenmeye çalışırlar. Bu açıdan, çalışanlar, öğrenmeyi kolaylaştıran veya engelleyen faktörlerini ortaya koyarlar, yeni öğrenme stratejileri kurarlar, bu stratejileri üretirler, ürettiklerini değerlendirir ve genelleştirirler. Daha sonra, öğrenme çıktıları bireyin belleğinde saklanır ve örgütsel öğrenme süreçlerinde yansıtılır (a.g.e, 27). Başka bir ifadeyle, ikincil öğrenme; tek yönlü öğrenme ve çift yönlü öğrenmenin değişik bağlamda nasıl ortaya çıkacağını öğrenmektir. Bunun için, ikincil öğrenme, yüksek bir öğrenme düzeyidir. Argyris ve Schon’a göre, işletmelerin karşılaştıkları karmaşık sorunlarını tespit edebilmesi ve çözebilmesi için çift ve ikincil öğrenme üzerine odaklamaları gerekmektedir. Şekil 3.3’de görüldüğü gibi, işletmeler ortaya çıkan hatayı veya uyumsuzluğunu (hedeflenen ile elde edilen sonuçlar arasında uyumsuzluğu) çözmek için yerleştirilmiş geleneksel sistemini sorgulamaya çalışırlar.



Şekil 3.3: İkincil öğrenme (Nielsen, 2006)

3.2.3 Örgütsel öğrenme ile ilgili güncel çalışmaları

Örgütsel öğrenme kavramının ortaya çıkışı 1950'lerin sonlarına dayanmasına rağmen, 1980'li ve 1990'lı yıllarda konuya ilişkin birtakım çalışmalar yapılmıştır (Easterby-Smith, vd. 2000). Örneğin, Crossan ve Guatto'nun (1996) yaptıkları bir çalışmaya göre, 1960'lerde örgütsel öğrenme ile ilgili üç makale yayınlanmıştır. 1970'lerde konuya ilişkin makalelerin sayısı on dokuz olmuştur. Ancak, 1980'li ve 1990'lı yıllarda ilgili makalelerin sayısı 50 ve daha sonra 184'e ulaşmıştır. Bu rakamlar, araştırmacıların örgütsel öğrenmeye artan ilgisini göstermektedir. Günümüzde, işletmelerin rekabetli ve hızlı değişen çevrede ayakta kalmaları için sürekli olarak öğrenmeleri gerekmektedir. Bu kısımda, yakın zamanlarda yapılan ilgili çalışmaların örgütsel öğrenmeye sağladıkları katkıları ele alınacaktır.

3.2.3.1 Hedberg's (1981) örgütsel öğrenme kavramına olan katkısı

Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmenin temelini oluşturduğu iddia edilir. Örneğin, Argyris ve Schon (1978), örgütlerin bireyler aracılığıyla öğrendiklerini söylemiş ancak bireylerin tek tek sahip oldukları bilginin toplamından fazla olduğunu da belirtmişlerdir. Bu iddia Hedberg tarafından desteklenmiştir. O'na göre, "Organizasyonlar bir beyne sahip olmazsa da bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireyler nasıl kendi kişiliklerini, kişisel alışkanlıklarını ve inançlarını zaman içinde geliştirirse, organizasyonlar da kendi dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirirler. Organizasyonun üyeleri değişebilir ancak organizasyonun hafızası belli davranışları, zihinsel haritaları, normları ve değerleri zaman içinde korur" (Hedberg, 1981:6).

Hedberg'in örgütsel öğrenmeme (organizational unlearning) üzerinde yaptığı çalışması örgütsel öğrenme teorisine yeni bir bakış açısı getirmiştir. Yazar, örgütsel öğrenmeme kavramını şöyle açıklamıştır: "Bilgi zaman ile gelişir ve aynı zamanda gerçeğin değişmesiyle beraber kullanılamayacak bir hale gelir. Bir şeyi anlamak, hem

yeni bilgi öğrenmeyi hem de eski ve yanıltıcı bilgi atmaya içerir” (Hedberg, 1981:3). Bu ifadeden anlaşıldığı gibi, örgütsel öğrenme ile öğrenmeme arasında bir bağlantı vardır. Örgütsel öğrenmeme, örgütün yeni bilgi edinmesini engelleyen eski bilgi veya davranışlarının bilinçli olarak atmaya içeren bir süreçtir. Newstrom’a (1983) göre, örgütsel öğrenmeme, “örgütün öğrenmesini kısıtlayan geçmiş bilginin veya alışkanlıkların azaltılması veya giderilmesini içeren bir süreçtir.”

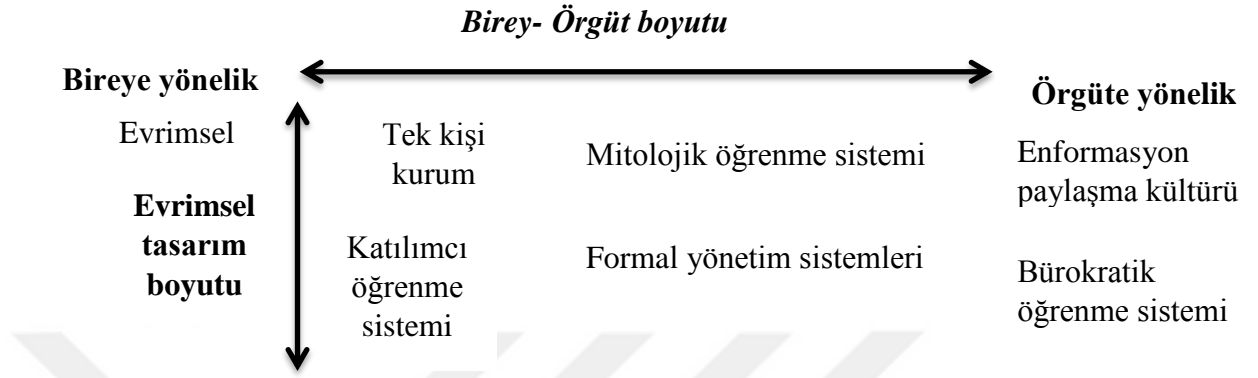
Örgütsel öğrenmeme, bir kerelik faaliyet olmayıp süreklilik arz eden bir süreçtir. İşletmelerin, yeni bilgi edinimi engelleyen uygulamaları, rutinleri, prosedürleri ve davranışlarını sürekli olarak gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bundan dolayı, gereksiz bilgilerin giderilmesi (öğrenmeme), örgütsel öğrenmenin önemli bir unsurudur ve öğrenme sürecini kolaylaştırır. İşletmelerin, değişen çevre koşullarla uyumlu olmayan eski inançları, düşünceleri ve faaliyetlerini ortadan kaldırmaları gerekir. Ancak, öğrenmeme (unlearning), unutma (forgetting) anlamına gelmemektedir. Hedberg’e göre, “bireyler yeni bilgi kazandıkça, yeni bilgi eski bilginin yerini alır.” Öğrenmeme, örgütün öğrenmesini engelleyen gereksiz bilgilerin, faaliyetlerin veya davranışların giderilmesini ifade eder. Öte yandan, unutma ise bilginin yararlılığını dikkate almaksızın silmektir (a.g.e, 3).

Hedberg, iki öğrenme düzeyini ortaya koymuştur. Bunlar, sapma azaltıcı öğrenme (deviation-reducing adaptation) ve sapma arttırıcı öğrenmedir (deviation-amplifying adaptation). Sapma azaltıcı öğrenme, mevcut organizasyonel normlar çerçevesinde uyarlamayı (uyum sağlamayı) içerirken, sapma arttırıcı öğrenme ise yeni varsayımlara dayanarak olaylar arasında nedensellik ilişkilerini geliştirir. Hedberg’in sapma azaltıcı ve sapma arttırıcı öğrenme düzeyleri, Argyris ve Schon’un tek yönlü ve çift yönlü öğrenme, sırasıyla ile benzetilmektedir. Bunlarla beraber, Hedberg, çevrenin koşulları öğrenmeyi etkilediğini söylemiştir. O’na göre, çok durgun veya çalkantılı çevreler öğrenmeyi olumsuz olarak etkiler. Çok durgun bir çevre yeni bilgi edinmeyi

veya öğrenme ilgisini düşürürken, çok çalkantılı bir çevre de işletmenin bilgi işleme ve tahmin yapma yeteneğini düşüren bilgi yüklemeye yarar.

3.2.3.2 Shrivastava's (1983) örgütsel öğrenme kavramına olan katkısı

Paul Shrivastava'nın çalışması örgütsel öğrenme sisteminin teorik altyapısını oluşturmak üzerine odaklanmıştır. Shrivastava, örgütsel öğrenme sistemini, "öğrenmenin organizasyon içinde kurumsallaştırma ve devamlılığının sağlanma mekanizması" olarak tanımlanmıştır. Örgütsel öğrenme sistemi, örgütlerin öğrenmesini sağlayan araçtır. Yazar, iki boyuttan oluşan bir matris kullanarak altı çeşitten oluşan örgütsel öğrenme sistemini geliştirmiştir. Bunlar, tek kişilik kurum, mitolojik öğrenme sistemi, enformasyon paylaşma kültürü, katılımcı öğrenme sistemi, formel yönetim sistemleri, bürokratik öğrenme sistemleridir. Şekil 3.4'te görüldüğü gibi, matrisin yatay eksenini organizasyonda bilginin nasıl paylaşıldığı (bireye-örgüte yönelik) üzerine odaklanmıştır. Organizasyonda, bilgi edinme ve paylaşma görevin az sayıdaki bireylere (örneğin, üst yöneticiler ve CEO gibi) bırakıldığı zaman öğrenme sisteminin bireye-yönelik olduğunu gösterirken, söz konusu görevin organizasyona bırakıldığı zaman örgüte-yönelik öğrenme sistemini gösterir. Öte yandan, dikey eksenini ise öğrenmenin süreç olarak nasıl ortaya çıktığını (evrimsel-tasarım) gösterir. Öğrenme sisteminin evrimsel boyutu, öğrenmenin Sosyo-kültürel, geçmiş uygulamalar veya geleneklerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını gösterir. Tasarım boyutu ise, öğrenme sisteminin bilgi paylaşma veya öğrenme amaçlı olarak yönetim tarafından tasarlanmış öğrenme sistemini gösterir.



Şekil 3.4: Örgütsel öğrenme sistemlerinin tipolojisi (Paul Shrivastava, 1986:18)

Birinci öğrenme sistemi, ‘tek kişilik kurum’da (one man institution), işletme hakkında çok bilgili olan bireyin bilgi yaratma ve bu bilgiyi çalışanlar arasında paylaşma rolünü üstlenmiştir. Söz konusu kişi organizasyonun bilgi kaynağı olduğu için, onun bakış açısı, algısı veya önyargısı örgütsel öğrenme sürecini etkiler. ‘Mitolojik öğrenme sistemi’ olarak adlandırılan öğrenme sistemine göre, örgütsel hikâyeleri, gelenekleri veya efsaneleri çalışanlar arasında bilginin paylaşılmasını kolaylaştırır. Bu efsaneler veya hikâyeler, örgütün bilgi paylaşma normlarını geliştirir ve yönetici ile astlar arasında bilgi paylaşma aracı olarak çalışırlar. Bundan dolayı, öğrenme esas olarak subjektif olmakla beraber daha gayri resmi sosyal iletişim ağlarına bağlıdır. ‘Enformasyon paylaşma kültürü’ olarak adlandırılan öğrenme sistemi, informal iletişim kanalları veya ağzdan ağza iletişim sistemi kullanarak örgüt üyelerinin kendi aralarında bilgini paylaşmalarını teşvik eden bir sistemdir. Örneğin, aracılık şirketlerde (*brokerage firms*), danışman işletmelerde, veya gazete yayın şirketlerde öğrenme esas olarak informal iletişim ağları üzerinde dayanır. Katılımcı öğrenme sisteminde, öğrenme esas olarak komiteler veya çalışma grupları (ekipleri) sayesinde gerçekleşir. Bu öğrenme sistemine sahip olan örgütler, çalışanların karar verme sürecinde katılmalarını teşvik ederler. Organizasyonda, açık ve destekleyici bir örgüt kültürünün oluşturulması, etkili bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi açısından büyük bir katkı sağlar. Öte yandan, ‘formel yönetim sistemleri’, organizasyonlarda yaygın olarak kullanılan örgütsel

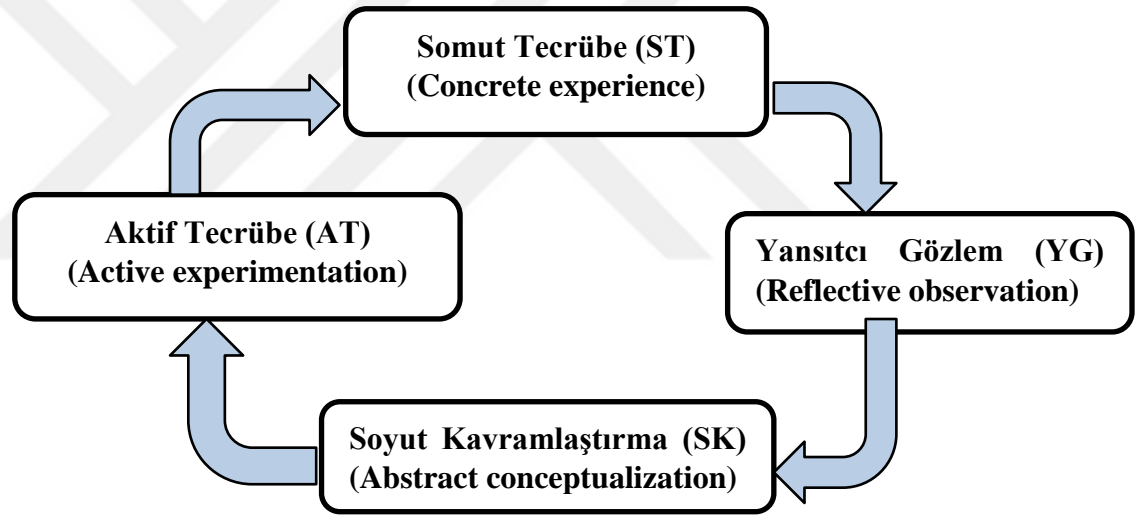
öğrenme sistemleridir. Örgütsel öğrenme, bilgi paylaşma, planlama ve kontrol etme amacıyla, biçimsel yönetim sistemleri (stratejik planlama sistemleri, yönetim bilgi sistemleri, finansal ve bütçe kontrol sistemleri gibi) aracılığıyla sistematik ve bilimsel olarak tasarlanır ve gerçekleşir. Son olarak, ‘bürokratik öğrenme sistemleri’, organizasyonların bilgi akışını formel olarak kontrol ettikleri bir öğrenme sistemini ifade eder. Örneğin, kamu kuruluşlarında, bilginin toplanması, özetlenmesi ve çalışanlar arasında paylaşılmasını sağlayan biçimsel prosedürler veya yönetmeliklere dayanırlar. Biçimsel yönetim sistemlerine kıyasla bürokratik öğrenme sistemleri daha katı, gayri şahsi ve kural ve düzenlemelere dayanır.

Shrivastava, örgütsel öğrenme sistemlerinin, açıklık, sistematik olma, resmiyet, karmaşıklık ve karar verme sürecine sağladıkları katkısına göre birbirinden farklı olduklarını söylemiştir. Bununla beraber, her öğrenme sisteminin organizasyonlarda değişik biçimde ortaya çıkacağını açıklanmıştır. Ayrıca, yazar, mevcut örgütsel normlar veya değer sistemler ile kurumsallaşmış öğrenme sistemleri arasında çatışmalar söz konusu olabileceği için, tasarım aşamasında bunlar arasında bir dengenin kurulması gerektiğini vurgulanmıştır. Bu çalışma her ne kadar örgütsel öğrenme teorisinin gelişmesine katkı sağlarsa da, ampirik titizlikten yoksundur. Bunun için, Shrivastava'nın örgütsel öğrenme sistemlerinin ampirik çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir.

3.2.3.3 David Kolb'un (1984) deneysel öğrenme teorisi

Deneysel öğrenme kuramına göre; öğrenme, bireylerin deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. David Kolb'a (1984) göre, öğrenme, “deneyimin bilgiye dönüştürüldüğü süreçtir.” Ona göre, bireyler, kendi deneyimlerinden öğrenir ve bu öğrenmenin sonuçları da değerlendirilebilirler. Deneysel öğrenme, öğrenmeyi sadece zihinsel bir süreç olarak kabul eden bilişsel öğrenme kuramı ve öğrenme sürecinde bireysel deneyimin rolünü reddeden davranışsal öğrenme kuramlarından farklıdır (a.g.e: 21). Aksine, deneysel öğrenme kuramı ise bireylerin deneyimleri üzerinde durur.

Deneyimsel öğrenmenin belli başlı özellikleri vardır. Bu öğrenme kuramına göre, öğrenmenin bir çıktı olarak değil süreç olarak ele alınması gerekir. Başka bir ifadeyle, fikirler veya düşünceler deneyimlerden türetilir ve sürekli olarak değişebilir. Bununla beraber, öğrenme, deneyime dayanan ve süreklilik arz eden bir süreçtir. Ayrıca, öğrenme, çevreye uyum sağlayan bütünsel bir süreçtir. Bunun için, organizmanın bir bütün olarak düşünce sistemini, duygusunu, algılanma biçimlerini ve davranış şekillerini kapsamaktadır. Öğrenme, birey ile çevre arasındaki etkileşimini içeren bir süreçtir. Son olarak, öğrenme bireylerin deneyimlerinden bilgi yaratma sürecidir (a.g.e: 38).



Şekil 3.5: Deneyimsel Öğrenme Döngüsü (David Kolb, 1984)

Kolb'ın Deneyimsel Öğrenme kuramının temelini oluştururken Dewey, Lewin ve Piaget'in çalışmalarından faydalanmıştır. John Dewey'e göre, öğrenme, bireylerin deneyimlerini, kavramlarını, gözlemlerini ve eylemlerini birleştiren bir süreçtir. Benzer olarak, Lewin, öğrenmeyi, somut tecrübe kazanma, gözleme ve yansıtma, soyut kavramlar oluşturma ve deneme yapma gibi ilişkili aşamalarından oluşan bir süreç olduğunu söylemiştir. Piaget, öğrenmeyi, birey ile çevre arasında karşılıklı etkileşimi içeren bir süreç olarak ele almıştır (a.g.e, 22-25). Şekil 3.5'te görüldüğü gibi, Kolb, dört aşamadan oluşan deneyimsel öğrenme döngüsünü önermiştir. Bunlar, somut tecrübe,

yansıtıcı araştırma, soyut kavramlaştırma ve aktif tecrübedir. İlk olarak, bireyler yeni şeyler yaparak deneyim veya somut tecrübe kazanırlar (ST). Somut yaşantılar, gözlem ve yansıma için temeldir. Daha sonra, bireyler kazandıkları somut tecrübelerini (performanslarını) gözlemleyerek farklı açılardan değerlendirirler (YG). Bireylerin elde ettikleri sonuçlar arasında bağlantı kurmaya ve gözlemlerini mantıksal olarak sağlam kuramlar içine oturtabilecekleri kavramlar oluşturmaya çalışırlar (SK). Daha sonra, bu kavramlar veya teorileri karar vermede ve sorun çözmeye kullanırlar (AT). Kolb'a göre, öğrenme bütünsel bir süreç olduğundan dolayı bireyin her öğrenme aşamasından geçmesi gerekmektedir.

3.2.3.4 Fiol ve Lyles's (1985) örgütsel öğrenme kavramına olan katkıları

1990'lı yıllarda örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan teorik çalışmalarından biri Fiol ve Lyles'in çalışmasıdır. Söz konusu araştırmacılar tarafından yazılan "Örgütsel öğrenme" başlıklı bir makalede, örgütsel öğrenme, "daha iyi bilgi ve anlama yoluyla faaliyetleri geliştirme süreci" olarak tanımlanmıştır (Fiol ve Lyles, 1985:803). Fiol ve Lyles'e göre, örgütsel öğrenme, kültür, strateji, örgüt yapısı ve çevre gibi örgütsel faktörler tarafından etkilendiği gibi bu faktörleri de etkiler. Örgüt kültürü, örgütsel eylemlerini, çalışanların davranışlarını ve öğrenme sürecini etkiler. Kültür, bir yandan, örgütsel öğrenmeye kolaylık getirebileceği veya bir engel olabileceği gibi diğer yandan ise öğrenme sürecinin bir sonucudur. Benzer olarak, strateji örgütsel öğrenmeyi etkilediği gibi öğrenme sürecinin bir sonucudur. Örneğin, karar vermede esneklik sağlayan örgüt strateji öğrenmeyi teşvik eder. Örgütsel öğrenme sürecini etkileyen diğer bir faktör ise örgüt yapısıdır. Örneğin, mekanik bir örgüt yapısı, örgütün geçmişteki deneyimlerini güçlendirirken, organik örgüt yapısı ise yeni bakış açılarına, inançlara veya eylemlere daha önem vermektedir. Ancak, örgüt yapısı da iç ve dış çevre faktörler tarafından etkilendiği için örgütsel öğrenme sürecinin bir sonucudur. Örgütsel öğrenmeyi etkileyen diğer bir faktör ise çevredir. Yazarlar, çok durgun olan iç ve dış çevre koşulları, değişime olan ihtiyaçlarını düşüreceğini ve öğrenmeyi engellediğini öne

sürmüşlerdir. Benzer olarak, hızlı değişen veya çok çalkantılı çevreler, örgütün çok karmaşık çevresel olaylarını anlayabilmesini zorlaştırdığı için öğrenmeyi engeller.

Fiol ve Lyles, örgütsel öğrenme düzeylerini düşük ve yüksek olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Düşük düzeyli öğrenme, geçmişteki davranışların ve rutinlerin tekrarlanmasından oluşur ve davranışlar ile çıktılar arasında ilişki kurmayı içermektedir. Söz konusu öğrenme düzeyi, geçici, kısa vadeli ve spesifik davranış çıktısı elde etmeyi hedeflenmektedir. Düşük öğrenme düzeyi yüksek öğrenme düzeyine kıyasla daha az analitik düşünce gerektirdiği için esas olarak alt ve orta yönetim kademelerde gerçekleşir. Bu öğrenme düzeyi, Argyris ve Schon'un (1978) 'tek yönlü öğrenme', Senge'nin (1990) uyum sağlayıcı (adaptive learning) ve March'ın (1991) düzeltici öğrenme (exploitive learning) ile benzer. Uyum sağlayıcı öğrenme, örgütün çevresel koşullara uyum sağlamasına ve mevcut durumunu iyileştirmesine yöneliktir. Ancak, örgütteki işleyişini ve çalışanların davranışlarını belirleyen temel varsayımların veya normların değiştirilmesi söz konusu değildir. Benzer olarak, düzeltici öğrenme, işletmedeki mevcut normlar çerçevesinde etkinlik sağlamayı ve kısa vadeli sonuçları elde etme üzerine odaklanır.

Öte yandan, yüksek düzeyli öğrenme ise yeni örgütsel eylemlere yönelik karmaşık kurallar geliştirmeyi içermektedir. Söz konusu öğrenme düzeyi, işletmenin bütününe etkileyen uzun vadeli veya stratejik çıktıları elde etmeyi hedeflemektedir. Yüksek düzeyli öğrenme, belirsiz, kolay tanımlanmayan ve çok karmaşık çevrelerde gerçekleşir. Bundan dolayı, söz konusu öğrenme düzeyi düşük düzeyli öğrenmeye kıyasla daha bilişsel süreçtir. Üst düzey yöneticilerin belirsizlik durumlarıyla başa çıkabilmeleri için sezgilere dayanırlar. Bu öğrenme düzeyi, Argyris ve Schon'un (1978) 'çift yönlü öğrenme' ve March'ın (1991) 'keşfedici öğrenme' ile benzerlik gösterir. Keşfedici öğrenme (explorative learning); yeni bir şey deneme, risk alma, belirsizlikle başa çıkma ve yeni alternatif geliştirme gibi faaliyetler ile ilgilidir.

3.2.3.5 Levitt ve March'ın (1988) örgütsel öğrenme kavramına olan katkıları

Örgütsel öğrenmenin teorik altyapısını oluşturulmasında büyük bir katkı sağlayan araştırmacılar arasında Levitt ve March yer alırlar. Yazarlar, örgütsel öğrenmeyi, “rutinlere, tarihe ve hedefe dayalı bir faaliyet” olarak tanımlanmışlardır (Levitt ve March, 1988:319). Bu tanımlamadan anlaşıldığı gibi, örgütsel öğrenme üç temel faaliyete dayanır. Birincisi, örgütsel öğrenme, organizasyonların geçmişten elde ettikleri çıkarımları davranışlara yön verecek rutinlere dönüştürdükleri bir faaliyettir. Rutinler; kurallar, prosedürler, adetler, stratejiler, inançlar, çerçeveler, paradigmlar, kodlar (yasalar), kültürler, teknolojiler gibi unsurları içerir. Rutinler, organizasyonların ve üyelerinin deneyim yoluyla kazandıkları bilginin yakalanmaları için yardımcı olur. Bu açıdan, sosyalleşme, eğitim, taklit, profesyonelleşme, personel hareketleri, satın alma ve birleşmeler işletmelerin rutinlerini yaymak için kullandıkları araçlardır. Organizasyonlar, ileride kullanmak amacıyla rutinlerini örgütsel hafızda saklanırlar. İkincisi, rutinler geleceğe yönelik olmaktan çok geçmişin yorumlanmasına dayandığı için öğrenme geçmiş deneyimlere yöneliktir. Örgütsel öğrenmenin dayandığı diğer bir faaliyet ise hedefe odaklılıktır. Organizasyonların öğrenmeye yönelik davranışları, gözlemlenen çıktılar ile bu çıktılara olan arzuları arasındaki ilişkilere dayanmaktadır (a.g.e, 320).

Levitt ve March, deneyimlerden öğrenme hakkında bahsetmişlerdir. Yazarlar, rutin ve inançların deneyimler tarafından geliştirilmesini veya değiştirilmesini sağlayan iki mekanizma ortaya koymuşlardır. Deneme yanılma (*trial and error*) olarak adlandırılan birinci mekanizmaya göre, bir rutinin devamlı olarak kullanılması işletmeye başarılı sonuçlar getirmesine bağlıdır. Örgütsel araştırma (*organizational search*) olarak ifade edilen ikinci mekanizmaya göre, organizasyonlar, mevcut alternatif rutinler arasında değerlendirme ve deneme yaparak en iyisini seçerler. Ancak, örgütün sürekli olarak deneyimlere dayanması yetkinlik tuzağına (*competency trap*) yol açabilir. Yetkinlik tuzağı, örgütün karşılaştığı sorunları çözebilmek için yeni alternatifler veya

stratejiler denemekten ziyade geçmiş deneyimlere veya rutinelere dayandığı zaman ortaya çıkmaktadır. Deneyimlerden öğrenmenin diğer bir sakıncası ise, organizasyonların deneyimlerini yorumlamak için bireysel çıkarımlara veya yargılara dayanmalarındır. Dolayısıyla, organizasyonlar, deneyimlerden çıkarım yapmakta ve rutinleri yorumlamakta sistematik hata yaparlar. Bununla beraber, organizasyonlar, az sayıda gözlem yaparak olaylar arasında nedensellik ilişkisini kurmaya çalışırlar. Bu durumda, başarı ile başarısızlık arasında ayırım yapmak ya da olaylar arasında neden-sonuç ilişkisi kurmak zor olacaktır. Ayrıca, örgütsel eylemler ile elde edilen çıktılar arasındaki bağlantının açık olmadığı zaman ‘batıl öğrenme’nin (*superstitious learning*) ortaya çıkmasına neden olur.

Levitt ve March, deneyimden öğrenmenin sorunlarını anlatmışlardır. Bu sakıncalardan birincisi, organizasyonun hızla değişen ve karmaşık çevresel değişimlerle başa çıkabilmesi için deneyimden öğrenmenin yetersiz kalmasıdır. Deneyimden öğrenmenin diğer bir sakıncası ise deneyimlerin tekrarlı olarak kullanılması rutinlerin değişmemelerine yol açar. Bunlarla beraber, öğrenen örgütler arasındaki ilişkiler ve etkileşimleri, öğrenme sonuçlarının yorumlanmasını zorlaştırır. Son olarak, öğrenme her zaman akıllı davranış ile sonuçlanmaz. Deneyimlerden öğrenme, batıl öğrenmeye, yetkinlik tuzağına veya hatalı çıkarımlara yol açabilir.

3.2.3.6 Daniel H. Kim’in (1993) örgütsel öğrenme kavramına olan katkısı

Daniel H. Kim’in örgütsel öğrenme ile ilgili çalışması temel olarak öğrenmenin bireysel düzeyinden örgütsel düzeyine geçişini sağlayan mekanizmalar üzerinde odaklanmaktadır. Kim, örgütsel öğrenmeyi, “örgütün etkin faaliyet gösterebilme kapasitesinin artırılması” olarak tanımlanmıştır. Organizasyonlar bireylerden oluştuğu için bireysel öğrenme de örgütsel öğrenmenin temelini oluşturur. Ancak, örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmenin toplamının ötesindedir. Organizasyonlar, her hangi bir bireyden

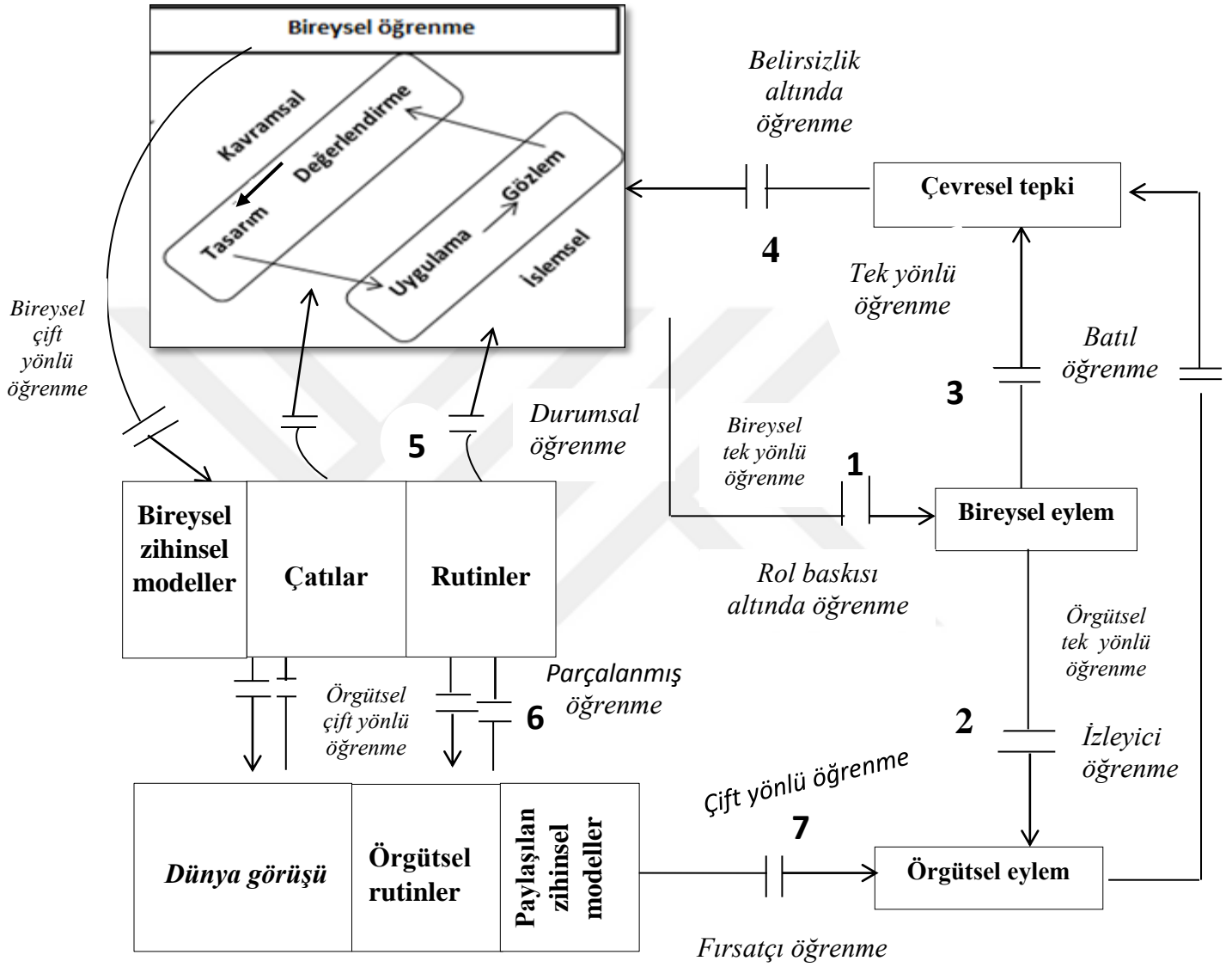
bağımsız olarak öğrenebilse de, bütün bireylerden bağımsız olarak öğrenemezler (Kim, 1993:37).

Şekil 3.6’da görüldüğü gibi, Kim’in bütünleştirilmiş örgütsel öğrenme modeli öğrenmenin bireysel düzeyinden örgütsel düzeyine nasıl aktarıldığını göstermektedir. Bu model, Argyris ve Schon’un (1978) tek yönlü ve çift yönlü öğrenme düzeyleri, Kofman’ın (1992) öğrenme döngüsü ve March ve Olsen’in (1975) örgütsel öğrenme modeline dayanmaktadır. Kofman’ın (1992) bireysel öğrenme döngüsü, gözlem, değerlendirme, tasarlama ve uygulama (OADI) olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak, bireyler olaylardan somut deneyim kazanırlar ve etrafındaki şeyleri aktif olarak gözlemlerler (gözlem). Sonra, gözlemlerini yansıtarak deneyimlerini değerlendirirler (değerlendirme). Bireyler, gözlemlerini değerlendirdikten sonra gözlemlerden soyut kavramlar tasarlarlar (tasarlama). Son olarak, soyut kavramlarını eyleme dönüştürürler (uygulama). Soyut kavramların uygulamaya dönüştürülmesi yeni deneyimlerin kazanılmasına ve döngünün yeniden başlamasına yol açar.

Kim, yukarıdaki bireysel öğrenme döngüsünü, kavramsal ve işlevsel öğrenme düzeyleri olmak üzere ikiye ayırmıştır. Kavramsal öğrenme, tasarlama ve değerlendirme aşamalarını kapsarken, işlevsel öğrenme ise gözlem ve uygulama aşamalarını içermektedir. Kim’e göre, kavramsal öğrenme, olayların neden ortaya çıktığı üzerinde durur ve organizasyonda uygulanmakta olan prosedürleri, inanç sistemleri ve çerçeveyi (çatı) sorgulamaktadır. Çatılar (frameworks) bireylerin davranışlarını yönlendiren inanç sistemleridir. Bu açıdan, çatılar, kavramsal öğrenmeyi üzerinde etki yapar. Öte yandan, işlevsel öğrenme ise bir çalışanın belirli bir görevi yerine getirmek (örneğin, bir makine parçasını çalıştırmak için bireyin gerekli olan adımların öğrenmesi gibi) için gerekli olan adımlarını öğrenmesidir. Dolayısıyla, işlevsel öğrenme, rutin hale dönüşür ve rutinler yine işlevsel öğrenmeyi etkiler (yani, bireyin görevini nasıl yaptığı üzerinde etki eder). Bireysel zihinsel modeller, çatılar ve rutinlerden oluşmaktadır. Kim’e göre, zihinsel modeller, “bir kişinin dünya görüşünü veya anlayışını temsil eder. Zihinsel modeller,

bireyin yeni olaylara olan bakış açısını, bu olayları nasıl yorumladığını ve bellekte depolanan bilginin hangi durumlarda geçerli olduğunu belirler” (Kim, 1991:39). Bireysel zihinsel modeller, hem bireysel öğrenmeyi (kavramsal ve işlevsel öğrenme) etkiler ve hem de ondan etkilenir. Yazar, bu durumu ‘*bireysel çift yönlü öğrenme*’ olarak ifade etmiştir.

Örgütsel hafıza, örgütün öğrenme yoluyla elde ettiği bilginin yeniden kullanmak amacıyla saklandığı yerdir. Bu açıdan, standart operasyon prosedürleri (SOP), raporları, dosyalar gibi araçlar yukarıdaki amaca hizmet ederler. Paylaşılan zihinsel modeller, bireylerin sahip oldukları bilginin saklandığı yerdir. Bu modeller, organizasyonun kayıt sistemlerinin kaybetmesi durumunda bilgiyi yeniden edinmek açısından büyük bir katkı sağlar. Paylaşılan zihinsel modeller, bireysel zihinsel modelleri üzerinde etki yapar ve onlardan da etkilenir. Başka bir deyişle, bireysel çarılar ve rutinler paylaşılan zihinsel modellerini etkiler. Bununla beraber, paylaşılan zihinsel modeller bireylerin dünya görüşünü ve eylemlerini etkiler. Paylaşılan zihinsel modeller, ‘*weltanschauung*’ ve örgütsel rutinlerden oluşur. ‘*Weltanschauung*’, örgütün dünya görüşünü temsil eder ve dünya içindeki rolünü ve çevresel tepkileri nasıl yorumladığını belirler (Kim, 1991:44). Ayrıca, bireysel öğrenme, bireylerin davranışlarını veya eylemlerini etkiler. Bu durum, bireysel tek yönlü öğrenmeyi ifade eder. Bireysel ve örgütsel eylemler, çevresel tepkileri üzerinde etki yapar.



Şekil 3.6: Bütünleşmiştiririlmiş örgütsel öğrenme modeli (Daniel H. Kim. 1993)

Kim, örgütsel öğrenme sürecindeki öğeler arasında bağlantının kopuk olmasından dolayı yetersiz öğrenmeye neden olan yedi durumdan bahsetmiştir. Yazar, ilk dört öğrenme biçimini March ve Olsen (1976) tarafından uyarlanmıştır. *Rol baskısı altında öğrenme*, bireysel öğrenmenin bireysel eylemler üzerinde etkiye sahip olmadığı durumda ortaya çıkar. *İzleyici öğrenme* ise bireysel eylemlerin örgütsel eylemler üzerine etkisi olmadığı durumda meydana gelir. *Batıl öğrenme* ise örgütsel eylemler

ile çevre arasındaki bağlantının koptuğu zaman ortaya çıkar. *Belirsizlik altında öğrenme* ise çevresel tepkisi ile bireysel ihtiyaçları arasındaki nedensel bağlantının belirsiz olduğu durumda meydana gelir. *Durumsal öğrenme* (Situational learning) bireylerin bazı durumlardan (örneğin, kriz yönetimi) öğrendiklerini kaydetmedikleri durumda ortaya çıkar. Bireysel öğrenme ile bireysel zihinsel modeller arasındaki bağlantının kopuk olduğundan dolayı örgütün bilgilerin elde tutmamasına neden olur. *Parçalanmış öğrenme* (fragmented learning) ise, bireylerin öğrenmelerine rağmen örgütün öğrenmemesi durumunda meydana gelir. Bir üniversitenin çeşitli alanlarda tanınmış öğretmenlere sahip olmasına rağmen bu uzmanlık bilgiyi faaliyetlerinin iyileştirmek için kullanmaması bunun bir örneği olabilir. *Fırsatçı öğrenme* (Opportunistic learning), organizasyonda bazı bireylerin (örneğin yöneticilerin) bir fırsat elde etmek için izlenmesi gereken standart prosedürlerini (bürokratik süreçlerini) ihmal ederek kararları alırken ortaya çıkar. Bu durumda paylaşılan zihinsel modeller ile örgütsel eylemler arasındaki bağlantı kopar. IBM şirketinin kişisel bilgisayar geliştirmek için oluşturduğu özel takımlar bunun bir örneğidir. IBM'in yöneticileri şirket içinde izlenmesi gereken bürokratik işlemlerini ihmal ederek kişisel bilgisayar (PC) geliştirmek için bağımsız ve özel bir ekip oluşturmuşlardır.

3.2.3.7 Örgütsel öğrenme süreci ile ilgili çalışmaları

Örgütsel öğrenme bir kere gerçekleşen faaliyet değil, süreklilik arz eden bir süreçtir. Örgütsel öğrenme, bilginin birey düzeyinden grup düzeyine ve daha sonra örgüt düzeyine aktarılmasını ima eden dinamik bir süreçtir (Huber, 1991). Örgütsel öğrenme süreci esas olarak öğrenmenin organizasyondaki farklı düzeylerde (birey, grup ve örgüt) nasıl gerçekleştiğini göstermektedir. Örgütsel öğrenme, bilginin bireyler tarafından edinmesi, grup üyeler arasında paylaşılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak için örgütsel hafızada saklanmasını içeren dinamik bir süreçtir.

Bireysel öğrenme, “çalışanların görevlerini yerine getirebilecek bireysel yetenek, yeterlilik ve motivasyonunu” ifade eder (Bontis, vd., 2002:7). Birey düzeyinde öğrenme,

bireylerin örgütsel sorunları anlayabilme ve etkili olarak çözebilme kapasitesini geliştiren bilgi ve beceri kazanmaları ile gerçekleşir. Bireysel deneyimler, anlayışlar, beceri ve yetenekler, örgütsel öğrenme sürecinin temelini oluşturan önemli unsurlardır. Simon'a göre, "bütün öğrenmeler bireyin kafasının içinde gerçekleşir. Organizasyon yalnızca iki yolu ile öğrenebilir; bireylerin öğrenmesi ile veya organizasyonun daha önce sahip olmadığı bilgiye sahip olan bireylerin işe alınması ile öğrenebilir" (Simon, 1991: 125).

Bununla beraber, öğrenme, bireyler arasındaki diyaloglar, kolektif etkileşimler ve sosyalleşme süreçlerle geliştirilen sosyal bir olgudur. Bu açıdan, ekip üyelerin ortak bir anlayışa sahip olmaları için bireysel bilginin üyeler arasında paylaşılması gerekmektedir. Grup düzeyinde öğrenme, ortak bir anlayışın geliştirilmesi ve bireysel bilginin üyeler arasında paylaşılmasını içermektedir (Bontis, vd., 2002:7). Diyaloglar, tartışmalar veya toplantılar bireyler arasında bilginin paylaşılması, yeni fikirlerin ortaya çıkması ve denenmesini için fırsatlar yaratır. Örgütsel düzeyinde öğrenme ise, bireysel ve grup düzeyinde gerçekleştirilmiş bilginin organizasyon sistemiyle, yapılarıyla, prosedürlerle ve stratejiyle entegre edilmesini içerir (a.g.e, 9). Örgütler bireyler aracılığıyla öğrenirler. Ancak, öğrenmenin bireysel düzeyinde gerçekleşmesi örgütsel öğrenme için yeterli değildir. Bireylerin sahip oldukları bilginin çalışanlar arasında paylaşılmadığı, yorumlanmadığı ve yeniden kullanılmak için örgütsel hafızada saklanmadığı takdirde örgütsel öğrenmeden söz edilemez. Başka bir deyişle, birey ve grup düzeyinde kazanılmış bilginin yeniden kullanmak için örgütsel hafızada depolanması gerekmektedir. Stata (1989), örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeden iki yönden farklı olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan birincisi, örgütsel öğrenme, paylaşılan anlayışlar, bilgiler ve zihinsel modeller aracılığıyla meydana gelir. Bunun için, karar vericilerin öğrenmeye gerekli destek sağlamamaları öğrenmenin örgütsel düzeyinde gerçekleştirilmesini engeller. İkincisi ise, öğrenme, geçmişteki bilgiler ve deneyimler üzerine inşa edilir. Bunun için örgütün kazandığı bilgilerini veya deneyimlerini

depolamak için örgütsel hafızaya dayanır. Örgütsel hafıza, çalışanların işletmeden ayrıldığı zaman bilginin tutulmasını sağlar.

Literatürde, örgütsel öğrenme süreci ile ilgili farklı modeller bulunmaktadır. Bunlar arasında Huber'in (1991) dört aşamalı modeli (enformasyon edinimi, paylaşma, yorumlanma ve bilgiyi örgütsel hafızada saklanma), Argote'nin (1999) üç aşamalı model (bilgi edinme, paylaşma ve kullanma) ve Crossan vd., (1999) dört aşamalı model (sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaşma) yer almaktadır. Yukarıda sözü edilen örgütsel öğrenme sürecine ilişkin çalışmaları aşağıda tartışılacaktır.

3.2.3.7.1 Huber'in (1991) örgütsel öğrenme modeli

Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin yapılan çalışmalardan birisi Huber'in (1991) çalışmasıdır. Huber, örgütsel öğrenmeye ilişkin üç varsayıma dayanmıştır. Birincisi, öğrenmenin mutlaka bilinçli olması şart değildir. İkincisi, öğrenme, her zaman öğrenen bireyin performansını veya hatta potansiyel performansını artırması zorunlu değildir. Son olarak, öğrenmenin gözlemlenebilir davranışsal değişimlerle sonuçlanması zorunlu değildir.

Örgütsel öğrenme süreci ile ilgili yapılan çalışmalardan birisi Huber'in (1991) çalışmasıdır. Huber, örgütsel öğrenmenin dört özelliğinden bahsetmiştir. Bunlar, var oluş (existence), genişlik (*breadth*), titizlik (elaborateness) ve ayrıntılıdır (*thoroughness*). Huber, örgütün her hangi bir biriminin öğrenmesi durumunda örgütsel öğrenmenin gerçekleştiğini söylemiştir. Yazar, bu özelliği 'varoluş' olarak tanımlamıştır. Örgütsel öğrenmenin 'genişlik' özelliği ise, daha fazla örgütsel öğrenme, daha fazla örgütsel birimlerin bilgi edinmesi ve bu bilginin gelecekte yararlı olacağını tanımasıyla gerçekleşir. Ayrıca, örgütsel öğrenme ile ilgili çeşitli yorumların geliştirilmesi örgütsel öğrenmeye yol açtığını gösterir. Huber, söz konusu özelliği 'titizlik' olarak tanımlanmıştır. Son olarak, 'ayrıntılı' özelliği ise, daha fazla örgütsel birimlerinin ortak bir anlayışa sahip olduğunda daha fazla örgütsel öğrenmenin

gerçekleştiğini ifade eder. Huber'in örgütsel öğrenme süreci, dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, 'bilgi edinimi', 'bilginin paylaşılması', 'bilginin yorumlanması', ve 'örgütsel hafıza'dır.

1) Bilgi edinimi

Örgütsel öğrenme sürecini başlatmak için örgütün ihtiyaç duyduğu bilginin çeşitli kaynaktan elde edilmesi gerekmektedir. Huber, bilgiyi beş kaynaktan elde edilebileceğini söylemiştir. Bunlar, doğuştan öğrenme, deneysel öğrenme, başkalarından öğrenme, aşılma ve araştırmadır. İşletme kurucuların geçmişteki deneyimler örgütsel öğrenme sürecine katkı sağlayan önemli bir bilgi kaynağıdır. Huber bunu doğuştan öğrenme (Congenital learning) demiştir. Ayrıca, örgüt kurulduktan sonra doğrudan olarak deney yoluyla, örgütsel öz değerlendirme yaparak, bilinçsiz veya sistematik olmayan gözlemlerden ve deneyimlerden bilgi elde edilebilir. Örgütler, rakiplerini sürekli olarak izlerler ve onlardan öğrenmeye çalışırlar. Başka bir deyişle, örgütler, başka işletmelerin işlevsel uygulamalarını, stratejilerini, teknolojilerini vb taklit ederek öğrenirler. Aşılma (grafting) ile örgütler, yetenekli çalışanlarını işe alarak, satın alma veya birleşme yoluyla bilgi edinmeye çalışırlar. Son olarak, örgütler, tarama, odaklanmış araştırma, performans izleme ve literatür taraması gibi araştırma yoluyla iç ve dış çevreden bilgi elde edebilirler (a.g.e, 91-99).

2) Bilgiyi paylaşma

Örgütsel öğrenme sürecinin ikinci aşaması bilgiyi paylaşmadır. Bu aşama, çeşitli kaynaklardan elde edilen bilginin örgüt üyeler arasında paylaşıldığı aşamadır. Bilginin paylaşılması örgüt birimlerinin ortak bir bilgi geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bilginin yayılması örgütsel öğrenme sürecinin kapsamını etkiler. Başka bir deyişle, bilginin örgüt üyeler arasında daha fazla paylaşılması, çeşitli bilgi kaynaklarının oluşmasını, bireylerin ve örgütün öğrenmesini ve bilginin kolayca geri elde edilmesini sağlar. Huber'e göre, bilginin paylaşılması, yeni bilginin ortaya çıkmasına ve yeni bir

anlayışın geliştirilmesine yardımcı olur. Örneğin, çalışanların bir birimden başka birimine nakil edilmeleri bilgi paylaşımını sağlar.

3) Bilginin yorumlanması

Bilgi yorumlama, ‘bilginin anlamlandırılma süreci’ veya ‘ortaya çıkan olayların çevrilmesi ve ortak bir anlayış ve kavramsal şema geliştirme sürecidir (Daft ve Weick, 1984). Huber’e göre, örgütte farklı yorumlamalar ortaya çıktığında ve bilginin diğer örgüt birimleri tarafından nasıl yorumlandığına dair yaygın bir anlayış söz konusu olduğunda örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesini işaret eder.

4) Örgütsel hafıza (Organizational memory)

Örgütler, çeşitli kaynaklardan elde ettikleri bilgileri ileride kullanmak üzere örgütsel bellekte (hafızada) saklarlar. Argyris ve Schon’un (1978) ifade ettikleri gibi, örgütlerin değişik yollarla edindikleri bilginin yeniden kullanmak için örgütsel hafızada saklanmadığı takdirde örgütsel öğrenmeden söz etmek mümkün değildir. Örgütler, bilgiyi saklamak için standart operasyon prosedürleri (SOP), rutinler, dosyalar gibi araçlar kullanırlar. Bunlarla beraber, örgütler bilgiyi saklamak için uzman sistemleri, elektronik posta ve ilan tahtaları, gibi bilgisayar tabanlı sistemler kullanmaktadırlar (Huber, 1991:105). Bunlarla beraber, sosyalleşme faaliyetler, sözlü gelenekler, yazılı kurallar vb deneyimlerini kıdemli çalışanlardan yeni işçöenlere aktarmak ve bu bilgiyi saklamak için kullanılan yöntemler arasında yer alır. Çalışanların sorumlulukları arasında yer alan, daha yakın zamanda ve tekrarlı olarak kullanılan deneyimlerini yeniden kullanmak için kolayca geri alınabilir. Etkin bir örgütsel hafıza, bilginin kaydedilmesini, elde tutulmasını ve yeniden kullanmak için geri alınmasını sağlar. Günümüzde, işletme faaliyetlerinin otomasyonu bilginin kolayca ve daha az maliyetle yeniden kazanılmasını sağlamıştır (Levitt ve March, 1988)

Örgütsel hafıza, örgütsel öğrenme sürecindeki diğer aşamalarını etkiler. Örneğin, bilgi edinme, esas olarak örgütsel hafızada daha önce saklanmış bilgiyi dayanmaktadır.

Benzer olarak, bilgi paylaşımı, örgütsel hafızada saklanan bilgilere dayanarak verilen örgütsel kararlar tarafından etkilenir. Ayrıca, bilgi yorumlama faaliyeti, bellekte yer alan bilgiler dışında tanımlanması zor olan bilişsel haritalar tarafından etkilenir. Ancak, örgütsel hafızanın etkinliğini etkileyen faktörler mevcuttur. İşgücü devri, bilgi paylaşma ve yorumlama, bilgi saklama ile ilgili örgütsel normlar ve yöntemler, bilgiyi yerleştirmek ve geri almak için kullanılan yöntemler bunlar arasında yer alır (a.g.e, 105-107).

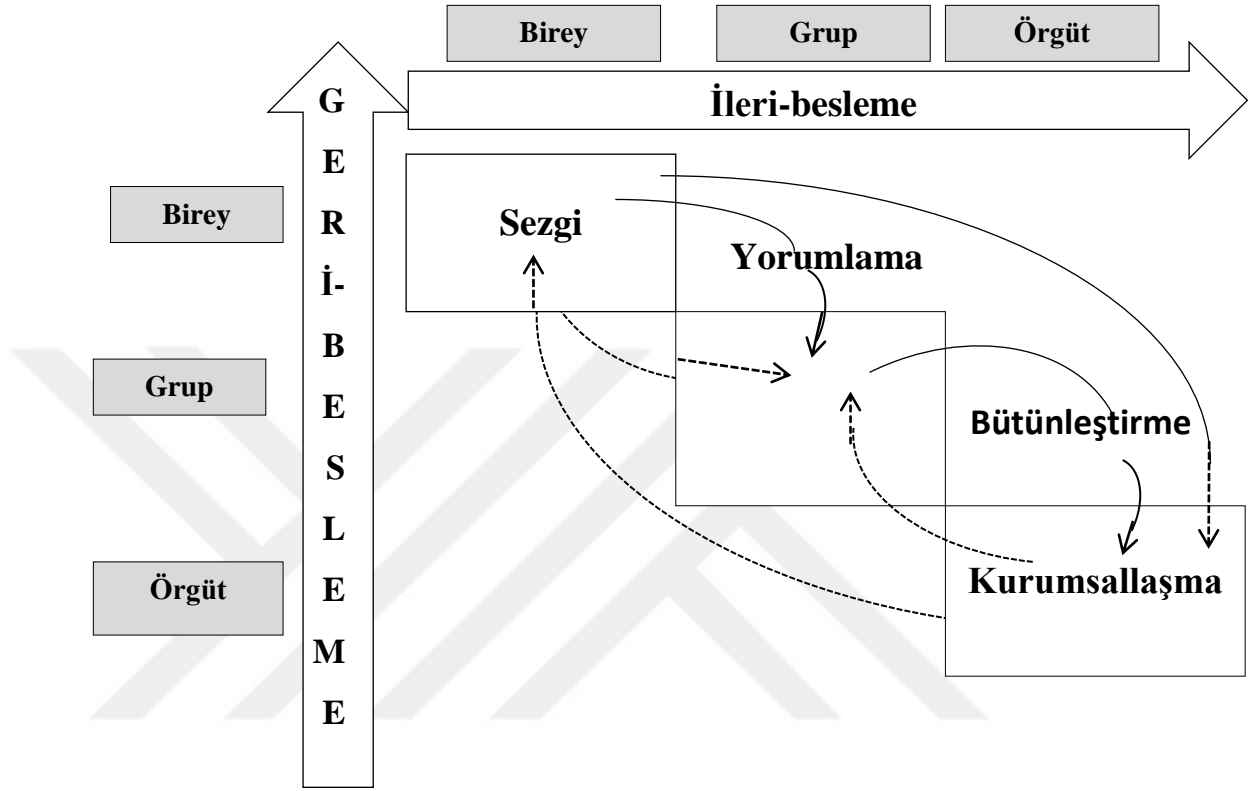
3.2.3.7.2 Crossan ve diğerlerinin (1999) örgütsel öğrenme modeli

Örgütsel hafıza, örgütsel öğrenme sürecindeki diğer aşamalarını etkiler. Crossan ve arkadaşlarının örgütsel öğrenme süreci, dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaşmadır. Yazarlar, söz konusu öğrenme sürecini birey, grup ve örgüt düzeylerde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

- **Sezgi (intuiting):** Sezgi, öğrenme sürecinin başlangıcıdır. Crossan vd., (1999) sezgiyi, “bireylerin bir konuya ilişkin içgüdü geliştirmesinin bilinçaltı süreci” olarak tanımlamışlardır. Yazarlara göre, sezgiler, bireylerin daha önce herhangi bir açıklamanın mevcut olmadığı yeni bir konuyu anlamalarını sağlar. Sezgiler, olaylar arasında ilişki kurma, olası tahminler yapma gibi faaliyetler içermektedir. Sezgiler, bireylerin davranışlarını yönlendirmesine rağmen, bilginin diğer kişilere paylaşılması zordur. Bunun için, bireyler fikirlerini diğer kişilerle paylaşmak için metaforlar kullanırlar. Sezgiler, bireysel öğrenme düzeyinde oluşmaktadır.
- **Yorumlama (interpreting):** Yorumlama, bir fikrin bireyin kendisi veya diğer kişiler için kelimeler veya eylemler yardımıyla anlatılmasını ifade eder (a.g.e, 528). Yorumlama, ifadeler ile açıklanan öğrenmenin bilinçli kısmını içermektedir. Yorumlama aşamasının temel amacı bireyin anlayışında ve eylemlerinde bir değişiklik yaratmaktır. Yorumlama, bireylerin zihinsel haritalarını geliştirmelerine yardımcı olur ve çevreye yönelik algılarını etkiler. Bu açıdan, dil, bireylerin hislerini

ve duygularını açıklamalarına yardım ederek zihinsel haritalarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Bireysel farklılıklar nedeniyle her bireyin bir şeye olan algısı birbirinden farklıdır. Ancak, yorumlama aracılığıyla bireyler ortak bir dil, paylaşılan anlamlar ve anlayışlar geliştirirler. Bu aşama grup öğrenme düzeyinde oluşmaktadır.

- **Bütünleştirme (integreting):** Bütünleştirme, bireyler veya takım üyeleri arasında ortak anlayışı geliştirme sürecini ifade eder. Bu aşamada, karşılıklı bir uyum içerisinde ortak hareket etme söz konusudur. Bütünleştirmenin esas amacı, tartışmalar, diyaloglar ve paylaşılan anlayışlar aracılığıyla bireylerin birlikte eyleme geçmelerini sağlamaktır. Diyaloglar ve tartışmalar, takım üyeleri arasında ortak bir anlayışın geliştirilmesi açısından büyük bir katkı sağlar (a.g.e, 528).
- **Kurumsallaşma (institutionalizing):** Kurumsallaşma, öğrenme sürecinin son aşamasıdır. Kurumsallaşma, birey ve takım düzeylerinde gerçekleştirilen öğrenmeyi örgütsel sistemleri, yapıları, prosedürleri ve stratejilerinde içselleştirme sürecidir. Bunun için, söz konusu aşama örgütsel düzeyde oluşmaktadır. Crossan ve diğerlerine göre, örgütün yaşı örgütsel öğrenmenin kurumsallaşmasını etkiler. Örneğin, yeni işletmelere kıyasla eski işletmeler öğrenme yoluyla elde ettikleri bilgileri depolamak için formel yapılara, rutinelere, prosedürlere ve sistemlere sahiptirler. Bu işletmelerin faaliyetlerini yönlendirmek için formel iletişim sistemleri ve planları geliştirirler (a.g.e, 529).



Şekil 3.7: Örgütsel öğrenme süreci (M. Crossan, vd., 1999)

Crossan ve arkadaşlarının örgütsel öğrenme modeli şekil 3.8’de görülmektedir. Bu modeldeki tür geribildirim mekanizması vardır. Birincisi, ileri-besleme (feed-forward), yeni bilginin edinmesini veya öğrenmenin birey düzeyden grup ve örgüt düzeylerine aktarılmasını işaret etmektedir. İkincisi, geri-besleme (feedback) ise kurumsallaşmış öğrenmenin örgütsel düzeyden grup ve son olarak birey düzeylerine geri aktarılmasını gösterir. Kurumsallaşmış öğrenme, bireysel ve grup halinde öğrenmeyi etkilemektedir. Ancak, kurumsallaşmış bilgilerin çevre koşullarla uyumlu olmaması durumunda, örgütler önceki aşamalara geri dönerler ve öğrenme sürecini yeniden başlarlar. Örgütler, yukarıdaki iki geri-besleme mekanizması aracılığıyla denge durumunu kurmaya çalışırlar.

Crossan ve arkadaşları, öğrenme yolu ile kazanılmış bilgi akışı ile ilgili iki problemden bahsetmiştir. Birincisi, bilginin yorumlama aşamasından bütünleştirme aşamaya geçişini (ileri-besleme) sağlamak için birey tarafından sahip olunan örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir. Ancak, örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi kolay olmamaktadır. İkincisi, bilginin kurumsallaşma aşamadan sezgi aşamasına olan akışı (geri-besleme) ile ilgilidir. Yeni fikirlerin veya sezgilerin gelişmesi için olanak sağlanması mevcut örgütsel sisteminin köklü olarak değiştirilmesi ile sonuçlanabilir. Bu da örgüte büyük bir maliyet getirecektir. Ayrıca, yazarlara göre, bir kere kurumsallaşmış bilginin değiştirilmesi kolay olmadığı için yeni bilginin edinmesini zorlaştırır. Dolayısıyla, March'ın (1991) söylediği gibi, örgütlerin sisteminin devamlılığını sağlamak için yeni bilgi edinme (ileri-besleme) ile mevcut örgütsel bilgidен kullanma (geri-besleme) arasında bir denge kurmaları gerekmektedir.

3.3 Örgütsel Öğrenme Yeteneği

3.3.1 Örgütsel Öğrenme Yeteneği kavramı

İşletmelerin amaçlara ulaşmalarına büyük bir katkı sağlayan örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi için elverişli bir ortamın yaratılması gerekmektedir. İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesi büyük ölçüde öğrenme yeteneğine bağlıdır. Örgütsel öğrenme yeteneği (organizational learning capability) esas olarak öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler üzerinde odaklanmaktadır. Goh ve Richards (1993), örgütsel öğrenme yeteneğini, “Örgütsel öğrenme sürecini teşvik eden veya örgütün öğrenmesini sağlayan organizasyonel ve yönetsel özellikleri” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan anlaşıldığı gibi, örgütsel öğrenme yeteneği temel olarak örgüt düzeyinde ele alınan bir kavramdır. Diğer bir tanıma göre, örgütsel öğrenme yeteneği, “Örgüt performansının iyileştirilmesi veya davranışların değiştirilmesi için örgütün bilgi yaratabilme, bilgiyi elde etme, aktarma ve bütünleştirme yeteneğidir” (Jerez Gomez, vd., 2005). Öğrenme yeteneği, işletmeden işletmeye değişmektedir. Bu farklılıklar, esas olarak örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler ile ilişkilidir. Araştırmacılar, bu faktörleri örgütsel

öğrenme yeteneğinin boyutları olarak ele almışlardır. Örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran faktörler (örgütsel öğrenme boyutları) aşağıda ele alınacaktır.

3.3.2 Örgütsel Öğrenme Yeteneği'nin boyutları

3.3.2.1 Goh ve Richards'ın (1997) örgütsel öğrenme yeteneği'nin boyutları

Örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili yapılan ilk çalışmalar arasında Goh ve Richards'ın (1997) çalışması bulunmaktadır. Yazarlar, organizasyonda öğrenmeyi kolaylaştıran örgütsel ve yönetsel özelliklerini temsil eden beş faktörden bahsetmişlerdir. Bu faktörler aynı zamanda öğrenen bir örgüt oluşturmak için katkı sağlar. Bunlar, amaç ve misyon açıklığı, adanmış liderlik ve güçlendirme, deneyime ve ödüller, bilginin yayılması, takım çalışması ve takım halinde sorun çözme olarak sıralanabilir. *Amaç ve misyon açıklığı*, örgütsel öğrenmenin ortaya çıkması için örgütsel amaçlarının ve misyonun açık olarak tanımlanması gerektiğini ifade eder. Organizasyonda öğrenmenin teşvik edilmesi için organizasyonel vizyonun, misyonun ve hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Açık bir şekilde ifade edilmiş vizyon, misyon ve hedefler çalışanların öğrenme ve sorun çözme ihtiyaçlarını artırır. 'Adanmış liderlik ve güçlendirme' ise işletmede öğrenmenin ortaya çıkması için liderlerin öğrenme ile ilgili hedef belirlemesi ve hedefe ulaşmak için gerekli destek sağlaması gerektiğini ifade eder. Organizasyonda öğrenmenin ortaya çıkması için liderlerin hatayı teşvik eden olumlu bir örgüt iklimi yaratmaları gerekmektedir. Bununla beraber, liderlerin örgüt performans açığını ortaya koymaları, eleştiriye açık olmaları, geri-beslemede bulunmaları, çalışanların karar almalarına fırsat vermeleri ve risk alma davranışlarını teşvik etmeleri öğrenmeyi kolaylaştırır (a.g.e, 577-578).

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran diğer bir faktör ise '*Deneyimleme ve ödüllerdir*. Goh ve Richards'a göre, Deneyimleme ve ödüller, 'çalışanların görevlerinin yerine getirebilmeleri için yeni yollar belirlemede ve risk almada özgürlük derecesini ifade eder. Çalışanların yeni fikirlerinin denemeleri için risk alma çabaları ve yenilikçi

davranışları ödüllendirilmeli. Örgütsel öğrenmenin dördüncü boyutu '*Bilginin yayılması*'dır. Açık, hızlı ve çok yönlü bilgi sisteminin kurulması bilginin farklı örgütsel birimler ve bireyler arasında paylaşılmasını sağlar. Goh ve Richards'ın örgütsel öğrenmenin son boyutu ise '*takım çalışması ve takım halinde sorun çözme*'dir. Takım çalışması, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin takım üyeler arasında paylaşılması için fırsat yaratır. Ayrıca, çalışanların takım halinde çalışması sorun çözme yeteneğini de artırır.

3.3.2.2 Gomez ve diğ'nin (2005) örgütsel öğrenme yeteneği'nin boyutları

Örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili yapılan diğer bir çalışma ise Jerez-Gomez ve diğerlerinin (2005) çalışmasıdır. Yazarlar, ispanyadaki 111 işletmeden elde ettikleri veriler neticesinde örgütsel öğrenme yeteneğinin dört boyutunu önermişlerdir. Bunlar, yönetimsel bağımlılık, sistem bakış açısı, açıklık ve deneyleme, bilgi aktarma ve entegrasyonudur. Örgütsel öğrenme yeteneğinin '*Yönetimsel bağımlılık*' boyutu, üst düzey yönetimin örgütsel öğrenmenin ortaya çıkması için destek sağlaması, bilgi edinme, yaratma ve paylaşma çabalarını teşvik etmesi gerektiğini ifade eder. Başka bir deyişle, yönetim, öğrenmeyi teşvik etmek için sahip çıkması ve öğrenme sürecinde çalışanların katılımını sağlaması gerekmektedir. Yöneticiler, öğrenmeyi örgütün uzun vadeli hedeflere ulaşmada büyük bir katkı sağlayan stratejik bir araç olarak ele almalı ve bunu da çalışanlarına yansıtmalı. Ayrıca, yazarlar, mevcut organizasyon koşullarıyla uyumlu olmayan ve öğrenmeyi engelleyen eski inanç ve değer sistemlerinin ortadan kaldırılması için yönetimin büyük bir rol oynaması gerektiğini vurgulamışlardır.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin ikinci boyutu olan '*Sistem bakış açısı*' ise çalışanların ortak bir dil ve vizyonu paylaşıyor olması anlamına gelir. Sistem bakış açıcı, örgüt üyeler arasında paylaşılan veya ortak bir inanç sisteminin söz konusu olması gerektiğini ifade eder. Bununla beraber, organizasyonun farklı birimlerden oluşan ve koordinasyon içinde faaliyet gösteren bir sistem olarak algılanması gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme temel olarak örgüt üyeleri arasında paylaşılan bir vizyona dayanan sosyal bir olgudur (Gömez, vd., 2005). Ancak, örgütte paylaşılan bir vizyonun söz konusu değilse bireylerin örgütsel öğrenmeye olan katkısı ortaya çıkmaz (Kim, 1993). Gomez ve arkadaşlarına göre, ortak bir dil, paylaşılan bilgiler ve inançlar, birlikte hareket etme gibi faaliyetler örgütsel öğrenmeyi geliştirir.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin '*Açıklık ve deneyimleme*' boyutu ise örgütün iç ve dış çevreden gelen yeni fikirlere açık olması gerektiğini ifade eder. Çalışanların yeni fikirlerini ve bakış açılarını ortaya koyabilmeleri için organizasyonda açıklık ikliminin oluşturulması gerekmektedir. Organizasyonda böyle bir iklimin oluşturulması bireylerin fikirlerini denemesi ve örgütün karşılaştığı sorunlara yaratıcı çözümler getirmesi açısından büyük bir katkı sağlar. Dolayısıyla, olumlu bir iklim çalışanların sürekli öğrenme çabalarını artırır. Öte yandan, deneyimleme esas olarak, hata yapmayı bir öğrenme fırsatı olarak kabul eden, yaratıcılığı ve risk alma davranışlarını teşvik eden bir örgüt kültürü gerektirir (Gömez, vd., 2005: 717).

Örgütsel öğrenme yeteneğinin son boyutu '*bilgi aktarma ve entegrasyonu*'dur. Bilgi aktarma, bireyler tarafından elde edilmiş bilginin tartışmalar, takım çalışması, diyaloglar, toplantılar gibi yollarla işletmede paylaşılmasıdır (a.g.e., 517). İşletmede etkin bir iletişim sisteminin kurulması bireylerin fikirlerini ve deneyimlerini kolay olarak paylaşmalarını sağlar. Bireyler arasında paylaşılan bilginin örgütsel süreçlerle entegre edilmesi ve ileride kullanmak için örgütsel hafızada saklanması gerekmektedir. Yazarlar, bu iki sürecin (bilgi aktarma ve entegrasyonu) birbirine bağlı olduklarını ve aynı anda işlendiğini söylemişlerdir. Örgütsel öğrenmeyi geliştirmek için bilgi aktarma sürecini engelleyen unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Genel olarak, yazarlar, işletmeler yukarıda sözü edilen dört öğrenme faktörünü ne kadar yerine getiriyorsa örgütsel öğrenme yeteneği de o kadar artacağını ifade etmişlerdir.

3.3.2.3 Chiva ve diğ'nin (2007) örgütsel öğrenme yeteneği'nin boyutları

Chiva ve diğ'leri (2007) beş boyut kapsayan örgütsel öğrenme yeteneğinin modeli önermişlerdir. Bunlar; deneme, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog, karar verme katılımı olarak sıralanabilir. Chiva ve arkadaşlarının örgütsel öğrenme yeteneğinin birinci boyutu *deneme (experimentation)* denilmektedir. Yazarlar denemeyi, 'bireyler tarafından sunulan yeni fikirleri veya önerileri hoş görülü olarak karşılayabilme derecesi' olarak tanımlanmışlardır. Deneme, yeni bir fikir denemeyi, değişime ön ayak olmayı ve işletmelerdeki sorunlara yenilikçi bir çözüm aramayı içermektedir. Bireylerin yaratıcı fikirler ortaya koyabilmeleri ve denemeleri için örgütün gerekli destek sağlaması (örneğin, eğitim yoluyla çalışanların beceri geliştirmek gibi) gerekmektedir. Deneme, örgütsel öğrenme yeteneğinin ampirik çalışmalarla en çok desteklenen boyutudur (a.g.e, 226).

Örgütsel öğrenme yeteneğinin ikinci boyutu ise risk almadır. Chiva ve arkadaşları risk almayı, 'belirsizlik, muğlâklık ve hata durumunun tolere etme derecesi' olarak tanımlamışlardır. Örgütün öğrenmesi için risklerin alınması ve hataların tolere edilmesi gerekmektedir. Risk almayı ve hata yapmayı teşvik eden bir örgüt, çalışanların hatalarından öğrenmelerini teşvik eder. Bu da çalışanların yenilikçi bir davranış sergileyebilmelerini artırır. Öte yandan, mevcut durumunu sürdürmeye çalışan bir örgüt ise risk almaktan kaçır (a.g.e.,227).

Örgütsel öğrenmenin ikinci boyutu ise '*dış çevre ile etkileşim*dir. Söz konusu boyut, örgütün dış çevre unsurlarla olan etkileşim derecesini ifade eder Dış çevre, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, ekonomik sosyal, yasal politik gibi örgütün kontrolünün dışında olan unsurlardan oluşmaktadır Çevresel faktörler örgütsel öğrenme sürecini etkilemektedir. Örneğin, daha hızlı değişen bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin çevreye uyum sağlayabilmeleri için sürekli olarak öğrenmeye çaba göstermeleri gerekir (a.g.e, 227). Örgütsel öğrenmenin üçüncü boyutu olan *diyalogu*,

'günlük deneyimleri oluşturan süreçler, varsayımlar ve kesinlikler içinde sürekli ve kolektif sorgulama' olarak tanımlamışlardır (a.g.e, 228). Diyaloglar, bireylerin fikirlerini diğer kişilerle paylaşımlarını, takım halinde problem çözmelerini ve ortak bir anlayış geliştirilmelerini sağlar. Bu açıdan, bireylerin bir araya gelip fikirlerin tartışabileceği olanakların mevcut olması öğrenmeyi geliştirir. Bununla beraber, diyaloglar, çeşitli fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik eder ve ekip üyeleri arasındaki işbirliğini kuvvetlendirir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin son boyutu *'karar verme katılımıdır*. Bu boyut, karar verme süreçlerinde çalışanların etki düzeyini ifade eder. Çalışanların karar verme sürecine katılmaları kararın kalitesini artırır ve kararın çalışanlara tarafından kabul edilmesini sağlar. Ayrıca, katılım, çalışanların iş tatmini ve işe bağlılığını artırır ve örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştırır (a.g.e, 228).

3.4 Örgütsel öğrenme ve örgütsel inovasyon ile ilgili ampirik çalışmalar

İşletmelerin günümüzde yaşanan değişimler karşısında ayakta kalabilmeleri ve değişik sorunlara yenilikçi çözümler getirebilmeleri büyük ölçüde öğrenme yeteneklerine bağlıdır. Örgütün değişen bir çevrede faaliyet gösterebilmesi için sürekli olarak iç ve dış çevreden bilgi toplaması, bu bilgiyi işlemesi ve örgütsel sistemlere dönüştürmesi gerekmektedir. Öğrenme yoluyla elde edilmiş bilgiler örgütün yeni bir ürün veya hizmet geliştirme yeteneğini etkilemektedir. Baker ve Sinkula'nın (1999) söyledikleri gibi, öğrenme, örgütsel inovasyonu belirleyen bir etkidir.

Örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel inovasyonu etkilediğini iddia edilmektedir. Öğrenme yoluyla kazanılmış bilgiler, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını ve yeni ürünler, hizmetler veya süreçlerin geliştirilmesini sağlar. Bu açıdan, işletmede inovasyonu teşvik eden kültürün yaratılması, ortak bir vizyonun oluşturulması, çalışan katılımını teşvik edilmesi, çalışanların hata yapmalarını özendirilmesi ve yeni şeyleri denemeleri için fırsatların sunulması örgütsel inovasyonun ortaya çıkmasına yardımcı olur. Dodgeson'un

(1993) açıkladığı gibi, bireylerin öğrenme yeteneği örgütün öğrenme yeteneğini geliştirir ve inovasyonu teşvik eder.

Yeni bilgi elde etmek için sürekli olarak araştırma yapma, araştırmalardan elde edilen bilgileri kullanma, diğer işletmeler tarafından geliştirilen bilgileri edinme, yeni bilginin ortaya çıkmasını teşvik etme ve bu bilgiden kullanma gibi yetkinlikler geliştirmek gerekmektedir (Edquist, 1997:58). Dolayısıyla, öğrenme, yeni anlayışların ortaya çıkmasını ve yaratıcı problem çözme yollarının geliştirilmesini sağlar.

Mevcut literatürde, örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkileri irdeleyen çalışmaların söz konusudur. Genel olarak, bu çalışmaların çoğu, örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyonun farklı boyutları (ürün, süreç, idari) üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Yaşar ve Kurt (2016), örgütsel öğrenmenin ürün inovasyonu üzerinde etkisini incelemişlerdir. Yazarlar, İstanbul'da üretim sektöründe faaliyet gösteren 120 işletmeden elde edilen verilere dayanarak örgütsel öğrenme yeteneğinin (yani, örgütün hatayı tespit etme ve düzeltme, çevreyi inceleme, fikir çeşitliliğini kabul etme ve sorun çözme yeteneği) ürün inovasyonunun iki boyutu üzerinde olumlu bir etki yaptığını göstermişlerdir. Birinci boyutu, inovasyon etkililiği (innovation efficacy) veya örgütün yeni bir ürünü başarıyla geliştirme düzeyini ölçerken ikinci boyutu ise inovasyon etkinliliği (innovation efficiency) veya örgütün yeni bir ürünü az maliyet ve zaman ile geliştirme çabasını ölçer. Benzer sonuçlar Gomes ve Wojahn (2017) tarafından elde edilmiştir. Söz konusu araştırmacılar; Brazilya'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren 92 işletme üzerinde yaptıkları bu çalışmaya göre deney yapma, dış çevre ile etkileşimde bulunma, risk alma, çalışanlar arasındaki diyalogları teşvik etme gibi örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutları ile ürün inovasyon performansı arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca, örgütsel öğrenme yeteneği işletmep performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

İstanbul'da faaliyet gösteren 106 işletme üzerinde yapılan bir çalışma, örgütsel duygusal yeteneği, örgütsel öğrenme yeteneği, ürün inovasyonu ile işletme performans arasındaki ilişkini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, örgütsel duygusal yeteneği (bir işletmenin üyelerinin duygularını sezme, anlama, gözleme, düzenleme, kullanma ve onları örgütsel rutinlerde ve yapılarda ortaya çıkarma yeteneği) ile örgütsel öğrenme yeteneği arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel öğrenmenin tüm boyutları (yönetimsel bağlılığı, sistem bakış açısı, açıklık, deneyleme, bilgi aktarma ve entegrasyonu) yeni ürün geliştirme ve işletme performans üzerinde olumlu bir etki yapmıştır (Ali E. Akgun, vd, 2007). Taiwandaki hastanelerde çalışan 563 hemşire, gözetimci ve yönetici üzerinde yapılan bir çalışmada, örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel inovasyon arasında olumlu bir ilişkinin söz konusu olduğu ve bu ilişkide bilgi ataletinin (işletmedeki sorunlara çözüm geliştirmek için geçmiş deneyimlere sıklıkla dayanma eğilimi) düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, örgütsel öğrenme yeteneği ile bilgi ataleti arasında olumsuz bir ilişkinin söz konusu olduğunu ve bilgi ataletinin azaldıkça örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinin arttığı görülmüştür (Fang, vd., 2011).

François Therin'in (2002) ABD'de faaliyet gösteren 110 küçük ölçekli teknolojik işletme üzerinde yaptıkları bir çalışmaya göre, örgütsel öğrenmenin ürün inovasyonunu olumlu yönde etkilediği ve bu ilişkide işletmenin yaşı, risk alma eğilimi, çevresel tehditlerin düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur. Buna göre, işletmenin yaşı ile örgütsel öğrenme ve inovasyon performansı arasında olumsuz bir ilişki görülmüştür. Ayrıca, işletmede risk alma eğiliminin mevcut olması örgütsel öğrenme sürecini olumlu yönde etkilemiştir. Ancak, araştırmacı, algılanan çevresel tehdidin örgütsel öğrenme süreci üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını ve inovasyon performansı üzerinde ise olumsuz bir etki yaptığını ortaya koymuştur. Benzer olarak, Chen, Lui ve Wu (2009) örgütsel öğrenme, örgütsel inovasyon ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacıların Çinde faaliyet gösteren 325 işletmenin CEO'su üzerinde yaptıkları bu çalışmaya göre, örgütsel öğrenmenin, teknolojik (ürün ve süreç) ve idari inovasyonlarını

olumlu yönde etkilemiştir. Ayrıca, örgütsel inovasyonun örgütsel performansını olumlu olarak etkilediği ve örgütsel öğrenme ile performans arasındaki ilişkide aracılık ettiği görülmektedir.

Malezya’da bilişim ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren 320 işletme üzerinde yapılan bir çalışmaya göre, örgütsel öğrenme yeteneğinin, örgütün teknolojik, pazarlama ve idari inovasyonları ortaya koymasını olumlu yönde etkilediğini tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütün öğrenme yeteneği, örgütsel performansın artmasına neden olduğu görülmüştür (Salim ve Suleiman, 2011). Bununla beraber, Škerlavaj, Song ve Lee’nin (2010) 201 Kore’deki işletme üzerinde yaptıkları bir çalışmaya göre örgütsel öğrenme kültürü ile örgütsel inovasyon arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Başka bir deyişle, işletmede bilgi edinme, yorumlama ve davranışsal ve bilişsel değişimlerin (örgütsel öğrenmenin) gerçekleşmesi ile teknolojik ve idari inovasyonları arasında olumlu bir ilişki vardır. Ayrıca, Erlend Nybakk’in (2012), Norviç’te ağaç sanayinde faaliyet gösteren 241 işletme üzerinde yaptıkları bir çalışmaya göre, örgütün öğrenmeye olan bağlılığı veya öğrenme yönelimi ile örgütsel inovasyon (ürün, süreç ve idari inovasyonlar) arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN ROLÜ

4.1 Araştırmanın amacı

4.1.1 Genel amaç

Bu araştırmanın en temel amacı stratejik insan kaynakları yönetimi (BDİKY) uygulamaları ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkileri ve ayrıca söz konusu değişkenleri arasındaki ilişkileri etkileyen örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü ampirik olarak ortaya koymaktır.

4.1.2 Diğer amaçlar

1. Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi analiz etmek.
2. Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İnsan Kaynakları Yönetimi ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkiyi incelemek.
3. Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemek.
4. Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü belirlemek.
5. Örgütsel inovasyon açısından, Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını yüksek seviyede yerine getiren ile getirmeyen işletmeler arasında fark olup olmadığını incelemek

4.2 Araştırmanın önemi

Stratejik İKY uygulamalarının, işletmelerin stratejik hedeflerini karşılaması ve rekabetteki üstünlüğünü korumasını gösteren çalışmaları bulunmaktadır (Huselid, 1995; David E Guest, 1997; John E. Delery, 1998; vb.).Örneğin, Barney ve Wright (1997), işletmenin Stratejik İKY uygulamalarının benzersiz ve değerli bir beşeri sermaye havuzu oluşturduğunu ve bunun da rekabet üstünlüğüne yol açabileceğini açıklamışlardır. Bu düşünceyle, Stratejik İKY, işgücü kapasitesini arttırma ve çalışanlara daha yaratıcı bir çevre olanağı sağlaması açısından önemli bulunmuştur.

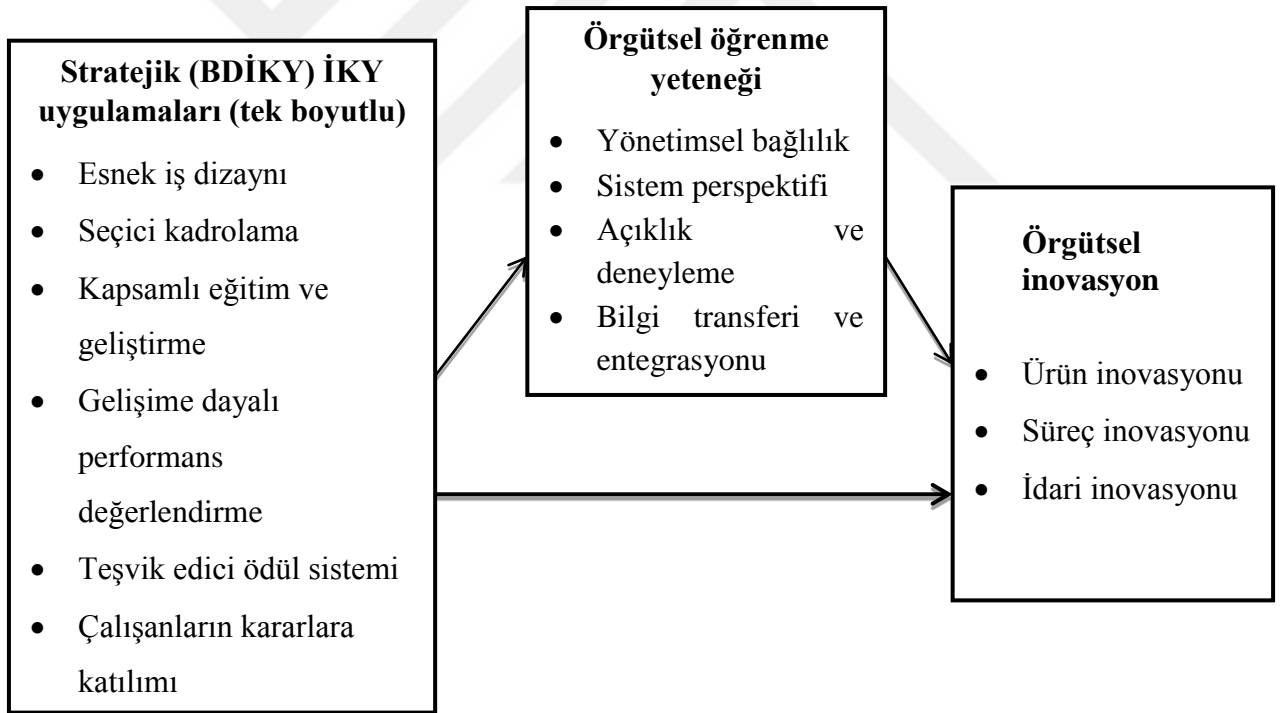
Stratejik İKY uygulamaları ile inovasyon arasındaki ilişki konusunda literatürde bir yetersizlik vardır (Laursen ve Foss, 2003; ve Jimenez ve Valle, 2008). Ancak, son zamanlarda, İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için bazı çalışmalar yapılmıştır (F. Mavondo ve M. Farrell, 2003; Walsworth ve Verma 2007; De Saa'-Pe'rez ve Dı'az-Dı'az, 2010; vb). Buna rağmen, önceki çalışmalar İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi incelerken inovasyonun tüm boyutlarını ele almamışlardır. Bunun için, Stratejik İKY uygulamalarının inovasyonun farklı boyutlarıyla (ürün, süreç ve idari) olan ilişkisini kapsamlı bir şekilde ortaya koymak için ampirik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla beraber, inovasyon odaklı İKY sisteminin, inovasyona yol açtığı genel olarak kabul edilse de, literatürde bu bağlantı tam olarak desteklenmemektedir (Chen ve Huang, 2009). Ayrıca, kanaatimce Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyonla ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü tüm yanlarıyla inceleyen çalışmalar yapılmamıştır. Bunun yanı sıra, literatürden kolayca anlaşıldığı üzere, Stratejik İKY çalışmalarının büyük bir bölümü, endüstrileşmiş ülkelerde gerçekleşmiştir (Guchait ve Cho, 2010). Dolayısıyla, nesnel bir bakış açısına sahip olabilmek için, Stratejik İKY uygulamalarını Etiyopya gibi gelişmekte olan ülkelerde de test etmek önemlidir.

Dolayısıyla bu çalışma yukarıda sözü edilen boşluğu doldurmayı amaçlanmaktadır. Bu çalışma, farklı açılardan katkı sağlayacak ve Stratejik İKY ve

örgütsel inovasyonla ilgili çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılar için daha fazla bilgi sağlayacaktır. Ayrıca, bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla işletmeler; Stratejik İKY uygulamalarının, örgütsel öğrenme yeteneğini ve inovasyon faaliyetlerini nasıl etkileyebileceklerini görecektir. Bununla beraber, bu araştırmadan elde edilen ampirik sonuçlar işletme yöneticilerin inovasyon ile ilgili stratejik kararlar almalarında etkili olacaktır.

4.3 Araştırmanın modeli ve hipotezleri

4.3.1 Araştırma Modeli



Şekil 4.1: Stratejik İKY Uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü gösteren kuramsal bir araştırma modeli

4.3.2 Araştırma Hipotezleri

- 1) **Hipotez 1:** Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, örgütsel inovasyonu (ürün, süreç ve idari) olumlu yönde etkiler
 - **H1a:** Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ürün inovasyonunu olumlu yönde etkiler
 - **H1b:** Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları süreç inovasyonunu olumlu yönde etkiler.
 - **H1c:** Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları idari inovasyonunu olumlu yönde etkiler
- 2) **Hipotez 2:** Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, örgütsel öğrenme yeteneğine olumlu yönde etki eder
- 3) **Hipotez 3:** Örgütsel öğrenme yeteneği örgütsel inovasyona olumlu yönde etki eder
- 4) **Hipotez 4:** Örgütsel öğrenme yeteneği, Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye aracılık eder
- 5) **Hipotez 5:** Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını yüksek düzeyde uygulayan işletmeler ile uygulamayanlar arasında örgütsel inovasyonu açısından fark vardır

4.4 Araştırmanın Yöntemi

4.4.1 Ana kütle ve örneklem

Bu çalışma, katılımcıların söz konusu araştırma değişkenlerine yönelik algısını ölçecektir. Bu maksatla, Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü belirlemek için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmanın örnekleme çerçevesini, Etiyopya Ticaret Odası tarafından tescil edilen işletmeler teşkil etmiştir. Dolayısıyla, veriler Etiyopya’da, üretim sektöründe faaliyet gösteren değişik işletmelerden, özellikle imalat tesislerin daha fazla bulunduğu iki bölgeden (Addis

Ababa ve Oromia'dan) toplanmıştır. Sözü edilen iki bölgede toplam olarak 630 kayıtlı üretim işletmesi vardır. Sosyal bilim araştırmalarında örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında yaygın olarak kullanılan Cochran (1977) tarafından öne sürülen hesaplama tekniğine göre örneklem sayısı 239 işletme olacaktır. Sosyal bilim araştırmalarında genellikle %95 güven düzeyi ve %5'lik hata toleransı kabul edilmektedir. Bunu göz önüne alarak hesaplanan örneklem büyüklüğü aşağıda yer almaktadır.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0-1)}{N}} n_0 = \frac{(t)^2 x (s)^2}{(d)^2}$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{0.05^2} = 384.16 \approx 384 \quad \text{---} \quad n = \frac{384}{1 + \frac{384-1}{630}} = 239$$

Yani,

- N ---- Evren büyüklüğü,
- n --- Örneklem büyüklüğü,
- t ----Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1.96),
- s --- Evren için tahmin edilen standart sapma (0.5),
- d --- Kabul edilebilir sapma toleransı (0.05)

Yukarıdaki formül kullanarak hesaplanan değerleri, $n_0= 384$ ve $n = 239$ olmaktadır. Ancak, işletmelere gönderilen 255 anketten 201 geri dönüş olmuştur. Bunlardan eksik olan dört anketi attıktan sonra kullanılan örnek sayısı 197'ye düşmüştür. Başka bir ifadeyle, anket geri dönüş oranı % 77.2'dir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, bu işletmeler deri ve ayakkabı, yeme ve içme, tekstil ve konfeksiyon, demir-çelik, kişisel bakım ürünler, kimyasal ürünler, elektronik, elektrik ve telekom, eczacılık ve diğer alanlarda faaliyet göstermektedirler. Araştırmaya dahil edilen işletmeleri belirlemek için zümrelere göre örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre, her alt sektördeki işletmeler ana kütlede % kaç mevcutsa örnekte aynı oranda temsil

edilmiştir. Bununla beraber, örnekler her zümreden basit tesadüfi yöntemlerle seçilmiştir. Örneklem sırasında, üretim sektöründe daha iyi faaliyet gösteren işletmeler arasında seçim yapmak için farklı resmi kuruluşlardan yararlanılmıştır. Bunlar, Etiyopya Tekstil Sanayi Enstitüsü, Etiyopya Deri Sanayi Enstitüsü, Etiyopya Çelik Sanayi Enstitüsü, Etiyopya Kimyasal ve İnşaat Ham Madde Sanayi Enstitüsü, Yeme, İçme ve Eczacılık Sanayi Enstitüsüdür.

4.4.2 Araştırmanın varsayımları ve sınırlılığı

Bu araştırmaya ilişkin veriler Etiyopya’da imalat işletmelerinin yoğun olduğu iki bölgeden (Addis Ababa ve Oromia) toplanmıştır. Araştırmanın kapsamı açısından, üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler diğer alanlarda faaliyet gösteren işletmelerden (örneğin, hizmet sektörü şirketleri) inovasyon ile daha fazla ilgilendiği için bu araştırmaya dahil edilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışma iki bölge ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerle sınırlıdır. İşletmelerin Stratejik İKY, örgütsel inovasyon ve örgütsel öğrenme yeteneği açısından ne düzeyde olduklarını belirlemek için anket yöntemi uygun olduğu varsayılmıştır. Ayrıca, katılımcıların anketleri iyi anlayıp sorulara dürüstçe cevap verdikleri varsayılmıştır. Bu araştırmanın bir sınırlılığı veri toplamak için kullanılan örnek sayısının az olmasıdır (n=197). Stratejik İKY uygulamaları, örgütsel öğrenme yeteneği ve bazı kontrol değişkenleri dışında örgütsel inovasyonu etkileyen diğer faktörlerin de ele alınmaması bu araştırmanın diğer bir kısıtlılığıdır.

4.4.3 Araştırma Yöntemi ve Ölçekleri

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin oluşturulmasında literatürde yer alan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Ölçekler İngilizceden Amharcaya (yerli dile) tercüme yapılmıştır. Daha sonra, ölçekler tekrar Amharcadan İngilizceye iki uzman tarafından tercüme yapılmıştır. Önceki çalışmalarla uyumlu olarak, ölçeğin açık ve anlaşılır olduğundan emin olmak için 1-22 Ağustos 2018 tarihler arasında 30 işletme üzerinde pilot test yürütülmüştür. Pilot testten elde edilen sonuçlara göre kelimelerde, ifadelerde ve soru şekillerinde

gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Gerçek veri 26 Ağustos– 21Aralık 2018 tarihler arasında toplanmıştır. Bu çalışma örgüt düzeyinde olduğundan ölçüm araçları genel müdür ve İK müdürü tarafından doldurulmuştur. Başka bir deyişle, Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İKY uygulamaları ve örgütsel öğrenme yeteneği İK yöneticiler tarafından, örgütsel inovasyon anketi ise genel müdür tarafından cevaplanmıştır.

4.4.3.1 Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İKY Uygulamalarının ölçümü

Stratejik İKY uygulamaları ile ilgili yapılan çalışmalarda temel olarak anket yöntemi kullanılmıştır (Örneğin, Yu Zhou, vd, 2013; Lau ve Ngo, 2004; Verburg, vd, 2007; Nieves ve Osorio, 2017; Valle ve Jiménez, 2018; Park, Bae ve Hong, 2018). Bununla beraber, bu çalışmalar örgüt düzeyinde gerçekleştiği için veriler yöneticiler, özellikle İK yöneticiler tarafından cevaplanmıştır. Mevcut literatürde görüldüğü gibi, Bağlılığa Dayalı İKY sistemini oluşturan uygulamaları ortaya koymak için AMO teorisine dayandırılmaktadır (Seeck ve Diehl, 2017; Park, Bae ve Hong, 2017). Dolayısıyla, Bağlılığa Dayalı İKY sistemi, yetenek geliştiren, motivasyon ve fırsat sağlayan İKY uygulamalarından oluşmaktadır. Bu araştırmada, Bağlılığa Dayalı İKY uygulamalarını ölçmek için 23 maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçeği, Lepak ve Snell (2002) tarafından geliştirilen 20 ifade üzerinde Xiao ve Ingmar Björkman'ın (2002) geliştirdikleri ölçekten 3 madde ekleyerek oluşturulmuştur. Söz konusu ölçeğin güvenilirlik düzeyi (alfa=0,89) sosyal bilimler için kabul edilen en düşük seviyenin üstündedir (alfa=0,70). İnsan kaynakları yöneticileri, işletmelerinde bilgi işçilerini (beyaz yakalı) yönetmek için Bağlılığa Dayalı İKY uygulamalarını ne düzeyde uyguladıklarını belirlemek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bunlar, "1= Hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum" şeklinde oluşturulmuştur.

4.4.3.2 Örgütsel inovasyonun ölçümü

Seeck ve Diehl (2017), 1990 ile 2015 tarihler arasında İKY uygulamaları ile inovasyon üzerinde yapılan 35 çalışma incelemiştir. Yazarlara göre, önceki çalışmalarda İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi incelerken inovasyonun üç boyutu (ürün, süreç ve idari inovasyonları) ele alınmıştır. Ayrıca, bu çalışmalarda örgütsel inovasyonu ölçmek için esas olarak üst düzey yöneticiler tarafından cevaplanan algısal ölçeklerden yararlanılmıştır. Bununla beraber, bu çalışmalar ağırlıklı olarak (%86) değişik sektörde faaliyet gösteren işletmeler (cross-sectional) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Guest'in (2001) söylediği gibi algısal ölçekler değişik sektörde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan çalışmalar için daha uygundur. Bunun temel nedeni ise farklı işletmeler için ortak bir ölçüm (kanıtlara dayalı ölçüm) geliştirmek kolay olmamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda, örgütsel inovasyonu ölçmek için Nasution ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen üç boyuttan (ürün, süreç ve idari inovasyonları) ve 15 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Her boyutun güvenilirlik katsayısı sosyal bilimlerde kabul edilen minimum düzeyinden fazladır ($\alpha=0.70$). Başka bir ifadeyle, ürün, süreç ve idari inovasyonun alfa katsayısı sırasıyla 0.870, 0.809 ve 0.875'tir. Örgütsel inovasyon faaliyetlerini belirlemek için 7'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Bunlar, "1= Hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kısmen katılmıyorum, 4= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5= kısmen katılıyorum, 6= katılıyorum, 7= Tamamen katılıyorum" şeklinde oluşturulmuştur. Bu ölçek üst düzey yöneticiler tarafından cevaplanacaktır.

4.4.3.3 Örgütsel öğrenme yeteneğinin ölçümü

Mevcut literatürde örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili iki tür ölçüm sınıflandırma bulunmaktadır. Birinci sınıflandırmada yer alan araştırmacılar, örgütün öğrenme yeteneğini belirlemek için çalışanların söz konusu kavrama yönelik algılarını

ölçmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, anket çalışanlar tarafından doldurulmaktadır (Goh ve Richards, 1997; Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007). Diğer araştırmacılar ise, örgütsel öğrenme yeteneğini belirlemek için yöneticiler tarafından cevaplanan ölçek getirmişlerdir (Perez ve diğerleri, 2004; Gomez ve diğerleri, 2005). Ancak, bu çalışma örgüt düzeyinde yürütüldüğü için Gomez ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen ve İK yöneticiler tarafından cevaplanan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, dört boyuttan ve toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar, yönetimsel bağlılığı, sistem perspektifi, açıklık ve deneyleme ve bilgi aktarma ve entegrasyonudur. Bu ölçeğin her boyutunun güvenilirlik katsayısı sosyal bilimlerde kabul edilen düzeyinden fazladır ($\alpha=.70$). Başka bir deyişle, yönetimsel bağlılığı, sistem perspektifi, açıklık ve deneyleme ve bilgi aktarma ve entegrasyonu'nun alfa katsayısı sırasıyla 0.82, 0.78, 0.73 ve 0.80'dır. Bu araştırma örgüt düzeyinde olduğundan dolayı örgütsel öğrenme yeteneğinin ölçeği İK yöneticiler tarafından doldurulmuştur.

Bu çalışmada, işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneğinin düzeyini belirlemek için 7'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Bunlar, "1= Hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kısmen katılmıyorum, 4= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5= kısmen katılıyorum, 6= katılıyorum, 7= Tamamen katılıyorum" şeklinde oluşturulmuştur. Söz konusu ölçeği, yakın zamanlarda bir kaç araştırmacı tarafından uyarlanmış (Ali E. Akgun, vd, 2007; Cabrales, Real ve Valle, 2011; Mehmet Kızıloğlu, 2015; Gómez, Lorente ve Valls, 2017).

4.4.3.4 İşletmeye ilişkin genel veriler

Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini daha iyi anlamak için, kimi değişkenleri kontrol altında tutmak gerekmektedir. Önceki çalışmalara dayanarak, işletmenin yaşı (kaç yıldır işletildiği), işletmenin büyüklüğü (tam zamanlı çalışan sayısı), işletmenin mülkiyeti (büyük bir işletmenin bağlı kuruluşu olup olmadığını), Ar-Ge faaliyetleri, işletmenin faaliyet gösterdiği alt imalat sektörü (örneğin, tekstil ve konfeksiyon, demir ve çelik, vb) gibi sorular sorulmuştur.

4.4.4 Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

İşletmelerden toplanan veriler SPSS 24 paket programı aracılığıyla işlenmiştir. Ölçeklerin geçerliliği, Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü belirlemek için AMOS 24 paketi kullanılmıştır. Her değişkeni ölçmek için kullanılan maddelerin iç tutarlılıklarını belirlemek için güvenilirlik analizi (Cronbach alfa) yapılmıştır. Bu araştırmadaki değişkenleri ölçmek için geçerliliği daha önce kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Dolayısıyla, ilgili kavramların boyutları toplanan veriler tarafından desteklenip desteklenmediğini belirlemek için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Ancak, ilgili değişkenleri düşük açıklayan ifadeleri analizden çıkarmak için Açıklayıcı Faktör Analizi yürütölmüştür. Dolayısıyla, düşük ortak varyansına (0.50'nin altında) sahip olan ifadeler analizden çıkarılmıştır. Ayrıca, verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett's Testinin sonuçlarına bakılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için çoklu korelasyon analizi uygulanmıştır. Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İKY uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel inovasyon üzerinde etkisini test etmek için Yapısal Eşitlik Modelinden faydalanılmıştır. Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İKY uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünün söz konusu olup olmadığını tespit etmek için AMOS program paketi kullanılmıştır. Stratejik İKY uygulamalarını yüksek düzeyde uygulayan işletmeler ile uygulamayanlar arasında örgütsel inovasyonu açısından fark olup olmadığını test etmek için ANOVA testi uygulanmıştır.

4.5 Araştırmanın Analizi ve Sonuçları

4.5.1 Katılımcı işletmelerin genel profilleri

Araştırma ile ilgili veriler Etiyopya’da üretim sektöründe değişik alanlarda faaliyet gösteren 197 işletmeden toplanmıştır. Katılımcı işletmeler ile ilgili genel bilgiler tablo 4.1’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan 197 işletmenin yarısı (99 işletme ve % 50.3) yerli bir işletme iken, üçte biri (66 işletme veya %33.5) yabancı bir işletme ve dörtte biri (32 işletme veya %16.2) olan işletme ise yerli ve yabancı yatırımcılar tarafından kurulan işletmelerdir. Bu işletmelerin dörtte üçü (145 işletme veya %73.4%) özel şirket olurken geri kalan işletmeler (50 işletme veya % 26.4) ise ortak teşebbüslerdir. İşletmelerin mülkiyetine göre, 130 işletme (% 66) bağımsız şirket iken 67 işletme (% 34) ise büyük bir şirketin bağlı kuruluşudur. İşletmelerin yaş grubunun dağılımına göre, 53 işletme (5–10 yıl), 52 işletme 20 yıl ve üzere, 40 işletme 1-5 yıl, 24 işletme 10-15 yıl, 23 işletme 15-20 yıl ve 5 işletme 1 yıl ve alt yer almıştır.

İmalat sektörün alt sınıfına bakıldığında, işletmelerin çoğu demir ve çelik (32 işletme), yeme ve içme (31 işletme), tekstil ve konfeksiyon (30 işletme), deri ve ayakkabı (28 işletme) üretiminde faaliyet göstermektedirler. Elektrik, elektronik ve telekom (20 işletme), kişisel bakım ürünleri (20 işletme), kimyasal ürünleri (17 işletme), eczacılık (10 işletme) ve diğer işletmeleri (mobilya, otomobil, vb) (9 işletme) bu çalışmada göreceli olarak az sayıda temsil edilmiştir. Araştırma ve Geliştirme ile ilgili faaliyetleri açısından 106 işletme (% 53.8) söz konusu faaliyetini yaptığını anlaşılmıştır. Bu işletmelerden 48 işletme(% 45.3) Ar-Ge faaliyetlerini bağlı olduğu üst kuruluşun Ar-Ge birimi tarafından yaparken 34 işletme(% 32.1) ise kendi Ar-Ge birimi tarafından yürütmektedirler. Bunlardan geri kalan 23 işletme (%21.7) ise Ar-Ge çalışmalarını yürütmek için dış kaynağa başvurumaktadırlar. İşletme büyüklüğünü ölçmek için kullanılan tam zamanlı çalışan sayısının aritmetik ortalaması, minimum ve maksimum değerleri sırasıyla 389.96, 100 ve 4670’dir.

Tablo 4.1: İşletmelere ait genel bilgiler

S.No	Sınıflama	Frekans	Yüzdelik
1	İşletmenin mülkiyet biçimi		
	• Yerel bir işletme	99	50.3
	• Yabancı bir işletme	66	33.5
	• Yerli ve yabancı yatırımcılar tarafından kurulan işletme	32	16.2
	Toplam	197	100
2	İşletme çeşitleri		
	• Tek kişi işletmesi	0	0
	• Özel bir şirket	145	73.6
	• Ortak teşebbüs	52	26.4
	Toplam	197	100.0
3	İşletmenin niteliği		
	• Büyük bir şirketin bağlı kuruluşu	67	34.0
	• Bağımsız bir şirket	130	66.0
	Toplam	197	100.0
4	İşletmenin yaşı		
	• 1 yıl ve aşağı	5	2.5
	• 1 – 5 yıl (5 yıl dahil)	40	20.3
	• 5 – 10 yıl (10 yıl dahil)	53	26.9
	• 10 – 15 yıl (15 yıl dahil)	24	12.2
	• 15 – 20 yıl (20 yıl dahil)	23	11.7
	• 20 yıl ve üst	52	26.4
	Toplam	197	100.0
5	İmalat şirketlerin alt sınıfları		
	• Ayakkabı ve deri mamulleri sektörü	28	14.2
	• Yeme içme sektörü	31	15.7
	• Tekstil ve konfeksiyon sektörü	30	15.2
	• Demir-çelik sektörü	32	16.2
	• Kişisel bakım ürünleri sektörü	20	10.2
	• Kimyasal ürünleri sektörü	17	8.6
	• Elektronik, Elektrik ve Telekom sektörü	20	10.2
	• Eczacılık	10	5.1
	• Diğer (mobilya, otomobil, vb)	9	4.6
	Toplam	197	100.0
6	İşletmede Ar Ge ile ilgili faaliyetlerinin mevcudiyeti		
	• Evet	106	53.8

	• Hayır	91	46.2
	Toplam	197	100.0
7	Ar-Ge çalışmalarını yürüttüğü birim		
	• Kendi Ar-Ge birimi	34	32.1
	• Ana kuruluşun Ar-Ge birimi	48	45.3
	• Dış kaynaklardan yararlanmak)	23	21.7
	• Kendi ve diğer Ar-Ge kuruluşlar ile beraber	1	0.94
	Toplam	106	100.0
8	İşletmenin büyüklüğü (tam zamanlı çalışan sayısı)		
	• Ortalama	389.96	
	• Minimum	100	
	• Maksimum	4670	

4.5.2 Faktör Analizi, Güvenilirlik Ve Geçerlilik Testleri

Çok-değişkenli İstatistik teknikleri arasında yer alan faktör analizinin temel amacı belli bir olayı ölçmek için kullanılan çok sayıdaki değişkeni açıklanabilecek az sayıda faktörler hale getirmektir. Faktör analizi; Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açıklayıcı Faktör Analizi belli bir değişkenin faktör yapısını belirlemek ve esas olarak yeni bir ölçeği geliştirmek için kullanılır. Öte yandan, Doğrulayıcı Faktör Analizinin amacı ise daha önce geliştirilmiş bir ölçeğinin faktör yapısı mevcut veriler tarafından desteklediğini test etmektir. Açıklayıcı Faktör Analizi kullanmak için veri setimizin faktör analizi yapmak için uygun olması gerekir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett'in testleri veri setimizin faktör analizi yapmak için uygun olup olmadığını gösterir. KMO 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu değer ne kadar 1'e yakınsa veri setimizin faktör analizi yapmak için o kadar uygun olduğunu işaret eder. Bartlett'in testi ise korelasyon matristeki korelasyonların bir bütün olarak anlamlılığını ölçer. Faktör analizinin yapılabilmesi için bu testin anlamlı olması (P değeri < 0,05) gerekir. Ayrıca, faktör sayısını belirlemek açısından özdeğeri (eigenvalues) 1'den büyük olan faktörler esas alınır (Joshua C. Watson, 2017). Bununla beraber, ortak varyansı (communalities) ve faktör yükleri 0.50 üstünde olan maddeler faktör analizde dikkate alınır. Ortak varyans, bir değişkenin ilgili olduğu faktördeki varyansını ne kadar açıkladığını ifade ederken

faktör yükleri ise bir değişkenin bağlı olduğu faktör ile olan ilişkiyi gösterir (Hair, vd., 2014). KMO değerleri ve ilgili açıklaması tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2: KMO değerleri ve ilgili açıklamaları (Tabachnick ve Fidell, 2013)

KMO değeri	Açıklama
0.90 - 1.00	Çok üstün (Marvelous)
0.80 - 0.89	Üstün (Meritorious)
0.70 - 0.79	Orta seviye (Middling)
0.60 - 0.69	Vasat/normal/geçer (Mediocre)
0.50 - 0.59	Kötü (Miserable)
< 0.50	Kabul edilmez (Unacceptable)

Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek için Cronbach alfa yöntemi kullanılır. Cronbach alfa katsayısı bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyonunu veya iç tutarlılığını ölçer (Hair, vd, 2014: 123). Bu teste göre, maddeler arasındaki korelasyonun düşük olması ölçeğin güvenilir olmadığını gösterir. Öte yandan, maddeler arasındaki korelasyonun yüksek olması maddelerin aynı kavram ölçtüğünü ve ölçeğin güvenilir olduğunu işaret eder. Cronbach alfa katsayıları ve ilgili açıklaması tablo 4.3’te yer almaktadır.

Tablo 4.3: Cronbach alfa katsayıları ve ilgili açıklaması (Kalaycı, 2014: 405)

Cronbach alpha katsayısı (r)	Açıklama
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Güvenilir değil
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Güvenilirliği düşük
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Oldukça güvenilir
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Yüksek derecede güvenilir

Geçerlilik testi, esas olarak bir ölçüm aracının ölçmek istenen olguyu doğru olarak ölçebilme derecesini ifade eder. Yakınsak geçerliliği (Construct validity) ve ayırıcı geçerliliği (discriminant validity) bir ölçeğin geçerliliğini değerlendirmek için kullanılan geçerlilik testleridir. Yakınsak geçerliliği bir olguyu ölçmek için kullanılan iki ölçümün ne kadar ilişkili olduğunu test eder. Ayırıcı geçerliliği ise bir kavramın ona benzer olarak düşünülen diğer bir kavramdan ne kadar farklı olduğunu gösterir (Hair, vd., 2014: 124). Yakınsak geçerliliği için bir yapıya ilişkin faktörde yer alan maddeler arasındaki korelasyonun yüksek olması gerekmektedir. Aksine, ayırıcı geçerliliği için bir faktördeki maddeler ile diğer faktörlerde yer alan maddeler arasında düşük bir korelasyonun söz konusu olması beklenmektedir.

Ölçeklerin geçerliliğini incelemek için kullanılan istatistik parametreler vardır. Bir ölçeğin geçerli olup olmadığını belirlemek için Fornell ve Larcker (1981) tarafından öne sürülen kriterler literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır. Araştırmacılara göre, bir ölçeğin yakınsak geçerliliği, Kompozit güvenilirlik (Composite Reliability- CR) ve Ortalama Varyans Açıklama (Average Variance Extracted- AVE) oranlarına göre belirlenir. Kompozit güvenilirlik (CR) katsayıları maddeler arasındaki korelasyonunu kast etmektedir. Ortalama Varyans Açıklama (AVE) ise bir yapının açıkladığı varyansının ölçüm hatası nedeniyle meydana gelen varyansına göre ne kadar büyük olduğunu gösterir. Bir ölçüm aracının geçerli olabilmesi için Kompozit güvenilirlik (CR) katsayısının 0.7'den ve Ortalama Varyans Açıklama (AVE) değerinin 0.5'ten büyük

olması gerekmektedir. AVE ve CR değerleri her yapı (construct) için ayrı ayrı olarak hesaplanmaktadır. Ayırıcı geçerliliği için örtük değişkenin AVE değeri, bu değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki korelasyonun karesinden büyük olması beklenmektedir. Bununla beraber, Ayırıcı geçerlilikten söz etmek için Maksimum Paylaşılan Varyans (Maximum Shared Variance-MSV) ve Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (Average squared Shared Variance- ASV) değerlerinin ilgili AVE'lerden küçük olmaları gerekmektedir. MSV, bir faktörün diğer faktörler ile paylaştığı maksimum varyansın karesidir. ASV değeri ise, faktörler arasındaki korelasyonun Karesinin Ortalamasıdır. Bu çalışmada, ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için yukarıda sözü edilen Fornell ve Larcker'in kriterleri kullanılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modelinde istatistik modelin parametreleri tahmin etmek için "Maximum Likelihood Estimation" (MLE) yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır (Hair, vd., 2014:573). MLE, AMOS programında parametre tahmin etmek için varsayılan bir yöntem olup gözlemlenen verilerin gerçekleşme olasılığını arttırmaya çalışır. Yapısal Eşitlik Modelinde kullanılan iki tür uyum katsayıları (fit indices) vardır. Bunlar, "mutlak uyum indeksleri" (absolute fit indices) ve "Karşılaştırmalı veya göreceli uyum indeksler'dir (comparative or relative fit indices). Mutlak uyum indeksleri, esas olarak önerilen modeli ile örneklem verileri arasındaki uyumu test eder. Bu amaca yönelik kullanılan istatistik değerler arasında Ki-kare testi, χ^2/df oranı, Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalaması Karekökü (SRMR) ve Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü (RMSEA) bulunmaktadır. Öte yandan, Karşılaştırmalı uyum indeksleri ise ki-kare değerini referans modeli (baseline model) ile karşılaştırılır. Bu açıdan, referans modelinin uyum derecesi düşük olarak belirlenmiştir. Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index- NFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index - CFI) ve Tucker-Lewis Index (TLI) bu kategoride bulunan indeksler arasında yer almaktadır (Hooper, D., vd, 2008).

Kİ-kare istatistiği (X^2), önerilen model ile örneklem verisi arasındaki uyumunu test eden ve modelin genel olarak uygun olup olmadığını değerlendiren bir ölçüttür. Ayrıca, ki kare testi, örnek kovaryans matrisi ile uyarlanmış kovaryans matris arasındaki farkını test eder. Uygun bir model için bu testin anlamlılık düzeyinin 0.05'ten büyük olması gerekmektedir ($p > 0.05$). Ancak, bu test örneklem büyüklüğü tarafından etkilendiği için örnek sayısı arttıkça anlamlılık düzeyi de artacaktır. Mutlak uyum indeksleri içinde yer alan diğer bir ölçüt ise Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalaması Karekökü'dür (SRMR). SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) örnekleme ait kovaryans matrisi ile varsayılan modelinin kovaryans matrisi arasındaki artık farkının karekökünü ifade eder. SRMR 0 ile 1 arasında bir değer alır ve sıfıra yakın olan değerler iyi bir modelin göstergesidir. Burada tartışılan diğer bir ölçüt Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü'dür (RMSEA). RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), serbestlik derecesini göz önünde bulundurarak modelin örneklem kovaryansı ile ne düzeyde uyumlu olduğunu test eder. Genel olarak, RMSEA'nin 0.08'den küçük olması modelin kabul edilebilecek düzeyinde olduğunu ve 0.05'ten küçük olması ise modelin iyi olduğunu işaret eder (Hooper, D., vd, 2008).

Karşılaştırmalı (görelî) uyum indeksleri varsayılan modelini (hypothesized model) referans modeli (baseline model) ile karşılaştırırlar. Yapısal eşitlik modelinde kullanılan ölçütler arasında Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index-CFI), Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index- NFI) ve Tucker-Lewis Index (TLI) yer almaktadır. CFI, serbestlik derecesi ve örnek sayısını dikkate alarak test edilen bir modelin alternatif bir model ile kıyaslandığında ne kadar iyi olduğunu test eder. NFI ise, gözlenen değişkenler arasında bir ilişkinin söz konusu olmadığını varsayar ve test edilen modelini referans bir model ile karşılaştırır (Smith ve McMillan, 2001). Ancak, NFI değeri örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu için küçük örneklerde düşük sonuçlar verebilir. NFI'nin sözü edilen sakıncasını gidermek için TLI veya Normlandırılmamış Uyum İndeksi (Non Normed Fit Index- NNFI) geliştirilmiştir. İyi bir model için CFI,

NFI ve TLI (NNFI) değerlerin 0.90'ın üstünde olması gerekmektedir (Hu ve Bentler, 1999).Yapısal eşitlik modelinde kullanılan uyum indeksleri tablo 4.4'te yer almaktadır.

Tablo 4.4: Yapısal Eşitlik Modelinde kullanılan mutlak ve karşılaştırmalı uyum indeksleri

Uyum indeksleri	Minimum uyum değerleri	İyi uyum değerleri	Kaynak
Mutlak uyum indeksleri			
• Chi-square (X^2)	> 0.05		Hooper, D., vd (2008)
• CMIN/DF (X^2/df)	<3		Kline (2011)
• SRMR	< 0.08	< 0.05	Hooper, D., vd (2008)
• RMSEA	< 0.08	< 0.05	Hooper, D., vd (2008)
Karşılaştırmalı/ Göreli uyum indeksleri			
• CFI	> 0.90	> 0.95	Hu ve Bentler (1999)
• NFI	> 0.90	> 0.95	Hu ve Bentler (1999)
• TLI	> 0.90	> 0.95	Hu ve Bentler (1999)
• IFI	> 0.90	> 0.95	Hu ve Bentler (1999)
• RFI	> 0.90	> 0.95	Hu ve Bentler (1999)

4.5.2.1 Stratejik İKY ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizleri

Stratejik (Bağılığa Dayalı) İKY ölçeğinin faktör yapısını belirlemek, ortak varyansı (communalities) ve faktör yükleri (factor loadings) düşük olan maddelerini (< 0.50) analizden çıkarmak için Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör sayısı belirlemede, öz değeri (eigenvalue) 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Yapılan faktör analiz sonuçlarına göre, KMO değerinin 0.936 olarak çıkması veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca, Barlett Testin anlamlı çıkması (Ki-kare = 3824.888, $p < 0.05$) Stratejik İKY uygulamalarını ölçmek için kullanılan maddelerin ilişkili olduklarını ve bu da faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir. Stratejik İKY uygulamalarını ölçmek için kullanılan toplam 23 maddeden dört ifadenin (ifade 3, 5, 6 ve 19) ortak varyansı ve faktör yükleri < 0.50

olduğu için analizden çıkarılmış ve kalan 19 madde analize tabi tutulmuştur. Ayrıca, 19 madde tek bir faktörde toplanmış ve bu faktör toplam varyansın % 61.8 kısmını açıklamıştır. Tablo 4.5'te görüldüğü gibi, maddelerin faktör yükleri 0.698 ile 0.864 arasında yer almaktadır. Bununla beraber, Stratejik İKY ölçeğın güvenilirlik (alfa) katsayısı 0.96 olarak çıkması ölçeğın güvenilir olduğunu işaret etmektedir. Bu sonuç, Bağlılığa Dayalı İKY'nin tek boyutlu bir kavram olduğunu göstermektedir. Benzer çalışmalar (Snell ve Lepak, 2002; Larsen ve Foss, 2003) Bağlılığa Dayalı İKY'nin tek boyutlu bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 4.5: Stratejik (Bağlılığa Dayalı) İKY Uygulamalarının faktör yapısı

Component Matrix ^a		F1
1	Beyaz yakalı çalışanlar iş yapma biçimlerini sürekli olarak değiştirebilirler	.700
2	Beyaz yakalı çalışanlar iş ile ilgili kararlar alabilirler	.714
3	Beyaz yakalı çalışanlar çeşitli görevlerden oluşan işler yapmaktadırlar	.698
4	İşe alma ve seçim faaliyetleri için çok yönlü beyaz yakalı çalışanların temin edilmesine önem verilir	.703
5	Beyaz yakalı çalışanlar işletmenin stratejik hedefe ulaşması için sağlayacakları katkı düzeyine göre işe alınırlar	.725
6	Beyaz yakalı çalışanlar öğrenme potansiyeline göre işe alınır	.751
7	Beyaz yakalı çalışanlarımıza yönelik kapsamlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri yürütülmektedir	.797
8	Beyaz yakalı çalışanlarımıza yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri süreklilik gösterir	.759
9	Beyaz yakalı çalışanlarımıza yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri daha fazla zaman ve yatırım içermektedir	.795
10	Beyaz yakalı çalışanlarımıza yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerimiz işletmeye özgü nitelikli işgücünü geliştirmeye yöneliktir	.833
11	Beyaz yakalı çalışanlarımızın performansını değerlendirmek için birden fazla değerleyici (örneğin, eşitler, astlar, vb) içeren çoklu değerlendirme sistemi kullanılır	.747
12	Beyaz yakalı çalışanların öğrenmesi için performans değerlendirme faaliyetlerine önem verilir	.794
13	Performans değerlendirme faaliyetleri beyaz yakalı çalışanların örgütün	.848

	stratejik amaçlara ulaşmasında sağladıkları katkıya odaklanır	
14	Beyaz yakalı çalışanlarımıza yönelik performans değerlendirme faaliyetleri gelişime dayalı geri-besleme içermektedir	.809
15	Beyaz yakalı çalışanlarımıza yönelik teşvik edici ödül paketleri mevcuttur	.789
16	Beyaz yakalı çalışanların yeni fikir geliştirme çabaları özendirilmek için teşvik edici ücret kullanılmaktadır	.864
17	Şirketimiz bireysel çalışmadan çok takım çalışmasına önem vermektedir	.823
18	Şirketimiz anket gibi yöntemler kullanarak çalışanların fikirlerini sürekli olarak değerlendirmektedir	.829
19	Şirketimiz beyaz yakalı çalışanlar ile açık bir iletişim ve bilgi paylaşım sistem kurmuştur	.834
<ul style="list-style-type: none"> • Extraction Method: Principal Component Analysis • Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization • 1 component extracted • Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .936 • Bartlett's Test of Sphericity, Approx. Chi-Square = 3824.888 • df = 171 • Sig = 0.000 • Total variance explained = 61.813% 		

4.5.2.2 Örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin faktör, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri

Örgütsel öğrenme yeteneği; yönetimsel bağlılığı, sistem perspektifi, açıklık ve deneyleme ve bilgi transferi ve entegrasyonu gibi dört boyuttan oluşmaktadır (Gomez, vd., 2005). Açıklayıcı Faktör Analizi, örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmek için kullanılan maddelerden ortak varyansı (< 0.50) analizden çıkarmak için kullanılmıştır. Buna göre, ortak varyans düzeyleri düşük olan iki madde (madde 2 ve 15) analizden çıkarılmıştır. Bununla beraber, örgütsel öğrenme yeteneğinin faktör yapısı mevcut veri setimiz tarafından desteklenip desteklenmediğini belirlemek için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçeğin geçerliliğini sağlamak için faktör yükleri düşük olan iki madde (madde 5 ve 10) analizden çıkarılmıştır. Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizin sonucunda, örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmek için kullanılan 12 madde ilgili 4 faktör (yönetimsel bağlılığı, sistem perspektifi, açıklık ve deneyleme ve bilgi transferi

ve entegrasyonu) altında toplanmıştır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme yeteneğinin dört boyutlu bir kavram olduğu mevcut veri setimiz tarafından desteklenmiştir.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin geçerliliğini belirlemek için kullanılan yakınsak (convergent validity) ve ayırıcı geçerlilik (discriminant validity) sonuçları tablo 4.6’da yer almaktadır. Her boyutun yakınsak geçerliliğini incelemek için Kompozit güvenilirlik (CR) ve Ortalama Varyans Açıklama (AVE) katsayılarına bakılmıştır. Yönetimsel bağlılığı, sistem perspektifi, Açıklık ve deneyleme ve bilgi transferi ve entegrasyonun CR katsayısı sırasıyla, 0.834, 0.857, 0.828 ve 0.841 olarak çıkmıştır. Her faktörün CR katsayısı 0.70’ten büyük çıkması her faktöre ait maddelerin ilişkili olduklarını işaret etmektedir. Bununla beraber, her faktörün AVE değeri 0.50’den büyük olması her faktör altındaki maddelerin ilişkili olduklarını ve faktörlerin ilgili maddeler tarafından açıklandığını göstermektedir. Her boyutun ayırıcı geçerliliğini test etmek için kullanılan MSV (Maksimum Paylaşılan Varyans) değerleri 0.486 ile 0.540 arasında yer almıştır. Her faktörün MSV değeri AVE değerinden ve ASV değeri AVE değerinden düşük olması, örgütsel öğrenme yeteneğinin ayırıcı geçerlilik sorununun olmadığını göstermektedir. Ayrıca, yönetimsel bağlılığı, sistem perspektifi, açıklık ve deneyleme ve bilgi transferi ve entegrasyonun alfa katsayıları sırasıyla, 0.856, 0.824, 0.792 ve 0.794 olarak çıkmıştır. Her boyutun Cronbach alfa katsayısı 0.70’ten büyük çıkması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.6: Örgütsel öğrenme yeteneğinin yakınsak ve ayırıcı geçerlilik sonuçları

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	KTI	MC	SP	OE
KTI	0.834	0.627	0.540	0.844	0.792			
MC	0.857	0.669	0.486	0.879	0.640	0.818		
SP	0.828	0.618	0.504	0.845	0.683	0.672	0.786	
OE	0.841	0.639	0.540	0.853	0.735	0.697	0.710	0.799
CR= Composite Reliability (Kompozit Güvenilirliği)								
AVE = Average Variance Extracted (Ortalama Varyans Açıklama)								
MSV = Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyans)								

MC = Managerial Commitment (Yönetimsel bağlılık)
SP = Systems Perspective (Sistem perspektifi)
OE = Openness and Experimentation (Açıklık ve deneyleme)
KTI = Knowledge transfer and Integration (Bilgi transferi ve entegrasyonu)

Veri setinin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile uyumlu olup olmadığını gösteren uyum indekslerini belirlemek için AMOS paket programından faydalanmıştır. Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, modelin bir bütün olarak uygunluğunu değerlendirmek amacıyla kullanılan (mutlak uyum indeksleri) ki-kare istatistiği (*P*-değeri), CMIN/DF, RMR ve RMSEA değerleri sırasıyla, 0.001, 1.769, 0.002 ve 0.063 olarak çıkmıştır. Ayrıca, karşılaştırmalı uyum indeksleri olan CFI (0.972), TLI (0.959), IFI (0.973), RFI (0.911) ve NFI (0.940) değerlerin kabul edilecek düzeyde olduklarını ifade etmek mümkündür. Ancak, Kİ-kare istatistiğinin (X^2) anlamlı (*P*-değeri < 0.05) çıkmıştır. Bunun esas nedeni ise, Kİ-kare istatistiği örneklem büyüklüğü tarafından etkilenen bir uyum ölçütü olduğundan örnek sayısı küçük olan çalışmalarda istenen sonuçlar vermemesidir (Cangur ve Ercan, 2015).

Tablo 4.7: Örgütsel öğrenme yeteneğine ait YEM uyum indeksleri

Uyum indeksleri	Kabul edilebilir düşük uyum düzeyleri	Elde edilen değer
Chi square (P value)	> 0.05	0.001
CMIN/DF	< 3	1.769
RMR	< 0.08	0.002
CFI	> 0.90	0.972
TLI	> 0.90	0.959
IFI	> 0.90	0.973
RFI	> 0.90	0.911
NFI	> 0.90	0.940
RMSEA	<0.08	0.063
<ul style="list-style-type: none"> • RMR = Hata Kareler Ortalaması Karekökü • CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) • TLI = Tucker-Lewis Index • IFI = Incremental Fit Index (Artımsal Uyum İndeksi) 		

- RFI = Relative Fit Index (Görelî Uyum İndeksi)
- NFI = Normed Fit Index (Normlandırılmış Uyum İndeksi)
- RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü)

4.5.2.3 Örgütsel inovasyonun faktör, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri

Örgütsel inovasyon; ürün, süreç ve idari inovasyonunu kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (H.N. Nasution vd., 2011). Örgütsel inovasyonun faktör yapısını belirlemek ve ortak varyansı ve faktör yükleri düşük olan maddelerini analizden çıkarmak için Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) yapılmıştır. Buna göre, Örgütsel inovasyonu ölçmek için kullanılan toplam 15 maddeden 2'si analizden çıkarılmıştır. Başka bir ifadeyle, birinci maddenin (madde 15) ortak varyansı düşük (0.35) ve ikinci maddenin (madde 10) iki faktörde yüklendiği (0.539 ve 0.527) için analizden çıkarılmıştır.

Örgütsel inovasyonun faktör yapısının mevcut veri setimiz tarafından desteklenip desteklenmediğini belirlemek amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi yapılmıştır. Yapılan analizin sonucunda, örgütsel inovasyonu ölçmek için kullanılan 13 madde ilgili 3 faktör (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve idari inovasyonu) altında toplanmıştır. Örgütsel inovasyon ölçeğinin geçerliliğini değerlendirmek için kullanılan yakınsak ve ayırıcı geçerlilik sonuçları tablo 4.8'de yer almaktadır. Yakınsak geçerliliğinin bir ölçütü olan kompozit güvenilirlik katsayısı (CR) örgütsel öğrenme yeteneğinin her faktörü için 0.70'ten büyük çıkmıştır. Yani, ürün, süreç ve idari inovasyonların kompozit güvenilirlik düzeyleri sırasıyla, 0.851, 0.834 ve 0.847 olarak çıkmıştır. Bununla beraber, ürün, süreç ve idari inovasyonların AVE değerleri sırasıyla, 0.567, 0.580 ve 0.582 olarak çıkmıştır. Her faktörün AVE değeri 0.50'den büyük çıkması ölçeğin yakınsak geçerliliği sağladığını ifade edilebilir. Buna göre, her faktöre ait maddelerin kendi aralarında ilişkili olduklarını ve her faktör kendine ait maddeler tarafından daha çok açıklandığını söylemek mümkündür. Ayrıca, her faktörün AVE'nin karekökü faktörler arasındaki korelasyondan büyük çıkmıştır. Tablo 4.8'de görüldüğü gibi, ürün, süreç ve idari

inovasyonların MSV (Maksimum Paylaşılan Varyans) değerleri sırasıyla, 0.521, 0.521 ve 0.511 çıkmıştır. Her faktörün MSV değeri AVE değerinden küçük olması ölçeğin ayırıcı geçerliliği sağladığını ifade edilebilir. Dolayısıyla, örgütsel inovasyonun üç boyutlu bir kavram olduğu mevcut veri setimiz tarafından desteklenmiştir. Ayrıca, ürün, süreç ve idari inovasyonlarının Cronbach alfa katsayıları sırasıyla, 0.872, 0.827 ve 0.803 olarak çıkmıştır. Her boyutun güvenilirlik katsayısı 0.70'ten büyük çıkması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.8: Örgütsel inovasyonun yakınsak ve ayırıcı geçerlilik sonuçları

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Ürün İnov	Süreç İnov	İdari İnov
Ürün İnov	0.867	0.567	0.521	0.870	0.753		
Süreç İnov	0.847	0.580	0.521	0.848	0.722	0.762	
İdari İnov	0.847	0.582	0.511	0.853	0.449	0.715	0.763
CR= Composite Reliability (Kompozit Güvenilirliği)							
AVE = Average Variance Extracted (Ortalama Varyans Açıklama)							
MSV = Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyans)							
Ürün İnov= Ürün inovasyonu (Product innovation)							
Süreç İnov= Süreç inovasyonu (Process innovation)							
İdari İnov= İdari inovasyonu (Administration innovation)							

Veri setinin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile uyumlu olup olmadığını değerlendirmek için mutlaka ve karşılaştırmalı uyum indekslerine bakılmıştır. Örgütsel inovasyon ile ilgili YEM uyum indeksleri tablo 4.9'de yer almaktadır. Mutlak uyum indeksleri olan ki-kare istatistiği (*P*-değeri), CMIN/DF, RMR ve RMSEA değeri sırasıyla, 0.011, 1.472, 0.002 ve 0.049 olarak çıkmıştır. Bununla beraber, karşılaştırmalı uyum indeksleri olan CFI (0.978), TLI (0.970), IFI (0.978), RFI (0.912) ve NFI (0.935) değerlerin istenen düzeyde olduklarını ifade edilebilir. Ancak, ki-kare istatistiğinin (*P*-değeri = 0.011) anlamsız olması gerekirken anlamlı çıkmıştır. Söz konusu uyum

istatistiği esas olarak örneklem büyüklüğü ile ilişkili olduğundan (Cangur ve Ercan, 2015) bunun gibi ($n= 197$) örnek sayısı küçük olan çalışmalarda istenen sonuçlar vermemektedir.

Tablo 4.9: Örgütsel inovasyon ile ilgili YEM uyum indeksleri

Uyum indeksleri	Kabul edilen uyum değerleri	Elde edilen uyum değerler
ki-kare (P değeri)	> 0.05	0.011
CMIN/DF	< 3	1.472
RMR	< 0.08	0.002
CFI	> 0.90	0.978
TLI	> 0.90	0.970
IFI	> 0.90	0.978
RFI	> 0.90	0.912
NFI	> 0.90	0.935
RMSEA	< 0.08	0.049

4.5.2.4 Araştırma değişkenlerin genel uyum indeksleri

Önceki kısımlarda, Stratejik İKY uygulamaları, örgütsel inovasyon ve örgütsel öğrenme yeteneği için geçerlilik testleri ve yapısal eşitlik modeline (YEM) yönelik uyum ölçütleri irdelenmiştir. Bu kısımda, bu değişkenlerin faktör yapısını belirlemek için bir araya getirilerek doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Her değişkenin yakınsak ve ayırıcı geçerlilik sonuçları tablo 4.10'da görülmektedir. Stratejik İKY, örgütsel inovasyon ve örgütsel öğrenme yeteneğinin kompozit güvenilirlik katsayıları (CR) sırasıyla, 0.963, 0.869 ve 0.907 olarak çıkmıştır. Yakınsak geçerliliğinin bir ölçütü olan kompozit güvenilirlik (CR) katsayısının 0.70'ten büyük çıkması her değişkene ait maddeler arasında korelasyonun (iç tutarlılığının) söz konusu olduğunu göstermektedir. Yakınsak geçerliliğinin diğer bir ölçütü olan AVE (Ortalama Varyans Açıklama) değeri her değişken için 0.50'den büyük çıkmıştır. Buna bağlı olarak, her faktöre ait maddelerin kendi aralarında ilişkili olduklarını ve her örtük değişkenin (Stratejik İKY, örgütsel inovasyon ve örgütsel öğrenme yeteneği) ilgili faktörler tarafından daha açıklandığını

söylemek mümkündür. Ayrıca, her örtük değişkenin AVE değerlerinin karekökü faktörler arasındaki korelasyondan büyük çıkmıştır. Ayırıcı geçerliliğinin ölçütü olan MSV (Maksimum Paylaşılan Varyans) değerleri Stratejik İKY, örgütsel inovasyon ve örgütsel öğrenme yeteneği için sırasıyla, 0.566, 0.407 ve 0.566 olarak çıkmıştır. Her örtük değişkenin MSV değerinin AVE'den küçük olmasından dolayı ayırıcı geçerlilikten söz etmek mümkündür.

Tablo 4.10: Genel Modelin Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Stratejik İKY	Örgüt İnov	Örg Öğr Yet
Stratejik İKY	0.963	0.581	0.566	0.964	0.762		
Örgüt-İnov	0.869	0.692	0.407	0.931	0.535	0.832	
ÖrgÖğrYet	0.907	0.710	0.566	0.909	0.752	0.638	0.843

CR= Composite Reliability (kompozit güvenilirlik)
 AVE = Average Variance Extracted (Ortalama Varyans Açıklama)
 MSV = Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyans)
 Stratejik İKY= Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
 Örgütİnov = Örgütsel inovasyon
 ÖrgÖğrYet = Örgütsel öğrenme yeteneği

Stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü belirlemek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Söz konusu modeli uygulamak için kullanılan uyum indeksleri genel olarak kabul edilecek düzeyde olduğu tablo 4.11’de görülmektedir. Modelin bütünlüğünü değerlendirmek için kullanılan Ki-kare istatistiği (P-değeri), CMIN/DF, RMR ve RMSEA değerleri sırasıyla, 0.000, 1.426, 0.003 ve 0.047 çıkmıştır. RMR indeksin sıfıra yakın bir değer alması modelin daha iyi uyum sağladığını göstermektedir. Bununla beraber, karşılaştırmalı uyum ölçütleri olan NFI, RFI, IFI, TLI ve CFI değerleri sırasıyla,

0.868, 0.849, 0.956, 0.949 ve 0.956 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak, bu sonuçlar test edilen modelin referans bir modele (baseline model) göre daha iyi uyum sağladığını işaret etmektedir. Ancak, ki-kare istatistiğinin anlamlı (P -değeri = 0.000) çıkması ve RFI ve NFI ölçütlerin istenen düzeyde çıkmaması büyük ölçüde örnek sayısının küçük olmasından kaynaklanmaktadır (Cangur ve Ercan, 2015).

Tablo 4.11: Genel modelin uyum indeksleri

Uyum indeksleri	Kabul edilecek uyum düzeyi	Elde edilen uyum sonuçları
Ki-kare istatistiği (P-değeri)	> 0.05	0.000
CMIN/DF (405.033/284)	< 3	1.426
RMR	< 0.08	0.003
NFI	> 0.90	0.868
RFI	> 0.90	0.849
IFI	> 0.90	0.956
TLI	> 0.90	0.949
CFI	> 0.90	0.956
RMSEA	<0.08	0.047

4.5.3 Değişkenler Arasında Çoklu Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini belirlemek için çoklu korelasyon analizi yürütülmüştür. Değişkenlerin aritmetik ortalaması, bu değişkenler ve bunların alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi tablo 4.12’de görülmektedir. Stratejik İKY, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel inovasyonun aritmetik ortalaması sırasıyla, is 3,318, 4,153 ve 4,019 olarak çıkmıştır.

Korelasyon sonuçlarına bakıldığında, bağımsız değişken olan Stratejik İKY ile bağımlı değişken olan örgütsel inovasyon arasında olumlu bir ilişki ($r = 0.474$, $p < 0.01$) tespit edilmiştir. Bununla beraber, Stratejik İKY örgütsel inovasyonun tüm boyutları ile olumlu yönde ilişkilidir. Stratejik İKY uygulamaları ürün inovasyonu ($r = 0.353$, $p < 0.01$), süreç inovasyonu ($r = 0.443$, $p < 0.01$) ve idari inovasyon ($r = 0.418$, $p < 0.01$) arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Bundan anlaşıldığı gibi, Stratejik İKY

uygulamaları arttıkça yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün, süreç ve idari inovasyonlarının da arttacağını ifade etmek mümkündür.

Benzer olarak, Stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel öğrenme yeteneği (aracı değişkeni) arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur ($r= 0.694$, $p< 0.01$). Ayrıca, Stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel öğrenme yeteneğinin alt boyutları olan yönetsel bağlılığı ($r=0.605$, $p< 0.01$), sistem perspektifi ($r= 0.584$, $p< 0.01$), açıklık ve deneyleme ($r=0.580$, $p< 0.01$) ve bilgi transferi ve entegrasyonu ($r= 0.571$, $p< 0.01$) arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Buna göre, Stratejik İKY uygulamaları arttıkça örgütsel öğrenmeye sağlanan desteğin de artacağı ifade edilebilir. Stratejik İKY uygulamalarının artmasıyla beraber işletmede ortak bir vizyon, inanç ve değer sisteminin de gelişeceğini söylemek mümkündür. Ayrıca, yeni fikirlere açık olma ile yaratıcı çözüm geliştirme (açıklık ve deneyleme), çalışanlar arasında bilgi aktarma ve bu bilgiyi ileride kullanmak için hafızada saklama (bilgi transferi ve entegrasyonu) ihtimali Stratejik İKY ile beraber artacağı ifade edilebilir.

Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel inovasyon arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r= 0.530$, $p< 0.01$). Bununla beraber, örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel inovasyonun her boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır. Örgütsel öğrenme yeteneğinin artmasıyla beraber ürün inovasyonu ($r = 0.382$, $p< 0.01$), süreç inovasyonu ($r= 0.478$, $p< 0.01$) ve idari inovasyonun ($r= 0.505$, $p< 0.01$) da artacağı söylemek mümkündür. Genel olarak, yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı gibi Stratejik İKY uygulamaları, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel inovasyon arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

Stratejik İKY uygulamaları, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel inovasyon ile kontrol değişkenleri arasındaki ilişki tablo 4.12'de yer almaktadır. Stratejik İKY uygulamaları ile Ar-Ge faaliyetleri ($r = .340$, $P< 0.01$) ve bağlı kuruluşu ($r= .154$, $P <0.05$) arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Ancak, Stratejik İKY uygulamaları ile işletmenin yaşı ve büyüklüğü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki bulunmamıştır. Benzer olarak, örgütsel inovasyon, Ar-Ge faaliyetleri ($r=0.381$, $p<0.01$) ve bağlı kuruluşu ($r=0.150$, $p<0.05$) ile olumlu yönde ilişkilidir. Ayrıca, örgütsel öğrenme yeteneği, Ar-Ge faaliyetleri ile olumlu yönde ($r=0.346$, $P<0.05$) bir ilişki vardır. Ancak, örgütsel öğrenme yeteneği ile işletmenin yaşı arasında ters yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır ($r=-0.193$, $P<0.01$). İşletmenin büyüklüğü ile Ar-Ge faaliyetleri arasında ters yönde bir ilişki söz konusudur ($r=-0.291$, $P<0.01$).



Tablo 4.12: Çoklu Korelasyon Analiz Sonuçları

	Ortalama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Stratejik İKY	3,318	1														
2. İşletmenin yaşı	-	-.121	1													
3. Bağlı kuruluş	-	.154*	-.040	1												
4. İşletmenin büyüklüğü	389.96	.007	.071	-.015	1											
5. Ar-Ge	-	.340**	-.086	.343**	-.291**	1										
6. Alt sektör	-	-.119	-.026	-.024	-.254**	-.034	1									
7. Örg.Öğr.Yet	4,153	.694**	-.193**	.103	-.080	.346**	-.058	1								
8. Yönetim Bağ	4,211	.605**	-.140	.130	-.013	.261**	-.045	.839**	1							
9. Sism-Pers	3,878	.584**	-.141*	.022	-.139	.244**	-.013	.830**	.582**	1						
10. Açık Deney	4,103	.580**	-.196**	.120	-.042	.316**	-.059	.864**	.647**	.619**	1					
11. Bilgi_Trif_Etg	4,423	.571**	-.175*	.070	-.081	.350**	-.080	.843**	.582**	.615**	.660**	1				
12. Örg İnov	4,019	.474**	-.121	.150*	-.089	.381**	-.081	.530**	.452**	.374**	.483**	.481**	1			
13. Ürün İnov	3,973	.353**	-.143*	.077	-.030	.288**	-.053	.382**	.359**	.262**	.342**	.323**	.863**	1		
14. Süreç İnov	3,792	.443**	-.095	.198**	-.142*	.403**	-.143*	.478**	.382**	.334**	.441**	.459**	.887**	.648**	1	
15.İdari İnov	4,304	.418**	-.048	.122	-.071	.282**	-.012	.505**	.407**	.372**	.463**	.466**	.758**	.400**	.623**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

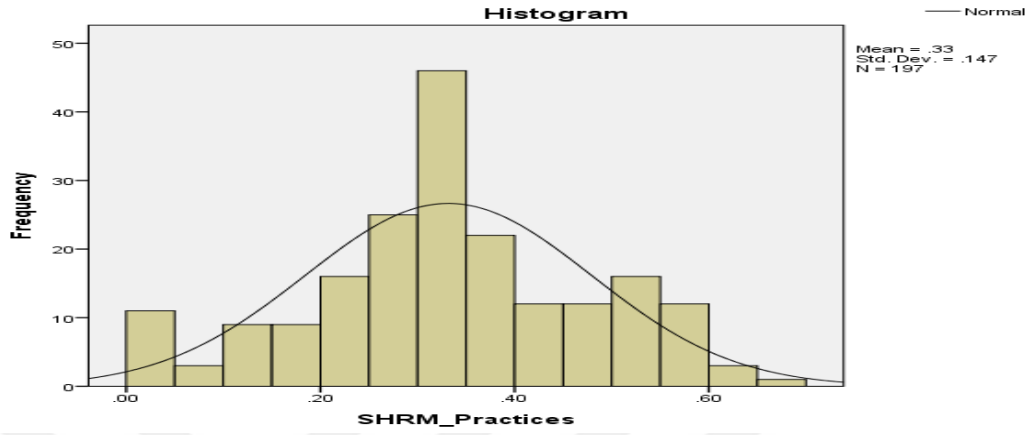
4.5.4 Araştırma hipotezleri

Stratejik İKY uygulamaları, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Ayrıca, Stratejik İKY'nin örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel inovasyon üzerinde etkisini değerlendirmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM, doğrudan olarak ölçülmesi zor olan örtük değişkenlerin ölçülebilen/gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçmeye hedefleyen çok değişkenli istatistiksel bir analiz yöntemidir. YEM'nin diğer çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden (örneğin, çoklu regresyon analizi) ayırt eden husus araştırmacının hem örtük değişkenlerin faktör yapısını hem de bu değişkenler arasında ilişkilerinin incelemesine imkan sağlamasıdır. Yapısal eşitlik modelinin ölçme ve yapısal kısımları vardır. YEM'nin ölçme modeli (measurement model) örtük bir değişken ile gözlenen değişken arasındaki bağlantıyı ölçer. Gözlenen ile örtük değişkenler arasındaki uyumunu değerlendirmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılır. Öte yandan, yapısal modeli (structural model) ise örtük değişkenler arasındaki bağlantı üzerinde odaklanır. YEM bazı varsayımlara dayandığından verilerin bu varsayımlar açısından incelenmesi gerekmektedir. Genel olarak, doğrusal regresyon analizi kullanmak için izlenen varsayımlar YEM için de geçerlidir (Mustafa Emre Civelek, 2018). İlk olarak, verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Diğer bir varsayımı ise bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin söz konusu olmalıdır. Ayrıca, hata terimlerinin ortalaması sıfır olarak varsayılmaktadır. Bunlara ek olarak, bağımsız değişkenler için hata terimlerinin varyansı eşit (homoscedasticity) olmalıdır. Son olarak, bağımsız değişkenler arasında yüksek bir korelasyonun veya çoklu doğrusallık bağlantı sorunun olmaması (multicollinearity) gerekmektedir (Poole ve O'Farrell, 1970).

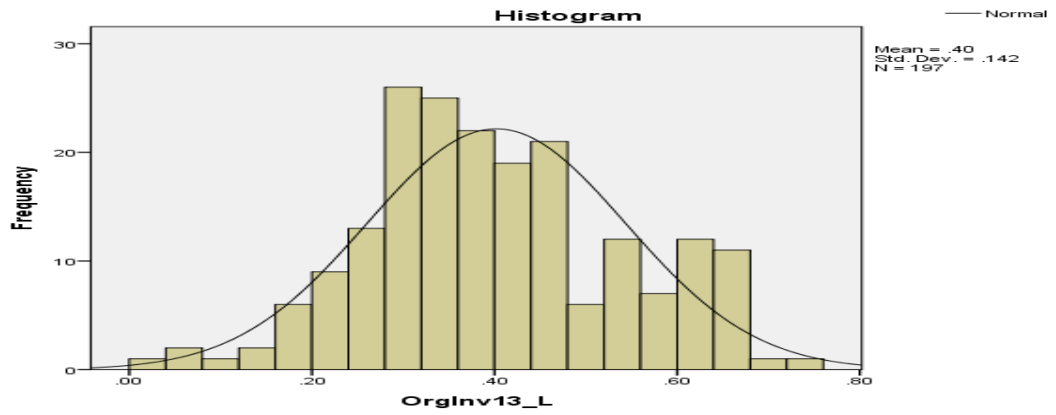
Tablo 4.13: Temel değişkenlerin normal dağılımı

Değişkenler	N	Ortalama	Std. sap	Çarpıklık (Skewness)			Basıklık (Kurtosis)		
	İstatis tik	İstatis tik	İstatis tik	İstatis tik	Std. hata	Z-Skor	İstatis tik	Std. hata	Z-Skor
Stratejik İKY	197	.3318	.14743	-.141	.173	-0.815	-.181	.345	-0.524
Örg_Öğren_Yeteneği	197	.4153	.15325	.164	.173	0.947	-.067	.345	-0.194
Örg_inovasyon	197	.4019	.14180	.164	.173	0.947	-.260	.345	-0.753

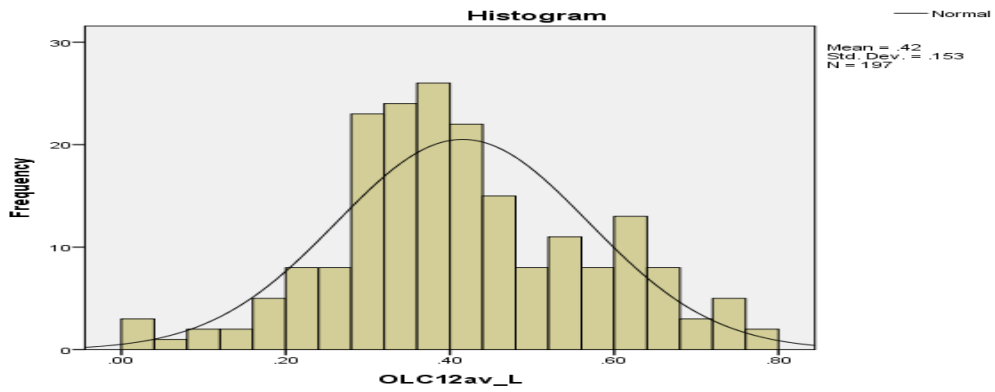
Değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğini değerlendirmek için *Z-istatistiği* kullanılmıştır. *Z-Skoru*, standart basıklık ve çarpıklık değerlerin kendi hata terimleri ile bölünmesiyle elde edilir. Değişkenlerin % 95 güven aralığında (*P*-değeri < 0.05) normal dağılım gösterdiklerini ifade etmek için *Z*-skorlarının kritik değerinin (± 1.96) altında olması gerekmektedir (Hair, vd., 2014: 71). Temel değişkenlerin standart çarpıklık, basıklık, standart hata ve *z*-skor değerleri tablo 4.13'te yer almaktadır. Stratejik İKY için hesaplanan çarpıklık ve basıklık *z* skorları, sırasıyla, -0.815 ve -0.524 olarak çıkmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili çarpıklık ve basıklık *z* skorları, sırasıyla, 0.947 ve -0.194 olarak hesaplanmıştır. Son olarak, örgütsel inovasyona ilişkin çarpıklık ve basıklık *z*-skorları, sırasıyla, 0.947 ve -0.753 olarak çıkmıştır. Bu değerler beklenen kritik değerinden (± 1.96) küçük oldukları için verilerin normal dağılım sağladığını söylemek mümkündür. Bununla beraber, histogram 4.2, 4.3 ve 4.4'de görüldüğü gibi değişkenlere ait veriler normale yakın bir dağılım göstermektedir.



Şekil 4.2: Stratejik İKY Uygulamalarının normal dağılımı (Histogram)



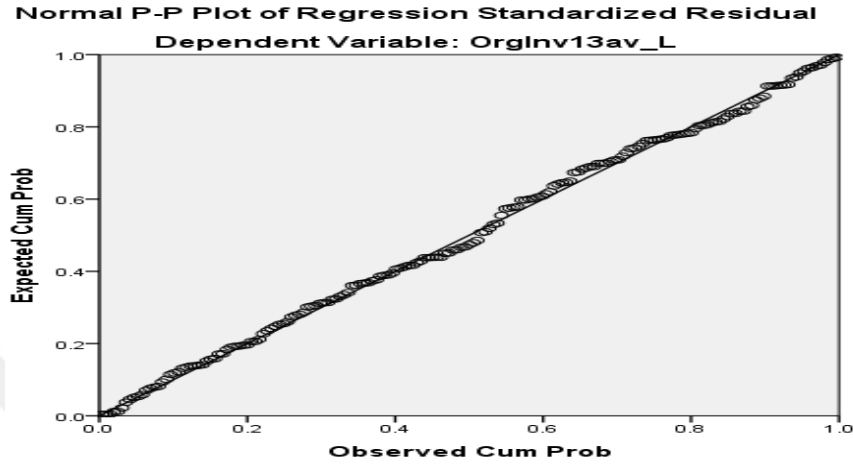
Şekil 4.3: Örgütsel inovasyonun normal dağılımı (Histogram)



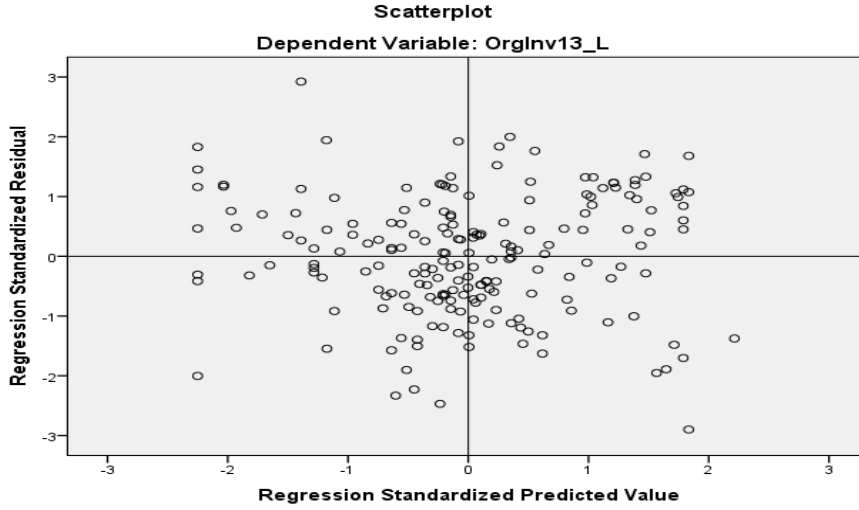
Şekil 4.4: Örgütsel öğrenme yeteneğinin normal dağılımı (Histogram)

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin söz konusu olup olmadığını incelemek için olasılık grafiği kullanılmıştır. Şekil 4.5'te görüldüğü gibi noktalar çizgiye daha yakın olarak yerleştirildiği için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin söz konusu olduğunu göstermektedir. Hata terimleri arasında otokorelasyonun olup olmadığını incelemek için Durbin-Watson (DW) istatistiği kullanılmıştır. Durbin-Watson istatistiği 0 ile 4 arasında bir değer alır. Durbin-Watson istatistiğinin değeri 2'den küçük ise hata terimleri arasında pozitif otokorelasyonun söz konusu olduğunu işaret eder. Bu değer 2 olursa hata terimleri arasında otokorelasyonun söz konusu olmadığını ve 4'e yakın ise negatif otokorelasyonun olduğunu gösterir. % 95 güven aralığında DW istatistiğinin 2 veya 2'ye yakın olması hata terimleri arasında otokorelasyonun söz konusu olmadığını işaret eder (Verdon-Kidd ve Kiem, 2015). Bu çalışmada elde edilen DW istatistiğinin 1.924 olması otokorelasyon sorununun ortaya çıkmadığını gösterir.

Bununla beraber, hata terimlerinin varyansı homojen olup olmadığını belirlemek için serpm grafiği kullanılmıştır. Şekil 4.6'da görüldüğü gibi noktalar -3 ile +3 değerleri arasında rastgele olarak dağılması hata terimlerinin varyansı homojen olduğunu göstermektedir. Son olarak, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık bağlantısının söz konusu olmaması için VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) 10'un altında çıkması gerekmektedir (Robert M. O'Brien, 2007). Değişkenlere ait VIF değerleri 10'dan küçük çıkması bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık bağlantısının söz konusu olmadığını ve bu değişkenlerin birbirinden bağımsız olduklarını göstermektedir.



Şekil 4.5: P-P grafiği (doğrusallık testi)

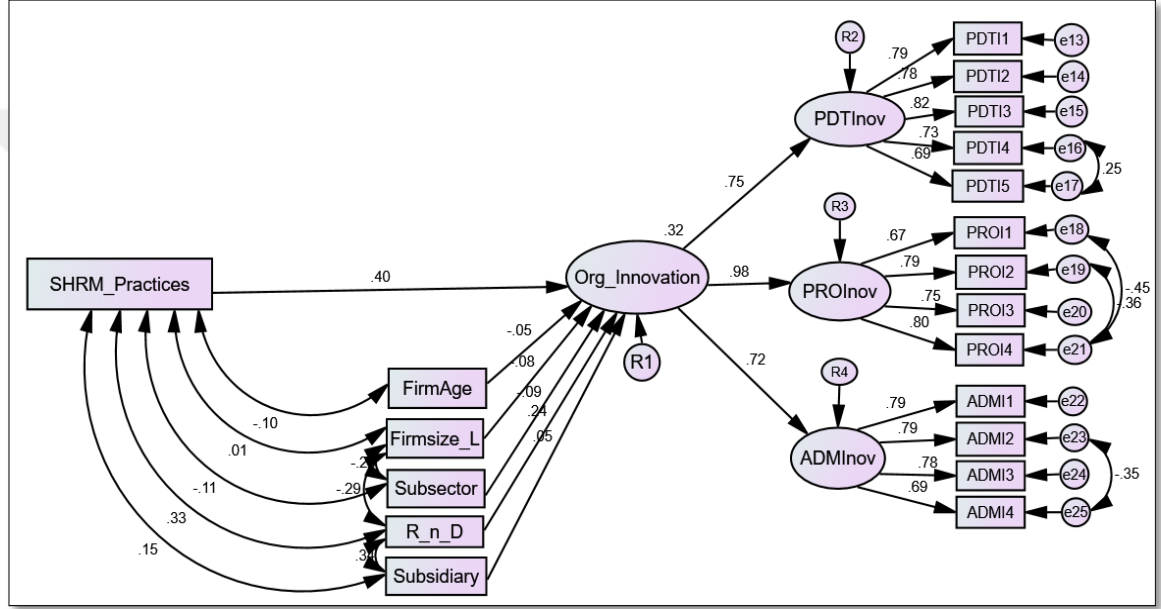


Şekil 4.6: Eş Varyans (Homoscedasticity) testi

4.5.4.1 Stratejik İKY Uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi

Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon ve onun alt boyutları olan ürün, süreç ve idari inovasyonları üzerindeki etkisini incelemek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerinde etkisini net olarak ortaya koymak için işletmenin yaşı, Ar-Ge faaliyetleri, alt sektör ve

bağlı kuruluş (subsidiary) gibi faktörler kontrol altında alınmıştır.Stratejik İKY ile sözü edilen kontrol değişkenleri örgütsel inovasyondaki değişimin % 32 ($R^2= 0.32$) olan kısmını açıklamışlardır. Örgütsel inovasyondaki değişimin % 25.8 ($R^2=0.258$) kısmı Stratejik İKY tarafından açıklanmıştır.



Şekil 4.7: Stratejik İKY'nin örgütsel inovasyon üzerinde etkisini gösteren YEM Yol diyagram şeması

Stratejik İKY Uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerinde etkisini gösteren YEM yol diyagram şeması şekil 4.7'de yer almaktadır. Örgütsel inovasyonun boyutları olan ürün, süreç ve idari inovasyonlarının faktör yükleri sırasıyla, 0.75, 0.98 ve 0.72 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, ürün ve idari inovasyon boyutlarına kıyasla süreç inovasyon ile örgütsel inovasyon arasında güçlü bir korelasyon söz konusudur.

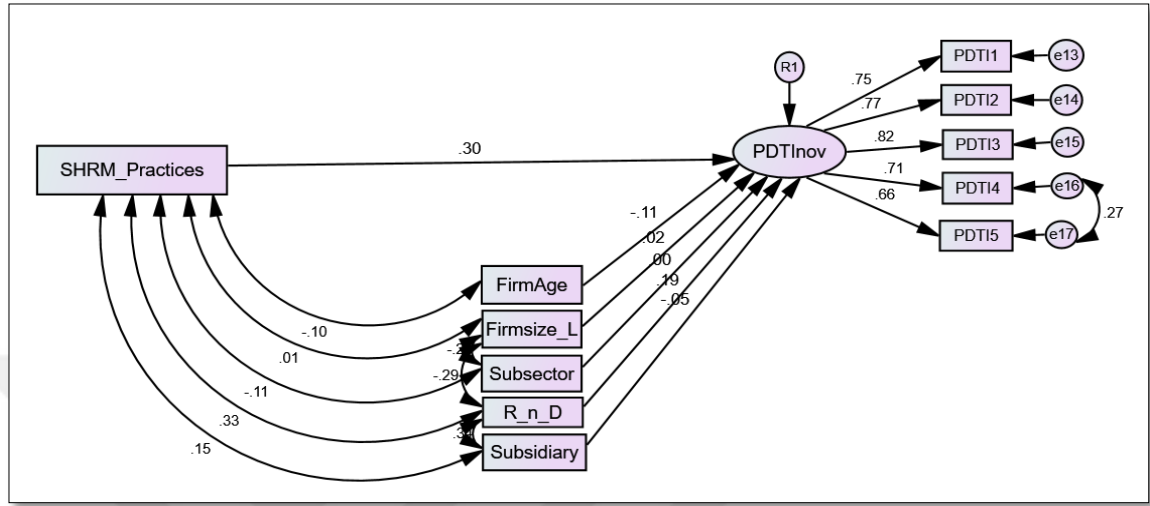
Tablo 4.14: Stratejik İKY'nin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi (YEM Yol katsayısı)

YEM Yol			Beta katsayısı	P-değeri	Anlamlılık
Örg inovasyon	<---	Stratejik İKY	.396	***	Anlamlı
Örg inovasyon	<---	İşletmenin yaşı	-.046	.472	Anlamlı değil
Örg inovasyon	<---	Alt sektör	-.090	.179	Anlamlı değil
Örg inovasyon	<---	Ar-Ge	.236	.003	Anlamlı
Örg inovasyon	<---	İşletmenin büyüklüğü	-.075	.283	Anlamlı değil
Örg inovasyon	<---	Bağlı kuruluş	.049	.475	Anlamlı değil

Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi tablo 4.14'te görülmektedir. Sonuçlara göre, Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.396$, $p < 0.01$). Başka bir ifadeyle, Stratejik İKY'de yapılan bir birimlik değişim örgütsel inovasyonda % 39.6 değişime yol açmaktadır. Kontrol değişkenler arasında sadece Ar-Ge faaliyetleri örgütsel inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yapmıştır ($\beta = 0.236$, $p < 0.05$). Ancak işletmenin büyüklüğü, işletmenin yaşı ve bağlı kuruluş gibi kontrol değişkenler örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı bir etki yapmamışlardır. Genel olarak, birinci hipotez olan Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki olumlu bir etki yaptığı kabul edilmiştir.

4.5.4.1.1 Stratejik İKY Uygulamalarının ürün inovasyonu üzerinde etkisi

Stratejik İKY uygulamalarının ürün inovasyonu üzerinde etkisini incelemek için YEM yol analizi kullanılmıştır. Ürün inovasyondaki değişimin % 17.3'ü ($R^2 = 0.173$) Stratejik İKY uygulamaları ve kontrol değişkenleri (işletmenin büyüklüğü, işletmenin yaşı, bağlı kuruluş ve alt sektör) tarafından açıklanmıştır. Stratejik İKY tek başına ürün inovasyondaki varyansın % 13.6 ($R^2 = 0.136$) kısmını açıklamıştır.



Şekil 4.8: Stratejik İKY'nin ürün inovasyonu üzerinde etkisini gösteren YEM Yol diyagram şeması

Ürün inovasyonunu ölçmek için kullanılan maddelerin faktör yükleri şekil 4.8'de yer almaktadır. Maddelerin faktör yükleri 0.75, 0.77, 0.82, 0.71 ve 0.66 olarak çıkmıştır. Buna göre, ürün inovasyonu ve onu ölçmek için kullanılan maddeler arasında yüksek bir korelasyon söz konusu olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.15: Stratejik İKY'nin ürün inovasyon üzerindeki etkisi (YEM Yol Analiz Sonuçları)

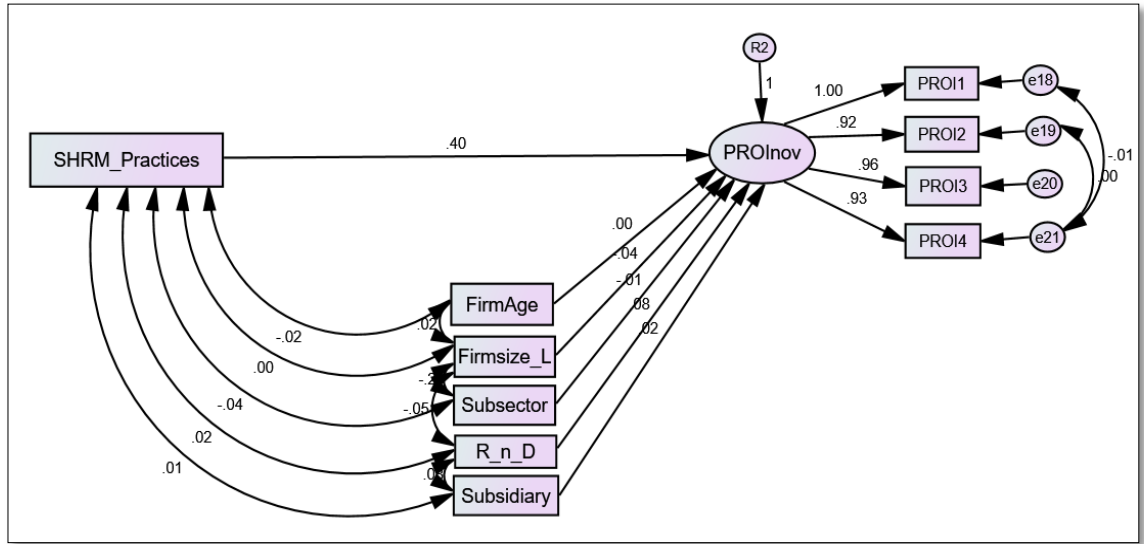
YEM Yol	Beta katsayısı	P-değeri	Anlamlılık
Ürün İnov <--- Stratejik İKY	.300	***	Anlamlı
Ürün İnov <--- İşletmenin büyüklüğü	.025	.750	Anlamlı değil
Ürün İnov <--- Alt sektör	.005	.950	Anlamlı değil
Ürün İnov <--- İşletmenin yaşı	-.110	.126	Anlamlı değil
Ürün İnov <--- Bağlı kuruluş	-.055	.473	Anlamlı değil
Ürün İnov <--- Ar-Ge	.193	.023	Anlamlı

Stratejik İKY uygulamalarının ürün inovasyon üzerindeki etkisi Tablo 4.15'de yer almaktadır. YEM yol analiz sonuçlarına göre, Stratejik İKY uygulamaları ürün

inovasyonu üzerinde olumlu yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki yapmıştır ($\beta = 0.30$, $p < 0.01$). Dolayısıyla, Stratejik İKY’de yapılan bir birimlik artışın ürün inovasyonda % 30 değişime yol açtığını söylemek mümkündür. Bundan hareketle, Stratejik İKY uygulamaları; işletmelerin yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünleri pazara sunmalarına yardımcı olmaktadır. Böylece, birinci alt hipotez (H1a) kabul edilmiştir.

4.5.4.1.2 Stratejik İKY Uygulamalarının süreç inovasyonu üzerinde etkisi

Stratejik İKY uygulamalarının süreç inovasyonu üzerinde etkisini belirlemek için YEM yol analizi kullanılmıştır. Stratejik İKY Uygulamaları ve kontrol değişkenleri (işletmenin büyüklüğü, işletmenin yaşı, bağlı kuruluş ve Ar-Ge faaliyetleri) süreç inovasyondaki değişimin % 31.4 ($R^2 = 0.314$) kısmını açıklamışlardır. Stratejik İKY uygulamaları tek başına Süreç inovasyondaki varyansın % 22.1’ini ($R^2=0.221$) açıklamıştır.



Şekil 4.9: Stratejik İKY’nin süreç inovasyonu üzerinde etkisini gösteren YEM Yol diyagram şeması

Süreç inovasyonunu ölçmek için kullanılan maddelerin faktör yükleri şekil 4.9'de yer almaktadır. Maddelerin faktör yükleri 1.00, 0.92, 0.96 ve 0.93 olarak çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, süreç inovasyonu ve ilgili maddeler arasında yüksek bir korelasyon söz konusu olduğu ifade edilebilir.

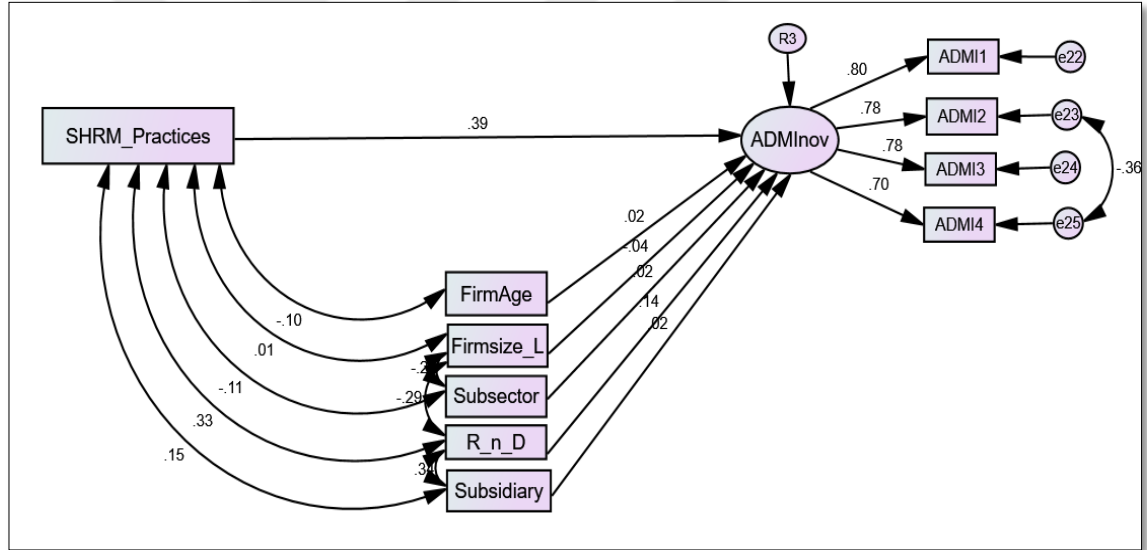
Tablo 4.16: Stratejik İKY'nin süreç inovasyon üzerindeki etkisi (YEM Yol Analizi)

YEM Yol	Beta katsayısı	P-değeri	Anlamlılık
Süreç_İnov <--- Stratejik İKY	.404	***	Anlamlı
Süreç_İnov <--- İşletmenin yaşı	-.004	.576	Anlamlı değil
Süreç_İnov <--- İşletmenin büyüklüğü	-.043	.178	Anlamlı değil
Süreç_İnov <--- Alt sektör	-.008	.078	Anlamlı değil
Süreç_İnov <--- Ar-Ge	.077	.002	Anlamlı
Süreç_İnov <--- Bağlı kuruluş	.021	.358	Anlamlı değil

Stratejik İKY Uygulamalarının süreç inovasyonu üzerinde etkisi tablo 4.16'da yer almaktadır. YEM yol analiz sonuçlarına göre, Stratejik İKY Uygulamaları süreç inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etki yapmıştır ($\beta = 0.404$, P -değeri < 0.01). Dolayısıyla, Stratejik İKY'de yapılan bir birimlik artışı süreç inovasyonda % 40.4 değişime yol açmıştır. Başka bir deyişle, Stratejik İKY Uygulamaları işletmelerin yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş üretim metotları, teknikleri, makineleri ve yazılımları gibi süreç inovasyonları ortaya koymalarına destek sağlar; ürün kalitesinin artmasına ve üretim maliyetinin de düşmesine yardımcı olur. Kontrol değişkenlerinin etkisine bakıldığında, sadece Ar-Ge faaliyetleri süreç inovasyon üzerinde pozitif bir etki yapmıştır ($\beta = 0.077$, P -değeri < 0.05). Bundan hareketle, Ar-Ge çalışmaları işletmelerin süreç inovasyonları ortaya koymaları için destek sağladığını söylemek mümkündür. Yukarıda söz edilen sonuçlara göre; ikinci alt hipotez (hipotez 1b) kabul edilmiştir.

4.5.4.1.3 Stratejik İKY Uygulamalarının idari inovasyonu üzerinde etkisi

Stratejik İKY uygulamalarının idari inovasyon üzerinde etkisini incelemek için kimi değişkenler (işletmenin büyüklüğü, işletmenin yaşı, bağlı kuruluşu ve alt sektör) kontrol altında tutulmuştur. Stratejik İKY ve sözü edilen değişkenler idari inovasyondaki varyansın % 21.6'sını ($R^2= 0.216$) açıklamışlardır. Daha spesifik olarak bakıldığında, idari inovasyondaki değişimin % 19.1 ($R^2=0.191$) olan kısmı Stratejik İKY uygulamaları tarafından açıklanmıştır.



Şekil 4.10: Stratejik İKY'nin idari inovasyonu üzerinde etkisini gösteren YEM Yol diyagram şeması

İdari inovasyonunu ölçmek için kullanılan maddelerin faktör yükleri şekil 4.10'da görülmektedir. Bu maddelerin faktör yükleri 0.80, 0.78, 0.78 ve 0.70 olarak çıkmıştır. Bu sonuçlar, idari inovasyonu ve ilgili maddeler arasında yüksek bir korelasyon olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.17: Stratejik İKY'nin İdari inovasyon üzerindeki etkisi (YEM Yol Analizi)

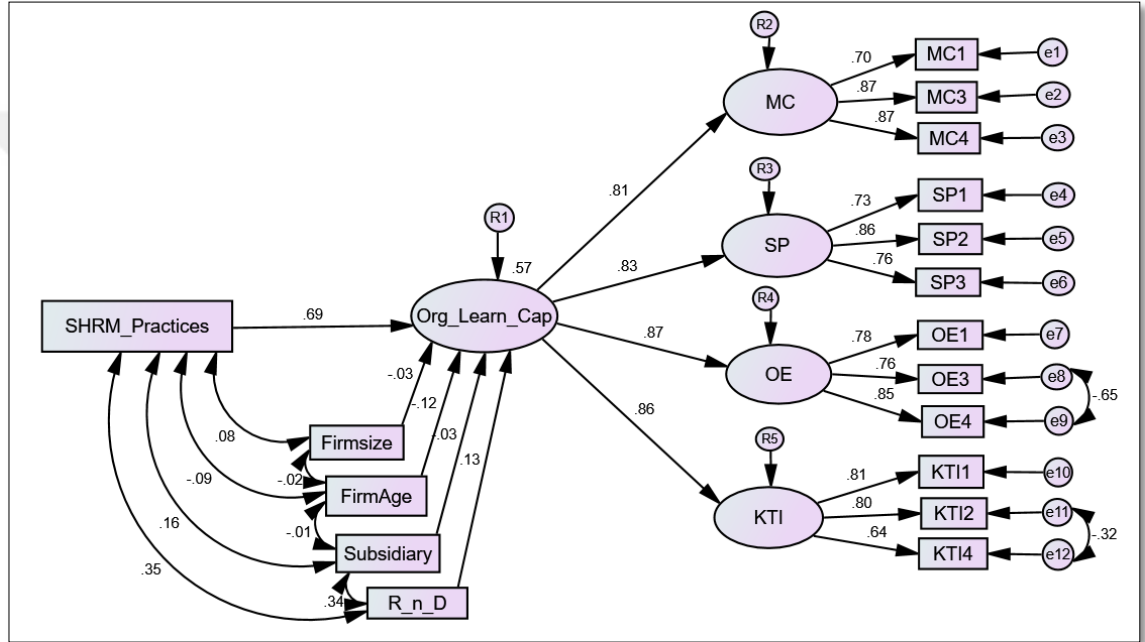
	SEM Yol	Beta katsayısı	P-değeri	Anlamlılık
İdari_İnov	<--- Stratejik İKY	.390	***	Anlamlı
İdari_İnov	<--- İşletmenin yaşı	.020	.772	Anlamlı değil
İdari_İnov	<--- Ar-Ge	.145	.076	Anlamlı değil
İdari_İnov	<--- İşletmenin büyüklüğü	-.035	.641	Anlamlı değil
İdari_İnov	<--- Bağlı kuruluş	.018	.802	Anlamlı değil
İdari_İnov	<--- Alt sektör	.023	.746	Anlamlı değil

Stratejik İKY Uygulamalarının idari inovasyon üzerindeki etkisini belirlemek için YEM Yol analizi kullanılmıştır. Tablo 4.17'de görüldüğü gibi; kimi değişkenler kontrol altına tutulduğunda, Stratejik İKY Uygulamaları idari inovasyon üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmuştur ($\beta = 0.390$, P -değeri < 0.01). Buna göre, Stratejik İKY'de yapılan bir birimlik artış idari inovasyonda % 39 değişime yol açmıştır. Stratejik İKY Uygulamaları işletmelerin işyeri organizasyonu, otomatik özlük sistemleri, kurumsal kaynak planlama sistemleri gibi idari inovasyonlarını uygulamalarına yardımcı olmaktadır. Ancak, modele dahil edilen kontrol değişkenleri idari inovasyon üzerinde anlamlı bir etki yapmamışlardır (P -değeri > 0.05). Yukarıda sözü edilen regresyon analiz sonuçlarına göre üçüncü alt hipotezi (hipotez 1C) kabul edilmiştir.

4.5.4.2 Stratejik İKY Uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkisi

Stratejik İKY Uygulamaları ve kontrol değişkenleri olan işletmenin büyüklüğü, işletmenin yaşı, bağlı kuruluş ve Ar-Ge; örgütsel öğrenme yeteneğindeki varyansın % 57'sini ($R^2 = 0.570$) açıklamışlardır. Stratejik İKY tek başına örgütsel öğrenme yeteneğindeki değişimin % 54 ($R^2 = 0.54$) olan kısmını açıklamıştır. Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkisinin yol diyagram şeması şekil 4.11'de görülmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutları olan yönetimsel bağlılık,

sistem perspektifi, açıklık ve deneyleme ve bilgi transferi ve entegrasyonunun faktör yükleri sırasıyla, 0.81, 0.83, 0.87 ve 0.86 olarak çıkmıştır. Bu değerler, örgütsel öğrenme yeteneği ile onun boyutları arasında yüksek bir korelasyonun söz konusu olduğu göstermektedir.



Şekil 4.11: Stratejik İKY'nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisini gösteren YEM Yol diyagram şeması

Stratejik İKY Uygulamalarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi YEM Yol analizi kullanılarak incelenmiştir. Tablo 4.18'de görüldüğü gibi, Stratejik İKY Uygulamaları örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.686$, P -değeri < 0.01). Dolayısıyla, Stratejik İKY uygulamalarında yapılan bir birimlik artış örgütsel öğrenme yeteneğinde % 68.6 değişime yol açmıştır.

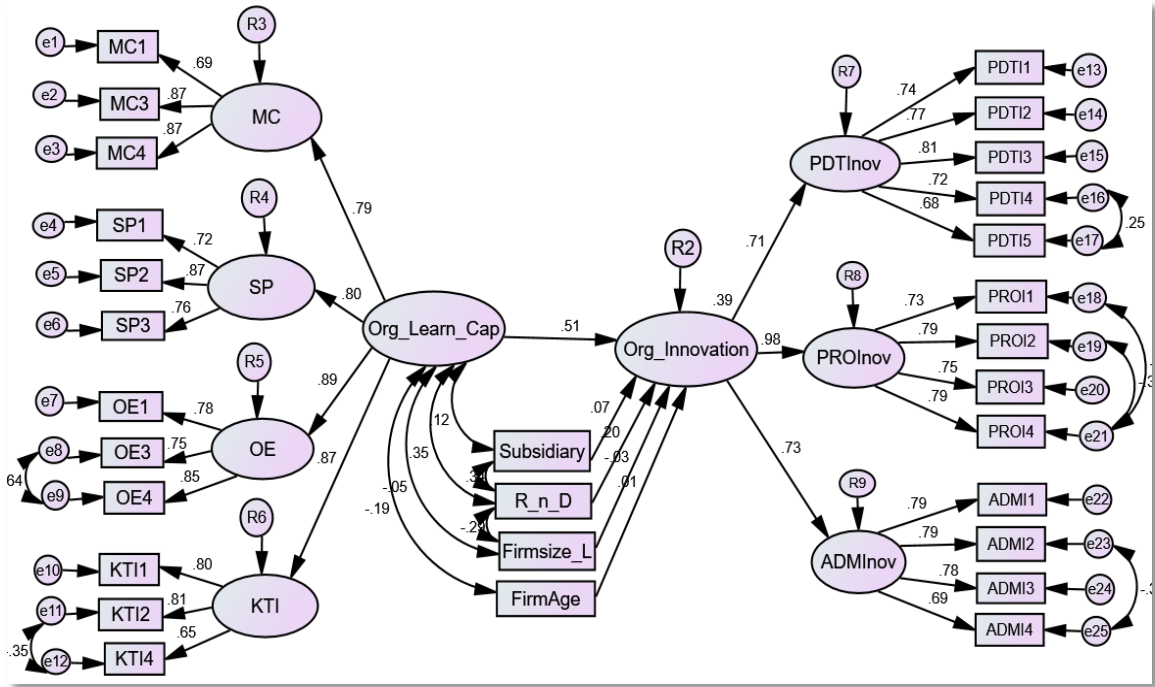
Tablo 4.18: Sratejik İKY'nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkisi (YEM Yol Analizi)

YEM Yol			Beta katsayısı	P-değeri	Anlamlılık
Örg_Öğren_Yet	<---	Stratejik İKY	.686	***	Anlamlı
Örg_Öğren_Yet	<---	İşletmenin yaşı	-.123	.028	Anlamlı
Örg_Öğren_Yet	<---	İşletmenin büyüklüğü	-.029	.596	Anlamlı değil
Örg_Öğren_Yet	<---	Ar-Ge	.129	.038	Anlamlı
Örg_Öğren_Yet	<---	Bağlı kuruluş	-.034	.556	Anlamlı değil

Kontrol değişkenlerinin etkisine bakıldığında, Ar-Ge'nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde olumlu bir etki yaptığı görülmektedir ($\beta = 0.129$, P -değeri < 0.05). Buna göre, araştırma ve geliştirme faaliyetleri örgütün yeni bilgi elde etme, bu bilgiyi çalışanlar arasında paylaşma, yorumlama ve ileride kullanmak için örgütsel hafızada saklama yeteneği artmıştır. Ancak, işletmenin büyüklüğü ve diğer bir şirketin bağlı kuruluş olması örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde anlamlı bir etki yapmamıştır ($P > 0.05$). Ayrıca, önceki çalışmalardan farklı olarak (örneğin, Hu, Wu and Shi, 2016, vb) bu çalışmada örgütsel öğrenme yeteneği ile işletmenin yaşı arasında olumsuz bir ilişki ortaya çıkmıştır ($\beta = -.123$, P -değeri < 0.05). Bunun muhtemel nedeni ise yaşı büyük olan işletmeler mevcut normlar, politikalar veya varsayımlarını değiştirmeden hataları tespit etmeye ve düzeltmeye çalışırlar. Argyris ve Schön (1978) söz konusu öğrenmeyi tek yönlü öğrenme (single-loop learning) olarak adlandırmışlardır. Ancak, örgütsel öğrenme, hata tespit etme ve düzeltme faaliyetin ötesinde mevcut normlarının değiştirilmesini içermektedir (çift yönlü öğrenme). Yaşı büyük olan işletmelerde çift-yönlü öğrenmeyi gerçekleştirmek kolay olmamaktadır. Çınar ve Eren'in (2015) Türkiyedeki kamu hastaneleri üzerinde yaptıkları bir çalışmaya göre işletmenin yaşı, örgütsel öğrenme yeteneğini negatif olarak etkilemiştir ($\beta = -0.248$, $P < 0.01$). Genel olarak, YEM yol analiz sonuçlarına göre hipotez 2 kabul edilmiştir.

4.5.4.3 Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi

Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini incelemek için yol analizinden yararlanılmıştır. Şekil 4.12’de görüldüğü gibi, örgütsel inovasyondaki varyansın % 39.2’si ($R^2 = 0.392$) örgütsel öğrenme yeteneği ve kontrol değişkenleri (işletmenin yaşı, işletmenin büyüklüğü, Ar-Ge faaliyetleri ve bağlı kuruluş) tarafından açıklanmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği tek başına örgütsel inovasyondaki değişimin % 36 ($R^2 = 0.360$) olan kısmını açıklamıştır.



Şekil 4.12: Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini gösteren YEM Yol diyagram şeması

Tablo 4.19: Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi (YEM Yol Analizi)

YEM Yol		Beta katsayısı	P- değeri	Anlamlılık
Örg_İnovasyon	<--- Örg_Öğren_Yet	.506	***	Anlamlı
Örg_İnovasyon	<--- Ar-Ge	.199	.008	Anlamlı
Örg_İnovasyon	<--- Bağlı kuruluş	.068	.305	Anlamlı değil
Örg_İnovasyon	<--- İşletmenin büyüklüğü	-.029	.656	Anlamlı değil
Örg_İnovasyon	<--- İşletmenin yaşı	.014	.824	Anlamlı değil

Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi tablo 4.19'da görülmektedir. YEM Yol analiz sonuçlarına göre örgütsel öğrenme yeteneği örgütsel inovasyon üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.506$, $P < 0.01$). Buna göre, örgütsel öğrenme yeteneğinde yapılan bir birimlik artış örgütsel inovasyonda % 50.6 değişime yol açmaktadır. Kontrol değişkenlerinin etkisine bakıldığında, Ar-Ge'nin örgütsel inovasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = 0.199$, $P < 0.01$). Ancak diğer kontrol değişkenlerinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($P > 0.05$). Genel olarak, YEM yol analiz sonuçlarına göre hipotez 3 kabul edilmiştir.

4.5.4.4 Stratejik İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolü

Stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünün söz konusu olup olmadığını belirlemek için AMOS paket programı aracılığıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Verilerin; ölçme ve yapısal modeller ile uyumlu olup olmadığını belirlemek için uyum ölçütleri açısından değerlendirmeler yapılmıştır. Stratejik İKY, örgütsel inovasyon ve örgütsel öğrenme yeteneğinin faktör yapısı mevcut veriler tarafından desteklenip desteklenmediğini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analiz (DFA) sonuçlarına göre her değişkenin yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ayırıcı geçerlilik (discriminant validity) koşulları sağlanmıştır. Değişkenlerin yakınsak geçerliliğini ölçmek için kullanılan Kompozit güvenilirlik (CR) ve Ortalama Varyans Açıklama (AVE) katsayılarının sırasıyla, 0.7 ve 0.5'ten büyük çıkması gerekmektedir. Bu çalışmada, Stratejik İKY, örgütsel inovasyon ve örgütsel öğrenme yeteneğinin CR katsayıları sırasıyla, 0.963, 0.869 ve 0.907 olarak çıkmıştır. Bununla beraber, sözü edilen değişkenlerin AVE değerleri 0.5'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla, bir örtük değişkeni ölçmek için kullanılan maddeler kendi aralarında ilişkili ve ilgili faktörler tarafından daha iyi açıklandığını ifade edilebilir. Her değişkenin CR ve AVE değerleri beklenen düzeyin üstünde çıktığı için yakınsak geçerlilikten söz etmek mümkündür. Ayrıca, ayırıcı geçerlilikten (discriminant validity) söz etmek için her değişkenin MSV (Maksimum Paylaşılan Varyans) ve ASV (Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması) değerleri AVE'den küçük olması gerekmektedir. Stratejik İKY, örgütsel inovasyon ve örgütsel öğrenme yeteneğinin MSV değerleri sırasıyla, 0.566, 0.407 ve 0.566 olarak çıkmıştır. Her değişkenin MSV değeri, AVE değerinden küçük olduğu için ayırıcı geçerlilik sağladığı ifade edilebilir.

Modelin bütününe değerlendirmek için kullanılan Ki-kare istatistiği (P-değeri), CMIN/DF, RMR ve RMSEA değerleri sırasıyla, 0.000, 1.426, 0.003 ve 0.049 olarak çıkmıştır. Ki-kare istatistiği dışında diğer uyum ölçütleri kabul edilecek düzeydedir. Ancak, ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması ($P\text{-değeri} = 0.000 < 0.05$) esas olarak örnek sayısı ile ilişkilidir (Cangur ve Ercan, 2015). Bununla beraber, NFI (0.868), RFI (0.849), IFI (0.956), TLI (0.949) ve CFI (0.956) gibi karşılaştırmalı uyum ölçütleri genel olarak test edilen modelin referans bir modele (baseline model) göre daha iyi uyum sağladığını işaret etmektedir. Ancak, ki-kare istatistiği gibi RFI ve NFI sonuçlarının istenilen düzeyde çıkmaması büyük ölçüde örnek sayısının küçük olmasından kaynaklanmaktadır (a.g.e, 2015).

Stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen ve dört aşamadan oluşan bir yöntem kullanılmıştır. Aracılık modelinin test edilmesinde izlenen dört aşama tablo 4.20’de yer almaktadır.

Tablo 4. 20: Aracılık modelinin test edilmesinde kullanılan aşamalar (Baron ve Kenny, 1986)

Aşama 1	$Y = \beta_0 + \beta_1 X + e$	X ———c ———Y
Aşama 2	$M = \beta_0 + \beta_1 X + e$	X ———a ———M
Aşama 3	$Y = \beta_0 + \beta_1 M + e$	M ———b ———Y
Aşama 4	$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + e$	X ———c’ ———Y M —b— Y
<ul style="list-style-type: none"> • Y = Bağımlı değişken • X = Bağımsız değişken • M = Aracı değişken • β_0 = Sabit terim • β_1 = Bağımsız değişkenin katsayısı ($\beta_1 X$) • β_1 = Aracı değişkenin katsayısı ($\beta_1 M$) • e = Hata terim 		

Aracılık modelini test etmek için izlenen birinci aşama bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemektir. Tablo 4.21’de görüldüğü gibi, işletmenin yaşı, işletmenin büyüklüğü, alt sektör, bağlı kuruluş ve Ar-Ge faaliyetleri kontrol altına tutulduğunda bağımsız değişken olan Stratejik İKY uygulamaları bağımlı değişken olan örgütsel inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yapmıştır ($\beta = 0.396$, P -değeri < 0.01).

Tablo 4.21: Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki doğrudan etkisi

Regresyon Analiz sonuçları			
Yol	Beta katsayısı	P-değeri	Sonuç
Örgütsel inovasyon <--- Stratejik İKY	.396	***	Anlamlı

İkinci aşama, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını test etmektir. Tablo 4.22’de görüldüğü gibi; işletmenin yaşı, büyüklüğü, bağlı kuruluş ve Ar-Ge faaliyetleri kontrol altına alındığında Stratejik İKY uygulamaları örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde istatistiksel olarak olumlu bir etki yapmıştır ($\beta_2 = 0.686$, $p < 0.01$). Başka bir ifadeyle; Stratejik İKY, aracı değişkeni olan örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 4.22: Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisi

Regresyon Analiz sonuçları			
Yol	Beta katsayısı	P- değeri	Sonuç
Örgütsel öğrenme yeteneği <--- Stratejik İKY	.686	***	Anlamlı

Üçüncü aşamada, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkiye sahip olması gerekmektedir. Tablo 4.23’te görüldüğü gibi; işletmenin yaşı, bağlı kuruluş ve Ar-Ge faaliyetleri kontrol altına alındığında aracı değişkeni olan örgütsel öğrenme yeteneği örgütsel inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yapmıştır ($\beta_2 = 0.506$, $p < 0.01$).

Tablo 4.23: Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi

Regresyon Analiz sonuçları			
Yol	Beta katsayısı	P- değeri	Sonuç
Örgütsel inovasyon <--- Örgütsel öğrenme yeteneği	.506	***	Anlamlı

Dördüncü aşamada; aracı ve kontrol değişkenleri modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi söz konusu olup olmadığı değerlendirilmektedir. Tablo 4.24’te yer aldığı gibi; örgütsel öğrenme yeteneği (aracı

değişken) ve kontrol değişkenleri modele eklendiğinde Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yapmamıştır ($\beta_1 = 0.091$, P -değeri = $0.367 > 0.05$). Başka bir ifadeyle, aracı değişken modele dahil edildiğinde Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi 0.396'dan (tablo 30) 0.091'a (tablo 33) düşmüştür. Bu sonuca göre, Stratejik İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık yaptığını söylemek mümkündür. Bununla beraber, örgütsel öğrenme yeteneği modele dahil edildiğinde, Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yapmadığı için tam aracılıktan söz etmek mümkündür. Dolayısıyla, Stratejik İKY uygulamaları örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılığıyla örgütsel inovasyon üzerinde etki yapmıştır. Genel olarak, yukarıda sözü edilen sonuçlara göre hipotez 4 kabul edilmiştir.

Tablo 4.24: Yol Analizi Regresyon Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri

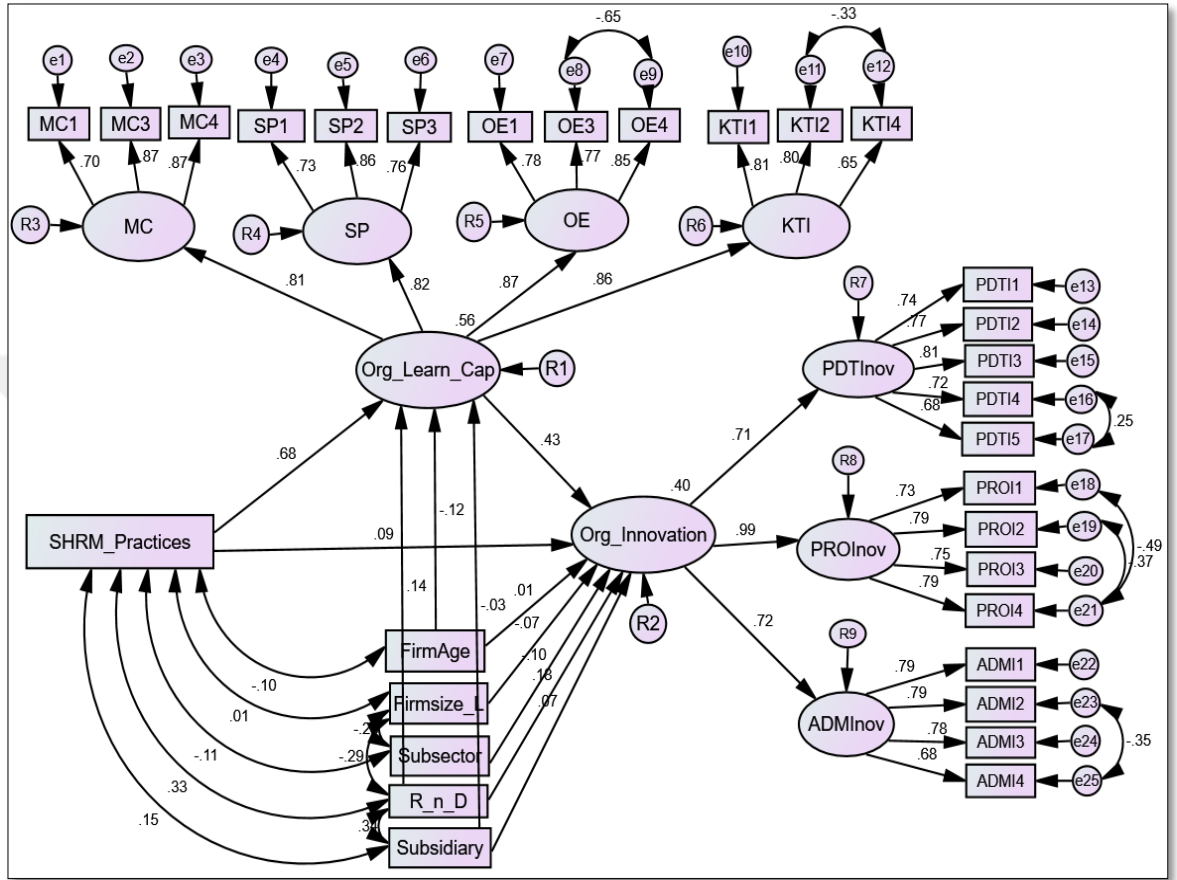
	Beta katsayısı		P_ değeri	Anlamlılık
	Stand. edilmemiş Beta katsayısı	Stand. edilmiş Beta katsayısı		
Örg. Öğr.Yet <--- Stratejik İKY	.532	.680	***	Anlamlı
Örg. Öğr.Yet <--- Bağlı kuruluş	-.008	-.033	.575	Anlamlı değil
Örg. Öğr.Yet <--- Ar-Ge	.031	.136	.029	Anlamlı
Örg. Öğr.Yet <--- İşletmenin yaşı	-.010	-.124	.027	Anlamlı
Örg İnov <--- Örg. Öğr.Yet	.486	.481	***	Anlamlı
Örg İnov <--- Stratejik İKY	.072	.091	.367	Anlamlı değil
Örg İnov <--- İşletmenin yaşı	.001	.012	.850	Anlamlı değil
Örg İnov <--- Alt sektör	-.004	-.082	.209	Anlamlı değil
Örg İnov <--- Ar-Ge	.041	.174	.024	Anlamlı
Örg İnov <--- İşletmenin büyüklüğü	-.019	-.057	.406	Anlamlı değil
Org İnov <--- Bağlı kuruluş	.014	.057	.390	Anlamlı değil

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için bootstrap yöntemi kullanılmaktadır. Dolaylı etkinin anlamlılığı bootstrap güven aralığı alt ve üst sınırlarına göre belirlenmektedir. Dolaylı

etkinin anlamlı olması için sıfırın güven aralığı üst ve alt sınırlar dışında olması gerekmektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı gibi, Stratejik İKY'nin örgütsel inovasyon üzerinde dolaylı bir etkisi söz konusudur. Ancak, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için bootstrap güven aralığı değerlerine bakılmıştır. Tablo 4.25'te görüldüğü gibi Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($\beta_1 = 0.091$, $P = 0.475$, > 0.05). Ancak, Stratejik İKY'nin örgütsel inovasyon üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta_2 = 0.326$, Bootstrap $P = 0.001 < 0.05$). Dolaylı etkinin (0.326) bootstrap güven aralığı 0.185 alt ve 0.503 üst sınırları arasında istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($P = 0.001$). Sıfırın sözü edilen üst ve alt sınırları dışında olduğu için dolaylı etkinin anlamlı olduğunu işaret etmektedir. Bununla beraber, doğrudan etki (0.091) ve dolaylı (0.326) etkinin toplamı olan toplam etki istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($\beta = 0.475$, $P = .001 < 0.05$). Araştırmanın genel YEM şeması şekil 4.13'te yer almaktadır.

Tablo 4.25: Stratejik İKY'nin örgütsel inovasyon üzerinde doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerinin anlamlılık düzeyleri

	Doğrudan etki	Dolaylı etki	95% Güven Aralığı		Toplam etki
			Alt sınır	Üst sınır	
Bootstrap sonuçları	0.091	0.326	0.185	0.503	0.475
Bootstrap P-değeri	.475	0.001			0.001
Sonuç	Anlamlı değildir	Anlamlı			Anlamlı



Şekil 4.13: Araştırmanın Genel Analiz Modeli (Yapısal Eşitlik Modeli/ YEM)

4.5.4.5 İşletmelerin örgütsel inovasyonlarının Stratejik İKY Uygulamalarının ortalamalarına göre karşılaştırılması

Stratejik İKY Uygulamalarını yüksek düzeyde uygulayan işletmeler ile uygulamayanlar arasında örgütsel inovasyonu açısından fark olup olmadığını belirlemek için tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. İşletmelerin Stratejik İKY uygulama düzeyleri Medyan Ayırma Yöntemi kullanılarak “Yüksek” ve “Düşük” şeklinde iki gruba ayrılmıştır. Bu yöntem esas olarak sürekli olan verileri (değişkeni) kategorize ederek analizi kolaylaştırmak için kullanılmaktadır (Jamie DeCoster, vd., 2011). Yapılan analize göre; Medyan skoru 0.32 olarak çıkmıştır. Bu yöneme göre, medyan skoru

0.32'nin üstünde olan işletmeler 'Yüksek Düzeyli' Stratejik İKY, 0.32'nin altında olanlar ise 'Düşük Düzeyli' Stratejik İKY grubunu oluşturmuştur. Medyan skoru üstünde olan işletmelerin sayısı 99 (% 50.3) iken geri kalan 98 (% 49.7) işletme ise bu skorun altında olanlardır.

Tek yönlü ANOVA iki bağımsız grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan parametrik bir test istatistiğidir. Bu testi uygulamak için izlenmesi gereken varsayımlar vardır. İlk olarak, verilerin sürekli (veya en az sıralı) olmaları arzulanır. İkinci olarak, bağımsız değişkenin her iki grup için normal bir dağılım göstermesi gerekmektedir. İzlenmesi gereken diğer bir varsayım ise grupların varyansları homojen olmalıdır (Martin ve Bridgmon, 2012:08). Bu çalışmada, değişkenleri ölçmek için Likert ölçeği kullanılmıştır. Her grubun normal dağılım gösterip göstermediğini değerlendirmek için Z-istatistiği kullanılmıştır. Z-istatistiği, standart basıklık ve çarpıklık değerlerin kendi hata terimleri ile bölünmesiyle elde edilir. Örnek sayısı 50-300 arasında olan çalışmalar için % 95 güven aralığında ($P < 0.05$) normal dağılımdan söz etmek için Z skorun kritik değeri olan ± 3.29 altında olması gerekmektedir (H.Y. Kim, 2013). "Düşük Stratejik İKY" grubun çarpıklık değerinin (-0.122) kendi hata terimi (0.244) ile bölünmesiyle Z skoru (-0.5) elde edilmiştir. Aynı grubun basıklık değerinin (0.591) kendi hata terimi (0.483) ile bölünmesiyle Z skoru (1.223) hesaplanmıştır. Benzer olarak, "Yüksek Stratejik İKY" grubun çarpıklık değerinin (0.104) kendi hata terimi (0.243) ile bölünmesiyle Z skoru (0.427) elde edilmiştir. Aynı grubun basıklık değerinin (-1.142) kendi hata terimi (0.481) ile bölünmesiyle Z skoru (-2.374) hesaplanmıştır. Her iki grubun Z-skorumları beklenen kritik değerinden küçük (± 3.29) çıktığı için grupların normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Grupların varyanslarının homojen olup olmadığını belirlemek için Levene testi kullanılmıştır. Eş-varyans varsayımının karşılanması için Levene testinin anlamsız çıkması gerekmektedir (P -değeri > 0.05). Ancak, yapılan analize göre Levene testi anlamlı çıkmıştır (P -değeri $= 0.010 < 0.05$). Grup varyanslarının homojen olmadığı durumlarda Levene testinin parametrik alternatifi olan Welch'in geliştirdiği (test of equality of means)

test kullanılmaktadır (Parra-Frutos, 2012). Tablo 4.26’da görüldüğü gibi, Welch and Brown-Forsythe’nin testlerinin anlamlı çıkması ($p < 0.05$) örgütsel inovasyon açısından “yüksek” ve “düşük” düzeyli Stratejik İKY gruplar arasında fark olduğu söylenebilir.

Tablo 4.26: Welch ve Brown-Forsythe’nin Grup Ortalamalarının Eşitlik Testleri

Örgütsel inovasyon

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	34.672	1	191.135	.000
Brown-Forsythe	34.672	1	191.135	.000

a. Asymptotically F distributed.

Grupların ortalamaları arasında fark olduğunu ifade etmek için ANOVA testin istatistiksel olarak anlamlı çıkması gerekmektedir (P -değeri < 0.05). Tablo 4.27’de görüldüğü gibi, örgütsel inovasyon açısından “yüksek” ve “düşük” düzeyli Stratejik İKY grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu söylemek mümkündür (ANOVA testi [$F(1,195) = 34.618$, P -değeri < 0.05]).

Tablo 4.27: ANOVA Testinin Anlamlılığı

ANOVA

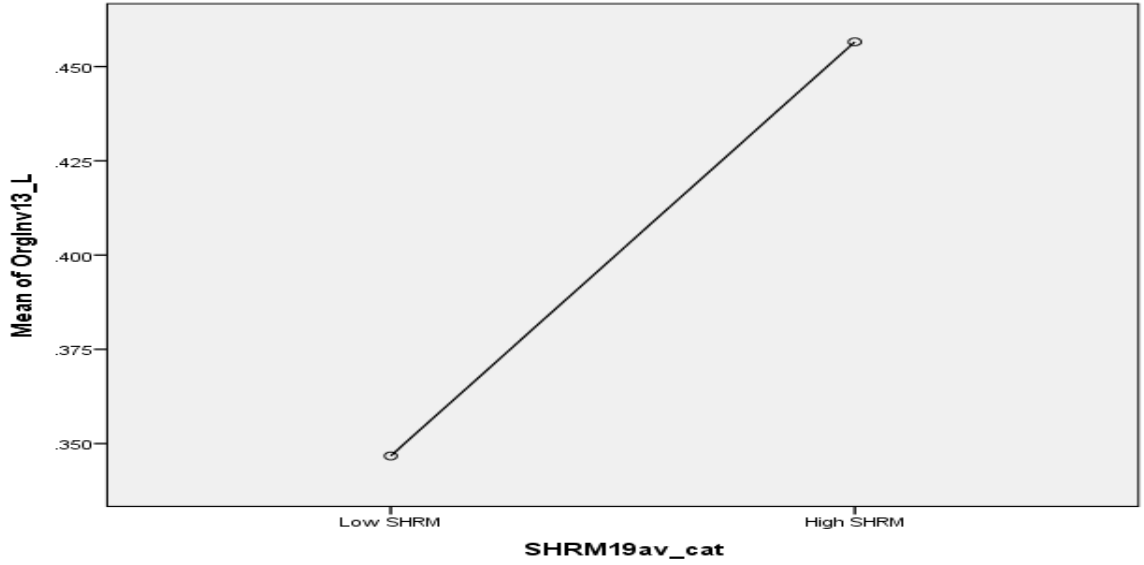
Örgütsel inovasyon

	Kareler toplamı	Df	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık
Guplar arası	.594	1	.594	34.618	.000
Gruplar içi	3.347	195	.017		
Toplam	3.941	196			

Tablo 4.28: İşletmelerin Stratejik İKY uygulama düzeylerine göre örgütsel inovasyon düzeyleri

Descriptives						
Örgütsel inovasyon						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. hatası	Ortalama için 95% güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
‘Düşük’ Düzeyli Stratejik İKY grubu	98	.3467	.12058	.01218	.3225	.3709
‘Yüksek’ Düzeyli Stratejik İKY grubu	99	.4566	.14058	.01413	.4285	.4846
Total	197	.4019	.14180	.01010	.3820	.4218

İşletmelerin Stratejik İKY uygulama düzeylerine göre örgütsel inovasyon düzeyleri tablo 4.28’de yer almaktadır. Görüldüğü gibi, her iki grubun örnek sayısı hemen hemen aynıdır (98 ve 99). Örgütsel inovasyonun ortalaması ‘düşük düzeyli’ Stratejik İKY grubu için 3,467 iken ‘yüksek düzeyli’ Stratejik İKY grubu için ise 4,566 olarak çıkmıştır. Bu rakamlardan anlaşıldığı gibi, Stratejik (Bağılılığa Dayalı) İKY faaliyetlerini yüksek düzeyde uygulayan işletmelerin örgütsel inovasyon ortalaması söz konusu uygulamalarını düşük seviyede yerine getiren işletmelerin örgütsel inovasyon ortalamasından daha fazladır. Şekil 4.14’te görüldüğü gibi, grupların örgütsel inovasyon düzeyleri arasında çarpıcı bir fark söz konusudur. Dolayısıyla, Stratejik İKY faaliyetlerini yüksek düzeyde uygulayan işletmelerin örgütsel inovasyon seviyesi ($\bar{x}=4,566$) söz konusu uygulamalarını düşük düzeyde yerine getirenlerden ($\bar{x}=3,467$) daha fazladır. Bu sonuçlara göre, hipotez 5 kabul edilmiştir.



Şekil 4.14: Grupların Stratejik İKY ortalamaları ve Örgütsel inovasyon düzeyleri

4.5.5 Araştırma bulgularının özeti

Bu çalışma ile ilgili değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları özet olarak bu kısımda ele alınmıştır. Bununla beraber, çalışmadan elde edilen hipotez testlerinin sonuçları aşağıdaki kısımda incelenmiştir.

4.5.5.1 Ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik sonuçlarının özeti

Bu çalışma; temel olarak, Stratejik (bağlılığa dayalı) İKY uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü incelemeye amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik, anket Etiyopya’da iki bölgede (Addis Ababa ve Oromia) üretim sektöründe faaliyet gösteren 197 işletmeden toplanmıştır. Araştırma değişkenlerini ölçmek için kullanılan ölçüm araçlarının faktör yapısını belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Stratejik (bağlılığa dayalı) İKY uygulamalarının ölçeği iki çalışmadan oluşmuştur. Yapılan Açıklayıcı Faktör Analizin sonucunda Stratejik (bağlılığa dayalı) İKY uygulamalarını ölçmek için kullanılan 19

madde tek bir faktörde toplanmıştır. Bu uygulamaların güvenilirlik katsayısı (Cronbach alpha) 0.96 olarak çıkmıştır.

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme yeteneğini ve örgütsel inovasyonu ölçmek için daha önce kullanılmış ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Dolayısıyla, söz konusu ölçeklerin geçerliliklerini sınamak için doğrulayıcı faktör analizi yürütülmüştür. Yapılan yakınsak ve ayırıcı geçerlilik testlerine göre örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmek için kullanılan maddeler ilgili dört faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler; 'yönetimsel bağlılık', 'sistem perspektifi', 'açıklık ve deneyleme' ve 'bilgi transferi ve entegrasyonu'dur. Bu faktörlerin güvenilirlik katsayısı (α) sırasıyla, 0.856, 0.824, 0.792 ve 0.794 olarak çıkmıştır. Benzer olarak, örgütsel inovasyonun üç boyutlu bir kavram (ürün, süreç ve idari inovasyonları) olup olmadığını incelemek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu analizin sonucunda, örgütsel inovasyonu ölçmek için kullanılan maddeler ilgili üç faktörde (ürün, süreç ve idari inovasyonları) toplanmıştır. Ürün, süreç ve idari inovasyonlarının güvenilirlik katsayıları sırasıyla, 0.872, 0.827 ve 0.803 olarak çıkmıştır. Genel olarak, bu sonuçlar örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel inovasyon ölçeklerinin hem geçerli hem de güvenilir olduklarına işaret etmektedir.

4.5.5.2 Araştırma bulgularının sonuçları

Bu çalışma, beş ana hipotez ve üç alt hipotez olmak üzere toplam sekiz hipotez içermektedir. Hipotezleri test etmek için korelasyon analizi, YEM yol analizi ve ANOVA (Tek-Yönlü-ANOVA) gibi analiz yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS ve AMOS program paketleriyle işlenmiştir.

“Stratejik İKY uygulamaları, örgütsel inovasyonu olumlu yönde etkiler” şeklinde ifade edilen birinci hipotezin test edilmesi için YEM yol analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.396$,

$P < 0.01$). Ayrıca, Stratejik İKY uygulamalarının; örgütsel inovasyonun alt boyutları (ürün, süreç ve idari inovasyonları) üzerindeki etkisini incelemek için aynı analiz yönteminden faydalanılmıştır. Buna göre, Stratejik İKY uygulamaları ürün inovasyonu (H1a, $\beta = 0.300$, $P < 0.01$), süreç inovasyonu (H1b, $\beta = 0.404$, $P < 0.01$) ve idari inovasyon (H1c, $\beta = 0.390$, $P < 0.01$) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yapmıştır. Dolayısıyla, birinci hipotez ile onun alt hipotezleri (H1a, H1b ve H1c) kabul edilmiştir.

“Stratejik İKY uygulamaları, örgütsel öğrenme yeteneğine olumlu yönde etki eder” şeklinde ifade edilen ikinci hipotezi test etmek için YEM yol analizi uygulanmıştır. Yapılan analizin sonucunda Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etki yaptığı ortaya çıkmıştır ($\beta = 0.686$, $P < 0.01$). Bununla beraber, Stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel öğrenme yeteneği arasında ($r = 0.694$, $P < 0.01$) olumlu bir ilişki söz konusudur. Bu sonuçlara göre hipotez 2 kabul edilmiştir.

Üçüncü hipotez, “Örgütsel öğrenme yeteneği örgütsel inovasyona olumlu yönde etki eder” şeklinde ifade edilmiştir. Söz konusu hipotezi test etmek için YEM yol analizi kullanılmıştır. Yapılan analizin sonucunda örgütsel öğrenme yeteneği örgütsel inovasyona olumlu yönde etki yaptığı tespit edilmiştir ($\beta = 0.506$, $P < 0.01$). Ayrıca, bu değişkenler arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur ($r = 0.530$, $P < 0.01$). Dolayısıyla, hipotez 3 (H3) kabul edilmiştir.

Dördüncü hipotez, “Örgütsel öğrenme yeteneği, Stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye aracılık eder” şeklinde ifade edilmiştir. Bu hipotezi sınamak için YEM yol analizi kullanılmıştır. AMOS program paketi aracılığıyla elde edilen yol analiz sonuçlarına göre; örgütsel öğrenme yeteneğinin, Stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide aracılık rolü ortaya çıkmıştır. Bunu adım adım olarak açıklayacak olursak; ilk aşamada, bağımsız değişken olan Stratejik İKY uygulamaları bağımlı değişken olan örgütsel inovasyon üzerinde

istatistiksel olarak anlamlı ve doğrudan bir etki yapmıştır ($\beta = 0.390, P < 0.01$). İkinci aşamada; Stratejik İKY uygulamaları, örgütsel öğrenme yeteneği (aracı değişkeni) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir ($\beta_2 = 0.686, P < 0.01$). Üçüncü aşamada; aracı değişken olan örgütsel öğrenme yeteneği, bağımlı değişkeni olan örgütsel inovasyona olumlu yönde bir etki yapmıştır ($\beta_2 = 0.506, P < 0.01$). Son aşamada; aracı değişken olan örgütsel öğrenme yeteneği modele dahil edildiğinde Stratejik İKY Uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki doğrudan etkisi $\beta = 0.396$ 'den ($P < 0.01$) $\beta_1 = 0.091$ 'e ($P = 0.367 > 0.05$) düşmüştür. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme yeteneğinin Stratejik İKY ile örgütsel inovasyon arasında aracılık rolü vardır. Ayrıca, örgütsel öğrenme yeteneği modele eklendiğinde; Stratejik İKY'nin örgütsel inovasyona doğrudan etkisi anlamlı çıkmadığı için ($\beta_1 = 0.091, P = 0.358 > 0.05$) tam aracılıktan söz etmek mümkündür. Dolayısıyla da hipotez 4 (H4) de kabul edilmiştir.

“Stratejik İKY uygulamalarını yüksek düzeyde uygulayan işletmeler ile uygulamayanlar arasında örgütsel inovasyon açısından fark vardır” şeklinde ifade edilen beşinci hipotez tek yönlü ANOVA ile test edilmiştir. İşletmeler, Stratejik İKY Uygulamalarının düzeylerine göre iki gruba ayrılmıştır. Bunlar, “yüksek düzeyli” ve “düşük düzeyli” Stratejik İKY grupları olarak isimlendirilmiştir. “Yüksek düzeyli” Stratejik İKY grubun örgütsel inovasyon ortalaması ($\bar{x} = 4,567$) “düşük düzeyli” Stratejik İKY grubun ortalamasından ($\bar{x} = 3,467$) daha büyüktür. Bununla beraber, “yüksek düzeyli” ve “düşük düzeyli” Stratejik İKY grupları arasında örgütsel inovasyon açısından fark söz konusu olduğundan (ANOVA, P -değeri = 0.00, < 0.05) beşinci hipotez kabul edilmiştir. Hipotez testlerinin sonuçları tablo 4.29'da görülmektedir.

Tablo 4.29: Araştırma ile ilgili hipotezler ve elde edilen sonuçlar

	Hipotezler	Sonuç
H1	Stratejik (Bağılığa Dayalı) İKY uygulamaları, örgütsel inovasyonu olumlu yönde etkiler	Kabul
H1a	Stratejik (Bağılığa Dayalı) İKY uygulamaları ürün inovasyonunu olumlu yönde etkiler	Kabul
H1b	Stratejik (Bağılığa Dayalı) İKY uygulamaları süreç inovasyonunu olumlu yönde etkiler	Kabul
H1c	Stratejik (Bağılığa Dayalı) İKY uygulamaları idari inovasyonunu olumlu yönde etkiler	Kabul
H2	Stratejik (Bağılığa Dayalı) İKY uygulamaları, örgütsel öğrenme yeteneğine olumlu yönde etki eder	Kabul
H3	Örgütsel öğrenme yeteneği örgütsel inovasyona olumlu yönde etki eder	Kabul
H4	Örgütsel öğrenme yeteneği, Stratejik (Bağılığa Dayalı) İKY uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiye aracılık eder	Kabul
H5	Stratejik (Bağılığa Dayalı) İKY uygulamalarını yüksek düzeyde uygulayan işletmeler ile uygulamayanlar arasında örgütsel inovasyonu açısından fark vardır	Kabul

SONUÇ

İşletmelerin hızlı değişen çevrede sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için ürün, süreç ve idari gibi uygulamalarına yenilik katmaları gerekmektedir. Örgütsel inovasyon, ‘örgüt için yeni olan ürün, süreç ve idari uygulamalarının örgüt içerisinde geliştirilmesi ya da dışarıdan adapte edilmesi’ olarak tanımlanır. Dolayısıyla, örgütsel inovasyon yeni ürün, süreç ve idari faaliyetlerini kapsamaktadır. İnovasyon, esas itibarıyla, öğrenme potansiyeli yüksek ve yaratıcı bir davranış sergileyen bilgi işçileriyle ilişkilidir. Bilgi işçilerinin sahip oldukları teorik ve analitik bilginin stratejik olarak değerli ve benzersiz olmasından dolayı onları yönetmek için uygun İKY faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu faaliyetlere, Bağlılığa Dayalı İKY uygulamaları denilmektedir (Lepak ve Snell, 2002). Bununla beraber, işletmelerin inovasyon geliştirmeleri için hızlı ve sürekli olarak öğrenmeleri gerekmektedir. Örgütün yeni bilgi toplama, bu bilgiyi çalışanlar arasında paylaşma, yorumlama ve örgütsel süreçlerle entegre etme kapasitesi örgütsel öğrenme yeteneği denilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı Stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü incelemektir.

Örgütsel inovasyonu teşvik eden İKY uygulamalarını belirlemek için AMO (Beceri, Motivasyon ve Fırsat) teorisi kullanılmaktadır (Seeck ve Diehl, 2017; Park, Bae ve Hong, 2017; Gómez, vd, 2017). Bu teoriye göre, çalışanların yeteneklerini geliştiren, motivasyonlarını arttıran ve bilgilerini ortaya koyabilecekleri fırsatları sağlayan İKY uygulamaları işletme performansını artırır. Bağlılığa Dayalı İKY uygulamaları esas olarak bilgi işçilerinin yeteneklerini geliştiren, motivasyonunu arttıran ve onlara fırsat sağlayan birbirleriyle ilişkili olan İKY faaliyetlerinden oluşmaktadır. İşletmenin gerekli bilgi, yetenek ve becerileriyle donatılmış bireylere sahip olabilmesi için kullanılan İKY uygulamaları arasında; seçici işe alma, kapsamlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri ön sırayı almaktadır. Sözü edilen İKY uygulamaları, çalışanların yeteneklerini geliştirir ve örgütsel sorunlara yaratıcı çözüm geliştirme kapasitesini artırır. Ayrıca, teşvik edici

ücret sistemleri, gelişime dayalı performans değerlendirme faaliyetleri, içerden terfi olanakları ve iş güvencesi gibi İKY faaliyetleri çalışanların yaratıcı fikirlerini çekinmeden ortaya koymalarını teşvik eder ve motivasyonlarını yükseltir. Bununla beraber, bilgi işçilerinin karar verme sürecine dahil edilmeleri ve işlerin esnekliğe imkan sağlayacak tarzda tasarlanması onların hızlı değişen çalışma ortamında faaliyet göstermeleri için büyük bir fırsat sağlar.

Böylece, çalışanların iç ve dış çevreden sürekli olarak bilgi toplamalarına, bu bilgiyi kendi aralarında paylaşmalarına, ortak bir vizyona sahip olmalarına ve örgütsel sorunlara yaratıcı çözüm geliştirmelerine yardımcı olunmaktadır. Sözü edilen İKY uygulamaları, çalışanların potansiyellerini kullanmaları için fırsat sağlar.

Literatürde, Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu gösteren çok sayıda çalışma yer almaktadır. Ayrıca, farklı bazı çalışmalar da örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyonu olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Dolayısıyla, bu çalışmada, bağımsız değişken olan Stratejik İKY uygulamaları, aracı değişken olan örgütsel öğrenme yeteneği ve bağımlı değişken olan örgütsel inovasyon arasındaki ilişki incelenmiştir.

Böylece, Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon ve onun alt boyutları olan ürün, süreç ve idari inovasyon üzerindeki etkisini incelemek araştırmanın temel amacı olmuştur. Bu çalışmanın diğer amacı, Stratejik İKY uygulamalarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkisini ortaya koymaktır. Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyona etkisini araştırmak bu çalışmanın bir başka amacıdır. Bu araştırmanın son amacı ise, Stratejik İKY uygulamalarını yüksek düzeyde uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında örgütsel inovasyon açısından fark olup olmadığını belirlemektir.

Yukarıda sözü edilen amaçlar doğrultusunda, veriler; Etiyopya'da üretim sektöründe faaliyet gösteren 197 işletmeden anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, örgütsel inovasyonun ortalama puanı (4,153) Stratejik İKY uygulamalarının (3,318) ve örgütsel öğrenme yeteneğinin (4,019) ortalamalarından daha fazladır. Örgütsel inovasyonun boyutlarına bakıldığında, idari inovasyonun ortalaması (4,304); ürün inovasyon (3,973) ve süreç (3,792) inovasyonun ortalamasından daha fazladır. Buna göre, katılımcı işletmelerin göreceli olarak idari inovasyona daha fazla önem verdikleri ifade edilebilir. Diğer yandan; ürün ve süreç inovasyonlarının ortalama puanları örgütsel inovasyonun ortalamasından daha küçüktür. İdari inovasyon, esas itibarıyla, ürün ve süreç inovasyonlarına göre daha az maliyet ve teknoloji içermektedir. Dolayısıyla, Etiyopya gibi gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin daha çok maliyet ve teknoloji gerektirmeyen idari inovasyonlara önem vermeleri beklenen bir sonuçtur.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Stratejik İKY uygulamalarının bağımlı değişken olan örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etki yaptığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, konuya ilişkin daha önce yapılan çalışmalarla (Yu Zhou vd., 2013; R.M. Verburg, vd, 2007, vb) benzerlik göstermektedir. Bununla beraber, Stratejik İKY uygulamaları örgütsel inovasyonun alt boyutları olan ürün, süreç ve idari inovasyonlarını da olumlu yönde etkilemiştir. Bu sonuç, tezin teori kısmında tarif edilen çalışmaların sonuçlarıyla uyumlu olduğu ifade edilebilir.

Kontrol değişkenlerinin etkilerine bakıldığında, sadece Ar-Ge faaliyetlerinin örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etki yaptığı görülmektedir. Literatürde, işletmenin yaşı, büyüklüğü ve bağlı kuruluş gibi faktörleri; ürün, süreç ve idari inovasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduklarına yönelik genel bir görüş söz konusudur. Buna karşın, bu çalışmada sözü edilen kontrol değişkenlerinin örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı bir etki bırakmamış olması beklenmeyen bir sonuç olmuştur. Ancak, bağlı kuruluş ve Ar-Ge faaliyetlerinin örgütsel inovasyon ile anlamlı ve pozitif

yönde ilişkili oldukları saptanmıştır. Genel olarak çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, motivasyonunu artıran ve çalışanlara fırsat sağlayan bağlılığa dayalı İKY uygulamaları işletmenin yeni ürün, süreç ve idari uygulamaları geliştirme çabalarını etkilediği söylenebilir.

Stratejik İKY'nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analizin sonucunda, Stratejik İKY'nin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, sözü edilen değişkenler arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Buna göre, Stratejik İKY'nin etkisiyle işletmelerin yeni bilgi toplama, bu bilgiyi çalışanlar arasında paylaşma, yorumlama ve örgütsel süreçlerle entegre etme yeteneğinin arttığı ifade edilebilir. Kontrol değişkenlerinin etkisine bakıldığında, Ar-Ge faaliyetleri örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, Ar-Ge faaliyetleri örgütün bilgi toplama, bu bilgiyi çalışanlar arasında paylaşma, yorumlama ve ileride kullanmak için örgütsel hafızada saklama yeteneğinin arttırdığını ifade edilebilir. Mevcut literatür, işletme yaşının örgütsel öğrenme yeteneğini olumlu olarak etkilediğini göstermektedir (Hu, Wu ve Shi, 2016, vb). Ancak, bu çalışmada, işletmenin yaşı örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde olumsuz bir etki bırakması beklenmeyen bir sonuçtur. Genel olarak, yaşı büyük olan işletmeler mevcut normlar, politikalar veya varsayımlarını değiştirmeden öğrenmeye (hataları tespit etmeye ve düzeltmeye) çalışırlar. Dolayısıyla, bu işletmelerin yeni bilgiye açık olmaları, mevcut norm ve varsayımları sorgulamaları, normlara karşı yeni bakış açılarına sahip olmaları (çift yönlü öğrenme) kısıtlanabilir. Çınar ve Eren'in (2015) Türkiye'deki kamu hastaneleri üzerinde yaptıkları bir çalışmada, işletme yaşının örgütsel öğrenme yeteneğini negatif olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel inovasyon ve onun alt boyutları olan ürün, süreç ve idari inovasyonlar arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yapılan yol analiz sonuçlarına göre; örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyonu

pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, işletmenin yeni bilgi elde etme, bu bilgiyi bireyler arasında paylaşma, yorumlama ve örgütsel süreçlerle bütünleştirme yeteneğinin artması onun ürün, süreç ve idari inovasyon geliştirme kapasitesini arttırdığı ifade edilebilir. Bu sonuç, tezin teori kısmında tarif edilen çalışmaların sonuçlarıyla uyumlu olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada, Stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünün söz konusu olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme yeteneği; Stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu saptanmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneğinin modele eklenmesiyle; Stratejik İKY'nin örgütsel inovasyon üzerinde olumlu ve doğrudan etkisi azalmış ve anlamsız çıkmıştır. Bu sonuç, örgütsel öğrenme yeteneğinin Stratejik İKY ile örgütsel inovasyon arasında tam aracılık yaptığını göstermektedir. Dolayısıyla, işletmelerin yeni bir ürün, süreç veya idari uygulama ortaya koymaları için ilk olarak Stratejik İKY uygulamalarıyla öğrenme yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun için, öğrenme potansiyeli yüksek olan çalışanları işe almaları, çalışanların iç ve dış çevreden bilgi toplamaları ve bu bilgiyi kendi aralarında paylaşabilmeleri için uygun bir ortam yaratmaları tavsiye edilir. Ayrıca çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmeleri için gerekli eğitimi vermeleri, karar verme sürecinde çalışanların katılımı sağlamaları, çalışanların işletme ile ilgili fikirlerini rahatlıkla ortaya koymaları, öneride bulunmaları için açıklık iklimini yaratmaları ve çalışanların yenilikçi davranışlarını ödüllendirmeleri önerilebilir. Çalışanların farklı görüşlerini dikkate alarak üretim, süreç, idari faaliyetleri vb. ile ilgili eksikleri tanımlamak, bu eksikleri gidermek için kalite çemberleri, sorun çözme takımları ve öneri geliştirme sistemleri oluşturmak ve tutum anketlerini kullanmak örgütsel öğrenme yeteneğini arttırmak ve dolayısıyla örgütsel inovasyonu geliştirmek için yarar sağlar.

Örgütsel inovasyonun Stratejik İKY faaliyetlerinin düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analizin sonucunda, Stratejik İKY uygulamalarını yüksek düzeyde yerine getiren işletmelerin örgütsel inovasyon ortalaması ($\bar{x}= 4,566$) söz konusu uygulamaları düşük seviyede uygulayan işletmelerden ($\bar{x}= 3,467$) daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, işletmelerin yeni ürün, süreç ve idari uygulama ortaya koyabilmeleri için çalışanların bilgilerini geliştirmeleri, motivasyonlarını ve işletmeye olan bağlılığını artırmaları ve daha aktif olarak katılmalarını sağlamaları önem taşımaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde uygulamacılar ve araştırmacılar için birtakım öneriler sunulabilir. İlk olarak, birbirleriyle ilişkili olan Bağlılığa Dayalı İKY uygulamalarının örgütün iç ve dış çevreden yeni bilgi toplama, bu bilgiyi çalışanlar arasında paylaşma, yorumlama ve örgütsel süreçlerle entegre etme yeteneğini geliştirdiği için yöneticilerin Bağlılığa Dayalı İKY faaliyetlerine önem vermeleri önerilebilir. Bununla beraber, İK yöneticilerinin; bilgi işçilerinin sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri kullanarak yeni ürün, süreç veya idari uygulamaları geliştirmeleri için Bağlılığa Dayalı İKY uygulamalarına yönlendirmeleri beklenir.

Dolayısıyla, yeni ürün geliştirmek için İK yöneticilerinin; seçici işe alma yöntemleri kullanarak öğrenme potansiyeli yüksek, hızlı değişen bir ortamda uyum sağlayabilen, yeniliğe açık ve nitelikli çalışanlarını işe almaları; yeni fikir üretme, yaratıcı sorun çözüm, deneme, takım çalışması gibi farklı konularda çalışanlara eğitim vermeleri; bilgi işçilerini özendirmek için bireye dayalı (örneğin, ikramiyeler, ücret artışlar, vb) ve ekibe dayalı teşvik edici ücret (kar paylaşımı, kazanç paylaşımı, vb) kullanmaları önerilebilir. Ayrıca, işletmedeki üretim süreçlerini etkin hale getirmek, ürün kalitesini arttırmak ve üretim maliyeti düşürmek amacıyla süreç inovasyonu geliştirmek için yeni üretim makineleri, yazılım programları, kalite kontrol sistemleri, üretim metotları, teknikleri, üretim akışları, vb ile ilgili konularda çalışanlara eğitim programlarının hazırlamaları önerilebilir. İdari inovasyonu; yeni iş organizasyonu, örgüt

yapısı, iş sistemleri, iletişim kanalları vb. uygulama ile ilgilidir. Bu tür inovasyonlar, işletmelerin yeni ürün veya süreç geliştirme çabalarını dolaylı olarak etkilemektedir. İK yöneticilerinin; örgütün tüm faaliyetlerini etkin olarak yönetilmesi, birimler arasındaki iletişimin kolaylaştırılması, yöneticiler tarafından bilgiye dayalı kararların alınması vb. amaçlarla geliştirilen (örneğin, ERP veya Kurumsal Kaynak Planlaması) idari uygulamaları hakkında çalışanlara eğitim verilmesi önerilebilir.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon üzerinde olumlu bir etki bıraktığı tespit edildiği için, işletmelerin öğrenme yeteneğini engelleyen normlar, kurallar, prosedürler ve politikalar gibi faktörlerin ortadan kaldırmaları gerektiği önerilebilir. Ayrıca, Stratejik İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolü ortaya çıktığı için işletmelerin inovasyon geliştirmeden önce öğrenme yeteneğini arttırmaları gerektiği ifade edilebilir.

Bağılıya Dayalı İKY uygulamalarını yüksek düzeyde yerine getiren işletmelerin örgütsel inovasyon ortalaması, bu uygulamaları düşük seviyede yerine getiren işletmelere kıyasla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, işletmelerin daha fazla ürün, süreç ve idari inovasyon geliştirmeleri için sözü edilen İKY faaliyetlerini yüksek düzeyde uygulamaları önerilebilir. Bununla beraber, Ar-Ge'nin hem örgütsel öğrenme yeteneği hem de örgütsel inovasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edildiği için üst yöneticilerinin Stratejik İKY uygulamalarına ek olarak Ar-Ge'ye destek sağlamaları beklenir.

Örgütsel inovasyon esas olarak risk içeren, maliyetli, uzun vadeli ve farklı birimlerin işbirliğini gerektiren bir faaliyet olduğundan dolayı tepe yöneticilerinin inovasyona sahip çıkmaları büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, tepe yöneticilerinin; inovasyonu ön plana çıkarmaları, yaratıcılığı teşvik eden örgüt kültürü yaratmaları ve çalışanların yaratıcı sorun çözme yeteneğini arttırmak için eğitim üzerinde gerekli yatırım yapmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, yönetim

kademelerindekilerin; yeni fikir üretme, eleme, uygulama, takip sistemi oluşturmaları tavsiye edilir. Bu uygulamalar, çalışanların öneri geliştirme çabalarını teşvik ettiği için yöneticilerin bu önerilerini göz ardı etmemesi ve olumlu geri besleme sağlaması önem arz etmektedir. Ayrıca, tepe yöneticilerinin; inovasyon projelerine gerekli bütçe tahsis etmeleri, çalışanların ve hat yöneticilerin yenilikçi davranışlarını pekiştirmek için finansal ve finansal olmayan ödül sistemleri kullanmaları örgütsel inovasyonu geliştirmek açısından yararlı olacaktır.

Son olarak, ileride konuya benzer çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılara birtakım öneriler sunulabilir. Araştırmacıların farklı sektörlere göre örgütsel inovasyon açısından karşılaştırma imkanı sağlayacak daha büyük örneklem üzerinde çalışmaları önerilebilir. Bununla beraber, işletmelerin örgütsel inovasyon düzeylerini belirlemek için anket uygulamalarının dışında gerçek inovasyon çıktılarına dayalı ölçümlerin kullanılması önerilebilir. Stratejik İKY, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi incelerken bu çalışmada dikkate alınan kontrol değişkenlerinin dışında örgüt yapısı, örgüt kültürü gibi faktörleri de dikkate alan çalışmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S., 1965 “Inequity in social exchange”, In L. Berkowitz (Ed.), *advances in experimental psychology*, 2, 267-299. **New York: Academic Press.**
- Álvaro López- Cabrales, Juan C. Real and Ramón Valle, 2011 “Relationships between human resource management practices and organizational learning capability: The mediating role of human capital”, **Personnel Review**, 40/3, 344-363.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M., 1996 “Assessing the work environment for creativity”. **Academy of Management Journal**, 39/5, 1154-1184.
- A Subramanian and S. Nilakanta, 1996 “Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance”, **Omega, Int. J. Mgmt Sci**, 24/6.
- Archibugi, D., Evangelista, R. and Simonetti, R.,1994 “On the definition and measurement of product and process innovations”
- Argote L, 2013 “Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge”, 2nd edition, **Springer.**
- Arthur A. Bright, Jr. and W. Rupert Maclaurin, 1943 “Economic Factors Influencing the Development and Introduction of the Fluorescent Lamp”, **Journal of Political Economy**, 51/5, 429-450
- Argyris, C., 1999 “On Organizational learning”, 2nd ed. Oxford: **Blackwell Publishers**
- Argyris, C. and Schön D. A., 1978 “Organizational Learning: A Theory of Action Perspective”, **Addison-Wesley Publishing Company**

- Bailey, T., 1993 “Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne”
- Baker and Sinkula, 1999 “The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27/4, 411-427.
- Barba Aragón, etal, 2013 “Training and performance: the mediating role of organizational learning”. **Cuad Econ Dir Empresa**.
- Bearbeitet von and Shunzhong Liu, 2013 “Innovation management in knowledge intensive business services in China”
- Bednar, A.K., “Theory into practice: How do we link?” In G.J. Anglin (Ed.), *Instructional technology: Past, present, and future*. **Englewood, CO: Libraries Unlimited**.
- Cunningham, D., Duffy, T.M., & Perry, J.D., 1991
- Bennett, 2003 “Job rotation: Its role in promoting learning in organizations”. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 17/4, 7-9.
- Benoit Dostie, 2018 “The impact of training on innovation”, **ILR Review**, 71/1
- Benoit Godin, 2008 “In the shadow of Schumpeter, W. Rupert Maclaurin and the study of technological innovation”. Project on the intellectual history of innovation, working paper, No. 2
- Benoît Godin, 2015 “Innovation: A Conceptual History of an Anonymous Concept”. Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper No. 21.
- Berkhout, A. J., Duin, P., and Ortt, R., 2006 “Innovating the innovation process”, **International Journal of Technology Management**, 34/3, 390–404.
- Birger Wernerfelt, 1984 “A Resource-Based View of the Firm”, **Strategic Management Journal**, 5/2, 171-180.
- Boehm, G., & Frederick, L. J., 2010 “Strategic innovation management in global industry networks”. **Asian Journal of Business Management**, 110-120.

- Brenda Barker Scott, 2011 “Organizational Learning: A Literature Review”. IRC Research Program, Queens University.
- Bruce D. Fischer and Nancy Montalbano, 2014. “Continuous Innovation from All Employees: An Underutilized Font of Organizational Improvement”, **American Journal of Management**, 14/3.
- Butler, J E, Ferris, G R and Napier, N K, 1991 “Strategy and Human Resource Management”, **South-Western Publishing**, Cincinnati, OH.
- Byron, Khazanchi and Nazarian, 2010 “The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models”. **Journal of Applied Psychology**, 95/1, 201–212.
- Camagni, R., 1991 “Local milieu, uncertainty and innovation networks: Towards a new dynamic theory of economic space”. In: R. Camagni (Ed.), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, 121–143. London: **Belhaven Press**.
- Campbell, R, 2004 “Architecting and Innovating. Managing Complexity and Change” INCOSE, 14th Annual International Symposium Proceedings.
- Canan Ceylan, 2013 “Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance”, **The International Journal of Human Resource Management**, 24/1, 208-226.
- Charles Edquist, 1997 “Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations”. **Routledge**.
- Chung-Jen Chen and Jing-Wen Huang, 2009 “Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity”, **Journal of Business Research**, 62, 104–114.
- Chesnais F., 1993 “The French National System of Innovation”. Appeared in: Nelson R, (Editor), 1993, *National Innovation Systems*; A

- Comparative Analysis, **Oxford University Press**, New York.
- C.J. Collins and K.G. Smith, 2006 “Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms”, **Academy of Management Journal**. 49, No. 3, 544–560.
- Chris Freeman and Luc Soete, 1997 “The Economics of Industrial Innovation”, Third Edition, Cambridge, Mass, **MIT Press**.
- Chung-Ming Lau and Hang-Yue Ngo, 2004 “The HR system, organizational culture, and product innovation”. **International Business Review**, 13, 685–703
- Chungyalpa W, et al., 2016 “Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection”, **Journal of Entrepreneurship & Organization Management**, 5/2.
- Claes Fornell and David F. Larcker, 1981 “Using structural equation models with unobservable variables and measurement errors”, **Journal of Marketing research**, XVIII, 39-50.
- Daft, Richard L, 1978 “A dual core model of organizational innovation”, **Academy of Management Journal**, 21/2, 193-210.
- Damanpour, F., 1991 “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of effects of determinants and moderators”, **Academy of Management journal**, 34, No. 3, 555-590.
- Damanpour, F. and M. Schneider, 2006 “Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers”. **British Journal of Management**, 17, 215–236.
- Damanpour, F. and S. Gopalakrishnan, 2001 “The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations”, **Journal of Management Studies**, 38:1.
- Damanpour, F. and W.M. Evan, 1984 “Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag”, **Administrative Science**

- Quarterly, 29, 392-409
- Daniel Jiménez-Jimenez, Raquel Sanz Valle, Miguel Hernandez-Espallardo, 2008 “Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning”, **European Journal of Innovation Management**, 11/3, 389-412.
- Danny Miller, 1996 “A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature”, **Journal of Management**, 22/3, 485-505
- David Guest, 2001 “Human resource management: When research confronts theory”, **The International Journal of Human Resource Management**. 12/7, 1092-1106.
- David N. Ashton and Johnny Sung, 2002 “Supporting Workplace Learning For High Performance Working”. International Labour Organization.
- David P. Lepak and Scott A. Snell, 2002 “Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations”, **Journal of Management**, 28/4, 517–543.
- David P. Lepak and Jason D. Shaw, 2008 “Strategic HRM in North America: Looking to the future”, **The International Journal of Human Resource Management**, 19/8, 1486–1499
- De Saa’-Pe’rez, P., and Dí’az-Dí’az, N.L., 2010 “Human resource management and innovation in the Canary Islands: an ultra-peripheral region of the European Union”, **The International Journal of Human Resource Management**, 21/10, 1649-1666
- Deci, E. L., and Ryan, R. M., 1985 “Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour”, New York, NY: **Plenum Press**.
- Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor and Carol Atkinson, 2013 “Human resource management”, **Pearson Education Limited**, 9th edition.

- DiBella, Nevis and Gould, 1996 “Understanding Organizational Learning Capability”, **Journal of Management Studies**, 361-379.
- Dorien T. A. M. Kooij, Paul G. W. Jansen, Josje S. E. Dikkers and Annet H. De Lange, 2010 “The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis”. **Journal of Organizational Behavior**, 31, No. 8, 1111-1136.
- Dodgeson, M., 1993 “Organizational learning: a review of some literature”, **Organization Studies**, 14/3, 375-94.
- Edith Tilton Penrose, 1959 “The Theory of the Growth of the Firm”. Oxford. **Blackwell**.
- Ellen M. Whitener, 2001 “Do high commitment HR practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modelling”. **Journal of management**, 27, 515-535.
- Emilie-Pauline Gallié and Diègo Legros, 2012 “Firms’ human capital, R&D and innovation: a study on French firms”, **Empir Econ**, 43:581–596.
- Eric W. K. Tsang, 1997 “Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research”, **Human relations**, 50/1.
- Eva Kyndt, Natalie Govaerts, Loes Keunen, Filip Dochy, 2013 “Examining the learning intentions of low- qualified employees: a mixed method study”, **Journal of Workplace Learning**, 25/3, 178-197.
- Fadime Çınar and Erol Eren, 2015 “Organizational Learning Capacity Impact on Sustainable Innovation: The case of public hospitals”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 251 – 260.
- Felix Mavondo and Mark Farrell, 2003 “Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organizational performance”, **Management Decision**, 41/3, 241-249.
- Frank Hull and Jerald Hage, 1982 “Organizing for innovation: Beyond Burns and Stalker's organic type”, **Sociology**, 16/4, 564-577.

- Gary Dessler, 2013 “Human Resource Management”, **Pearson Education, Inc.**, publishing, 13th edition.
- George P. Huber, 1991 “Organizational learning: The contributing processes and the literatures”, **Organization Science**, 2, No.1.
- George S. Day, 1994 “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, **Journal of Marketing**, 58/4, 37-52.
- Gomez, Lorente, Ramo’n Valle Cabrera, 2004 “Training practices and organisational learning capability Relationship and implications”, **Journal of European Industrial Training**, 28, No. 2/3/4, 234-256.
- Greg R. Oldham and Anne Cummings, 1996 “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, **The Academy of Management Journal**, 39/3, 607-634.
- Gupta, A. and Singhal, A., 1993 “Managing human resources for innovation and creativity”, **Research Technology Management**, 36, No.3, 8-41.
- Hadi Minavand and Zahra Lorkojouri, 2013 “The linkage between strategic human resource management”, innovation and firm performance.
- Hae-Young Kim, 2013 “Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using Skewness and kurtosis”, **The Korean Academy of Conservative Dentistry**.
- Hannele Seeck and Marjo-Riitta Diehl, 2017 “A literature review on HRM and innovation taking stock and future directions”. **The International Journal of Human Resource Management**.
- Hanny N. Nasution, et al, 2011 “Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value”, **Industrial Marketing Management**, 40, 336-345.
- Hao Hu, Jihong Wu & Jianchang Shi, 2016 “Strategic HRM and organisational learning in the Chinese private sector during second-pioneering”, **The International Journal of Human Resource**

- Management, 27:16, 1813-1832.
- Helen Shipton, et al, 2005 “Managing people to promote innovation. Creativity and innovation management”, 14/2.
- H. Peter Dachler and Bernhard Wilpert, 1979 “Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation”, **Administrative Science Quarterly**, 23/1,1-39.
- Herbert A. Simon, 1991 “Bounded rationality and organizational Learning”, **Organization Science**, 2/1
- Hitt M. A, Ireland D. R and Hoskisson E. H, 2007 “Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases)”, Mason: Thomson South-Western.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. R, 2008 “Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit”, **The Electronic Journal of Business Research Methods**, 6 /1, 53 – 60.
- Ikujiro Nonaka, 1994 “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, **Organization Science**, 5/1, 14-37.
- Irina V. Popova-Nowak and Maria Cseh, 2015 “The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm Perspective”, **Human Resource Development Review**, 14/3, 299–331.
- James A. Breugh, 2008 “Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research”, **Human Resource Management Review**, 18, 103–118.
- James G. March, 1991 “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, **Organization Science**, 2/1, 71-87.
- James M. Utterback, 1974 “Innovation in industry and the diffusion of technology”, **Science**, 183.
- Jamie DeCoster, Marcello Gallucci, Anne-Marie R. Iselin, 2011 “Best Practices for Using Median Splits, Artificial Categorization, and their Continuous Alternatives”, **Journal of Experimental Psychopathology**, 2/2, 197–

- 209.
- Jan Fagerberg and Bart Verspagen, 2009 “Innovation studies: The emerging structure of a new scientific field”, **Research policy**, 38, 218-233.
- Jay Barney, 1991 “Firm resources and sustained competitive advantage”, **Journal of management**, 17/1, 99-120.
- Jay Barney & P. M. Wright, 1997 “On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage”, **CAHRS Working Paper**, 97-09.
- Jeff A. Weekley and Robert E. Ployhart, 2006 “Situational Judgment Tests (SJT): Theory, Measurement and Application”, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Jeffery A. Mello, 2011 “Strategic Human Resource Management”, 3rd ed, New Delhi.
- Jeffrey B Arthur, 1992 “The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills”, **Industrial and Labor Relations Review**, 45/3, 488-506.
- Jeffrey B Arthur, 1994 “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, **Academy of management Journal**, 37/3, 670-687.
- Jeffrey Pfeffer, 1998 “Seven Practices of Successful Organizations”, **California Management Review**, 40/2.
- Jianwu Jiang, Shuo Wang and Shuming Zhao, 2012 “Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms”. **The International Journal of Human Resource Management**, 23/19, 4025–4047
- Jing Zhou, 1998 “Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Performance”, **Journal of Applied Psychology**, 83/2, 261-276.
- John E. Delery and D. “Modes of theorizing in strategic human resource

- Harold Doty, 1996 management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions”, **Academy of Management Journal**, 39, No. 4, 802-835.
- John E. Delery, 1998 “Issues of fit in strategic human resource management implications for research”, **Human Resource Management Review**, 8/3, 289-309.
- John Paul Macduffie, 1995 “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry”, **Industrial and Labor Relations Review**, 48, No. 2, 197-221.
- Joseph A. Schumpeter, 1942 “Capitalism, Socialism and Democracy”, New York: Harper & Row.
- Joseph F. Hair Jr. William C. Black, Barry J. Babin Rolph E. Anderson, 2014 “Multivariate Data Analysis”, 7th Edition, Pearson Education Limited.
- Joshua C. Watson, 2017 “Establishing Evidence for Internal Structure Using Exploratory Factor Analysis”, **Measurement and Evaluation in Counseling and Development**, 50:4, 232-238.
- Jukka Ojasalo, 2008 “Management of innovation networks: a case study of different approaches”, **European Journal of Innovation Management**, 11 No. 1, 51-86.
- Julia Nieves, Javier Osorio, 2017 “Commitment-based HR systems and organizational outcomes in services”, **International Journal of Manpower**, 38/3, 432-448.
- Juliette Summers and Jeff Hyman, 2005 “Employee participation and company performance: A review of the literature”, Joseph Rowntree Foundation.
- J. Langrish, M. Gibbons, “Wealth from Knowledge: Studies of Innovation in

- W.G. Evans and F.R. Jevons, 1972 *Industry*, **Palgrave Macmillan**
- K. Laursen and N. J. Foss, 2003 “New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance”, **Cambridge Journal of Economics**.
- Kent Romanoff, Ken Boehm and Edward Benson, 1986 “Equity: Internal and External Considerations”, **Compensation and benefits review**, 18/6, 17-25.
- Kiwook Kwon, Johnngseok Bae, John J. Lawler, 2010 “High Commitment HR Practices and Top Performers Impacts on Organizational Commitment”, **Management international Review**, 50:57–80.
- Klaus Moser, 2005 “Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations”, **International Journal of Selection and Assessment**, 13/3.
- Kline, Stephen J., 1985 “Research, Invention, Innovation and Production: Model and Reality”, Rept, INN-1, Department of Mechanical Engineering, Stanford University (to be published).
- Kolb, David A., 1984 “Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development”. **Prentice-Hall**, Englewood Cliffs, N.J
- Kristopher J. Preacher and Andrew F. Hayes, 2008 “Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models”, **Behavior Research Methods**, 40/3, 879-891.
- Lara D. Zibarras, Rebecca L. Port, Stephen A. Woods, 2008 “Innovation and the ‘Dark Side’ of Personality: Dysfunctional Traits and their Relation to Self-Reported Innovative Characteristics”, **Journal of Creative Behavior**, 42/3, 3rd Quarter
- Lievens, Filip; Peeters, Helga; and Schollaert, “Situational judgment tests: A review of recent research”, **Personnel Review**, 37/4, 426-441. Research Collection

- Eveline, 2008 Lee Kong Chian School of Business
- Luis R. Gomez Mejia, “Managing Human Resources”, 7th edition. **Pearson Education, Inc.**
- David B. Balkin and Robert L. Cardy, 2012
- Mansfield, Edwin, 1963 “Size of firm, market structure and innovation”, **Journal of Political Economy**, 71/6, 556-576.
- Mansfield, Edwin, 1984 “R&D and Innovation: Some Empirical Findings”. NBER Chapters, in: R&D, Patents, and Productivity, 127-154 National Bureau of Economic Research, Inc.
- Mansfield, Edwin, 1986 “Patents and innovation: An empirical study”, **Management Science**, 32/2.
- Marc Thompson and Paul Heron, 2005 “Management capability and High performance organization”, **The international journal of Human resource management**, 19/6, 1029-1048.
- March, J. G. and Simon, H. A., 1958 “Organizations”, 2nd printing, New York, London: John Wiley.
- Marius T. H. Meeus and Charles Edquist, 2006 “Introduction to Part I: Product and process innovation”. ResearchGate
- Mark A. Huselid, 1995 “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”, **Academy of Management Journal**, 38, No 3, 635-872
- Mark A. Youndt, Scott A. Snell, James W. Dean, Jr. and David P. Lepak, 1996 “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance”, **The Academy of Management Journal**, 39, No. 4, 836-866.
- Mark L. Lengnick-Hall, et al, 2009 “Strategic human resource management: The evolution of the field”, **Human Resource Management Review**, 19, 64–85.
- Marquis, Donald, G., 1969 “The Anatomy of Successful Innovation”, *innovation*, 1,

- 35-48.
- Marinova, Dora and Phillimore, John, 2003
Marshall Sashkin, 1976
- Mary M. Crossan, Henry W. Lane, Roderick E. White, 1999
- Mary Crossan and Tracy Guatto, 1996
- L.A. Burke L.A. Witt, 2002
- Lauren E. McEntire and Tiffany M. Greene-Shortridge, 2011
- Michael Armstrong, 2006
- Michael Armstrong, 2008
- Michael A. Poole and Patrick N. O' Farrell, 1970
- Michael J. Marquardt, 1995
- Mohan Subramaniam and Mark A. Youndt, 2005
- “Models of Innovation. The International Handbook on Innovation”, 44-53. United Kingdom: **Elsevier**.
- Changing toward Participative Management Approaches: A Model and Methods. **The Academy of Management Review**, 1/3, 75-86.
- “An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution”, **The Academy of Management Review**, 24/3, 522-537.
- “Organizational learning research profile”, **Journal of Organizational Change Management**, 9/1, 107 – 112.
- “Moderators of the openness to experience-performance relationship”, **Journal of Managerial Psychology**, 17/8, 712–721.
- “Recruiting and Selecting Leaders for Innovation: How to Find the Right Leader”, **Advances in Developing Human Resources**, 13/3, 266–278. SAGE Publications.
- “A handbook of human resource management practice”, 10th edition, Kogan Page Limited.
- “Strategic Human Resource Management: A guide to action”, 4th ed. Kogan Page Limited.
- The assumptions of the linear regression model
- “Building the Learning Organization. Mastering the 5 elements for corporate learning”, Davies-Black Publishing, 2nd edition.
- “The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities”, **Academy of Management Journal**, 48/3, 450–463.

- Mohrman, S.A., Cohen, S.G., & Mohrman, A.M., Jr., 1995 “Designing Team-Based Organizations”, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohr and Sarin, 2009 “Drucker’s insights on market orientation and innovation”, Implications for Emerging Areas in High-Technology Marketing, **Journal of the Academy of Marketing Science**
- Myers, S., & Marquis, D. G., 1969a “Successful industrial innovations: a study of factors underlying innovation in selected firms”, In NSF 69-17. Washington: National Science Foundation
- Newman, Jerry M., and Melissa Waite, 1998 “Do Broad-Based Stock Options Create Value?” **Compensation and Benefits Review**, 30/4, 78-86.
- Newstrom, J.W., 1983 “The Management of Unlearning: Exploding the “Clean Slate” Fallacy”, **Training and Development Journal**, 37/8, 36-39
- Nick Bontis, Mary M. Crossan and J. Hulland, 2002 “Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows”, **Journal of Management Studies**, 39, 4.
- Nielsen (1996, 36). <http://home.uninet.ee/~vkell/Organizational%20learning.pdf>
- Quoted in Soe 2003 (2006)
- N. R. Anderson and M. A. West, 1998 “Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory”, **Journal of Organizational Behavior**, 19, 235-258.
- OECD, 2005 “Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data”, 3rd ed., Paris
- Owwon Park, Johnkseok Bae & Woonki Hong, 2017 “High-commitment HRM system, HR capability, and ambidextrous technological innovation”, **The International Journal of Human Resource Management**

- Ömer Sadullah vd., 2013 İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Beta Basım A.Ş.
- Panayotis G. Michaelides and Kostas Theologou, 2009 “Joseph Schumpeter and Gabriel Tarde on Technological Change and Social Evolution”, 13th International Conference of the European Society for the History of Economic Thought, Thessaloniki
- Parra-Frutos, 2012 “Testing homogeneity of variances with unequal sample sizes”, **Comput Stat**, 28,1269–1297
- Patterson, F. & Zibarras, L. D., 2017 “Selecting for creativity and innovation potential: implications for practice in healthcare education”, **Advances in Health Sciences Education**
- Patrick M. Wright and Gary C. McMahan, 1992 “Theoretical perspectives for strategic human resource management”, **Journal of management**, 18, No 2, 295-320.
- Paul, William James & Robertson, Keith B, 1970 “Job Enrichment and Employee Motivation”, London Gower Press.
- Peter Bamberger and Ilan Meshoulam, 2000 “Human resource management strategy: formulation, implementation and impact”, Sage publications.
- Peter F Drucker, 1994 “The Landmarks of Tomorrow”, **Harper and Brothers Publishers**, New York.
- P. Guchait & S. Cho, 2010 “The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment”, **The International Journal of HRM**, 21/8, 1228-1247
- Peter M. Senge, 1990 “The Fifth Discipline: The Art and Practice of Organizational Learning”, 1st edition.
- Pfeffer, J., 1994 “Competitive Advantage Through People”, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- P Stiles, L Gratton and C “Performance management and the psychological

- Truss, Hope-Hailey, Patrick McGovern, 1997
 Pilar Jerez-Gómez, et al, 2005
 Pilar Jerez-Gómez, José Céspedes-Lorente and Miguel Pérez-Valls, 2017
 Pill and MacDuffie, 1996
 Raghuram, S., and Arvey, R.D., 1994
 Raquel Sanz-Valle, Daniel Jiménez-Jiménez, 2018
 Raphael Amit and Paul J. H. Schoemaker, 1993
 Ray Stata, 1989
 Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman, Jr, 1978
 R. Chiva, J Alegre and R Lapedra, 2007
 R.Rothwell, C. Freeman, A. Horlsey, V. T. P. Jervis, A. B. contract”, **Human Resource Management Journal**, 7/1.
 “Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry”, **Human resource management**.
 “Do high-performance human resource practices work?” The mediating role of organizational learning capability, **Journal of Management & Organization**.
 “The adoption of high involvement work practices”, **Industrial relations**, 35/3.
 “Business Strategy Links With Staffing and Training Practices”, **Human Resource Planning**, 17, 55–73.
 “HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship?”, **Management Decision**
 “Strategic Assets and Organizational Rent”, **Strategic Management Journal**, 14/1, 33-46.
 “Organizational learning: The key to management innovation”, **Sloan Management Review**; 30/3, 63
 “Organizational Strategy, Structure, and Process”, **The Academy of Management Review**, 3, No. 3, 546-562.
 “Measuring organisational learning capability among the workforce”, **International Journal of Manpower**, 28 No. 3/4, 224-242. Emerald Group Publishing Limited
 “SAPPHO updated - project SAPPHO phase-II”, Research Policy

- Robertson, J. Townsend, 1974
- Reuben M. Baron and David A. Kenny, 1986 “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations;”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, No. 6, 1173-1182.
- Rex B. Kline, 2011 “Principles and practices of structural equation modeling”, 3rd edition, **The Guilford Press**.
- Richard L. Daft and Karl E. Weick, 1984 “Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems”, **The Academy of Management Review**, 9/2, 284-295.
- Robert Knoop, 1995 “Influence of participative decision-making on job satisfaction and organizational commitment of school principals”, **Psychological Reports**, 76, 379-382.
- Robert M. O’Brien, 2007 “A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors”, **Quality & Quantity**, 41:673–690.
- Rogers, E.M., F.F. Shoemaker, 1971 “Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach”, New York: Free Press.
- Rothwell, 1992 “Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s”, **R&D Management**, 22/3, 221-239.
- Scott Williams, 2001 “Increasing employees’ creativity by training their managers”, **Industrial and Commercial Training**, 33/2, 63-68.
- Sei Hyoung Cho, Song, Yun, Cheol, 2013 “How the organizational learning process mediates the impact of strategic human resource management practices on performance in Korean Organizations”, **Performance improvement quarterly**, 25/4, 23 – 42.
- S. Goh and G. Richards, 1997 “Benchmarking the learning capability of organizations”, **European Management Journal**, 15, No 5, 575-583.

- Elsevier Science Ltd
- Schuler and Jackson, 1987 “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”, **The Academy of Management Executive**, 1/3, 207-219.
- Schumpeter J.A., 1934 “The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle”, **Harvard Economic Studies**, 46.
- Schumpeter, J. A., 1939 “Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process”, New York: McGraw-Hill
- Scott A. Snell, James W. Dean and Jr., 1992 “Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective”, **The Academy of Management Journal**, 35/3, 467-504.
- Sengul Cangur and Ilker Erca, 2015 “Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modeling Under Multivariate Normality”, **Journal of Modern Applied Statistical Methods**: 14/1, Article 14.
- Şeref Kalaycı, 2014 “SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri”, 6 baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd Şti.
- Shilpi Saha and S. Pavan Kumar, 2017 “Influence of participation in decision making on job satisfaction, group learning, and group commitment: empirical study of public sector undertakings in India”, **Asian Academy of Management Journal**, 22/1, 79–101.
- Sjoerd Beugelsdijk, 2008 “Strategic Human Resource Practices and Product Innovation”, **Organization Studies**, 29/06, 821–847. SAGE Publications
- Sinha, P. Thaly, 2013 “A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations”, **Management**, 18/20/2, 141-156.

- Slater, SF and JC Narver, 1995 “Market orientation and learning organization”, **Journal of marketing**, 59, 63-74.
- Smith, Tracy D., and McMillan, Bradley F., 2001 “A Primer of Model Fit Indices in Structural Equation Modeling”, Paper presented at the annual meeting of the Southwest Educational Research Association, February 1-3, New Orleans
- Snelbecker, G.E., 1983 “Learning theory, instructional theory, and Psychoeducational design”, New York: McGraw-Hill.
- Soo Min Toh, Frederick P. Morgeson and Michael A. Campion, 2008 “Human Resource Configurations: Investigating Fit with the Organizational Context”, **Journal of Applied Psychology**, 93, No. 4, 864–882.
- S. Bauernschuster, O. Falck and S. Hebllich, 2009 “Training and Innovation”, **Journal of Human Capital**, 3, No, 323-353.
- Stephen Wood and Lilian de Menezes, 1998 “High Commitment Management in the U.K: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers’ Manpower and Skills Practices Survey”, **Human Relations**, 51, No. 4.
- Stephen J. Kline and Nathan Rosenberg, 1986 An overview of innovation, 275-305.
- Steven H. Appelbaum, 1997 “Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development”, **Management decisions**, 35/6, 452-463.
- Stewart L. Stokes, 2000 “Attracting and Keeping IT Talent”, **Information Systems Management**, 17:3, 8-16.
- Sun Young Sung and Jinnam Choi, 2014 “Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, 35, 393 – 412.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. 2013 “Using Multivariate Statistics”, 6th ed., Boston, MA: Pearson.
- Tan, C, L and Nasurdin, A, M, 2011 “Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness”, **The Electronic Journal of Knowledge Management**, 9/2.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J., 1993 “The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance”, **Personnel Psychology**, 46, 27-48.
- Thomas C. Kohler, 1986 “Models of Worker Participation: The Uncertain Significance of Section 8(a) (2), 27 B.C.L. Rev. 499
- Twiss, B. C., 1992 “Managing Technological Innovation”, 4th ed. Marshfield, MA: Pitman.
- Walton, Richard E., 1985 “From Control to Commitment in the Workplace: In Factory after Factory, There is a Revolution Under Way in the Management of Work”, **Readings on Labor-Management Relations**. Harvard Business Review.
- Wanous, J.P., 1992 “Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers” Reading, MA: Addison-Wesley. 2nd ed.
- Wayne F. Cascio, 2015 “Strategic HRM: Too important for an insular approach”, **Human Resource Management**, 54, No. 3. 423–426.
- Weerd-NederHof, P. C., Pacitti, P. J., Gomes, J. F. S. & Pearson, A. W., 2002 “Tools for the improvement of organizational learning processes in innovation”, **Journal of Workplace Learning**, 14/8, 320-331.
- Wesley M. Cohen and Daniel A. Levinthal, 1989 “Innovation and Learning: The Two Faces of R & D”, **The Economic Journal**, 99/397, 569-596.
- Wesley M. Cohen and Daniel A. Levinthal, 1990 “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, **Administrative Science Quarterly**, 35/1,

- 128-152. Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation.
- Walter Randy “High-Performance Work Systems and Organizational
Evans, Walter D. Davis, Performance: The Mediating Role of Internal Social
2005 Structure”, **Journal of management**, 31/5.
- William E. Martin and “Quantitative and statistical Research methods: From
Krista D. Bridgmon, 2012 Hypothesis to Results”, First edition, John Wiley & Sons
- Woodruff Imberman, “All You Ever Wanted to Know About Gainsharing But
1993 Were Afraid to Ask”, **Target**.
- W. Rupert Maclaurin, “The Process of Technological Innovation: The Launching
1950 of a New Scientific Industry”, **The American Economic Review**, 40/1, 90-112.
- W. Rupert Maclaurin, “The Sequence from Invention to Innovation and its
1953 Relation to Economic Growth”, **The Quarterly Journal of Economics**, 67/1, 97-111.
- W. Rupert Maclaurin, “Technological Progress in Some American Industries”,
1954 **The American Economic Review**, 44/2, 178-189.
- Youndt, M. A., 1998 “Human Resource Management Systems, Intellectual
Capital and Organizational Performance” Ph.D. Thesis,
University Park, PA: The Pennsylvania State University.
- Yu Zhou, Ying Hong and “Internal commitment or external collaboration? The
Jun Liu, 2013 impact of human resource management systems on firm
innovation and performance”, **Human Resource Management**, 52/2, 263 – 288.
- Zaltman, G.; R. Duncan “Innovations and Organizations” New York: Wiley
and J. Holbek, 1973
- Zümrüt Ecevit Satı, 2013 “İnovasyonu yönetimde kesitler-Bilgi Yönetimi/AR-
GE/Stratejik yönetim”, Nobel Akademik yayıncılık Eğitim
Danışmanlık Tic, Ltd, Şti. 1. Basım

EKLER



Sayın katılımcılar;

Bu Doktora tez çalışması “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel İnovasyon Arasındaki ilişkide Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Rolü**” üzerinde yapılır. Bu araştırmanın temel amacı Stratejik İKY Uygulamaları ve Örgütsel İnovasyon arasındaki ilişkileri ve ayrıca söz konusu kavramlar arasındaki ilişkileri etkileyen Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin rolünü ampirik olarak test etmektir. Bu araştırma örgüt düzeyinde yapıldığından anketler yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Başka bir ifadeyle, Stratejik İKY Uygulamaları ve Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile ilgili ölçekler İK yöneticiler tarafından cevaplanacaktır. Örgütsel inovasyon ile ilgili anket ise üst düzey yönetici tarafından doldurulacaktır. Bu anketin üç bölümü vardır. **Birinci bölüm** araştırmaya ilişkin temel kavramlar hakkında bilgi verir. **İkinci bölüm** işletmeler hakkında temel bilgiler sorar. **Üçüncü bölüm** ise araştırmaya ilişkin değişkenler hakkında sorular sorar. Verdiğiniz cevaplar sadece söz konusu araştırma için kullanılacağı için işletmenizin veya kendi adınız ve adresiniz yazmanız gerekmez. Sorulara yönelik doğru veya yanlış cevap yoktur. Önemli olan yukarıdaki uygulamalar işletmenizde ne düzeyde uygulandığını bilmektir. Son olarak, inovasyon esas olarak bilgi ile ilgili olduğu için cevap verirken **işletmenizin stratejik amaçları gerçekleştirmek açısından değerli bir varlık olarak görülen bilgi (beyaz yakalı) işçilerinizi dikkate almanız isteriz**. Katılmanız için teşekkür ederiz.

Ephrem Assefa Haile
İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

BÖLÜM I: ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölüm araştırmaya ilişkin temel kavramlar hakkında bilgi verir. Lütfen, sorulara cevap vermeden önce aşağıdaki kavramlara bakın.

- 1) **Stratejik/Bağlılığa Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi:** İşletmeye üstün bir değer yaratmak için yetenekli, motive edilmiş ve örgüt ile güçlü bir bağlılık kuran işgücü geliştirmeye hizmet eden insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dizisidir.
- 2) **Örgütsel öğrenme yeteneği:** Örgüt performansının iyileştirilmesi veya davranışların değiştirilmesi için örgütün bilgi yaratabilme, bilgiyi elde etme, aktarma ve bütünleştirme yeteneğidir.
- 3) **Örgütsel inovasyon (Organizational innovation):** Organizasyon için yeni ürün, süreç ve idari uygulamalarının örgüt içerisinde geliştirilmesi ya da dışarıdan adapte edilmesidir. Örgütsel inovasyon üç şekilde olabilir.
 - 3.1. **Ürün inovasyonu (Product innovation):** mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır.
 - 3.2. **Süreç inovasyonu (Process innovation):** yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu inovasyon, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir.
 - 3.3. **İdari inovasyonu (Administrative innovation):** işletmenin iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır.

II. BÖLÜM II: İŞLETME HAKKINDA GENEL SORULAR

İnsan Kaynakları Yönetici tarafından doldurulacaktır

Bu bölüm işletmeler hakkında genel bilgiler sormaktadır. Lütfen, aşağıda yer alan alternatiflerden işletmenizi doğru açıklayan seçenek belirtiniz.

1. Aşağıdaki alternatiflerden işletmenizi doğru açıklayan seçenek hangisidir?
 - a) Yerel bir şirket
 - b) Yabancı bir şirket
 - c) Yerli ve yabancı yatırımcılar tarafından kurulan şirket
2. Aşağıdaki alternatiflerden işletmenizin mülkiyetini doğru açıklayan seçenek hangisidir?
 - a) Tek kişi işletmesi
 - b) Özel bir firma (PLC)
 - c) Ortak girişim (teşebbüs)
3. Aşağıdaki alternatiflerden işletmenizi doğru açıklayan seçenek hangisidir?
 - a) Büyük bir şirketin bağlı kuruluşu
 - b) Bağımsız bir şirket

4. Aşağıdaki seçeneklerden işletmenizin yaşı kaçtır?
- a) 1 yıl ve aşağı d) 10 – 15 yıl (15 yıl dahil)
b) 1 – 5 yıl (5 yıl dahil) e) 15 – 20 yıl (20 yıl dahil)
c) 5 – 10 yıl (10 yıl dahil) f) 20 yıl ve üst
5. Aşağıdaki alternatiflerden işletmenizin faaliyette bulunduğu alt üretim sektörü hangisidir?
- a) Deri ve ayakkabı f) Kimyasal ürünleri
b) Yeme içme g) Elektronik, Elektrik ve
c) Tekstil ve konfeksiyon Telekom ekipmanlar
d) Çelik sanayi h) Eczacılık
e) Kişisel bakım ürünleri
i) Diğer ise lütfen belirtiniz _____
6. Lütfen, işletmenizde çalışmakta olan tam zamanlı çalışanların sayısı belirtiniz

BÖLÜM III: ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ANA SORULAR

STRATEJİK/BAĞLILIĞA DAYALI İKY UYGULAMALARININ ÖLÇÜMÜ

(İK Yönetici tarafından doldurulacaktır)

Aşağıdaki tabloda Stratejik/ Bağlılığa Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını ölçmek için 23 ifade bulunmaktadır. Dolayısıyla, işletmeniz ***bilgi veya beyaz yakalı çalışanlarını yönetmek için*** söz konusu İKY faaliyetlerini ne düzeyde uyguladığımı 5’li Likert ölçeği (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) kullanarak belirtiniz.

1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum						
Stratejik İKY Uygulamaları		1	2	3	4	5
1	Çalışanlar iş yapma biçimlerini sürekli olarak değiştirebilirler					
2	Çalışanlar iş ile ilgili kararlar alabilirler					
3	İşletme çalışanlara iş güvencesi sağlar					
4	Çalışanlar çeşitli görevlerden oluşan işler yapmaktadırlar					
5	Çalışanların görevleri iş rotasyonu içermektedir					
6	Beyaz yakalı çalışanlar esas olarak içerden terfi yoluyla temin edilir					
7	İşe alma ve seçim faaliyetleri için çok yönlü beyaz yakalı çalışanların temin edilmesine önem verilir					

8	Beyaz yakalı çalışanlar işletmenin stratejik hedefe ulaşması için sağlayacakları katkı düzeyine göre işe alınırlar					
9	Beyaz yakalı çalışanlar öğrenme potansiyeline göre işe alınır					
10	Beyaz yakalı çalışanlarımıza yönelik kapsamlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri yürütülmektedir					
11	Beyaz yakalı çalışanlarımıza yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri süreklilik gösterir					
12	Beyaz yakalı çalışanlarımıza yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri daha fazla zaman ve yatırım içermektedir					
13	Beyaz yakalı çalışanlarımıza yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerimiz işletmeye özgü nitelikli işgücünü geliştirmeye yöneliktir					
14	Beyaz yakalı çalışanlarımızın performansını değerlendirmek için birden fazla değerlendirici (örneğin, eşitler, astlar, vb) içeren çoklu değerlendirme sistemi kullanılır					
15	Beyaz yakalı çalışanların öğrenmesi için performans değerlendirme faaliyetlerine önem verilir					
16	Performans değerlendirme faaliyetleri beyaz yakalı çalışanların örgütün stratejik amaçlara ulaşmasında sağladıkları katkıya odaklanır					
17	Beyaz yakalı çalışanlarımıza yönelik performans değerlendirme faaliyetleri gelişime dayalı geri-besleme içermektedir					
18	Beyaz yakalı çalışanlarımıza yönelik teşvik edici ödül paketleri mevcuttur					
19	Beyaz yakalı çalışanlara yönelik Hisse Senedi Sahipliği Planları (ESOP) ve bonus gibi teşvik edici ücret sistemleri kullanılmaktadır					
20	Beyaz yakalı çalışanların yeni fikir geliştirme çabaları özendirilmek için teşvik edici ücret kullanılmaktadır					
21	Şirketimiz bireysel çalışmadan çok takım çalışmasına önem vermektedir					
22	Şirketimiz anket gibi yöntemler kullanarak çalışanların fikirlerini sürekli olarak değerlendirmektedir					
23	Şirketimiz beyaz yakalı çalışanlar ile açık bir iletişim ve bilgi paylaşım sistem kurmuştur					

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN ÖLÇÜMÜ

(İK Yönetici tarafından doldurulacaktır)

Aşağıdaki tabloda örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmek için 16 ifade bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme yeteneğinin dört boyutu vardır. Bunlar- Yönetimsel bağlılık, Sistem perspektifi, Açıklık ve deneyleme ve Bilgi transferi ve entegrasyonu'dur. Lütfen, işletmenizin öğrenme yeteneği ne düzeyde olduğunu 7'li Likert ölçeği (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7=Tamamen Katılıyorum) kullanarak belirtiniz.

S. No	1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kısmen katılmıyorum, 4= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5= kısmen katılıyorum, 6= katılıyorum, 7= Tamamen katılıyorum	Örgütsel Öğrenme Yeteneği						
		1	2	3	4	5	6	7
A	Yönetimsel bağlılık (Managerial commitment to learning)							
1	Bu işletmede yöneticiler sıklıkla çalışanlarını karar verme sürecinde dahil ederler.							
2	Bu işletmede, çalışan eğitimi yatırımdan ziyade maliyet olarak düşünülmektedir.							
3	İşletme yönetimi herhangi bir alandaki değişiklikleri benimsemeye ya da yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakarlar.							
4	Bu işletmede, çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilmektedir.							
5	Bu işletmede, yenilikçi fikirler ödüllendirilir.							
B	Sistem perspektifi (Systems perspective)							
1	Tüm çalışanlar işletme amaçları hakkında genel bir bilgiye sahiptirler							
2	Bu işletmeyi oluşturan tüm bileşenler (departmanlar, bölümler, çalışma ekipleri, ve bireyler) şirketin genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin farkındalar.							
3	Bu işletmeyi oluşturan tüm bileşenler, koordineli bir şekilde çalışmaya yönelik bağlantı içerisindedirler.							

C	Açıklık ve deneyleme (Openness and experimentation)								
1	Bu işletme çalışma süreçlerini iyileştirmek için deneme ve inovasyonu teşvik eder.								
2	Bu işletme sektördeki diğer şirketlerin yaptıklarını takip eder; ilgi çekici ve kullanışlı olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri adapte eder.								
3	Dış kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim veren işletmeler, vb) sağlanan tecrübeler ve fikirler bu işletmenin öğrenmesi için önemli bir araç olarak kabul edilir.								
4	Bu işletme kültürünün bir parçası olarak, çalışanlar prosedür ve metotlarla ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedirler.								
D	Bilgi transferi ve entegrasyonu (Knowledge transfer and integration)								
1	Bu işletmede, hata ve başarısızlıklar daima tüm işletme kademelerinde tartışılmakta ve analiz edilmektedir.								
2	Çalışanların işletmeye yararlı olacak yeni fikirler, programlar ve etkinlikler hakkında kendi aralarında konuşma şansına sahiptirler.								
3	Bu işletmede takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir								
4	Bu işletme geçmişte öğrendiği bilgileri depolamak için kullanılan araçlar söz konusudur (manuel, veritabanları, dosyalar, örgütsel rutinler, vb)								

ÖRGÜTSEL İNOVASYONUN ÖLÇÜMÜ

(Genel Müdürü Tarafından Doldurulacaktır)

1. Yeni bir ürün, süreç veya idari uygulamaları geliştirmek için Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) ile ilgili faaliyetleri yapıyor musunuz?
 - a) Evet
 - b) Hayır
2. Eğer 1’ci sorunun cevabı evet ise, Ar-Ge ile ilgili çalışmalarını hangi birim sayesinde yapıyorsunuz?
 - a) Kendi Ar-Ge birimi
 - b) Ana şirketin Ar-Ge birimi
 - c) Dış kaynaklardan (Ar-Ge kuruluşlar) yararlanarak
 - d) Kendi Ar-Ge birimi ve diğer Ar-Ge kuruluşlarla beraber
 - e) Diğer ise lütfen belirtiniz _____
3. Aşağıdaki tabloda örgütsel İnovasyonunu ölçmek için 15 ifade yer almaktadır. Örgütsel İnovasyonun üç boyutu vardır. Bunlar- ürün, süreç, idari inovasyonlardır. Lütfen, işletmeniz yeni ürün, süreç ve idari uygulamaları geliştirmek açısından ne düzeyde olduğunu 7’li Likert ölçeği (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7=Tamamen Katılıyorum) kullanarak belirtiniz.

• 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kısmen katılmıyorum, 4= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5= kısmen katılıyorum, 6= katılıyorum, 7= Tamamen katılıyorum								
S.N	Örgütsel inovasyon	1	2	3	4	5	6	7
A.	Ürün inovasyonu (Product innovation)							
1.	Şirketimiz birkaç yeni ürün piyasaya sunmuştur							
2.	Şirketimiz var olan ürünlere bazı iyileştirmeler yapmıştır							
3.	Şirketimiz yeni ürünler sunmak için sürekli olarak çaba gösterir							
4.	Şirketimiz rakiplerimize göre daha fazla yeni ürünler sunmuştur							
5.	Piyasaya sunduğumuz yeni ürünler endüstride önemli değişiklikler getirmiştir							
B.	Süreç inovasyonu (Process innovation)							
1.	İşletim sistemlerimizi sürekli olarak dünyadaki en iyi standartlarla kıyaslıyoruz							

2.	Çalışmada verimliliği artırmak için uygulamalarımızı sürekli olarak güncelliyoruz								
3.	Ürün kalitesini artırmak için sürekli olarak teknolojiyi kullanıyoruz								
4.	Şirketimiz yeni işletim sistemleri geliştirmek için büyük bir yatırım yapıyor								
5.	Endüstrideki güncel teknolojileri hakkında çalışanlarımıza sürekli olarak eğitim veriyoruz								
C.	İdari inovasyonu (Administrative innovation)								
1.	Sürekli olarak yeni yönetim biçimleri sunuyoruz								
2.	Şirketimiz idari prosedürlerin güncellenmesi için yatırım yapıyor								
3.	Yönetim sürekli olarak idari sistemleri iyileştirmek için yeni yollar arıyor								
4.	Şirketimiz, çalışanların inisiyatif almalarını teşvik ediyor (güçlendiriyor)								
5.	Rakiplerimiz idari sistemlerimizi kıyaslama olarak kullanırlar								

ÖZGEÇMİŞ

Ephrem, 1988 yılında Etiyopya'nın başkenti olan Addis Ababa'da doğdu. İlkokul, lise ve üniversite hazırlık derslerini 2005 yılında tamamladı. 2006 yılında, Gondar Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi (Faculty of Management Sciences and Economics) Turizm İşletmecilik Bölümü'nde lisans öğrenimine başladı. 2008/2009 yılında 3.97 genel not ortalaması ile Turizm İşletmecilik Bölümü'nden mezun oldu.

2009 yılında Aksum Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi Turizm İşletmecilik Bölümü'nde yardımcı öğretim görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2011 yılında, Addis Ababa Üniversitesinde Turizm İşletmecilik Bölümü'nde yüksek lisans öğrenimine başladı ve 2012 yılında aynı bölümden mezun oldu. 2012 yılında Aksum Üniversitesine dönüp İşletme ve Ekonomi Fakültesi Turizm ve Konaklama İşletmecilik Bölümünün Baş ve öğretim üyesi olarak çalışmaya başladı. 2013 yılında, İşletme ve Ekonomi Fakültesinin (College of Business and Economics) dekanı olarak çalışmaya başladı.

2014 yılında YTB (Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı) tarafından verilen burs kazandı ve Türkiye'ye geldi. Aynı yılda, İstanbul Üniversitesi Dil Merkezinde Hazırlık Türkçe okudu. 2015 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı'nda Doktora öğrenimine başladı.