

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

M. Kürşat TİMURÖĞLU

**STRATEJİK DÜŞÜNCE, ÖĞRENME YÖNLÜLÜK
VE YENİLİK**

DOKTORA TEZİ

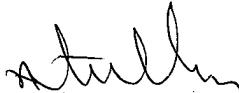
**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç.Dr. Atılhan NAKTİYOK**


ERZURUM – 2010

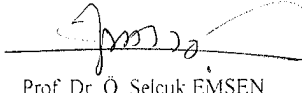
TEZ KABUL TUTANAĞI

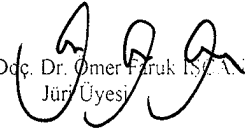
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalı'nın Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.


Doç. Dr. Atılhan NAKTIYOR
Danışman/Jüri Üyesi


Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
Jüri Üyesi


Prof. Dr. Ö. Selçuk EMSEN
Jüri Üyesi


Doç. Dr. Ömer Faruk İSMAİL
Jüri Üyesi


Doç. Dr. Falih KARCIOĞLU
Jüri Üyesi

Yukarıdaki imzalar, adı geçen öğretim üyelerine aittir. .../.../.....

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	Sayfa VI
ABSTRACT	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
KISALTMALAR	XI
ÖNSÖZ	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK DÜŞÜNCE

1.1. STRATEJİ KAVRAMININ TARİHSEL TEMELLERİ.....	7
1.2. STRATEJİ KAVRAMI	11
1.3. STRATEJİK DÜŞÜNCE KAVRAMI VE ÖNEMİ	18
1.3.1. Stratejik Düşünce Kavramı.....	18
1.3.2. Stratejik Düşüncenin Önemi.....	22
1.3.3. Stratejik Düşüncenin Unsurları.....	27
1.3.3.1. Liedtka'nın Stratejik Düşünceye Bakışı	27
1.3.3.2. Ellen F. Goldman'ın Stratejik Düşünceye Bakışı	30
1.3.3.3. Ingrid Bonn'un Stratejik Düşünceye Bakışı.....	30
1.3.3.4. Pisapia'nın Stratejik Düşünceye Bakışı	32
1.4. STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN STRATEJİK DÜŞÜNCE	34
1.5. GELENEKSEL DÜŞÜNCEYE KARŞI STRATEJİK DÜŞÜNCE.....	36
1.6. STRATEJİK DÜŞÜNME SÜRECİ VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER	38
1.6.1. Stratejik Düşünme Süreci	38
1.6.2. Stratejik Düşünme Sürecini Etkileyen Faktörler	42
1.6.2.1. Stratejik Düşünme Kabiliyeti	43
1.6.2.2. Bilişsel Yeteneklerin Geliştirilmesi.....	44
1.7.STRATEJİK DÜŞÜNCEYE KATKIDA BULUNAN OKULLAR.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENME YÖNLÜLÜK

2.1.ÖĞRENME KAVRAMI VE ÖĞRENME TÜRLERİ.....	50
2.1.1. Öğrenme Kavramı	50
2.1.2. Öğrenme Türleri	52
2.2.ÖĞRENME KURAMLARI	53
2.2.1. Davranışçı Öğrenme Kuramı.....	53
2.2.1.1. Klasik Koşullanma	54
2.2.1.2. Edimsel (Operant/Araçsal) Koşullanma	55
2.2.2. Bilişsel Öğrenme Kuramı	56
2.2.3. Duyuşsal Öğrenme Kuramı.....	57
2.2.4. Nörofizyolojik Öğrenme Kuramı.....	58
2.3. ÖĞRENME DÜZEYLERİ.....	59
2.3.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme	59
2.3.2. Takım Düzeyinde Öğrenme	61
2.3.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme	61
2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ	62
2.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ.....	67
2.5.1. Tek Döngülü Öğrenme	68
2.5.2. Çift Döngülü Öğrenme	69
2.5.3. Üç Döngülü Öğrenme	70
2.5.4. İkincil Öğrenme.....	71
2.6. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER.....	72
2.6.1. Öğrenen Örgüte Geçiş Aşamaları	76
2.6.1.1. Bilen Örgütler.....	77
2.6.1.2. Anlayan Örgüt.....	77
2.6.1.3. Düşünen Örgüt	78
2.6.1.4. Öğrenen Örgüt	79
2.6.2. Öğrenen Örgüt Disiplinleri	80
2.6.2.1. Sistem Düşüncesi	81
2.6.2.2. Kişisel Ustalık (Hâkimiyet).....	81
2.6.2.3. Zihni Modeller	82

2.6.2.4. Müşterek Vizyon	82
2.6.2.5. Takım Halinde Öğrenme	83
2.7. ÖĞRENME YÖNLÜLÜK	84
2.7.1. Öğrenme Bağlılığı	87
2.7.2. Açık Görüşlülük	87
2.7.3. Paylaşılan Vizyon	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİK

3.1.YENİLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	90
3.1.1. Yenilik Kavramı	90
3.1.2. Yeniliğin Önemi.....	96
3.2. YENİLİK TÜRLERİ	97
3.2.1. Ürün Yeniliği	99
3.2.2. Süreç Yeniliği.....	100
3.2.3. Pazarlama Yeniliği.....	101
3.2.4. Davranışsal Yenilik	102
3.2.5. Stratejik Yenilik	102
3.2.6. Radikal ve Azar Azar Artan (Evrimsel) Yenilik.....	103
3.2.7. Mimari ve Modüler Yenilik.....	104
3.3. YENİLİK SÜREÇLERİ	105
3.3.1. Yeni Hizmet ve Ürün Fırsatlarını Belirlemek	106
3.3.2. Araştırma ve Geliştirme Portföyünü Yönetmek	107
3.3.3. Yeni Ürün ve Hizmet Tasarlama ve Geliştirme	108
3.3.4. Yeni Ürün ve Hizmetleri Pazara Sürmek	109
3.4. YENİLİKÇİ İŞLETME KAVRAMI.....	110
3.4.1. İşletmelerde Yeniliği Etkileyen Faktörler.....	112
3.4.2. Yenilikçi İşletme Stratejileri	113

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK DÜŞÜNCE, ÖĞRENME YÖNLÜLÜK VE YENİLİK
İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	116
4.2. ARAŞTIRMA MODELİNİN VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ	119
4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	133
4.3.1. Araştırmanın Örneklem Seçimi.....	133
4.3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	134
4.3.3. Verilerin Toplanması	136
4.3.4. Anketlerin Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	137
4.4. BULGULAR	140
4.4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular	140
4.4.2. Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük Ve Yenilik İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	141
4.4.2.1. Stratejik Düşünceye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	141
4.4.2.2. Öğrenme Yönlülüğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	145
4.4.2.3. Yenilik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	148
4.4.3. İşletmelerle İlgili Özellikler Açısından Modeldeki Değişkenler Arasındaki Farklılıkların Test Edilmesi	149
4.4.3.1. İşletmelerin Faaliyet Konusu Açısından Değişkenler Arasındaki Farklılıklar.....	150
4.4.3.2. İşletmelerin Faaliyet Süresi Açısından Değişkenler Arasındaki Farklılıklar.....	151
4.4.3.3. İşletmelerdeki Ortalama Çalışan Sayısı Açısından Değişkenler Arasındaki Farklılıklar	153
4.4.3.4. İşletmelerin Yıllık Cirosu Açısından Değişkenler Arasındaki Farklılıklar.....	154
4.4.3.5. İşletmelerin Pazar Yapısı Açısından Değişkenler Arasındaki Farklılıklar.....	156
4.4.3.6. İşletmelerin Yazılı Bir Stratejik Planları Olma Durumu Açısından Değişkenler Arasındaki Farklılıklar	157

4.5. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ	158
4.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	159
4.5.2. Yapısal Eşitlik Modeli Uygunluğu İle İlgili Uyum Değerleri.....	160
4.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN TEST	
EDİLMESİ.....	162
4.6.1. Stratejik Düşünce Ölçeğini Oluşturan Boyutların Test Edilmesi	163
4.6.1.1. Sistem Düşüncesi Ölçeğinin Testi	163
4.6.1.2. Yaratıcılık Ölçeğinin Testi	165
4.6.1.3. Vizyon Ölçeğinin Testi.....	166
4.6.2. Stratejik Düşünce Ölçeğinin Test Edilmesi	168
4.6.3. Öğrenme Yönlülük Ölçeğini Oluşturan Boyutların Test	
Edilmesi	172
4.6.3.1. Öğrenme Bağlılığı Ölçeğinin Testi.....	172
4.6.3.2. Paylaşılan Vizyon Ölçek Testi.....	174
4.6.3.3. Açık Görüşlülük Ölçek Testi.....	175
4.6.4. Öğrenme Yönlülük Ölçeğinin Test Edilmesi	177
4.6.5. Yenilik Ölçeğinin Test Edilmesi.....	181
4.7. ARAŞTIRMA MODELİNİN PATH ANALİZİ	183
SONUÇ.....	187
EKLER.....	223
Ek 1. Anket Formu	223
Ek 2. Stratejik düşünceyi oluşturan boyutlar	
Arasındaki kolerasyonlar.....	226
Ek 3. Öğrenme yönlülüğünü oluşturan boyutlar	
Arasındaki kolerasyonlar.....	227
Ek 4. Öğrenme Yönlülüğünü Oluşturan Değişkenler Arasındaki	
Kolerasyonlar	227
ÖZGEÇMİŞ.....	228

ÖZET
DOKTORA TEZİ
STRATEJİK DÜŞÜNCE, ÖĞRENME YÖNLÜLÜK VE YENİLİK

M. Kürşat TİMURÖĞLU

Danışman: Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2010- Sayfa: 228+XII

Jüri: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Doç.Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Ö. Selçuk EMSEN

Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU

Doç.Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Bu tez çalışmasının temel amacı; stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik arasındaki ilişkisinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede, stratejik düşünceyi oluşturan temel bileşenlerin belirlenmesine çalışılmış, stratejik düşünme sürecine ilişkin unsurlar ve öğrenme yönlülüğü oluşturan, temel bileşenler açıklanmıştır. Yenilik türleri ve yenilik süreçleri tanımlanarak, araştırmanın teorik bölümü tamamlanmıştır.

Çalışmanın, uygulama kısmında; Ankara'da faaliyet gösteren ve KOBİNET üyesi olan 260 işletme yöneticisine yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulanmıştır. Stratejik düşüncenin, öğrenme yönlülüğe etkisi ve öğrenme yönlülüğün, yenilik üzerine etkisi teorik olarak açıklanmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler ve araştırma modeli, yapısal eşitlik modeli aracılığı ile test edilmiştir. Sonuç olarak; stratejik düşüncenin, öğrenme yönlülüğü, öğrenme yönlülüğün de yeniliği etkilediği tespit edilmiştir.

Stratejik yönetim literatüründe, stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik kavramları, öncelikli konular arasında yer almaktadır. Bu nedenle, bu kavramlar aralarındaki etkileşim, neden ve sonuçları ile açıklanarak, literatüre önemli katkıda bulunulmuştur.

ABSTRACT
Ph. D. THESIS
STRATEGIC THOUGHT, LEARNING ORIENTATION AND
INNOVATION

M. Kürşat TİMURÖĞLU

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2010- Sayfa: 228+XII

Jury: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Assoc. Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Ö. Selçuk EMSEN

Assoc. Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Assoc. Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

The main objective of this thesis is to explain the relationship between strategic thought, learning orientation and innovation. In this context, the main components of strategic thought are determined; elements of strategic thinking process and the components of learning orientation are explained. By describing the types of innovation and innovation processes, the theoretical part of thesis is completed.

In this study, the data were gathered by survey technique (face to face) from 260 business managers who are registered to KOBİNET in Ankara province. The effect of strategic thought on learning orientation and the effect of learning orientation on innovation are theoretically explained. The research hypothesis and the proposed model of the thesis are tested by structural equation model. Findings confirm the validity of the model, thus strategic thought affects learning orientation and learning orientation affects innovation.

Strategic thought, learning orientation and innovation are key concepts of strategic management literature. Therefore, significant contributions have been made to the literature by explaining the interaction between these concepts with causations.

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Stratejik Düşüncenin Öğeleri.....	28
Şekil 1.2. Stratejik Düşüncenin Öğeleri.....	31
Şekil 1.3. Stratejik Düşünme Süreci	40
Şekil 2.1. Öğrenme Düzeyleri.....	68
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	132
Şekil 4.2. Sistem Düşüncesi Ölçeği Path Diyagramı.....	165
Şekil 4.3. Yaratıcılık Ölçeği Path Diyagramı	166
Şekil 4.4. Vizyon Ölçeği Path Diyagramı.....	168
Şekil 4.5. Stratejik Düşünce Ölçeği Path Diyagramı.....	171
Şekil 4.6. Öğrenme Bağlılığı Ölçeği Path Diyagramı	174
Şekil 4.7. Paylaşılan Vizyon Ölçeği Path Diyagramı	175
Şekil 4.8. Açık Görüşlülük Ölçeği Path Diyagramı.....	177
Şekil 4.9. Öğrenme Yönlülük Ölçeği Path Diyagramı	180
Şekil 4.10. Yenilik Ölçeği Path Diyagramı	183
Şekil 4.11. Araştırma Modelinin Path Diyagramı	187

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. On Düşünce Okulu	49
Tablo 2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımları	64
Tablo 2.2. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Kavramları Arasındaki Farklılıklar	76
Tablo 3.1. Yenilik Tanımları	94
Tablo 3.2. Radikal Yenilik - Evrimsel Yenilik.....	104
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerle İlgili Bilgiler	140
Tablo 4.2. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	141
Tablo 4.3. Stratejik Düşünce Ölçeğine Ait Faktörler	144
Tablo 4.4. Öğrenme Yönlülük Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	145
Tablo 4.5. Öğrenme Yönlülük Ölçeğine Ait Faktörler.....	147
Tablo 4.6. Yenilik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	148
Tablo 4.7. Yenilik Ölçeğine Ait Faktörler	149
Tablo 4.8. İşletmelerin Faaliyet Konusu Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 4.9. İşletmelerin Faaliyet Süresi Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	151
Tablo 4.10. Faaliyet Süresi Açısından Vizyon ve Paylaşılan Vizyon Değişkenine İlişkin Ortalamalar.....	152
Tablo 4.11. İşletmelerdeki Ortalama Çalışan Sayısı Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	153
Tablo 4.12. İşletmelerin Yıllık Cirosu Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	154
Tablo 4.13. İşletmelerin Yıllık Cirosu Açısından Sistem Düşüncesi, Vizyon ve Öğrenme Bağlılığı Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar	155
Tablo 4.14. İşletmelerin Pazar Yapısı Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	156
Tablo 4.15. İşletmelerin Pazar Yapısı Açısından Yaratıcılık Değişkenine İlişkin Ortalamalar	157
Tablo 4.16. İşletmelerin Yazılı Bir Stratejik Planları Olma Durumu Açısından t Testi Sonuçları.....	157

Tablo 4.17. Model Uygunluğunu Değerlendirme Kriterleri	162
Tablo 4.18. Sistem Düşüncesi Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri	163
Tablo 4.19. Sistem Düşüncesi Ölçek Testi Sonrası Kalan Değişkenler.....	164
Tablo 4.20. Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri.....	165
Tablo 4.21. Yaratıcılık Ölçek Testi Sonrası Kalan Değişkenler	166
Tablo 4.22. Vizyon Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri	167
Tablo 4.23. Vizyon Ölçek Testi Sonrası Kalan Değişkenler.....	168
Tablo 4.24. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri	169
Tablo 4.25. Stratejik Düşünce Ölçeğinin Standart Katsayıları, t, R2 Değerleri ve Hata Varyansları.....	170
Tablo 4.26. Öğrenme Bağlılığı Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri	173
Tablo 4.27. Öğrenme Bağlılığı Ölçek Testi Sonrası Kalan Değişkenler	173
Tablo 4.28. Paylaşılan Vizyon Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri.....	174
Tablo 4.29. Paylaşılan Vizyon Ölçek Testi Sonrası Kalan Değişkenler	175
Tablo 4.30. Açık görüşlülük Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri	176
Tablo 4.31. Açık Görüşlülük Ölçek Testi Sonrası Kalan Değişkenler	177
Tablo 4.32. Öğrenme Yönlülük Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri.....	178
Tablo 4.33. Öğrenme Yönlülük Ölçeğinin Standart Katsayıları, t, R2 Değerleri ve Hata Varyansları.....	179
Tablo 4.34. Yenilik Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri	182
Tablo 4.35. Yenilik Ölçeğinin Test Sonrası Kalan Değişkenler	182
Tablo 4.36. Araştırma Modelinin Uyumluluk İndeks Değerleri	183
Tablo 4.37. Araştırma Modelinin Path Analizi Sonrasında Kalan Değişkenler.	185
Tablo 4.38. Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük ve Yenilik Arasındaki İlişkiler	186

KISALTMALAR

Age.	: Adı geçen eser
Agm.	: Adı geçen makale
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa sayısı
Ed.	: Editör
vd.	: Ve diğerleri
ev.	: Çeviren
Yay.	: Yayınları
Bsk:	: Baskı
U.S.A.	: Amerika Birleşik Devletleri
U.K.	: İngiltere

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın yürütülmesinde sürekli yardım ve tavsiyelerde bulunan, çalışma süresince görüş ve önerilerini benimle paylaşan danışmanım sayın hocam, Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK'a, tez izleme komitemde yer alan üzerimde çok emeği olduğuna inadığım Prof. Dr. Dursun BİNGÖL hocama ve Doç.Dr. Kerem KARABULUT'a çok teşekkür ederim.

Ayrıca, bilginin ve öğrenmenin erdemini daha iyi anlamama imkân veren aileme desteklerinden ötürü sükran duygularımı sunarım.

Erzurum 2010

M. Kürşat TİMURÖĞLU

GİRİŞ

Yirminci yüzyılda değişen ekonomik koşullar ve buna bağlı olarak gelişen politikalar, organizasyonları etkilemekte, “en büyük”, “en gözde”, “en iyi” ve “en kârlı” gibi dünya devlerinin sıralandığı listelerde yıldan yıla meydana gelen sıralama değişiklikleri dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmalarda 1955 yılında Fortune 500 listesinde yer alan 238 şirketin 1980’li yıllarda söz konusu listede kendine yer bulamadığı ortaya çıkmıştır. 1970 yılında bu listede yer alan şirketlerin üçte birinden fazlası, 1983 yılına gelindiğinde faaliyetlerine son vermiştir. 1983 ile 1988 arasında liste dışında kalma oranı daha da artmış, 5 yıl içerisinde 143 şirket listeyi terk etmiştir¹. Günümüzde ise bu oran çok daha fazladır. Bununla birlikte şirketlerin ortalama yaşam sürelerinde de büyük düşüşler meydana gelmektedir. Organizasyon bilim uzmanı De Gaus’a göre Fortune 500’de yer alan bir şirketin beklenen yaşam süresi ortalama olarak 40 ile 50 yıl arasındadır. Oysa Ellen De Rooij tarafından yapılmış bir araştırmaya göre, Japonya ve Avrupa’da şirketlere dönük ortalama yaşam beklentisi 12.5 yıl olarak hesaplanmaktadır². Bir başka araştırma ise şirketlerin yaşam sürelerine dönük beklentiyi ortaya koyan rakamın, tüm Avrupa ekonomilerinde yaşadığı düşüşü ortaya koymaktadır: Almanya’da 45 yıldan 18’e, Fransa’da 13 yıldan 9’a, İngiltere’de ise 10 yıldan 4’e şeklindedir³. Bu sayısal istatistikler, iş dünyasındaki değişim ve hızı hakkında bize fikirler verebilir. Piyasa ve teknolojilerdeki bu değişime ek olarak çevresel karmaşıklığın ve pazar bölümlerinin artmasıyla karşı karşıya kalan tüm organizasyonlar, belirsiz piyasa koşulları ve üretimle baş etmek için bilgi çalışanlarına ihtiyaç duymaktadır.

Bilgi çalışanı kavramı, 1959 yılında Peter Drucker tarafından eğitim, nitelik ve hem kuramsal hem de analitik bilgi edinebilme ve bunu uygulayabilme yeteneğini gerektiren iş rollerini tanımlamak için kullanılmıştır⁴. Belirsiz çevre koşullarında, algılama ve yorumlama yeteneğine sahip bilgi çalışanı, işletmelerin yüksek performansa ulaşması ve rekabet avantajı sağlaması açısından büyük

¹ Arie de Geus, *The Living Company Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Publishing, Boston, USA 2002, s.1.

² Ven Sreenivasan, “Over 100 years old and still going strong”, *The Business Times*, 2008, s.2.

³ Rauf Ateş, “Büyük Şirketler Neden Başarısız Olur”, *Şirket Doktoru*, 2007, s.1.

⁴ Michael B. Arthur vd., “On Being a Knowledge Worker”, *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 4, 2008, ss. 365–377.

önem taşımaktadır. Günümüz işletmeleri bilgi yaratmayı, transfer etmeyi öğrenerek ve söz konusu bilgiyi etkili şekilde kullanıp rekabet üstünlüğü sağlamak için bilgi çalışanları yaratmaya çalışmaktadır. Örgüt bağlılığı yüksek bilgi çalışanlarına sahip olan işletmelerin, önemli yönetim problemlerini minimize ettiği iddia edilirken⁵; Drucker, bilgi çalışanlarının bir işgören değil sermaye olduğunu ifade etmektedir⁶.

Kaotik çevresel koşullarda; işletmelerde ifa edilen işlerin doğasında meydana gelen değişimler (bilgi yoğunluğu), bilgiyi daha önemli hale getirmiştir. Bugün, işletmelerde yapılan işlerin büyük bir bölümü bilgi yoğunluklu işlerden oluşmaktadır. Bilgi yoğun işler; planlama, koordinasyon, kontrol ve karar vermeyi gerektiren işlerdir. Söz konusu işlerin ifa edilmesinde, bilgi çalışanları daha fazla çözüm vaat etmektedir. Bunun nedeni, bilgi çalışanlarının sahip olduğu problem çözebilme yeteneğidir. Bu yetenek; bilgi çalışanlarına, mevcut bilgilerden yararlanarak belirsiz ve dinamik çevre koşulları altında karar alabilme imkânı sağlamaktadır.

21. yüzyılın iş dünyasında, kaotik koşullara uyum sağlamak ve rekabete devam etmek isteyen işletmelerde; yöneticilerin, değişen rekabet çevresini anlamaları gerekmektedir. Bilgi çalışanları ve yöneticiler, rekabetçi çevreyi analiz etmeye çalışmaktadır. Rekabetçi çevrede işletmelerin başarısı; bilgi çalışanlarının, seçilen işletme modellerini, uygulama sırasında eleştirebilme ve stratejik düşünebilme yeteneğine sahip olmalarına dayanmaktadır. Stratejik düşünme yeteneği, gündelik düşünmeye dayalı yönetim anlayışından farklı olarak uzun dönemli ve yüksek düzeyde anahtar konulara odaklı, operasyonel düşünmeye işaret etmektedir. Stratejik düşünme yeteneği, işletme stratejisinin kalite ve başarısını doğrudan etkilemektedir.

İşletmeler ve çalışanlar faaliyetlerine devam ederken sürekli çevresel değişikliklerle karşılaşmakta, bunun sonucunda birçok karmaşıklıklar yaşamaktadır. Düşünme; içinde bulunulan durumu anlayabilmek amacıyla yapılan aktif, amaca yönelik organize zihinsel süreci ifade etmektedir. Stratejik düşünme

⁵ Richard L. Jayne, "Knowledge Worker: Human Resource Strategy to Achieve a Competitive Advantage", *Leading and Learning: What's Ahead for Management Education*, Midwest Academy of Management, 49th Proceedings, 2006, s. 4.

⁶ Peter F. Drucker, "They're not employees, They're People", *Harvard Business Review*, vol:80, no: 2, 2002, ss.70-77.

yeteneği, çevrede belirlenen ipuçlarını yorumlamayı ve açıklamayı mümkün kılarak bu karmaşıklıkların oluşmasına engel olmaktadır. Stratejik düşünmenin en önemli çıktısı ise stratejik düşüncedir. Strateji geliştirilirken, planlama sürecinin analiz safhasına ve stratejik düşünmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bir taraftan çevre analiz edilirken diğer taraftan bu analiz sonucunda gerçekleşebilecek işletme hareketleri hakkında düşünölmektedir. Bu şekilde, stratejik düşünme; plan geliştirme ve yürütme süreçlerinden ayrılmaktadır. Strateji formölasyonu konusunda geliştirilen yeni yaklaşıma öncölük eden Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel'e göre stratejik düşünme, işletme stratejisinde yer alan faaliyet biçimlerinin seyrini anlamayı mümkün kılmaktadır⁷. Stratejik düşünme genel olarak; bir işletme veya organizasyon hakkında düşünme yolu veya yapısı şeklinde ifade edilebilir. Uzun döneme ve resmin bütününe odaklanmayı gerektirmekte, sistem düşüncesini içermektedir. Maksimum avantaj sağlamaya yönelik olarak hem analitik hem yaratıcı süreçlerden oluşmaktadır. Stratejik yönetimin en temel unsurlarından biri olan stratejik planlama, stratejik düşünme üzerine inşa edilmektedir. Stratejik planının, üst yöneticilerin ve yönetici takımlarının en yüksek seviyedeki yönetim faaliyetlerinden biri olması nedeniyle, stratejik düşünce işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır.

Küresel işletmelerin, hem kişisel hem kolektif hedeflerine ulaşmalarını mümkün kılan en önemli yeteneklerden birisi öğrenmedir. Günümüzde rakiplerinden daha hızlı öğrenme ve değişim yeteneğine sahip olmak, sürdürülebilir rekabetin temelini oluşturmaktadır. Bunun sonucu, günümüzün organizasyonları, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olmak için kaçınılmaz olarak öğrenme odaklı hareket etmeye başlamışlardır. Öğrenme ile yeni bilgi, beceri ve davranışlar kazanılmakta buda; hem iş yaşamında hem kişisel yaşamda daha etkin ve daha etkili iş görmeyi mümkün kılmaktadır. Öğrenme, bireysel faydaları yanında anlamlı ve değerli yollarla performans artışı sağlayarak, organizasyonların gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, öğrenme ve öğrenme sürecini yönetebilme yeteneği, bilgi çağında bireyler ile organizasyonlar için anahtar yetenekler olarak ifade edilmektedir. Öğrenme

⁷ Ellen F. Goldman, "The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking, *Human Resource Development Quarterly*, 19(3), Fall 2008, ss. 217-239.

odaklılık; bilginin yaratılması, yayılması ve kullanılması yeteneği olarak tanımlanan, örgütsel değerler kümesidir. Öğrenme yönlülük, hangi tür bilgilerin toplanacağını ve bu bilgilerin nasıl yorumlanıp, değerlendirilip ve paylaşılacağını etkiler⁸. Öğrenme odaklı organizasyonlar, insan ile organizasyonun beraber nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenin nasıl öğrenileceği konusunda sürekli arayış içerisindedir. Küresel rekabet ve hızlı teknolojik gelişmeler, işletmelerin geleceklerini yönetmeleri ve şekillendirmeleri açısından öğrenme konusunu son derece önemli hale getirmiştir. Drucker'ın ifade ettiği gibi bilgi; doğru, güncel, tam ve anında erişilebilir olması ile stratejik bir değer kazanmaktadır⁹. Günümüz iş dünyasının gelişen rekabet ortamında organizasyonlar; doğru işi yapabilen, işi iyi yönetebilen, öğrenme ve yaratma becerisi yüksek işgörenler sayesinde başarılı olacaklarının bilincindedir. Bu nedenle veriyi bilgiye dönüştürebilen, bilgiyi doğru, hızlı, güncel ve zamanında iş süreçlerine yansıtabilen ve çalışanlarının tümüyle paylaşabilen organizasyonların, başarılı olacakları ve geleceklerini yönetebilecekleri açıktır.

Müşteri beklentilerinin, pazar yapısı ve ürün yaşam süresinin çok hızlı değiştiği, çalkantılı dönem olarak nitelendirilen günümüz iş ortamında; yenilikçilik, önemini daha çok hissettirmektedir. Artık rekabet avantajı yaratma, herkesin yapabildiğini yapma yerine, hiç yapılmayanı yapmayı gerekli kılmaktan öteye geçmiştir. Zira bugünün rekabetinde avantaj sağlamak, hiçbir rakibin düşünmediği çarpıcı bir yeni ürün veya hizmeti bulmak, bunu rakiplerden çok daha az maliyetle üretmeyi mümkün kılacak üretim metotları geliştirmek, ses getiren pazarlama fikirleri üretmek, ayırt edici yeteneklerini yeni iş alanlarına uygulamak ve rakiplerin öngöremediği kârlı yeni sektörleri yakalamak ile mümkün olmaktadır. Yenilikçiliği, işletmelerin müşterilerine sunduğu mal ve hizmetlerle sınırlandırmak doğru değildir. Yenilikçilik, işletme yaşamının her noktasında ortaya çıkabilmektedir. İçeride olduğu gibi dış çevredeki değişiklikleri, keşifleri ve çok yönlü uygulamaları kapsamaktadır. İşletmelerin, türbülanslı iş

⁸ Roger J. Calantone vd., "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, 31, 2002, ss. 515-524.

⁹ Timur Akarsu, "Bilgi Yönetimi, Strateji ve CRM", *CRMpro Dergisi*, 2004, s.6-7.

çevresinde varlıklarını sürdürmeleri ve rekabet üstünlüklerini korumaları için yenilikçi olmaları şarttır.

Başarılı işletme modellerine sahip işletmeler bile, sonunda büyüme sınırı ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, gelişmekte olan piyasaları cazip kılmaktadır. Gelişen pazarlar, işletmeler için uzun dönemli büyümeyi ve rekabet avantajını kapsayan büyük fırsatlar sunmaktadır. Ancak kar edebilmek için ispatlanmış bir formülün var olmaması, söz konusu piyasaları riskli ve pahalı kılmaktadır. Bu şekilde önceden test edilmemiş bir piyasayı hedef alan işletmelerin, faaliyetlerini devam ettirmeleri için stratejik deneyimler kazanması gereklidir. Birçok yönetici, kârlılık için iyi bir faaliyet planının yeterli olacağını düşünmekte ancak yenilik süreci içerisinde işletmelerin çoğu başarısız olmaktadır. İşletmeler öncelikle gelişmekte olan ve belirsizliğin hüküm sürdüğü piyasa koşullarında nasıl başarılı olacaklarını öğrenmelidir. Stratejik düşünce, öğrenme odaklılık ve yenilik; işletmelere bu belirsizliklerin üstesinden gelme konusunda yardımcı olacaktır. Bununla birlikte; tepe yöneticilerinin, belirsizliğin yarattığı kaçınılmaz gerilimleri yönetmelerinde de kritik rol oynayacaktır. Çevresel fırsatlara duyarlı olan işletmeler ve yöneticiler ya başarılı olacaklar ya da kariyerlerine son vereceklerdir. İşletmelerin, iş dünyasındaki keşfedilmemiş bölgelere yöneldiklerinde, en büyük yardımcıları; stratejik düşünme, öğrenme odaklılığı ve yenilik yapabilme yetenekleri olacaktır.

İşletmelerin, kaotik çevresel ortamda stratejik düşünceye sahip olmaları, öğrenme odaklı ve yenilikçi olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışmada, stratejik yönetim anlayışının hâkim olduğu iş dünyasında işletmelerin faaliyetlerine etkin bir şekilde devam etmesi için stratejik düşünceye sahip olmalarının önemi vurgulanacaktır. Buna ek olarak rekabet üstünlüğü sağlama açısından öğrenme odaklılık ve yenilik kavramları açıklanacaktır. Stratejik düşünce, öğrenme odaklılık ve yenilik arasındaki ilişkiler incelenecektir.

Stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde, stratejik düşünce kavramı ve boyutları ele alınmıştır. Stratejik düşüncenin işletmeler için önemi vurgulanmış, bu konu ile ilgili araştırmacıların

bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, stratejik düşünme süreci ve bu süreci etkileyen faktörler incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmında, öğrenme yönlülük kavramı üzerinde durulmuştur. Öğrenme, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt konuları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Öğrenme yönlülüğe ait alt boyutlara (öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük) ilişkin literatürde yer alan çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yenilik konusu incelenmiştir. Yeniliğin işletme açısından önemi, yeniliğin türleri ve yenilik süreçleri açıklanmaya çalışılmıştır. Yenilikçi işletmelerin özellikleri ve yenilik stratejileri ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın tasarımına ve yöntemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Araştırmada test edilecek model ve hipotezler geliştirilmiş; örneklem seçimi, ölçüm aracının oluşturulması, veri toplama ve verilerin analizi konularına ilişkin ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Bu bölümde son olarak verilerin analiziyle ulaşılan bulgular ortaya konmuş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK DÜŞÜNCE

1.1. STRATEJİ KAVRAMININ TARİHSEL TEMELLERİ

Strateji kavramı, rakiplere karşı bir avantaj sağlamayı içermesi açısından popüler bir kavram olarak gelişimini sürdürmektedir. Strateji kavramı farklı disiplinler tarafından farklı boyutlardan ele alınmış, özellikle iş dünyası ve askeri alanda popüler olmuştur. Çünkü hem askeri alanda hem de iş dünyasında rekabet gücünün, başarıyı getireceğine inanılır. Bu nedenle strateji kavramı, her iki alanda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır¹⁰.

Strateji kelimesi “stratos” ve “agein” olmak üzere iki klasik Yunan kelimesinden türemiştir. Stratos kelimesi ordu, agein ise liderlik etme ve yönetme anlamına gelmektedir¹¹. Stratos kelimesi, ordu içerisinde Yunan komutanlar tarafından kontrol edilmesi gereken yönetim birimlerinin ortaya çıkması ile gelişmiştir. Bu birimler, düzenli bir biçimde ve belirli askeri idari bölgelere ayrılacak şekilde yapılandırılmıştır. Bu tür bir yapılanma, ordu bir araya geldiğinde çıkabilecek kaos ortamını engellemektedir. Strategos kavramı da aynı dönemde, adam adama mücadeleyi gerektiren savaş biçimi ile ilişkili olarak ortaya çıkmış, Truva savaşındaki Achilles gibi kahramanların hikâyeleri ile örneklendirilmiştir¹². Savaş alanında, eğitilmiş grupların etkili bir şekilde bir araya gelmesi, koordineli şekilde manevra yapıp, askeri yeteneklerini disiplinli bir şekilde ortaya koyarak, mücadele edebilmeleri için dikkatli bir planlama ve yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Bunu da strategos adlı komutanlar sağlamaktadır. M.Ö. 508-7 Kleisthenes, on “strategoı”nin bir araya gelmesi ile oluşan, Atina savaş konseyini biçimlendirmiş ve Atina Devletlerinde askeri ve politik sistemini kurmuştur¹³. Strategoiler, savaş ve barış zamanlarında general

¹⁰ Milton Leontiades, “The Confusing Words of Business Policy”, *Academy of Management Review*, 7(1), 1982, ss. 45-48.

¹¹ Stephen Cummings, “Pericles of Athens-Drawing from the Essence of Strategic Leadership”, *Business Horizons*, 1995, s.23.

¹² Annette Lucia Giesecke, “Mapping Utopia: Homer's Politics and the Birth of the Polls”, *College Literature*, Vol: 34, Spring 2007, ss. 194-214; Michael Nelson, “Kennedy and Achilles: A Classical Approach to Political Science”, *Political Science and Politics*, 29(3), Sep., 1996, ss.505-510; Samuel Eliot Bassett, “The Amartia of Achilles”, *Transactions and Proceedings of the American Philological Association*, Vol. 65, 1934, ss. 47-69.

¹³ Stephen Cummings, *Recreating Strategy*, SAGE Publications, London, UK 2004, s.234.

olarak hizmet edip, askeri operasyonların kontrolüne ek olarak, politik faaliyetler üzerinde güçlü etkiye sahip olmuştur.

Liderlik rolünü ifa etmek için, gerekli psikolojik ve davranışsal yetenekleri yavaş yavaş bir araya getirerek, Atinalılar “komutanlık sanatı” olarak strateji kavramının gelişmesine katkıda bulunmuştur¹⁴. M.Ö. 450 yılında, Atina'nın lideri olan Pericles, kavramı; yönetme, liderlik, nutuk ve gücün kullanımını içeren yönetim becerilerini kapsayacak şekilde geliştirmiştir. Bu nedenle Xenophon, “yapılacak işi bilme” olarak ifade etmiştir. Yüzyıl sonra Büyük İskender, komutasındaki güçlerini herhangi bir engelin üstesinden gelmek ve uluslararası bir yönetim sistemi oluşturmak için bu yeteneklerle donatmıştır¹⁵.

Atina savaş konseyini kuran Kleisthenes'le aynı dönemde Çin'de Sun Tzu, 13 bölümlük “Savaş Sanatı” (Art of War) adlı eseri yazmıştır. Kitap; planlama, savaşa hazırlık, savaş hileleri, taktiksel düzenlemeler, enerji (güç), zayıf ve güçlü noktalar, manevra yapma, taktik varyasyonlar, ordunun ilerlemesi, arazi, dokuz durum, ateşle saldırı ve casus kullanımı bölümlerinden oluşmaktadır¹⁶. Kitaptan etkilenen Prens Ho Lu, M.Ö. 506'da eyalet ordusunun başına Sun Tzu'yu atamıştır. Ölümüne kadar önderliğindeki ordu komşu eyaletlere karşı üstünlük sağlamış ve zaferler kazanmıştır¹⁷. Kitabı, ilk olarak batılı dillere Fransız Jesuit Joseph Amyot çevirmiştir¹⁸. Sun Tzu öğretilerini yeniden keşfeden, onun fikirlerini değerlendiren ve uygulayan Mao Tse-Tung'a kadar, Sun Tzu ve öğretileri, batılı askeri stratejistler tarafından ilgi görmemiştir. Ancak bugün “savaş sanatı”nda yer alan dolaylı strateji öğretileri, Avrupa'daki birçok askeri stratejist tarafından bilinmektedir¹⁹. Ticaret koşullarında, söz konusu öğretileri uygulamak için şirket yöneticileri kitabı özümsemiştir²⁰. Bununla birlikte, batı

¹⁴ Rich Horwath, “The Origin of Strategy”, White Papers, Strategic Thinking Institute, 2006, s.1-5.

¹⁵ Bob de Wit & Ron Meyer, *Strategy: Process-Content-Context*, 2nd Edition, International Thomson Business Press, London 1998, s.25-28.

¹⁶ Sun Tzu, *The Art of War*, Translator: Lionel Giles, Project Gutenberg eBook, May, 1994, ss.117.

¹⁷ Ching-Chane Hwang ve L. H. M. Ling, “The Kitsch of War: Misappropriations of Sun Tzu for an American Imperial Hypermasculinity”, International Studies Association Working Paper, This paper was presented at the annual meeting of the International Studies Association, Honolulu Hawaii, 2005, ss. 1-8.

¹⁸ Endymion Porter Wilkinson, *Chinese History: A Manual*, 2nd Edition, Harvard Univ Asia Center, 2000, s.556.

¹⁹ Samuel B. Griffith ve B. Liddell Hart, *The Art of War*, Oxford University Press, New York, USA 1988, ss. 45-52.

²⁰ Laurence J. Brahm, *Doing Business in China: The Sun Tzu Way*, Tuttle Publishing, 2004, ss. 9-10.

dünyasında, savaşa nasıl girileceğinin anlaşılması ve gelişimi ile Sun Tzu, askeri fikirlerin gelişiminde en önemli kaynaklardan biri olmuştur²¹. Eserinde verdiği benzer örnekler, tarih sürecinde sürekli tekerrür etmiş, güvenilirliği artmıştır. Birbirinden çok uzak coğrafyalarda, yeni ve benzer fikirlerin gelişimine katkıda bulunmuştur. Sun Tzu'nun "savaş sanatı" bugün hem askeri hem de şirket stratejistlerine ilham olmaya devam etmekte, çağdaş askeri stratejilerin doğruluklarını pekiştirmektedir²². Orta çağdan itibaren savaşların çok daha karmaşık duruma gelmesi ile hem askeri hem politik anlamda farklı durumlar ve alternatifler ortaya çıkmıştır. Böylece stratejiyle ilgili araştırmalar önem kazanmıştır. Ancak, strateji kavramına ilişkin bu araştırmaların ürünleri 19. yüzyılın başlarında ortaya çıkabilmiştir. Strateji bu araştırmalarda²³;

- Son karara götüren bir seri faaliyetin bir biriyle bağlantılı olduğu plan biçimi,
- Savaşın patlak vermesi ile savaş amaçlarını gerçekleştirmek için güç kullanma veya güç kullanma ile tehdit etme,
- Savaşın askeri ve buna ilaveten politik amaçlarına ulaşmak için silahlı güç kullanma,
- Savaş amaçları için muharebe kullanma teorisini biçimlendirme,
- Harita üzerinde ve olay yerindeki tüm operasyonları kavrayarak savaşma sanatı,
- Savaşı yönetmek için ortak kanaatin uygulanması,
- Politik sonuçları gerçekleştirmek için askeri anlamda dağıtım ve uygulama sanatı olarak tanımlanmıştır.

Liddell Hart "strateji" (1967) isimli kitabında, eski Yunandan ikinci Dünya Savaşına kadar ki savaşları ve askeri mücadeleleri incelemiştir²⁴. Hart, Clausewitz'in "savaşı kazanmak için gerekli mücadelelerin etkin bir şekilde

²¹ Stephen Peter Rosen, *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*, Cornell University Press, New York, USA 1994, ss.27-29.

²² Mark Moore, "The Art of War and Business", *Air Conditioning Heating & Refrigeration News*, Vol: 220, Iss: 5, 2003, s.23.

²³ www.bef-battles.org.uk/pdf/methodology_2.pdf, Erişim tarihi: 03.03.2009; Bob de Wit & Ron Meyer, Age., ss.22-28; Colin S. Gray, "Why strategy is difficult", *Joint Force Quarterly*, Summer 1999, s.83; Ong Yulin, "In Search of An Ideal Victory: Attacking the Enemy's Strategy in the Malayan Campaign", *The Bellona Quarterly*, 2008, ss.66-72.

²⁴ Margarita İsoaraite, "The Analysis of Strategic Planning in Transport", *Transport*, Vol: XXI, No:1, 2006, s.63.

gerçekleştirilmesi sanatı²⁵,” şeklindeki strateji tanımının mücadeleyi, stratejik sonuca ulaşmada tek araç olarak görmesi nedeniyle kusurlu olduğu sonucuna varmıştır. Clausewitz’de bu eksikliği daha sonra hissetmiş ve Moltke’nin “uzaktaki hedefe varmak amacıyla bir komutanın inisiyatifindeki araçların pratik uyarlaması²⁶,” şeklindeki strateji tanımını benimsemiştir. Bu görüşe göre askeri strateji; bütünüyle politik amaçlara ulaşmada bir araçtır. Liddell Hart, daha sonraki çalışmaları ile strateji tanımını, politik amaçlara ulaşmak için ordunun düzenlenmesi ve kullanılması sanatı olarak geliştirmiştir²⁷.

Liddell Hart’ın tanımından asker kelimesi kaldırıldığında, strateji kavramının iş dünyasında ne anlama geldiğini ifade etmek kolaylaşır. Buradan hareketle iş dünyasında, stratejik planlama fikrini ortaya atan kişi olarak kabul edilen George Steiner’a değinmek gerekmektedir. Steiner’a göre strateji; yönetim literatürüne, bir işletmenin, rakibinin gerçek veya tahmin edilen bir takım davranışlarına karşı tepkiler geliştirmeye işaret etmek amacıyla girmiştir. Steiner, yönetim dünyasında, strateji kavramının tanımına ilişkin tam bir görüş birliğinin bulunmadığını ifade etmiştir. Steiner’a göre strateji; ulaşmak istediğimiz amaçlar nedir ve bunlara nasıl ulaşmalıyız? sorusunun cevabıdır²⁸. Kenneth Andrews, kurumsal stratejiyi ele alarak; bir şirket içerisinde, şirketin amaçlarını, hedeflerini ya da gayesini ve bunlara ulaşmak için gerekli politika ve planları belirleyen ve açığa vuran kararların modeli olarak tanımlamıştır. Daha sonra kurumsal strateji ile işletme stratejilerini ayırmıştır. Kurumsal strateji; şirketlerin kaynaklarına odaklanarak, ayırt edici yeteneklerini rekabet avantajına dönüştürerek, uygulamaları tanımlar. İşletme stratejileri ise bir şirketin rakipleri ile nasıl rekabet edeceğini, yani rekabetin temelini ifade etmektedir²⁹. Mintzberg’in tipolojisi de iş dünyasında strateji ile alakalı önceki çalışmaları destekler nitelikte olmuştur.

Strateji ile ilgili araştırmalar günümüze dek artarak devam etmiş, askeri anlamda strateji, küresel gelişmeler ve teknolojiye hızlı değişimler sonucu yerini

²⁵ Ben D. Mor, “Public Diplomacy in Grand Strategy”, *Foreign Policy Analysis*, 2, 2006, s.158.

²⁶ Sutherland Denlinger ve Charles Binford Gary, *War in the Pacific: a study of navies, peoples, and battle problems*, Ayer Publishing, 1970, s.233.

²⁷ Brice F. Harris, *America, Technology and Strategic Culture: A Clausewitzian Assessment*, Taylor & Francis, New York, USA 2009, s.22.

²⁸ Swapna Pradhan, *Retailing Management: Text and Cases*, 2nd Edition, Tata McGraw-Hill, New Delhi, India 2007, s.107.

²⁹ Nicolai J. Foss, *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*, Oxford University Press, New York, USA 1997, s.52.

teknolojik, ekonomik, siyasal tüm kaynakların planlaması ve kullanımı olan stratejiye bırakmıştır.

1.2. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji, kelime anlamı olarak; izlem, bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı³⁰, önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak için izlenen yol³¹ anlamlarını içermektedir.

Türkçede strateji; sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarına sahip olup, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini, askeri alanda taşıdığı öneme borçludur ve iş dünyası sözlüğünde ancak 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır³². Bu nedenle kavramın tam olarak anlaşılması için, geliştiği farklı alanlarda hangi anlamlarda kullanıldığı önem taşımaktadır. Askeri alanda düşman karşısında zafer kazanma; politikada, gücün yönetilmesi ve bir mevkiyi elde tutmayla alakalı olan strateji; iş dünyasında bir işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi ve refah sağlamasını ifade etmektedir.

Yönetim yazınında (literatür) strateji kavramı 20. yüzyılın sonlarına doğru önem kazanmıştır. 1938 yılında Chester Barnard, organizasyon stratejisinde bireysel olarak yöneticinin rolü üzerine bir bilimsel çalışma yapmıştır³³. Çalışması; ilk defa organizasyonu bir bütün olarak ele alması açısından, halen etkisini korumaktadır. 1945 yılında Herbert A. Simon, 1957 yılında Philip Selznick ve 1963 yılında Michel Crozier, organizasyonu dengede tutmakla sorumlu yöneticilerin temel aracı olarak stratejiyi keşfettiklerini açıklamışlardır³⁴.

Von Neumann ve Morgenstern'in 1944 yayınladıkları rekabetçi davranışı ortaya çıkaracak genel bir teori olan oyun teorisi, strateji kavramının gelişiminde

³⁰ <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=289266>, Erişim tarihi: 17.02.2009

³¹ Sally Wehmeier, *Oxford Wordpower Dictionary*, Oxford University Press, 6th Edition, Oxford 1994, s.618.

³² Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2000, s.1.

³³ Mark Jerkins vd., *Advanced, Strategic Management: A Multi-Perspective Approach*, 2nd Revised Edition, Macmillan Publishers, Hampshire 2007, s.1.

³⁴ Taieb Hafsi ve Howard Thomas, "The field of strategy: In search of a walking stick", *European Management Journal*, Vol. 23, No. 5, 2005, ss. 507-519.

önemli katkıda bulunmuştur³⁵. Klasik oyun teorisyenleri, Von Neumann ve Morgenstern, stratejiyi oyun süresince ortaya çıkabilen farklı karar durumlarında, nasıl davranılacağı ile ilgili bir plan olarak tanımlayarak, kavramın gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Matematik bilimi stratejiye, faaliyete geçmek için olası karar durumlarına yönelik olarak yapılan plan tanımını yüklemiştir. John Maynard ise strateji kavramını, biyoloji bilimi açısından ele almış, farklı bir şekilde yorumlayarak, kavramın gelişimine katkıda bulunmuştur. Maynard da oyun teorikileri ile paralel olarak stratejiyi, farklı durumlarda nasıl davranılacağına bir listesi olarak görmüş ve stratejinin nasıl oluşturulacağına ilişkin radikal bir görüş ortaya koymuştur. Oyun teorisi gelişiminin öncülerinden, Maynard Smith strateji oluşumunun; stratejiler arasında bir seçim olarak kullanılan doğal bir seçim süreci olduğunu ve kişisel bir yapı olmadığını ifade etmiştir. Stratejilerin, robotu idare eden bilgisayar programlarına benzer şekilde, bireylerin faaliyetlerini kontrol eden özellikler taşıdığını belirtmiştir³⁶. Oyun teorisi; devam eden süreçte gelişimini sürdürmüş, askeri ve politik analize ek olarak, firmalar arasında rekabet ve işbirliği araştırmalarını teşvik etmiştir³⁷.

İş dünyasında strateji kavramının gelişmesi, teorik gelişmeden ziyade iş dünyasındaki uygulamalarda ortaya çıkan ihtiyaçlara dayanmaktadır. 1950’li ve 60’lı yıllarda yöneticiler, kompleks yapılara sahip şirketlerin artması sonucunda, şirket planlaması yaparken, kararların koordine edilmesi ve kontrolün sağlanması konusunda, problemlerle yüz yüze kalmaya başlamışlardır³⁸. Uzun dönemli planlamaya olan ilgi 1960’lardan itibaren özellikle denge ve büyüme sürecinde, yatırım planlamasında kararlılık ve koordinasyon sağlama ile alakalı olarak artış göstermiştir. Beş yıllık planlamalar, bu tür planlama için örnek oluşturabilir. Bu planlarda; amaçlar ortaya konulur, ana ekonomik trendler tahmin edilir ve iş dünyası ile alakalı olarak öncelikler belirlenerek, kaynak tahsis edilir. Yönetim

³⁵ Franklin M. Fisher, “Games Economists Play: A Noncooperative View,” *RAND Journal of Economics*, 20, Spring 1989, ss.113–124.

³⁶ Manfred D. Laubichler vd., “The strategy concept and John Maynard Smith's influence on theoretical biology”, *Biology and Philosophy*, Volume 20, Number 5, 2005 , ss. 1041-1050.

³⁷ Colin F. Camerer, “Does Strategy Research Need Game Theory?” *Strategic Management Journal*, 12, Winter 1991, ss.137–152.

³⁸ Michael Beer vd., “Robust Organizational Fitness for Reinventing Strategy in Rapidly Changing Industry Landscapes”, IIR Working Paper, Institute of Innovation Research Hitotsubashi University 2003, ss.1-45.

bilimi literatüründe, strateji kavramı ile ilgili olarak ilk tanımlar bu dönemde şekillenmeye başlamıştır.

Chandler, 1962 yılında strateji ve yapı isimli eserinde stratejiyi; uzun dönemli amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için hem faaliyetlerin söz konusu amaçlara yönelik olarak uyumlaştırılması hem de gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlamıştır³⁹. “İşletme politikası” adlı ders kitabında Learned, Christensen, Andrews ve Guth (1965) stratejiyi; bir şirketin ürün hattı, hizmet sektörü, pazarlama, üretim gibi işletmenin tüm fonksiyonel alanlardaki faaliyet politikalarına ek olarak, amaçlarının seçimi ve nasıl rekabet edebileceğine ilişkin gerekli bir kavram olarak tanımlamışlardır⁴⁰.

Strateji kavramının gelişimi, bu dönemden itibaren artarak devam etmiş, bu dönemde yöneticilerin odaklandığı konularda değişiklikler görülmüştür. 1970’li yıllardan itibaren, özellikle 1974 ve 1979 yıllarında petrol endüstrisinde meydana gelen şoklar ile makro ekonomik dengelerdeki ani değişmelerin eşlik etmesi sonucu yöneticilerin ilgisi, kârlılık kaynaklarını dengelemeye dayalı performans geliştirmeye doğru eğilim kazanmıştır⁴¹. Türbülans derecesinde değişimler yaşanan, iş dünyasında faaliyetlerine devam eden şirketler; artık 5 yıllık yatırım planları hazırlama, yeni ürün geliştirme, yeni pazarlara girme ve personel gereksinimlerini öngörebilme yeteneklerini kaybetme ile karşı karşıya kalmışlardır. Çünkü yöneticiler, bu kadar hızlı değişen çevre koşullarında geleceği tahmin etmede zor duruma düşmüştür. Bu dönemde çalışmalar, endüstriler içerisinde kârlılık farklılıkları üzerine yoğunlaşmış, pazar payı ve piyasa ekonomisi deneyiminin önemi vurgulanmıştır.

Bu gelişmeler sonucunda şirketler, kârlarını maksimize etmek için yöneticilerin, planlama sürecinde üzerinde daha az durdukları büyüme yollarına, pazar konumunu korumak ve rakiplerine üstünlük sağlamak için planlamadan

³⁹ Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, USA 1969, s.13.

⁴⁰ Michael E Porter, “Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning”, *Managerial and Decision Economics*, 4, 3, ABI/INFORM Global, (pre-1986), 1983, s. 172.

⁴¹ Thomas H. Davenport vd., *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, Wiley, John & Sons, Incorporated, Erlangen, Germany 2006, s.70.

daha çok önem vermeleri gerektiğinden, planlamadan stratejiye doğru ilgi artmıştır.

Şirket planlamasından, günümüzde stratejik yönetim adı verilen bu yönetim anlayışına geçişin nedeni; stratejinin birincil amacını oluşturan rekabet etme ve rekabet avantajı sağlama üzerine olan ilginin giderek artmasıdır. Strateji bu süreçte, şirkete rekabet avantajı sağlayacak bir faaliyet planı üzerinde düşünmeyi gerektiren bir kavram olarak ifade edilmiştir. Her şirket için tekrarlanan bu süreç, şimdi neredesin ve neye sahipsin soruları ile başlamaktadır⁴². 1980’li yıllarda şirketlerin stratejik ilgisi, endüstri yapısı ve rekabet analizleri gibi dış çevre üzerine ve rekabet konumuna yönelmiştir. Harvard İşletme Okulundan Michael Porter, şirket kârlılığı göstergelerini analiz etmek için endüstriyel örgüt ekonomisi yaklaşımı uygulamalarına öncülük etmiştir. Yapılan çalışmalarda şirketlerin faaliyet gösterdikleri cazip endüstri ve pazarlarda, lider konuma gelme arzusu içerisinde oldukları vurgulanmıştır. Porter, bu durumu “rekabet stratejisi farklı olmakla ilgilidir” diye açıklamaktadır. Yani; eşsiz bir değere sahip olmak için farklı bir faaliyet kümesi seçmek gerekmektedir⁴³. Rekabet ve sektör analizi faaliyetlerinin başladığı bu döneme, strateji alanında üstün değerlerin oluşturulmasında ve üstün örgütsel performansın açıklanmasında kullanılan iki temel paradigma, “Endüstriyel Örgüt Teorisi” ve “Kaynak Temelli Teori” damgasını vurmuştur.

Endüstriyel örgüt teorisi, stratejik yönetim yaklaşımına farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu teori; işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için oluşturacakları stratejileri belirlemede, faaliyet içerisinde buldukları endüstrinin yapısını, diğer bir ifade ile işletme dışı faktörleri incelemesi gerektiğini vurgular. Endüstriyel Örgüt teorisinin en iyi uygulamalarından birisi ve literatürde en çok kullanılanı; Michael Porter, tarafından ortaya konulan “Beş Rekabetçi Güç” modelidir⁴⁴. Porter (1979) şirketlerin rekabet durumunu ve stratejisini etkileyebilecek beş ana faktörün bulunduğunu, bu ana faktörlerin ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini ve stratejilerin bu incelemeler doğrultusunda geliştirilmesi gerektiğini önermiştir. Bu ana faktörler; endüstriye girecek yeni şirketlerin

⁴² Bruce D. Henderson, “The Origin of Strategy”, *Harvard Business Review*, 1989, s.141.

⁴³ Beer v.d., Age., s.9.

⁴⁴ Tahir Akgemci, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara 2007, s.13-14.

yarattığı tehdit, ikame malların yarattığı tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir⁴⁵. Faktörleri incelemek için endüstri analizi, rakiplerin analizi, pazar analizi, değer zinciri analizi ve PIMS analizi gerekmektedir. Bu arada Boston Danışmalık Grubu (Boston Consulting Group) endüstrilerdeki kâr farklılık göstergeleri ile ilgilenmekte; pazar payı ve pazar ekonomisi deneyiminin kritik rolü olduğuna dikkat çekmektedir.

Bu araştırmalara ek olarak, Stratejik Planlama Enstitüsünün PIMS (Pazar stratejilerinin kârlılığa etkisi) projesi (1970–1985) ile projeye üye olan yaklaşık 3000 işletmenin pazar payı, ürün/hizmet kaliteleri, kapasite kullanım oranı ve maliyet avantajı gibi performans ölçütleri belirlenmiş ve incelenmiştir⁴⁶. Quinn (1980) bu dönemde strateji kavramını; amaçlar ve politikalar bütünü olarak görmek ve belli başlı amaçlar, politikalar ve faaliyetlerden oluşan plan veya model olarak tanımlamaktadır⁴⁷.

Rekabetin yoğunlaştığı 1980 ve sonrası dönemde, pazar payı liderliğine sahip olmak isteyen şirketlerin stratejik ilgileri, kendi kaynak ve yeteneklerine yani şirketin içsel yönlerine doğru artmaya başlamıştır (Kaynak Bağımlılığı teorisi). Bu teorinin temelinde; şirketlerin kaynakları ve temel yeteneklerinin, şirketlerin rekabet avantajı sağlamasında kritik öneme sahip olduğu görüşü bulunmaktadır⁴⁸. Eşsiz kaynak ve yetenekler, kârlılığın ve uzun dönemde strateji oluşturulmasında birincil kaynak olarak görülmektedir⁴⁹. Kaynak bağımlılığı yaklaşımının etkisi ile kaynak analizi, temel yetenek analizi, kapasite analizi ve iş süreçlerinin yeniden tasarımı konularının popüleritesi artmış; yeniden yapılanma, değişim mühendisliği (reengineering), dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ve şirket birleşmeleri, örgütsel açıdan önem kazanmıştır⁵⁰. Andrews (1987) bu dönemde stratejiyi; bir grup farklı amaçtan ziyade amaçların oluşturduğu genel bir

⁴⁵ John L. Thompson, *Understanding Corporate Strategy*, The Alden Press, Oxford 2001, s.289.

⁴⁶ Colin Gilligan ve Richard M. S. Wilson, *Strategic Marketing Planning*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003, s.167.

⁴⁷ James Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, IL: Irwin 1980, s.7.

⁴⁸ Robert M. Grant, “The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 33 (3), Spring 1991, ss.114-134.

⁴⁹ Ahmet Seviçin, “Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı: 15, 2006, ss.109-124.

⁵⁰ Thomas H. Davenport vd., *Age.*, s.70.

taslak olarak ele almıştır⁵¹. 1987 yılında Porter strateji kavramının, şirkete bir bütün olarak yön veren şirket stratejisi ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Yani; birden fazla iş kollunda faaliyet gösteren şirketler için genel bir plan olduğunu ifade etmiştir⁵². Çünkü büyük şirketlerdeki işletme birimleri; özel ürün-pazar durumu ile alakalı işletme stratejilerine sahiptir⁵³.

İçsel kaynak ve yeteneklerine yapılan vurgu, şirketleri strateji hakkında düşünmeye sevk etmiştir. 1990'lı yıllardan önce şirketler öncelikli olarak pazar lideri olabilecekleri cazip piyasalara yerleşmeyi istemekte; yani optimal pozisyona yerleşme stratejisine önem vermektedir. Ancak aynı sektörde tüm şirketlerin pazar payı liderliğini almaya çalışmaları, yıkıcı bir rekabeti beraberinde getirmektedir. Şirketler arasındaki farklılıkların ve bu farklılıkları, rekabet avantajı sağlayacak pozisyonlara yerleşmek için kullanma ihtiyacı, içsel kaynak ve yeteneklere odaklanmanın önemini artırmıştır. 1990'dan itibaren bu alanda çok hızlı gelişmeler yaşanmıştır. Oyun teorisinin iş dünyasında uygulanması⁵⁴, teknolojinin negatif etkilerinin araştırılması⁵⁵, yeni ekonominin tanımlanması⁵⁶ ve şirketlerde bilginin stratejik kullanımı⁵⁷ gibi araştırmalar önemli teorik gelişmelere örnek olarak gösterilebilir.

Ansoff ve McDonnell (1990), stratejik değişimin yönetimi için stratejik yönetimin, sistematik bir yaklaşım olduğunu ifade etmiştir. Strateji ve yetenek planlama ile şirketin konumlandırılması, gerçek zamanda stratejik yanıtlar verme ve stratejik uygulama sürecine karşı direnmenin sistematik yönetimi, stratejik değişim yönetimi kapsamındadır⁵⁸.

⁵¹ Karen S. Cravens, "Examining the Role of Transfer Pricing as a Strategy for Multinational Firms", *International Business Review*, Vol. 6, No. 2, 1997, ss. 127-145.

⁵² Bruce Walters ve Zaiyong Tang, *IT-Enabled Strategic Management: Increasing Returns for the Organization*, Idea Group Publishing, London 2006, s.122.

⁵³ Robert D. Galliers ve Dorothy E. Leidner, *Strategic Information Management: Challenges and strategies in managing information systems*, Third edition, Oxford 2003, s.65.

⁵⁴ Prajit K. Dutta, *Strategies and Games: Theory and Practice*, 2nd edition, MIT Press, 1999, s.7.

⁵⁵ Melissa M. Appleyard vd., "The Innovator's Non-dilemma: The Case of Next-generation Lithography", *Managerial And Decision Economics*, 29, 2008, pp.407-423; Erwin Danneels, "From the Guest Editor Dialogue on the Effects of Disruptive Technology on Firms and Industries", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol:23, 2006, ss.2-4.

⁵⁶ Chong-En Bai ve Chi-Wa Yuen, *Technology and the New Economy*, MIT Press, 2003, s.9.

⁵⁷ Joseph R. Muscatello, "The potential use of knowledge management for training: A review and directions for future research", *Business Process Management Journal*, 9, 3; ABI/INFORM Global 2003, ss.382-394.

⁵⁸ Farhad Analoui ve Azhdar Karami, *Strategic Management in Small and Medium Enterprises: In Small and Medium Enterprises*, Cengage Learning EMEA 2003, s.4.

Mintzberg stratejinin; plan olarak strateji, hile ya da manevra olarak strateji, model olarak strateji, pozisyon olarak strateji ve perspektif olarak strateji⁵⁹ olmak üzere beş farklı (5P: plan, ploy, pattern, position, perspective) tanımını yaparak, stratejiye tek bir noktadan bakmanın stratejinin eksik olarak anlaşılmasına neden olabileceğini ifade etmiştir⁶⁰. Plan olarak strateji; bilinçli olarak öngörülen bir amaca ulaştıracak faaliyetler toplamı olarak ifade edilmektedir. Manevra olarak strateji; düşmanı yenmek için yapılan savaş hilesidir (manevra). Model olarak strateji; bilinçli ya da bilinçsiz olarak faaliyetlerin götürdüğü belirli bir biçimdir. Pozisyon olarak strateji; organizasyonun konumu ve değerleri ile dış dünyayla iletişim kurmasıdır. Perspektif olarak strateji ise; organizasyonun içine odaklanmakta ve organizasyonun vizyonunu yansıtmaktadır⁶¹.

Strateji kavramı ile ilgili son yıllarda strateji uzmanı Arnaldo Hax bütünlendirici bir tanım ortaya koymaya çalışmıştır. Hax, stratejinin altı boyutu olduğunu ifade etmiştir⁶²:

- Strateji; uygun, birleştirici ve bütünlendirici kararlar modelidir.
- Strateji, organizasyonun uzun dönemli amaçlarına dayanarak niyeti ortaya koyar.
- Strateji, şirketin rekabet alanını tanımlar.
- Strateji, rekabet üstünlüğü sağlamak için dışsal fırsat ve tehditler ile içsel güçlü ve zayıf yönleri bir yanittir.
- Strateji; yönetsel görevleri, kurumsal, işletme ve fonksiyonel düzeyde farklılaştıran mantıklı bir sistemdir.
- Strateji, şirketin paydaşlarına yönelik niyet ettiği ekonomik ve ekonomik olmayan katkıyı tanımlar.

⁵⁹ Henry Mintzberg, "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", *California Management Review*, Fall 1987, ss.11-24.

⁶⁰ Henry Mintzberg vd., *Strategy Safari: A Guided tour through the wilds of Strategic Management*, Free Press, New York 1998, ss.9-15.

⁶¹ Francesca S. Sartorio, "Strategic Spatial Planning A Historical Review of Approaches, its Recent Revival, and an Overview of the State of the Art in Italy," *DISP on-line*, Vol:162, 2005, s.39.

⁶² Arnaldo C. Hax, "Redefining The Concept of Strategy and The Strategy Formation Process", *Planning Review*, Vol. 18, 1990, ss.34-40.

Uygulamada şirketler iş çevrelerinde meydana gelen hızlı değişime karşın yeni ürünler, yeni teknolojiler ve fiziksel ya da beşeri sermaye yatırımları ile ilgili nasıl uzun dönemli kararlar alacaklarına ilişkin strateji oluşturmanın temel ikilemi ile mücadele etmektedir. Bu ikilemin çözümü için yeni strateji üretme yaklaşımlarına ve karar verme araçlarına ihtiyaç duyulmuştur. Yeni kârlılık kaynakları elde etme ve daha çok pazarda rekabet etmek için yeni yaklaşımlar geliştirme, bugün hem akademik dünya hem de iş dünyasında ilgi odağı haline gelmiştir. İşletmeler, kendileri ile çıkar ilişkisi içinde oldukları ve üzerlerinde önemli etkisi bulunan paydaşları kendilerine çekmede; kaynak, yetenek ve kabiliyetlerine uygun stratejiler uygulayabildikleri derecede başarılı olmaktadır. Yani, strateji aslında organizasyon kaynakları ile pazar hedefleri arasındaki uyumdur. Oldukça dinamik olan ve çalkantının yaşandığı bir çevrede uzun dönemde başarı; ancak etkin rekabet ve rakiplerden daha iyi performans göstermekle sağlanabilecektir.

1.3. STRATEJİK DÜŞÜNCE KAVRAMI VE ÖNEMİ

Bu bölümde stratejik düşünce kavramı, stratejik düşüncenin önemi ve stratejik düşüncenin unsurları açıklanmaya çalışılmaktadır.

1.3.1. Stratejik Düşünce Kavramı

Stratejik planlamanın, stratejik yönetim veya stratejik düşüncenin bir sistemi olarak geliştiği söylenebilir. Stratejik düşünme, planlama sorumluluğunun kurmay fonksiyonundan hat fonksiyonuna geçmesi olarak nitelendirilebilir⁶³. Stratejik düşünme; stratejik planlamadan farklıdır. Stratejik planlama, analiz etme ile ilgiliyken stratejik düşünce, sezgi ve yaratıcılığı içeren bir sentezle ilgilidir⁶⁴. Düşünce süreci; bir problemin teşhisi, çözüm geliştirme, çözümlerin test edilmesi ve uygulanmasından oluşan bir dizi problem çözüm aracı olarak

⁶³ John H. Heinrichs, *Interaction Effects of Strategic Decision Models and Business Intelligence Tools on Knowledge Generation in Manufacturing Firms*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Toledo, May 2001, s.70.

⁶⁴ Henry Mintzberg, "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, January February, 1994, s.107.

tanımlanmaktadır⁶⁵. Strateji ile ilgili literatür incelendiğinde stratejik düşüncenin hem dar, hem de geniş kapsamlı olarak tanımlanabileceği görülür. Dar kapsamlı bir tanım yapmak istenirse; üretken, yaratıcı, birleşik düşünce süreçlerini vurgulamaktadır. İşletmenin misyonu ve vizyonu gibi üst düzey konular, stratejistin odaklandığı başlıca noktalar. Stratejik düşüncenin kapsamlı bir tanımı ise; üretken, yaratıcı ve birleşik süreçleri, rasyonel ve analitik süreçlerle birleştirmeye çalışır. Bu bakış açısına göre stratejik düşünce, rasyonel ve üretken düşünce süreçlerini birleştiren, bireysel ve kurumsal düzeydeki stratejik problemleri çözmeye ilişkin belli bir yöntemdir⁶⁶. Stratejik düşünce; eylem yapma yerine öğrenme odaklı oluşu, verimlilik yerine etkinliği hedeflemesi, kavramsal (soyut) biçimde ve orta vadeden ziyade uzun vadeli olması ile operasyonel düşünceden ayrılır⁶⁷.

Zihin ve zekânın işleyişini araştıran disiplinlerarası bir bilim dalı olan bilişsel bilim açısından stratejik düşünce önemlidir. Bilişsellik terimi, psikologların düşünce ve düşünce süreçleri için kullandıkları teknik bir terimdir. Bilişsellik tanımlanabilmesi için birçok model bulunmaktadır. En genel model sol beyin ile sağ beyin faaliyetlerini birbirinden ayırmadır. Beynin sol yarım küresi analitik ve sözlü düşünmenin merkezidir. Beynin sağ yarımküresi ise hayal etme, teşhis etme biçimi ve görsel/uzaysal yönlülüğü bir bütün olarak algılama merkezidir⁶⁸. Sol beyin ile sağ beyin arasındaki işleyişin temel ayrımlarından biri; kavramları biçimlendirme ve hayalleri şekillendirmedir. Kavramsallaştırma açısından üst düzey yöneticilerin, operasyon yöneticileri gibi orta düzey yöneticilere göre daha fazla soyut seviyede kavramsallaştırma yapma zorunda kalması örgütsel psikoloji açısından anlamlıdır. Çünkü operasyonel düzeyden stratejik düzeye doğru yönetimsel görevlerin karmaşıklığı ve zorluğu artmaktadır. Üst düzey yöneticiler zamanlarının büyük bölümünü gelecek, kalan kısmını ise;

⁶⁵ William Dettmer, "Strategy Development and Deployment Using the Thinking Process", This paper, published in the proceedings of the APICS Constraints Management Special Interest Group Technical Conference, March, 2001, s.3.

⁶⁶ Tim O'Shannassy, "Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholder", *Singapore Management Review*, 25(1), 2003, s.55.

⁶⁷ Ellen F. Goldman, *Becoming an Expert Strategic Thinker: The Learning Journey of Healthcare CEO's*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University, 7 July 2005, s.22.

⁶⁸ Michael H. Van Kleeck & Stephen M. Kosslyn, "Gestalt Laws of Perceptual Organization in an Embedded Figures Task: Evidence for Hemispheric Specialization", *Neuropsychologia*, Vol:27, No:9, 1989, ss.1179-1186.

şimdiki zaman için ayırırken, orta düzey yöneticiler, zamanlarının çoğunu şimdiki zaman, daha az bir kısmını ise gelecek zaman için harcamaktadır⁶⁹. Görev karmaşıklığı ve kavramsal karışıklık, yöneticiler organizasyon içerisinde yükseldikçe sistematik olarak artmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin kavramsal kapasitelerini geliştirmeleri beklenir⁷⁰. Hayal etme açısından incelendiğinde; yöneticilerin, geleceği hayal etme çabası içerisinde olduğu görülmektedir. Hayal etme sürecinin kaynağı önsezidir.

Stratejik düşünce, sol beyin ve sağ beyin aktivitelerinin birleşimi olarak düşünülebilir. Stratejik düşünce için sağ beyin hayal etmeyi, sol beyin uzun dönemli projelerde insanlara yol gösterecek planlamayı mümkün kılmaktadır. Stratejik düşüncenin geleceği hayal etme ve tasarlamayı içermesi, bir organizasyon için hem gelecekte ulaşmak isteyeceği bir vizyon oluşturmaya hem de kritik kararlar almasına yardımcı olmaktadır.

Stratejik düşünce; geçmiş, şimdiki zamanı ve geleceği kapsamaktadır⁷¹. Amaç geçmişten dersler çıkararak, birçok endüstri ve organizasyonu doğrudan etkileyen dinamik, çalkantılı ve belirsiz çevre koşullarında gelecek hakkında bilgi sağlamaktır. Stratejiler, geçmişten dersler çıkarılıp, yeteneklerin fark edilmesini sağlayarak, gelecekteki trendlere ışık tutacak biçimde, stratejik vizyon ile yetenekler arasında bağ kurar. Bu noktada örgütsel öğrenme, temel kavram olarak karşımıza çıkar. Çünkü “hata bulma ve düzeltme süreci⁷²” olmanın ötesinde örgütsel öğrenme ile mevcut stratejilerin nasıl ortaya çıktığı, yeteneklerin ve özel kaynakların neler olduğu, mevcut rakipleri, rakiplerin şu an ne yaptıkları ve gelecek için neye hazırlandıkları, yeni kaynak imkânları, çevresel fırsat ve tehditlerin ne olduğu sorularına cevap bulunabilir. Başarılı organizasyonlar, gelecekteki belirsizliklerle baş etmek için söz konusu bilgileri, stratejileri ile sentezlemektedir.

Stratejik düşünme, liderlik ve bilinç kavramlarını kapsamaktadır. Liderlik açısından incelendiğinde, strateji kelimesinin, Antik Yunanda ordu komutanı

⁶⁹ Daniel Goleman, *Business: The Ultimate Resource*, Perseus Publishing, USA, 2002, s.931.

⁷⁰ Stephen J. Zaccaro ve Richard J. Klimoski, *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*, John Wiley and Sons, 2001, s.43.

⁷¹ Jeanne M. Liedtka, “Strategic thinking: Can it be taught?”, *Long Range Planning*, Volume 31, Issue 1, February 1998, ss.120-129.

⁷² Heinrichs, Age., 2001, s.22.

anlamında kullanılan strategos kelimesinden türediği ve kısa dönemli taktik planlamanın tersine, uzun dönemli askeri planlama olarak ifade edildiği görülmüştür. Stratejik liderlik, yüzyıllardır askeri güçler tarafından geliştirilmesine rağmen kavram, II. Dünya savaşına dek işletme yönetimi açısından kabul görmemiştir⁷³.

Stratejik düşünme kavramının ilişkili olduğu diğer bir kavram, stratejik niyettir. Stratejik niyet kavramı, organizasyonun bir bütün olarak gelecekteki yönünün doğrudan önsezi ile anlaşılmaya çalışıldığı yerde ortaya çıkmaktadır. Bu, şirketin çalışanlarına odak sağlamakta ve çevresel belirsizliklerden korumaktadır. Niyet kelimesi, bir faaliyetin amacını veya hedefini ifade etmektedir. Stratejik niyet kavramı ilk olarak; Gary Hamel ve C.K. Prahalad tarafından hazırlanan ve “Stratejik Niyet” başlığı ile 1989 yılında Harvard Business Review adlı dergide yayınlanan bir araştırmada kullanılmıştır⁷⁴. Stratejik niyet şirketin, gelecek yıllarda ulaşmayı umut ettiği, uzun dönemli pazar ve rekabet pozisyonuna bakış açısını vurgulamaktadır. Bu nedenle bir yön duygusunu ifade etmektedir. Bir stratejik niyet, gelecek hakkında eşsiz rekabetçi bir bakış açısını ifade ederek farklılaşabilir. Çalışanları yeni rekabet bölgeleri hakkında önceden haberdar eder. Bu bağlamda bir keşif duygusudur. Stratejik niyet, duygusal bir sınıra sahiptir. Bu sınır, çalışanların uğruna emek harcamayı değer buldukları bir amaçtır. Bundan dolayı stratejik niyet, bir kader duygusunu ifade eder. Yön, keşif ve kader stratejik niyetin nitelikleridir⁷⁵.

Stratejik niyet, örgütün en üst düzey amacıdır. Stratejik yönetim süreci içerisinde tüm anlamlı faaliyetler, bu amaç orijininde gerçekleştirilir. Stratejik niyet, strateji oluşturmada proaktif bir tarzı temsil eder, örgütün geleceği hakkında bir sembol oluşturur, kolektif bir amaç için tüm örgüt düzeylerine enerji sağlamaktadır. Stratejik niyet, tabandan tavana iş fikirlerinin değerlendirildiği kurumsal bağlamı yansıtmaktadır. Gerekli yeteneklerin toplanmasına yön verir ve

⁷³ Richard T. Pascale, “Surfing the edge of chaos”, *Sloan Management Review*, 40 (3), Spring 1999, s.83.

⁷⁴ Stephen Cummings ve David Wilson, *Images of Strategy*, Blackwell Publishing, Oxford, 2003, s.107.

⁷⁵ Gary Hamel ve C. K. Prahalad, *Competing for the future*, 6th Edition, Harvard Business Press, 1996, s.142.

örgüt içi değişim süreçlerine ortak bir hedef sunar⁷⁶. Genel itibariyle stratejik niyet kavramının işaret ettiği konular şunlardır⁷⁷:

- Firmanın kesin bir stratejik amacının bulunup bulunmadığı,
- Bu stratejik amacı, ilk önceliği yapıp yapmadığı,
- Rasyonel seçimler yapıp yapmadığı,
- Üst yöneticiler veya yönetim takımı için karar verme rolünün olup olmadığı.

Stratejik niyet; oluşumunu, içerisinde geliştiği organizasyonun tarihi ve kültürüne borçludur. Stratejik niyetlerini, arzu ettikleri hedef ve uygulamaları başarmının ötesinde büyütemeyen organizasyonların başarıları yavaş yavaş azalacaktır. Bu yüzden liderlerin en önemli sorumluluklarından biri, niyeti daha kapsamlı hale getirmektir. Sonuç olarak stratejik niyet, organizasyonun gelecekte ne olmayı istediğini ifade etmektedir. Başarılı organizasyonları diğerlerinden ayıran en önemli farkın, stratejik niyetten kaynaklandığı ifade edilmektedir⁷⁸. Stratejik niyet, çalışanların enerjilerini, değişken ve karmaşık çevreden etkilenmeden, doğrudan organizasyon amaçları için kullanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu ortak anlayış, belirsizliğin hâkim olduğu çevrede iş birimlerine, karar alma süreçlerinde daha fazla otonomi sağlamaktadır. Bu noktada stratejik niyet, stratejik düşüncüyü biçimlendirir⁷⁹.

1.3.2. Stratejik Düşüncenin Önemi

Örgütsel anlamda stratejik düşünce; üst düzey yöneticilerin akıllarında, organizasyonlarının gelecekteki yapısını veya pozisyonunu açıklayan ve biçimlendiren düşünme çeşididir. Stratejik düşünme, yöneticilere hayati tercih kararlarında yardımcı olacak, organizasyonun gelecekte ne olmak istediğine dair bir vizyon sağlamaktadır. Yani stratejik düşünce geleceği düşünmeyi ve hayal

⁷⁶ Saku Mantere ve John A. A. Sillince, "Strategic intent as a rhetoric device", *Scandinavian Journal of Management*, 23, 2007, ss. 406-423.

⁷⁷ Huaichuan. Rui ve George S. Yip, "Foreign acquisitions by Chinese Firms: A strategic intent perspective", *Journal of World Business*, 43, 2008, ss.213-226.

⁷⁸ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 5th Edition, Blackwell Publishing, USA, 2005, s.28.

⁷⁹ Liedtka, Agm., ss.120-129.

etmeyi içermektedir⁸⁰. Stratejik düşünce devam eden bir süreçtir. Stratejik düşünce, başarılı bir stratejik yönetim için gereklidir ve aynı zamanda iyi bir başlangıçtır⁸¹. Çünkü stratejik düşünce; çevre, kaynak, değer ve kültür arasındaki uyumu sağlamaya yönelik faaliyetlere önem veren bir düşünce tarzını yansıtmaktadır. Böylece örgüt, çevredeki durumunu analiz eder, sahip olduğu kaynak ve yetenekleri bilincine varabilir ve zayıflıklarını minimize ederek fırsatlar üzerine odaklanabilir. Çevre; bu düşünce modelinde, değer ve kaynak uyumunu sağlamak, fırsat yaratmak için kullanılır. Sonuç olarak, stratejik düşüncenin temelini, değişime uyum için yenilik, rekabet ve aktif davranış şekillendirmektedir.

Stratejik düşünce, geleceğin muhtemel belirsizliklerini aşmak için önceden adım atmayı gerekli kılmaktadır. Çevreyi, tehdit unsurundan ziyade fırsat unsuru şeklinde algılamayı sağlayarak, örgüt için girişimsel amacı belirler ve bunun gerçekleşmesi için yardımcı olur. Stratejik düşüncenin en önemli yararlarından biri amaca odaklanmadır. Amaca odaklanma, çalışanların enerjilerini kolektif biçimde ortaya koymaları fırsatını sağlamaktadır. Diğer önemli bir yarar, zamanında düşünebilme yeteneği sağlamasıdır⁸².

İşletmeler açısından, stratejik düşünceye sahip olmanın en önemli yararlarından birisi de pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimum düzeye indirmesidir⁸³. Stratejik düşünceye sahip örgütler, kaynak sağlamak ve amaçlara etkin bir şekilde ulaşmak için plan yaparlar. Planlama; örgütün kendi kaynaklarını korurken, ekolojik kaynakların israf edilmesini önlemekte; örgütün, net bir kâr sağlamasına ve etkin olmasına yardımcı olmaktadır. Planlama, strateji formülasyonunun köşe taşıdır. Başarılı bir strateji uygulaması ve strateji değerlemesi için planlama şarttır⁸⁴. Stratejik plan; bütüncül, ayrıntılı, zaman ve sorumluluk anlamında diğer planlara göre daha nitelikli olan, örgütte üst düzeyde geliştirilen bir plandır. Stratejik plan, stratejik düşüncenin bilinçli ve aktif yönünü

⁸⁰ Anna Loretta Hartmann Whiteman Rosche, *Personality Correlates of Strategic Thinking in an Organizational Context*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alliant International University, March 2003, s.2.

⁸¹ Hugh Macmillan ve Mahen Tampoe, *Strategic Management*, Oxford University Press, New York, 2000, s.2.

⁸² Heinrichs, Age., s.72.

⁸³ Eren, Age., s.21.

⁸⁴ Fred. R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 8. Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 2001, s.133.

ortaya koyar⁸⁵. Bu plan sayesinde, örgütsel faaliyetlerin riskleri azalırken, söz konusu faaliyetler sırasında ortaya çıkabilecek problemlerle daha etkin mücadele imkânı kazanılır.

İşletmelerde stratejik düşünce düzeyi arttıkça buna bağlı olarak sinerjinin de arttığı ifade edilmektedir⁸⁶. Sinerji, etimolojik olarak işbirliği anlamını taşır. Sinerji, organizasyonda tüm kaynakların (insan, bilgi, sistem, donanım vs.) etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin yaratılması anlamına gelmektedir. Sinerji faktörü, örgütün gelişme ve büyüme stratejilerinin seçilmesi ve planlanmasında ürünler, pazarlar ve işletmenin özellikleri arasında uygunluğun sağlanmasına yarayan bir analiz konusunu oluşturur. Aslında işletme sinerjisinin analizi, işletmenin birçok güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesine olanak sağlaması açısından çok önemlidir⁸⁷.

Sinerji kelime anlamı olarak; farklı birim veya organların bir araya geldiklerinde, tek başlarına ortaya koyduklarından daha fazla bir etki göstermelerini ifade etmektedir. Etkinlikleri bir araya getirme veya koordine etme sonucunda meydana çıkan faydayı ortaya koyan sinerji, $2+2=5$ durumu olarak ifade edilebilir. Yani parçaların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sinerjik ortaklığın sonucu olarak her bir parçanın, tek başına olduğunda başaracağından daha büyük sonuç elde etmektir. Sinerji kavramı; stratejiyi belirleyen bir öge olarak, işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneğinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. Sinerji, bir ahenk ve yetenek ögesidir. Bu öge, işletmenin sahip olduğu araç ve faktörlerin hangi alanlarda (hangi üretim ve/veya pazar sahalarında) başarılı olacağını ve hangi alanlarda başarı gösteremeyeceğini belirleyecek bir göstergedir. Bu nedenle, strateji seçiminde sinerji vazgeçilmez bir faktördür. Sinerji işletme içerisinde şu faktörlerden doğrudan etkilenmektedir⁸⁸:

- İşletmenin sahip olduğu personelinin miktarından ve bilhassa kalitesinden, birbirleriyle uyum durumundan;
- Organizasyon yapısının ve haberleşme düzeninin etkinliğinden,

⁸⁵ Wit & Meyer, Age., s.152.

⁸⁶ Amy L. Pablo ve Mansour Javidan, *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, 2004, s.3.

⁸⁷ Levent Atmaca, *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme Ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.54.

⁸⁸ Coşkun Can Aktan, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayını, İstanbul, 1997, s.48.

- İşletmenin üretim ve satışla ilgili teknolojik niteliklerinden,
- Yerinden yönetim ve koordinasyonun dengeli şekilde yürütülebilmesinden,
- Yönetim kadrolarında, kişisel çalışmalardan grup çalışmalarına doğru yayılan bir çalışma şevkinin mevcudiyetine bağlılığından.

Bu faktörler, işletmenin sinerjisini veya diğer bir deyimle yeni girişeceği bir faaliyet alanında, işletmenin başarı yeteneğinin ölçüsünü göstermektedir⁸⁹.

Sinerji, organizasyonun faaliyetlerinin başarısı üzerinde, mevcut kaynakların ortak katkısını ortaya koymaktadır. Sinerji ile örgütler kendi pazar alanlarında özel bir avantaja sahip olabilir, maliyetleri azaltabilir, teknoloji uygulayabilir veya yönetim becerisi kazanabilirler⁹⁰. Bu nedenle strateji uygulamalarında, öncelikli olarak gerçekleştirilmesi gereken hedeflerden biri, işletme birimleri arasında sinerji yaratmaktır. Goold ve Campbell'e göre sinerji, organizasyon içerisinde 6 biçimde ortaya çıkar⁹¹:

- **Teknik bilgi paylaşımı;** bilgi ve yeteneklerin paylaşılması açısından birimlerin bir araya gelmesi yararlıdır. Böylece temel yetenekler güçlenmektedir.
- **Koordine stratejiler;** iki veya daha fazla işletme birimi stratejisini bir araya getirme, birimler arası çatışmaları azaltacak ve rakiplere koordineli yanıt imkânı vereceğinden, örgüt için önemli avantaj sağlayacaktır.
- **Maddi varlıkların paylaşımı;** birimlerin bir araya gelmesi ile kaynak paylaşımı olacak, bu da tasarruf yapılmasını mümkün kılacaktır.
- **Ölçek ekonomileri;** mal ve hizmet akışının, birden fazla birimde koordine edilmesi, tek birim üzerindeki envanter yükünü azaltacak ve kapasite kullanımını yükseltecektir.

⁸⁹ Sadullah Kısacık, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, s. 17.

⁹⁰ William D. Halsey, *Macmillan Contemporary Dictionary*, (1. Baskı), ABC Kitabevi, İstanbul, 1988, s.1012; Wit & Meyer, Age., s.450.

⁹¹ Thomas L. Wheelen ve J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Twelfth Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2010, s.326.

- **Toplu pazarlık gücü;** birimlerin birlikte hareket etmesi ile tedarikçilerle, toplu pazarlıklarda güç oluşturacak, pazarlık gücü ile maliyetlerde azalma sağlanacaktır.
- **Yeni iş yaratma;** farklı birimler arasında bilgi ve yetenek değiş tokuşu veya yeni bir birim altında bir arada çalışmalarını, yeni ürün ve hizmet çalışmalarını kolaylaştırır.

İş dünyasında gelişen teknoloji ve iş sistemleri arasında var olan dinamik ilişkiyi, uygulamada yönetmek, hem karmaşık hem de zordur. Yüksek rekabetli küresel iş çevresinde ayakta kalmak, iki sinerjik varlığın (teknoloji ve iş sistemleri) stratejik bütünleşmesini gerektirir⁹². Bilgi çağında, rekabete cevap vermek için organizasyonların birçoğu, sermaye kaynaklarının önemli bir bölümünü teknoloji için tahsis etmektedir. Bu noktada; bilgi ve iletişim teknolojisi, iş sistemleri ve çalışanların bütünleşmesi önem taşımaktadır. Sinerjinin ortaya çıkması için, uygun bilgi ve iletişim teknoloji altyapısı ile iş sistemlerinin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu şekilde ortaya çıkan sinerji, organizasyon için rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletme içerisinde sinerjinin oluşması, stratejik açıdan önemli değişikliklerin yapılmasında kolaylık sağlamaktadır.

Yukarıdaki nedenlerden dolayı, stratejik düşünce ve sinerji, işletmeler için, iki anahtar stratejik konu olarak nitelendirilmektedir. Satınalma, ortaklık ve geri çekilme gibi stratejik işletme kararları, değişimin kaçınılmaz sinerjik etkileri ışığında gerçekleşmektedir. Bazı çalışmalarda, stratejik açıdan değişim, artan sinerji fırsatı olarak değerlendirilirken; bazılarında ise karmaşıklık, parçalanma ve sinerji kaybı olarak ifade edilmektedir. Sinerji etkisi, en çok rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü sağlama faaliyetlerinde görülmektedir⁹³. Sinerjinin, birimler arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırması, stratejik düşünme sürecini hızlandırmaktadır.

⁹² Richard Vernon Weeks, *Key Determinants in Strategic Realignment Within a Digital Global Business Environment*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of Economic and Management Sciences, Rand Afrikaans University, Johannesburg, 2002, s.8.

⁹³ John L. Thompson ve Frank Martin, *Strategic Management: Awareness, Analysis and Change*, 5th Edition, Cengage Learning EMEA Higher Education, Hampshire, UK, 2005, ss.145-152.

Konuyla ilgili çeşitli ampirik çalışmalar, stratejik düşüncenin yetersizliğinin, örgütlerdeki temel problemlerden biri olduğunu ifade etmektedir⁹⁴. Ingrid Bonn, Avustralya'nın 100 büyük imalat şirketinin 35'inde, üst düzey yöneticilerin, organizasyonların temel problemi olarak, stratejik düşünme eksikliği olarak tanımladığını vurgulamış, söz konusu organizasyonlarda, önemli pozisyonda yer alan yöneticilerin, örgütlerine yön verme açısından, kendilerini yetersiz bulduğunu ortaya koymuştur⁹⁵. Bu örnek, stratejik düşünmenin organizasyon için önemini pekiştirmektedir.

1.3.3. Stratejik Düşüncenin Unsurları

Stratejik düşünce kavramının tanımlanmasında olduğu gibi, stratejik düşünce unsurları konusunda da araştırmacıların farklı görüşleri bulunmaktadır. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde Liedtka, Goldman, Bonn ve Pisapia'nın çalışmaları dikkat çekmektedir.

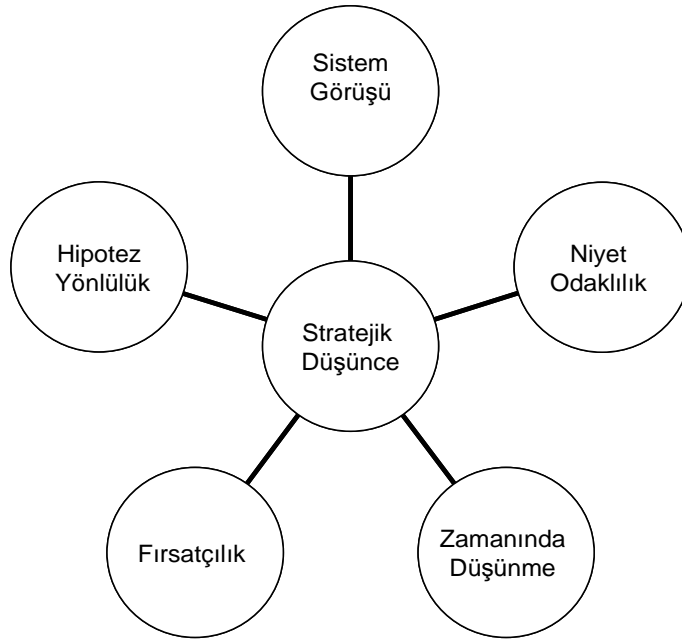
1.3.3.1. Liedtka'nın Stratejik Düşünceye Bakışı

Organizasyonlarda birçok düzeyde stratejik düşünme kabiliyeti yaratma ihtiyacı, organizasyon için rekabet avantajı yaratma ve sürdürmenin temeli olarak tanımlanmaktadır. Stratejik düşünme kavramının hem yaratıcı hem de analitik bir süreç olduğunu vurgulayan Liedtka, stratejik düşünmenin beş temel ögesi olduğunu ifade etmiştir⁹⁶. Bu ögeleri sistem görüşü, niyet odaklılık, zamanında düşünme, hipotez yönlülük ve fırsatçılık olarak isimlendirmiştir.

⁹⁴ Ingrid Bonn, "Developing strategic thinking as a core competency", *Management Decision*, 39(1), 2001, s.63.

⁹⁵ Ingrid Bonn, "Improving strategic thinking: a multilevel approach", *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 5/6, 2005, s.337.

⁹⁶ Liedtka, Agm., ss.120-129.



Şekil 1.1. Stratejik Düşüncenin Öğeleri

(**Kaynak:** Jeanne M. Liedtka, “Strategic thinking: Can it be taught?”, Long Range Planning, Volume 31, Issue 1, February 1998, s.122)

Sistem düşüncesi: Stratejik düşünmenin ilk ögesi, bir sistem görüşüne sahip olmayı içermektedir. Stratejik düşünme için sistem yaklaşımı; bilgi işçisinin, organizasyon içerisinde değer yaratma sürecinin eksiksiz bir zihinsel modeline sahip olması ile meydana çıkmaktadır. Senge; zihinsel modellerin, davranışları etkilemede önemli rol oynadığını ifade etmiştir⁹⁷. Sistem görüşüne sahip olma, bilgi işçisinin (stratejik düşünen), sonunda tüketici için değerli çıktıların üretildiği büyük sisteme yapmış olduğu katkıyı açık olarak anlamasını mümkün kılmaktadır. Sistem görüşü, bilgi işçisinin müşteriye odaklanmasına yardımcı olmaktadır.

Niyet odaklılığı: Stratejik düşünmenin ikinci temel ögesi; niyet odaklılığıdır. Stratejik düşünce, niyet tarafından yönlendirilir⁹⁸. Stratejik niyet, örgütteki çalışanların enerjilerini kanalize etmesini, dikkatlerini bir konuya odaklayabilmesini, konudan sapmalara karşı direnebilmesini ve amaca ulaşmaya

⁹⁷ James A. Pershing v.d., *Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, and Potential*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, San Francisco, USA 2006, s.611.

⁹⁸ Cathy A. Enz, *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*, 2nd Edition, John Wiley and Sons, New Jersey, USA, 2009, s.26.

yetecek kadar uzun zaman konsantre olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla stratejik düşünce, niyetin şekillendirilmesi ile yakından bağlantılıdır. Niyet odaklılığı istenen, arzu edilen duruma ulaşmak için gereklidir.

Zamanında düşünme: Stratejik düşünmenin üçüncü ögesi zamanında düşünmektir. Stratejik düşünce; bilgi işçisine geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir bağlantı kurmasını mümkün kılmaktadır⁹⁹. Gelecekte meydana gelecek durumların, geçmiş durumların bir sonucu olduğu vurgulanır. Zamanında düşünme, bir organizasyonun geleceğini şekillendirmek için, hem hafızasını hem de genel tarihi bağlamını kullanır. Bu da kendi tarihinden ve başkalarının tarihinden uygun benzerlikler seçme ve kullanma yeteneği ile bu olaylardaki örüntüleri fark edebilme yeteneğini gerektirir. Zamanında düşünme, kurumsal hafıza¹⁰⁰ ve örgütsel öğrenmeye katkıda bulunmaktadır.

Hipotez yönlülük: Stratejik düşüncenin dördüncü unsuru, hipotez yönlülüktür. Hipotez, ortaya konan problemle ilişkili olarak yanıtı aranacak sorudur¹⁰¹. Robert Kaplan ve David Norton “The Strategy Focused Organization” eserinde, stratejinin bir hipotez olduğunu ve stratejinin bir hipotez olarak, dengeli ölçüm kartı (Balanced Scorecard) dizayn sürecinin dayanak noktası olduğunu vurgulamışlardır¹⁰². Hipotez yönelimlilik, bilgi işçilerinin gerekli analizlerde kullanılmak üzere veri ve bilgi toplamasını gerektirmektedir. Analiz, örgütlerin bilgi tabanlı faaliyetleri için yapılır. Stratejik düşünce, analitik-sezgisel ikiliğinden uzaktır; çünkü tekrarlı bir şekilde devam eden hipotez geliştirme ve test etme döngülerinde hem yaratıcı hem de analitik düşünce sırayla kullanılır. Yaratıcı bir soruyla başlayan hipotez geliştirme süreci, bilgilerin eleştirel bir analize tabi tutulmasıyla devam eder ve bu döngü tekrarlanır. Böylece sürekli öğrenme gerçekleşir.

Fırsatçılık: Stratejik düşüncenin beşinci unsuru ise fırsatçılıktır. Fırsatçılık, bireylerin yeni oluşabilecek stratejilere karşı duyarlı olmasını, değişen

⁹⁹ Jeffrey Glanz, *What every principal should know about Strategic Leadership*, Corwin Press, California, USA, 2005, s.3.

¹⁰⁰ Michael A. Hitt v.d., *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Wiley-Blackwell, Oxford, UK, 2001, s.75.

¹⁰¹ Gönül Kırcaali İftar, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed: Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim yayımları No: 601, Eskişehir, 1999, s.5.

¹⁰² Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2001, s.75.

çevreye daha uygun olabilecek alternatif stratejilerin gerektiği zaman fark edilebilmesini gerektirir¹⁰³. Stratejik planlamada sorumluluğun kurmay personelden hat personeline doğru kayması bu noktada önem taşımaktadır. Çünkü hat düzeyinde gelişen stratejiler bulunmaktadır.

1.3.3.2. Ellen F. Goldman'ın Stratejik Düşünceye Bakışı

Rekabet oyunun kurallarının yeniden yazıldığını ifade eden Goldman; stratejik düşüncüyü, yeni stratejilerin keşfedilmesini izleyen farklı bir yönetim faaliyeti olarak görmektedir¹⁰⁴. Goldman, Liedtka'nın (1998) görüşlerini bir adım daha ileri taşımış, Mintzberg'in (1978) kavramsal perspektifi ve Hanford'un (1995) sonuç odaklı fikirlerini bir araya getirerek stratejik düşüncenin dört unsurdan oluştuğunu öne sürmüştür. Bu unsurlar¹⁰⁵:

Kavramsallık: Stratejik düşünce fikirleri, modelleri ve hipotezleri yansıtır.

Sistem odaklılık: Stratejik düşünce örgütün parçaları arasındaki etkileşimi ve bunların dış çevreyle ilişkisini dikkate alır, yani sistem yaklaşımına dayanır.

Yönlendiricilik: Stratejik düşünce bugünkü durumdan farklılık arz eden, arzulanan bir gelecek düşüncesi sağlar. Başka bir ifadeyle arzulanan geleceğe yönlendiren bir yanı vardır.

Fırsat yönelimlilik: Stratejik düşünce örgütün geçmiş başarılarından, bugünün rekabet koşulları ile çevresel koşulların getirdiği avantajlardan yararlanmayı hedefler.

1.3.3.3. Ingrid Bonn'un Stratejik Düşünceye Bakışı

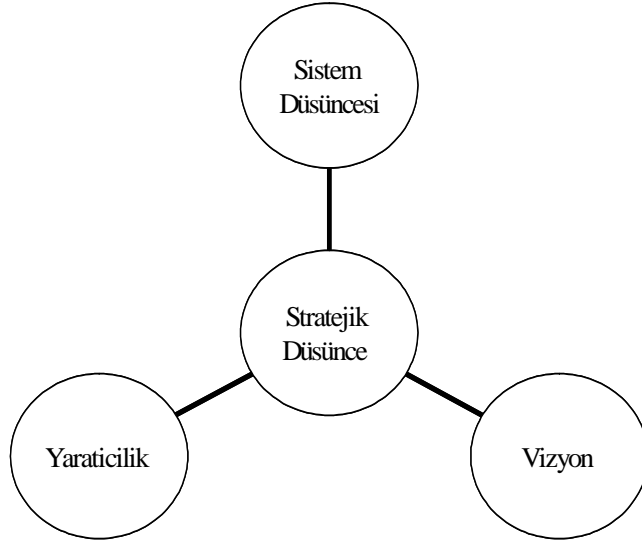
Bonn, stratejik düşüncüyü; yaratıcı ve farklılaşan düşünce süreçleriyle rasyonel ve yakınsayan yaklaşımı birleştirerek stratejik problemleri çözme yolu olarak tanımlamaktadır. Burada kompleks, belirsiz ve rekabetin yüksek olduğu çevre koşullarında organizasyon bağlamında stratejik hareketin nasıl oluştuğuna

¹⁰³ Heinrichs, Age., s.72.

¹⁰⁴ Ellen F. Goldman, "Strategic Thinking At the Top", *MIT Sloan Management Review*, 48(4), Summer 2007, ss.75-81.

¹⁰⁵ Ellen F. Goldman, "The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking", *Human Resource Development Quarterly*, vol: 19, no: 3, Fall 2008, s.220

odaklanılmaktadır. Bonn, stratejik düşüncenin “sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon” unsurlarından oluştuğunu öne sürmüştür¹⁰⁶.



Şekil 1.2. Stratejik Düşüncenin Öğeleri

(**Kaynak:** Ingrid Bonn, “Improving strategic thinking: a multilevel approach”, *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 5/6, 2005, s.340)

Sistem Düşüncesi: Stratejik düşünce açısından örgüt, kaynaklar için rekabet eden, birbirinden bağımsız kısım ve kişilerden oluşan parçalanmış bir yapı olarak değil, her kısmın bütünle ilişkili olduğu bütüncül bir sistem olarak görülür¹⁰⁷. Bu da bireylerin kendilerini günlük operasyonel problemlerden uzaklaştırma, farklı problem ve konuların birbirleriyle nasıl bağlantılı olduğunu görme, birbirlerini nasıl etkilediklerini görme, belli bir alanda bir çözümün diğer alanları nasıl etkileyebileceğini anlama yeteneğine sahip olmasını gerektirir.

Yaratıcılık: Strateji; rekabet avantajı yaratmak için yeni çözümler geliştirmekle ilgilidir. Stratejik düşünen insanlar yeni yaklaşımlar bulmaya çalışmalı ve işleri daha iyi yapma yöntemlerini hayal etmeli, yani yaratıcı olmalıdır. Çok sayıda alternatif hayal etmek ve işlerin alternatif yapılış şekli olup olmadığını keşfetmek için yaratıcılığı kullanma yeteneği, benzersiz stratejiler ve eylem planları geliştirmek açısından son derece önemlidir.

¹⁰⁶ Ingrid Bonn, “Improving strategic thinking: a multilevel approach”, *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 5/6, 2005, ss.336-354.

¹⁰⁷ Roger Kaufman, *Strategic Planning Plus: An Organizational Guide*, Sage Publications, 1992, s.69.

Vizyon: Üst düzey yöneticiler, yüksek düzeyde belirsizlik ve bilgi yetersizliği ile karşı karşıyadır. Karmaşık, çok yönlü projeleri anlamak ve çok sayıda muhtemel anlamı sentezlemek zorundadırlar. Böyle bir durumla karşılaşanlar geçerli stratejiler geliştirmelerine ve uygun eylem türleri tasarımlarına yardımcı olmak için rehberliğe ihtiyaç duyar. Bu rehberliği sağlayacak olan da ortak inançları ve arzulanan geleceği ifade eden bir vizyondur. Vizyon, bir yön duygusu vermekte ve örgütteki tüm faaliyetler için bir odak sağlamaktadır. Paylaşılan bir vizyon, itaat yerine bağlılığı teşvik eder ve tüm örgüte nüfuz eden ortak anlayışa dönüşür. Kişilerin hayal gücünü harekete geçirir ve uzmanlık ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarına imkân veren bir odak sunar.

1.3.3.4. Pisapia'nın Stratejik Düşünceye Bakışı

Pisapia vd. ise stratejik düşünceyi ele alırken, zihinsel süreçlerin işleyişine odaklanmış ve liderin stratejik düşünceye sahip olması için gereken unsurların sistem düşüncesi, yeniden çerçeveleme (reframing) ve yansıtma (reflecting) olduğunu öne sürmüştür¹⁰⁸.

Sistem düşüncesi: Sistemin davranışlarını şekillendiren ve eylemler için seçenekler sunan özellikleri, kuvvetleri, örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri anlayarak sistemi bütüncül olarak görme yeteneğidir. Sistem düşüncesinde bireyin yararlandığı 4 yetenek vardır:

- Bütüncül düşünme yeteneği,
- Örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri fark edebilme yeteneği,
- Sistemin içsel özelliklerini ve spesifik örneklerini fark edebilme ve buna göre eylemlerde bulunma,
- Sistemin getirdiği amaca ulaşma, örüntüleri koruma, bütünleşme ve uyum zorunluluklarını fark edebilme ve buna göre eylemlerde bulunma.

Yeniden çerçeveleme: Yeni görüşler ve eylem seçenekleri kazanmak için; dikkatleri farklı bakış açıları, zihinsel modeller ve paradigmlar arasında

¹⁰⁸ John Ralph Pisapia v.d., "Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the measures", Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College, *Leadership Review*, Vol. 5, Spring 2005, ss. 41-68.

kaydırabilme yeteneğini ifade eder. Yeniden çerçevelemeye ilişkin 4 yetenekten söz edilebilir. Bunlar;

- Uygun bilgi elde edildiğinde yargıda bulunmayı bırakmak,
- Bir problemi, durumu veya konuyu şekillendirmek için kullanılan zihinsel modelleri, paradigmaları ve çerçeveleri tanımlama ve anlama yeteneği,
- Bir durumu anlamak için farklı zihinsel modeller, paradigmalar ve çerçeveler kullanabilme,
- Kişinin kendisinin ve başkalarının zihinsel modellerini gözden geçirmesi ve değiştirmesidir.

Yansıtma: Algular, deneyim ve bilgilerin kullanımı aracılığıyla ne olduğuna dair yargıda bulunmak için mantıksal ve rasyonel düşünceyi harmanlayabilme ve daha sonra gelecekteki eylemlere rehberlik edecek sezgisel ilkeler oluşturma yeteneğidir. Yansıtma beş yetenekle ortaya konabilir:

- Bazı seçenekler işe yararken diğerlerinin niçin işe yaramadığını fark edebilme,
- Çift etaplı öğrenmeden yararlanmak,
- Durumu anlamak için algıları, deneyimi ve bilgiyi kullanmak,
- Eylemde bulunurken algıları, deneyimleri, bilgi ve analizi harmanlamak,
- Bugünü ve geleceği anlamak için kendine ve başkalarına ait algı, deneyim ve bilgileri kullanabilme (geçmişten yararlanarak bugünü ve geleceği anlama).

Bir örgütte stratejik düşünenler bireylerdir, bireylerin düşünceleri şirketin düşüncesini oluşturmaktadır. Stratejik düşünceyle ilişkili bireysel faktörler şunlardır¹⁰⁹:

- Dışsal fırsatları görmek ve bunları organizasyona entegre etmek,
- Detaylı ve sezgisel düşünmek,
- Yenilik ve belirsizlikle uğraşmak, olayları yorumlamak ve değerlendirmek ve neler yapılması gerektiğini belirlemek,
- Çok sayıda, eş zamanlı alternatif belirlemek: Çok sayıda opsiyonla çalışmaktan rahatsızlık duymamak.

¹⁰⁹ Fiona Graetz, “Strategic Thinking Versus Strategic Planning: toward understanding the complementarities”, *Management Decision*, 40(5), 2002, s. 458.

1.4. STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN STRATEJİK DÜŞÜNCE

Stratejik düşünce kavramı, rekabet oyununun kurallarını yeniden yazabilen ve geleceği tahmin etmek için yeni ve yaratıcı stratejilerin keşfedilmesi amacı ile yönetim literatürüne katılmıştır¹¹⁰. Literatüre gireli yaklaşık 25 yıl geçmesine rağmen stratejik düşünce, organizasyonel yönetimin gelişimi ile birlikte strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlama gibi terimler yerine sık sık kullanılmıştır. Mintzberg birçok teorisyenin stratejik planlama, stratejik düşünce ve stratejiyi eş anlamlı görmesinin yanlış olduğunu ifade etmiştir¹¹¹. Wilson, literatürdeki gelişmelerin stratejik planlamanın niteliklerini derinden etkilediğini bu yüzden stratejik yönetim veya stratejik düşünce kavramlarının kullanılması gerektiğini vurgulamıştır¹¹². Bu açıklamalar yönetim literatüründe stratejik düşünce ile ilgili bir kavram kargaşası olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte birçok araştırmacı, stratejik yönetim süreci üzerine odaklanmış, iyi stratejik planlamanın stratejik düşünceye katkıda bulunduğunu ve iyi tasarlanmış bir stratejik yönetim sisteminin, organizasyon içerisinde stratejik düşünceyi kolaylaştırdığını ifade etmiştir¹¹³.

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır¹¹⁴. Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşıma verilen isimdir. Bu yaklaşım, belli aşamaları içeren bir süreç olmakla beraber bu aşamaları, kesinlikle uyulması gereken kurallar dizisi olarak algılamamak gerekir. Bunları daha çok düşünmeyi ve davranmayı kolaylaştıran bir kılavuz veya yönlendirici olarak algılamak yerinde olur¹¹⁵. Stratejik yönetim sürecini tam anlamıyla belirli

¹¹⁰ Loizos Heracleous, "Strategic Thinking or Strategic Planning?", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, 1998, ss. 481-487.

¹¹¹ Mintzberg, Agm., 1994, s.107.

¹¹² Bonn, Agm., 2001, s.64.

¹¹³ Michael Porter, "Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking", *The Economist*, Vol. 303, Iss. 7499, May 23, 1987, ss.17 - 22.

¹¹⁴ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.35.

¹¹⁵ Gündüz Pamuk vd., *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.25.

adımlardan oluşan bir süreçten ziyade organizasyonda, çalışanların büyük bölümünün örgütü geleceğe taşımak için uygulamak durumunda olduğu, doğrusal olmayan tekrarlamalı ve dağınık bir süreç olarak ifade etmek gerekir¹¹⁶.

Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Bütün olarak örgütün geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur. Stratejik yönetimin organizasyonlarda başarıyla uygulanabilmesi için en başta lider ve üst yönetimin, stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın önemine ve yararına inanması gerekir. Lider ve üst yönetimin inancı ve desteği olmaksızın organizasyonda stratejik yönetimi uygulamaya kalkışmak bir sonuç vermez.

Stratejik yönetim, organizasyonun bugün ve gelecekte başarılı olmaya niyet etmesi ile başlamaktadır. Niyet bağlamında sorulması gereken organizasyonun nereye gitmek istediğidir. Organizasyonların niyetlerini ortaya koyan belirli işaretler bulunmaktadır. Bunlar; istekler, amaçlar, dürtüler veya gayeler olarak adlandırılabilir. Stratejik yönetimde niyet kavramı, stratejik niyet olarak ifade edilmektedir. Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekte arzu ettiği pozisyona nasıl ulaşacağına dair düşünce biçimi ile bütünleşmiştir. Stratejik düşünce, organizasyonla ilgili çok fazla miktarda bilginin seçilmesi ve sentezlenmesini kapsayan karmaşık zihinsel süreçleri içermektedir. Strateji açısından düşünme; organizasyonda geçmiş deneyimlerden ders çıkarma ve öğrenme, detaylı bilgi sağlayarak mevcut durumu anlayabilme ve kaynaklarını gelecekte arzu ettiği pozisyona ulaşmak için kullanabilme kabiliyeti gerektirir. Stratejik düşüncenin öncelikle, arzu edilen sonuçlar ve faaliyetler için çalışanların çabalarını yönlendiren üst düzey yöneticilerde olması beklenir. Ancak üst düzey yöneticiler organizasyonun tümü için strateji oluştururken, operasyonel (orta düzey) yöneticiler üretimle ilgili spesifik bilgi ve görüşleri ile strateji geliştirmeye katkıda bulunur¹¹⁷.

Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine

¹¹⁶ Denise Lindsey Wells, *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*, TQLO Publication, Number 96-03, Arlington, Virginia, USA, s.XI

¹¹⁷ Larry J. Nosse vd., *Managerial and supervisory principles for physical therapists*, 2nd Edition, Lippincott Williams & Wilkins, 2004, p.157

imkân sağlar. Yani örgütün uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Her gün yapılagelen rutin iş veya işlemler ve kararlardan farklıdır. Belirlenen zaman dilimi içerisinde örgütün ne olacağı ve hedeflenen sonuçlara ulaşabilmesi için neler yapılması gerektiğini tasarlar. Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. Organizasyonun kendi içyapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkân sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır. Stratejik yönetim, stratejik düşünmeye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır¹¹⁸.

1.5. GELENEKSEL DÜŞÜNCEYE KARŞI STRATEJİK DÜŞÜNCE

Stratejik düşünce perspektifine olan ilginin artması, geleneksel düşünme metodu ile karşılaştırılmasını kolaylaştırmıştır. Heinrichs, stratejik düşünme perspektifinin geleneksel düşünme perspektifinden beş sebepten dolayı farklılaştığını ifade etmiştir¹¹⁹. İlk olarak, aklın gerekliliği ile ilgili fikir farklılığı öne çıkmaktadır. Stratejik düşünce; geleceği, tahmin edilebilecek genel bir sonuç olarak ele alır. Gelecekteki durumlar ve spesifik senaryo sonuçları kesin olarak açık değildir. Geleneksel düşünce perspektifi, geleceğin ve gelecekteki durumların ayrıntılı biçimde tahmin edilebileceği görüşü üzerine kurulmuştur. Stratejik düşünce, geleneksel düşüncedeki kesinlikten uzak olup; herhangi bir analiz yapmadan, öngörülerle bir sonuca varmayı reddeder¹²⁰.

İkinci farklılık kaynağı, kendini referans (self-reference) almadır. Stratejik düşünce görüşünde kendini referans alma, organizasyonun stratejik niyet ve amacına odaklanmadır. Ancak geleneksel düşünce perspektifi, organizasyonun kontrolünü sağlamak için ölçüm sistemlerinden yararlanır. Kendini referans alma bilinçli bir organizasyon için gereklidir¹²¹. Stratejik düşünce ve geleneksel görüş

¹¹⁸ Çoskun Can Aktan, "Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına", *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 425, Aralık, 1999, ss.1-15.

¹¹⁹ Heinrichs, Age., s.73.

¹²⁰ Kenichi Ohmae, *The mind of the strategist: the art of Japanese business*, McGraw-Hill Professional, New York, U.S.A., 1991, s.13.

¹²¹ Joseph K. H. Tan ve Samuel Barry Sheps, *Health Decision Support Systems*, Aspen Publishers Inc., U.S.A., 1998, s.73.

arasındaki fark, bir olayın ortaya çıkış nedenlerini anlamaktan ziyade, olayın sonuçlarının rapor edilmesi ile ilgilidir.

Üçüncü farklılık kaynağı, sistem görüşüdür. Sistem görüşü, bir sistemi ve bu sistemin parçaları ile ilişkilerini anlamayı gerektirir. Geleneksel perspektif, organizasyon içerisinde yalnızca kendi özel rollerini bilmesi gereken bilgi işçilerini kontrol altında tutmaktadır. Çünkü bilgi işçileri, örgütsel fonksiyonlarını korumaya odaklanmaktadır. Aradaki fark, diğer fonksiyonel alanlarla karşılıklı ilişkileri anlama ile ilgilidir. Bununla birlikte geleneksel düşünce, optimal kontrol sistemleri geliştirmeye odaklanırken; stratejik düşünce, çalışanların bu sistemlere uyum sağlayabilmeleri ile ilgilenir. Geleneksel düşünce, kontrol yetersiz kaldığı durumlarda daha sıkı kontrol imkânı sunan rasyonel çözümlere yönelirken; stratejik düşünce, yeni ve farklı çözümler üretmeyi gerekli kılmaktadır¹²².

Dördüncü fark, strateji ve değişimin bağlantılı olduğu görüşünden kaynaklanır. Bu perspektif, alternatif bulma ve bunu uygulamanın, söz konusu uygulamaların değerlendirilmesinden çok daha zor ve önemli olduğunu varsaymaktadır. Geleneksel perspektif yön vermeyi, analitik bir fonksiyon olarak kabul etmektedir. Oysa stratejik düşünce, yönlendiricilik ve katılıktan kaçınmak suretiyle güç oyunu yerine, zamanlaması doğru ikna sürecini tercih etmektedir¹²³.

Beşinci farklılık stratejik düşüncenin, planlama sürecini kritik değer yaratan bir unsur olarak ele almasıdır. Geleneksel düşünce de plan önemlidir fakat kritik değildir¹²⁴. Hussey; gerçek dünyada olayların her zaman lineer (doğrusal) bir modele uygun olarak gerçekleşemediğini ifade etmektedir. Çünkü bir durumu ilk önce parçalara ayırmak daha sonra bu parçaları arzu edilen biçimde bir araya getirmek, sistem analizinde olduğu gibi adım adım gerçekleşen bir yöntem değildir. Bununla beraber insan beyni kesinlikle lineer olmayan bir düşünce aracıdır. Bu sebeple stratejik düşünce, lineer düşünce üzerine kurulmuş olan geleneksel düşünceden ayrılmaktadır. Aynı zamanda stratejik düşünce, gerçek bir analiz yapmadan, önsezilerle karar almaya dayanan yaklaşımlardan da kesin

¹²² Joel A. C. Baum ve Jitendra V. Singh, *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press Inc. New York, USA, 1994, s.112.

¹²³ Atmaca, Age., s.81.

¹²⁴ Heinrichs, Age., s.75.

olarak ayrılmaktadır¹²⁵. İşte bu nedenler, günümüzün dinamik küresel çevresi içerisinde stratejik düşünmeyi farklı kılarak, geleneksel düşünceden ayırmamıza yardım etmektedir.

1.6. STRATEJİK DÜŞÜNME SÜRECİ VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Stratejik düşüncenin önemi belirtildikten sonra stratejik düşünceye giden yolda stratejik düşünme süreci ve bu süreci etkileyen faktörler ele alınacaktır.

1.6.1. Stratejik Düşünme Süreci

Organizasyonlar sosyal sistemler oldukları için şaşırtıcı, sürpriz ve karmaşık çevresel değişikliklerle baş etmek durumunda kalmaktadır¹²⁶. Bu durum, çevresel değişikliklerle ilgili olmayı, stratejik konuların başında gelmesini sağlamıştır. Stumpf, Bernard Reimann ve Drobis'in çalışmaları; stratejik düşüncenin, stratejik konularla ilgili bilgi edinme süreci olduğunu kanıtlamaktadır¹²⁷. Ansoff, stratejik konuları; "işletme üzerinde çok büyük etki yaratabilecek çevresel akımlar ve muhtemel olaylar" olarak ifade etmiştir¹²⁸. Dutton ve Duncan ise; "işletmenin mevcut ve gelecekteki stratejisini etkileyebilecek gelişmeler ve olaylar olarak" ifade etmektedir¹²⁹. Genel olarak stratejik konular; bozuk yapıda, eksik olarak belgelenmiş ve birçok yoruma açık olarak nitelendirilmektedir¹³⁰. Bozuk yapı ve belirsizliklerinden dolayı stratejik konular, birden çok yoruma imkân vermektedir.

¹²⁵ David Hussey, "Creative strategic thinking and the analytical process: critical factors for strategic success", *Strategic Change*, 10, Jun-Jul 2001, s.203.

¹²⁶ Sally Maitlis, "The Social Processes of Organizational Sensemaking", *Academy of Management Journal*, 48(1), 2005, s.21.

¹²⁷ Kimberly C. Pellegrino, *Strategic Thinking Ability: Cognitive and Personality Effects*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, College of Business Administration Louisiana Tech University, 1996, s.21.

¹²⁸ H. Igor Ansoff, "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", *California Management Review*, 18(2), Winter, 1975, s.24.

¹²⁹ Jane E. Dutton ve Robert B. Duncan, "The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis", *Strategic Management Journal*, 8(3), May - Jun 1987, s. 280.

¹³⁰ James B. Thomas vd., "Antecedents to Organizational Issue Interpretation: The Roles of Single-Level, Cross-Level, and Content Cues", *The Academy of Management Journal*, 37(5), Oct. 1994, s.1253.

Stratejik düşünme; işletmelerin çevrelerindeki ipucu ve işretleri yorumlayarak, açıklamaya çalıştıkları sosyal bir süreçtir¹³¹. Stratejik düşünme süreci, işletmelerin ne yaptıklarını, ne öğrendiklerini, yeni stratejik konuları nasıl tespit edeceklerini ve çözeceklerini ifade etmektedir. İşletme yöneticileri, sürekli olarak çevrelerinin ve işletmelerinin nasıl hareket ettiğini açıklayan akla uygun tezler geliştirmektedir. Potansiyel stratejik konularla ilgili değişiklikleri gözlemleyerek ve bunlar hakkında bilgi toplayarak, ne algıladıkları ve neye göre hareket edecekleri ile ilgili genel bir düşünce ortaya koymaktadırlar¹³². Stratejik düşünme süreci; sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda bir bütün olarak organizasyon düzeyinde gerçekleşmektedir.

Yöneticiler, organizasyonlarının çevresinde meydana gelen olayları anlamak durumundadır. Bu nedenle, ilk olarak çevresel değişikliklere ait bilgiler dikkatli bir şekilde gözlenir. İkinci adımda, çevrede meydana gelen değişiklikler yorumlanır. Son olarak, nasıl hareket edileceğine ilişkin karar alınır¹³³.

Gözlem: Yöneticiler, sürekli olarak içsel ve dışsal çevrelerini gözlemlemektedir. Yöneticiler, araştırma ve denetleme faaliyetlerinden yararlanarak, işletme stratejisini etkileyebilecek, gelişen olayları ve akımları tanıma imkânına sahip olur¹³⁴. Araştırma faaliyetleri işletmeye; planlama, strateji oluşturma ve karar verme açısından iş çevresi ile ilgili önemli bilgiler sağlamaktadır. Denetim faaliyetleri ise; işletmenin amaçlarını gerçekleştirme etkinliğine ve iş durumuna ilişkin özel bilgiler ortaya koymaktadır. Gözleme dayalı bu faaliyetler, işletmelerin resmi veya resmi olmayan mekanizmaları tarafından bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde gerçekleştirilebilir. Çevresel değişiklikleri gözlemek için yöneticilerin, dikkatlerini farklı çevresel alanlara nasıl yönlendireceklerini, ne kadar bilgiye ihtiyaç duydukları, bilginin hangi sıklıkla toplanacağı¹³⁵ ve bilgi toplamak için hangi kaynakları kullanacakları konusunda karar vermeleri gerekmektedir.

¹³¹ Maitlis, Agm., s.21

¹³² Karl E. Weick, "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38(4), Dec. 1993, s. 635.

¹³³ Richard L. Daft ve Karl E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, 9(2), 1984, s.286.

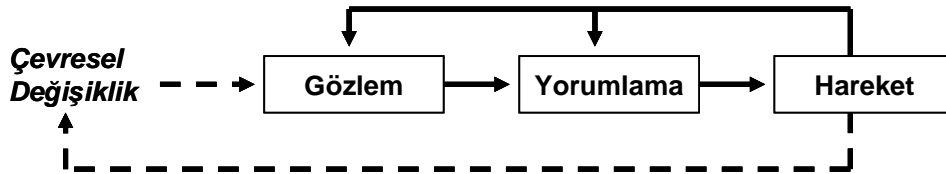
¹³⁴ Dutton ve Duncan, Agm., s.281.

¹³⁵ Richard L. Daft vd., "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol.9, 1988, ss.123-139.

Yorumlama: Yöneticiler, gözlem sonucu elde ettikleri bilgiyi yorumlamaktadır. Stratejik konunun etkisi ve zamanlaması ile ilgili değerlendirme yapan yöneticiler¹³⁶; konunun hem kendi çıkarları, hem de işletme üzerinde nasıl bir etki yapacağını düşünmektedir. Stratejik konu değerlendirilirken konunun olası çözümleri için yöneticiler; varsayımlar üretmekte, gerekli hareket yöntemleri için ne kadar çaba sarf edileceği ve bu yöntemlerin ulaşılabilir olup olmadığını tahmin etmektedir. Buna bağlı olarak yöneticiler, hem işletme hem de kendileri için hareket alternatifleri geliştirmektedir.

Harekete karar verme: Yöneticiler bu aşamada, nasıl davranmak istediklerine karar verirler. Örnek olarak; stratejik bir konu ile ilgili bilgileri diğer yöneticilerle paylaşabilirler veya stratejiye yanıt olarak bireysel bir karar alabilirler. Konuyu daha iyi anlamak için daha fazla bilgi toplama ya da bilgiye önem vermeyip geçmişte alınan kararlarla hareket etme kararı verebilirler.

Yöneticiler, çevresel değişiklikleri ve önceki hareketlerine karşı oluşan çevresel geribildirimleri gözlemlemekte, ilk yorumlarını tekrar gözden geçirmektedir. Yani öğrenip yeniden harekete devam etmektedirler. Bu tekrarlanan bir süreçtir¹³⁷.



Şekil 1.3. Stratejik Düşünme Süreci

(Kaynak: Tanja zu Waldeck, The Effect of Team Composition on Strategic Sensemaking, Gabler Edition Wissenschaft, Germany, 2007, s.23)

Birçok araştırmacı sık sık bu sürece değinmekte ve uygulamakta ancak farklı biçimde tanımlama ve sınıflama yoluna gitmektedir. Milliken de karar vericilerin, çevrelerindeki konu ve olayları fark etmeleri ve yorumlamalarını içeren bu süreci tanımlamak için; araştırmacıların birçok model geliştirdiklerini ifade etmiştir. Modellerde birçok benzerlikler bulunmakta ancak süreç; çevrenin

¹³⁶ Dutton ve Duncan, Aqm., s.281.

¹³⁷ Tanja zu Waldeck, *The Effect of Team Composition on Strategic Sensemaking*, Gabler Edition Wissenschaft, Germany, 2007, s.23.

yorumlanması, problem belirleme, problem sezme ve stratejik konu teşhisini kapsadığı için farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir¹³⁸. Stratejik düşünme süreci, yorumlamanın bir sonucu olarak karar vermeyi de kapsamaktadır. Literatürde, stratejik düşünme ile karar verme süreci arasında birçok benzerlik olduğu ifade edilmektedir. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar, stratejik düşünmeyi farklılaştırmaktadır¹³⁹. Genel karar verme sürecinin bir parçası olan faaliyet kararları, stratejik düşünme sürecinde incelenmemektedir. Araştırmalar, stratejik düşünmenin; bireylerin ve organizasyonların stratejik kararlar alması ile ilgili bilişsel süreci ortaya koyduğunu ifade etmektedir.

Yöneticiler, çevresel değişiklikleri farklı biçimlerde anlayabilmektedir. Farklı bir durum meydana geldiğinde aynı bilgiye sahip yöneticiler çok farklı tepkiler verebilir. Stratejik düşünme, iş birliğinin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında bireysel bir iş olmaktan çıkmaktadır. Günümüzde yöneticiler bireysel anlamda, ne stratejik karar almak için gerekli bilgiye ulaşabilecek ne de aldıkları kararları tek başlarına uygulayacak güç ve bilişsel yeteneğe sahip değildir. Bu nedenle diğer yöneticilerle ortak kararlar almak için etkileşim içinde olma ihtiyacı duymaktadırlar. Maitlis'e göre organizasyonel stratejik düşünme; organizasyon üyelerinin çevrelerini yorumladıkları, yorumlarını diğer üyelerle paylaştıkları ve kurguladıkları sosyal bir süreçtir¹⁴⁰. Yöneticilerin çevreleri ile ilgili ortak bir kanıya ulaşmaları için nasıl etkileşim kurdukları bu noktada önem taşımaktadır.

İşletme için stratejik düşüncenin önemi üzerinde duran araştırmacılar; toplulukların (grup, takım, örgüt) meydana gelmesini, üyelerin çevrelerindeki belirsizlikleri düzene koymak ve beraber hareket etmek istemeleri sonucuna bağlamışlardır. Bu araştırmacılar; toplulukların ancak üyeleri vasıtasıyla algılayıp, yorumlama ve hareket edebileceklerini ifade etmektedir¹⁴¹. Bireylerde olduğu gibi organizasyonlar da çevrelerindeki değişiklikleri araştırma faaliyetleri sonucunda fark etmektedir. İşletmeler, çalışanlarını çevresel değişikliklerle ilgili bilgileri gözlemlenmeleri konusunda teşvik etmektedir. Ancak işletmeler çalışanları ne

¹³⁸ Frances J. Milliken, "Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics", *Academy of Management Journal*, 33(1), 1990, s.43.

¹³⁹ Daft ve Weick, Agm., s.286.

¹⁴⁰ Maitlis, Agm., s.21

¹⁴¹ Karl E. Weick vd., "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, 16(4), July–August 2005, s. 410.

kadar teşvik ederse etsin, gözlem yapan işletme değil, çalışanlardır¹⁴². Çalışanlar gözlemlerini diğer çalışanlara iletmekte sonuç olarak; diğer çalışanların gözlem ve yorum yapmalarını tetiklemektedir. Böylece işletme içerisinde, farklı bireysel yorumlar arasında bir bağ ortaya çıkmakta ve çalışanlar, çevresel değişiklikler ile ilgili ortak yorumlar üretmeye çalışmaktadır. Daha sonra bu yorumlar, hareketle ilgili alternatiflerin belirlenmesi ve karar alınırken tartışılmaktadır. Gerekli görüldüğünde önceki kararlar, yeniden değerlendirilmekte veya değiştirilmektedir.

1.6.2. Stratejik Düşünme Sürecini Etkileyen Faktörler

Stratejik düşünme sürecini etkileyen faktörlerin başında stratejik konularla ilgili belirsizlikler gelmektedir. Belirsizliğin kaynağı, çevreye ait önemli bilgi eksikliğidir. Çevresel belirsizlik düzeyi arttıkça yöneticiler, yeni değişiklikleri anlamak ve onlarla ilgili bilgi toplamak için daha fazla sıklıkta çevreyi analiz etmek durumunda kalmaktadır¹⁴³. İşletmenin faaliyet gösterdiği sosyal ve politik çevre de stratejik düşünme sürecini etkileyen diğer önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Çevresel faktörlerin yanında örgütsel yapı da; stratejik düşünce sürecini, karar alma ve işletme performansını etkilemektedir. İşletmeler içerisinde yapı ve süreçler stratejik düşünme sürecini destekleyebileceği gibi engelleyebilmektedir¹⁴⁴. Örnek olarak; örgütsel büyüklük, sahiplik durumu ve yönetime katılım gibi faktörler stratejik düşünce sürecini etkilemektedir. Örgütsel büyüklük arttıkça işletmeler, çevre inceleme faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırabilecektir. Bununla birlikte örgütsel büyüklükle ilişkili olarak yükselen karmaşık ve biçimsel yapı, karar almayı yavaşlatacaktır¹⁴⁵. İşletme sahipliği üzerine yapılan araştırmalar; aile şirketlerinin, stratejik konulara daha fazla öncelik tanıdığını ve daha hızlı stratejik karar alabileceğini göstermiştir¹⁴⁶. Stratejik düşünme sürecini etkileyen diğer önemli faktörlerden stratejik düşünme

¹⁴² Mary M. Crossan ve Iris Berdrow, "Organizational Learning and Strategic Renewal", *Strategic Management Journal*, 24, ss. 1087-1105.

¹⁴³ Daft vd., *Agm.*, s.123.

¹⁴⁴ Waldeck, *Age.*, s.37.

¹⁴⁵ Stefan Wally ve J. Robert Baum, "Personal and Structural Determinants of The Pace of Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal*, 37(4), 1994, s. 949.

¹⁴⁶ James W. Dean ve Mark P. Sharfman, "Procedural Rationality in The Strategic Decision Making Process", *Journal of Management Studies*, 30(4), July, 1993, s.600.

kabiliyeti ve bilişsel yeteneklerin geliştirilmesi, aşağıda ayrıntılı biçimde açıklanacaktır.

1.6.2.1. Stratejik Düşünme Kabiliyeti

Stratejik yönetim ve stratejik karar alma ile ilgili strateji alanında birçok araştırma yapılmasına rağmen, stratejik düşünme konusu üzerindeki çalışmalar sınırlı kalmıştır. Hem stratejik yönetimin hem de stratejik karar almanın arka planında stratejik düşünmenin bulunduğu vurgulanırken, strateji ile ilgili literatürde stratejik düşünme ile ilgili derin bir araştırma yapılmadığı ifade edilmektedir. Sınırlı çalışmalar; daha çok stratejik düşünme ile genel konular bağlamında yoğunlaşmıştır. Genel konular, örgütsel çevre ile ilgilidir. Stratejik düşünme süreci daha çok problemler alanların analiz edilmesi ve değişim yollarının aranmasına odaklanmaktadır¹⁴⁷. Bu bağlamda stratejik düşünme; örgütün yetenekleri ve rekabet gücü açısından organizasyonun mevcut durumdan istenen duruma geçebilmesi için çevresel ve kültürel konuları da kapsayacak biçimde uygun stratejik değişimleri izlemesini kapsamaktadır¹⁴⁸.

Kenichi Ohmae, Japon şirketlerinin başarısının arkasında stratejik düşünmenin olduğunu ifade etmiştir. Japon strateji yaklaşımının merkezinde müşteri bulunmaktadır. İşletme stratejilerinin üç ana oyuncusu; şirketin kendisi, müşteri ve rakiplerdir¹⁴⁹. Rekabet avantajı kazanmak için stratejik düşünme kabiliyetleri gereklidir. Stratejik düşünme kabiliyetine sahip bir organizasyon; faaliyet gösterdiği alana ait anahtar başarı faktörlerini tanımlar ve onlara odaklanır, rekabet üstünlüğü kurmaya çalışır, girişimciliği takip eder. Stratejik düşünebilen bir şirketin yöneticileri, yaptıkları iş ve piyasa hakkında bilgi sahibidir, alt birimler arasındaki rekabeti yönetebilir ve tehditleri fark edip üstesinden gelebilmektedir. Üst düzey yöneticilerin, organizasyonlarını ileride görmek istedikleri yeri hayal etmeleri, geleceğin piyasalarında kaynaklarını, rekabet üstünlüğü sağlamak için yeniden nasıl tahsis edeceklerini düşünmeleri,

¹⁴⁷ Pellegrino, Age., s.8.

¹⁴⁸ John L. Thompson, *Strategic management: awareness and change*, 2nd Edition, Chapman & Hall, London, UK, 1993, s.485.

¹⁴⁹ Goleman, Age., s. 926.

alternatif stratejilerin risk, kazanç ve maliyetlerini değerlendirmeleri yöneticilerin stratejik olarak düşündüklerini ortaya koymaktadır.

1.6.2.2. Bilişsel Yeteneklerin Geliştirilmesi

Bilişsel yeteneklerin ortaya çıkması ile ilgili literatürde birbirine zıt iki görüş bulunmaktadır. İlk görüş; doğal görüş (inherent view) olarak ifade edilmekte ve bireyin bilişsel kapasitesi yoluyla ortaya çıkan sınırlamalara odaklanmaktadır. İkinci görüş ise, öğrenilebilir görüş (acquirable view) olarak isimlendirilmiş ve acemilikten uzmanlığa geçişte olduğu gibi yetenek kazanmaya odaklanmaktadır¹⁵⁰.

Bilişsel kapasitenin, liderlik yeteneğini sınırlayacağı görüşü 1994 yılında Jacques ve Cason tarafından ifade edilmiştir. Çünkü birey yönetim işini ifa etmek için gerekli yeteneklere sahip olmadıkça, liderlik edemeyecektir. Jacques ve Clement bilişsel yetenekleri, olgunlaşma (bilişsel gücün artması ve zaman ufkunun tahmin edilebilirliğinin yükselmesi) ile gelişen liderlik yeteneğinin temel belirleyicisi olarak görmektedir¹⁵¹. Zaman ufku, belirli bir görevin hedeflenen en uzun bitirme süresidir. Bir bireyin başarısı, bilişsel yetenek seviyesine uygun olarak zaman ufkunun artmasına dayandırılmaktadır¹⁵². Jaques, Cason, Clement ve Stamp'ın stratejik düşünce yeteneklerinin gelişimi hakkındaki çalışmalarında, bireylerin ancak kendi bilişsel kapasitelerini eşleştirdikleri zaman ufku düzeyinde stratejik düşünebileceklerini ifade etmişlerdir¹⁵³. Maksimum derecede performans sağlamak için bireylerin eğitime ve deneyime ihtiyacı bulunmaktadır.

Becham, Hanford, Liedtka, Ohmae ve Pearson gibi strateji araştırmacıları, stratejik düşüncenin öğrenilebilen bir yetenek ve alışkanlık olabileceğini ifade etmişler ve bunun devamında öğrenilebilir görüş (acquirable view) gelişmiştir. Doğal görüşe alternatif olarak ortaya çıkan öğrenilebilir görüş; bilişsel yeteneklerin, uygulama ve deneyim yolu ile kazanılan bilgi ve yeteneklere dayandığını öne sürmektedir. Birçok ampirik araştırma, acemilik ile uzmanlık

¹⁵⁰ Goldman, a.g.e, s.27.

¹⁵¹ Elliott Jaques vd., *Executive Leadership: A practical guide to managing complexity*, Wiley-Blackwell, Malden, USA, 1994, s.51.

¹⁵² Elliott Jaques ve Kathryn Cason, *Human Capability: A study of individual potential and its application*, Falls Church, VA Cason Hall, USA, 1994. ss.165.

¹⁵³ Gillian Stamp, "Levels and types of managerial capability", *The journal of management studies*, 18(3), 1981, ss.277-297.

performansı arasındaki farkı bilişsel açıdan ele almıştır¹⁵⁴. Satranç, fizik, matematik, bilgisayar programlama, finansal analiz, politik bilim, muhasebe alanlarındaki araştırmalar; uzmanların geniş spesifik bilgi dağarcıklarına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Uzman çalışanlara sahip şirketlerin, acemilerin yoğun çalıştığı şirketlere göre bilgi içeriği, organizasyon ve faaliyetler bakımından aralarında farklılıklar bulunmaktadır¹⁵⁵. Uzman çalışanlar, özellikle kendi alanları ile ilgili spesifik bilgi sahibidirler. Anlamlı bilgi kümelerini depolar ve gerektiğinde geri çağırarak faydalanırlar. Problemleri daha az bir hata oranı ile çözebilirler. Uzmanlar, acemilere göre kısa ve uzun dönemli hafıza kullanımında daha yeteneklidir. Uzmanlar, alanları ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi iken acemilerin bilgisi yüzeysel kalmaktadır. Uzmanlar çevreyi anlamaya çalışmakta ve nitelikli analiz yapmak için zaman harcamaktadırlar. Acemiler ise standart yaklaşımları uygulamaktadır. Uzmanlar kendi kendilerini kontrol etme yeteneğine sahip olup, hatalarının farkındadırlar.

Araştırmacılar satranç, müzik, yazı, şiir, bilim, tıbbi teşhis gibi farklı alanlarda uzmanlık performansı göstermek için en az on yıla ihtiyaç duyulduğunu vurgulamışlardır. Hukuk danışmanlığı, psikoterapi ve profesyonel psikoloji gibi iş kollarında uzmanlığın gelişimi için binlerce saat uygulama ile on beş yıldan daha fazla süreye ihtiyaç duyulmaktadır¹⁵⁶.

Bilişle ilgili çalışmalar, stratejik düşüncede uzmanlığın gelişimini anlamak için önemli bilgiler sunmaktadır. Uzmanlar ve acemiler arasındaki bilgi, bilgi işleme etkinliği ve görüş farklılıkları, deneyimin önemi bu bilgilerden bazılarıdır. Ancak deneyimlerin, uzmanlığı nasıl geliştirdiği ile ilgili yeterince bilgi bulunmamaktadır.

1.7. STRATEJİK DÜŞÜNCEYE KATKIDA BULUNAN OKULLAR

1960'lardan günümüze sürekli gelişerek, değişerek ve zenginleşerek genişleyen stratejik yönetim yazınında etkili olduğu kabul edilen ve Mintzberg,

¹⁵⁴ Charles I. Stubbart, "Managerial cognition: A missing link in strategic management research", *The journal of management Studies*, 26(4), ss. 325 – 347.

¹⁵⁵ Michelene T. H. Chi vd., *The nature of expertise*, Hillsdal, NJ: Lawrence Erlbaum, 1988, ss.427.

¹⁵⁶ Thomas M. Skovholt vd., "Searching for Expertise in Counseling, Psychotherapy, and Professional Psychology", *Educational psychology review*, 9(4), 1997, ss.361-369.

Ahlstrand and Lampel (1998) tarafından tanımlanan¹⁵⁷ on büyük düşünce okulu bulunmaktadır. Düşünce okullarının her biri özgün varsayımları, bakış açıları, temel kavramları ve strateji önerileri ile ortaya çıktıkları dönemlerde araştırmacılar ve/veya uzmanlar tarafından belli ölçülerde kabul görmüş ve stratejik yönetim yazınına önemli katkılar sağlamıştır¹⁵⁸. Bu okullar üç gruba ayrılmaktadır. İlk üçü öngörücü (prescriptive) bir yaklaşımda bulunurken, sonraki altısı betimleyici (descriptive) bir nitelik taşımakta, sonuncusu ise hem öngörücü hem betimleyici bir tarzda ilk dokuzunu bütünleştirici bir çerçeveye sağlamaktadır¹⁵⁹.

Düşünce okullarından ilki Tasarım Okulu'dur. Tasarım okulu, 1960'larda başlayan ve bugün stratejiyi etkilemeye devam eden öngörücü (prescriptive) bir yaklaşımdır. Strateji belirleme sürecini, bir kavram oluşturma (conception) süreci olarak tanımlamaktadır. Tasarım okulu, strateji belirleme sorumluluğunu, bilinçli bir düşünce süreci ile açık ve basit stratejileri formüle eden üst düzey yöneticilere yüklemektedir¹⁶⁰.

İkinci okul Planlama Okulu'dur. Planlama okulu; strateji belirleme sürecini, biçimsel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Özellikle bütçe ve faaliyet planları uygulanırken kullanılan, farklı adım ve özel teknikleri seçip ayırmaktadır. Süreçte, üst yöneticilerin yerini kurmay planlayıcılar almaktadır. Planlama Okulu'nun stratejik yönetim düşüncesine en önemli katkısı, strateji geliştirme sürecini bilinçli bir çaba olarak sunması ve bu çabayı analitik bir biçimde rasyonelleştirmesidir.

Üçüncü düşünce okulu, Konumlandırma Okulu'dur. Konumlandırma okulu strateji belirleme sürecini, analitik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Burada amaç, endüstri hakkında elde edilen verileri analiz etmek ve bu doğrultuda en uygun ve en kapsamlı stratejiyi seçmektir. Konumlandırma Okulu, önceki okulların temel varsayımlarını ve modelini büyük ölçüde kabul etmiş olmakla birlikte, onlardan farklı olarak, stratejinin ne olduğu üzerinde durarak

¹⁵⁷ Philip Sadler, *Strategic Management*, 2nd Edition, Kogan Page Publishers, UK, 2003, s.15.

¹⁵⁸ Fulya Sarvan v.d., "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (6) 2003, ss.73-122.

¹⁵⁹ Mintzberg, Age., 1998, s.5-6.

¹⁶⁰ Julia A. Sloan, *Case study of how nine executives learn informally to develop strategy in a global context*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Columbia University, USA, 2002, s.22-23.

somutlaştırmıştır. Konumlandırma okulu; herhangi bir endüstride, ekonomik pazaryerinde *konumlar* (pozisyonlar) olarak arzu edilebilecek, mevcut ve gelecek rakiplere karşı savunulabilecek birkaç anahtar stratejiyi (*farklılaştırma, düşük maliyet ve odaklaşma*) modeline temel almıştır.¹⁶¹ Bilimsel gerçeği arama üzerine odaklanma, analizciler ve profesyonel danışmanlara büyük roller sağlamıştır.

Dördüncü okul, Girişimcilik Okulu'dur. Girişimcilik Okulu strateji belirleme sürecini, bir vizyon yaratma süreci olarak tanımlamaktadır. Bu düşünce okuluna göre strateji oluşum sürecinin merkezinde lider bulunmaktadır. Girişimcilik okulunda verilmek istenen mesaj "vizyon yarat", gerçekleşen mesaj ise "merkezileştir, sonra umut et"dir. Bu okulun felsefesi ise liderin takip edilmesidir. Girişimcilik Okulu diğer okullardan farklı olarak liderliği inceler ve liderin strateji oluşturma sürecine odaklanır. Buna ek olarak, sezgi, yargı, deneyim, kavrayış, akıl gibi doğuştan gelen özelliklerin önemini vurgular. Girişimcilik Okulu, strateji oluşturmamanın kritik yönleri olarak; kişiselleştirilmiş liderlik ve vizyonu¹⁶² ön plana çıkarmaktadır.

Beşinci okul ise Bilişsel Okul'dur. Bilişsel Okul da strateji belirleme sürecini, zihinsel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Okulun iki bölümü vardır. İlk bölüm; bilginin işlenmesini, yapılandırılması sürecini ve kavram geliştirmeyi vurgulamaktadır. Diğer bölüm ise; stratejiyi, yaratıcı yorumlama olarak görmektedir.

Altıncı düşünce okulu Öğrenme Okulu'dur. Öğrenme Okulu strateji belirleme sürecini, ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlamaktadır. 1963 yılında Charles Lindblom'un kopuk adımlarla ilerleme (disjointed incrementalism) üzerine yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Bununla birlikte, Quinn'in mantıklı adımlarla ilerleme (logical incrementalism) ve Mintzberg'in ortaya çıkan strateji (emergent strategy) kavramları da okulun gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır¹⁶³. Bu düşünce okuluna göre strateji sadece bir plan gibi görülmemelidir. Strateji belirleme, ortaklaşa öğrenmenin sonucu olmalıdır.

Yedinci okul ise Güç Okulu'dur. Güç Okulu strateji belirleme sürecini, müzakere süreci olarak tanımlamaktadır. Öğrenme Okulu'nun getirdiği yeni

¹⁶¹ Colin White, *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, 2004, s.17.

¹⁶² Hugh Macmillan and Mahen Tampoe, Age., s.26.

¹⁶³ Fulya Sarvan v.d., Agm., s.91.

anlayışla, güç ve politika kavramları, stratejik yönetim yazınında da yoğun biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Strateji oluşumunda gücün rolünü bu düşünce okulu aydınlatmıştır¹⁶⁴. Mikro güç, organizasyon içerisinde karşı karşıya gelinerek güç paylaşımı, ikna ve pazarlık yoluyla, politik bir süreç olarak strateji gelişimine odaklanmaktadır. Makro güç ise, bir organizasyonun stratejilerini dış çevresine nasıl yansıttığına; gücünü, rakip organizasyonlar ve ortakları üzerinde ne şekilde kullandığına odaklanmaktadır.

Sekizinci düşünce okulu, Kültür Okulu'dur. Kültür Okulu strateji belirleme sürecini, kolektif (ortaklaşa) bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu okul, strateji oluşumunu kültür açısından ele alır. Organizasyonda baskın olan kültür, strateji belirlemede önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürü stratejinin sürekliliğini desteklemekte ancak önemli stratejik değişimi teşvik etmemektedir.

Dokuzuncu okul ise; Çevre Okulu'dur. Çevre Okulu strateji belirleme sürecini, tepkisel (reaktif) bir süreç olarak tanımlamaktadır¹⁶⁵. Bu okul çevrenin organizasyonları yoğun bir şekilde etkilediği vurgulamış ve bu etkinin gerçekleşme yolları üzerine odaklanmıştır.

Onuncu düşünce okulu Biçimleşme Okulu'dur. Biçimleşme Okulu strateji belirleme sürecini, bir dönüşüm süreci olarak tanımlamaktadır. Biçimleşme Okulu diğer okulların mesajlarını bütünleştiren bir düşünce okuludur¹⁶⁶. Bu okulun iki ana özelliği mevcuttur. Organizasyonun ve çevresinin bürünebileceği çeşitli var oluş hallerini biçimleşmeler olarak tanımlanmakta, strateji belirleme sürecini de dönüşüm olarak ifade edilmektedir. Bu okula göre dönüşüm, biçimleşmenin kaçınılmaz bir sonucudur.

On düşünce okulu¹⁶⁷:

¹⁶⁴ Sloan, Age., s.24.

¹⁶⁵ Mintzberg, Age., 1998, s.5-6.

¹⁶⁶ Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management A Guide to Action*, 3rd Edition, Kogan Page, UK, 2006, s.50.

¹⁶⁷ Sloan, Age., s. 26.

Tablo 1.1: On Düşünce Okulu

<u>Düşünce Okulları</u>	<u>Kaynaklar</u>	<u>Temel Disiplin</u>	<u>Savunucular</u>	<u>Verilmek İstenen Mesaj</u>	<u>Gerçekleşen Mesaj</u>
<u>TASARIM</u>	Selznick, Andrews	Yok	Vaka çalışmaları, liderlik	Uygun duruma getir	Düşünme (vaka çalışması olarak strateji oluşturma)
<u>PLANLAMA</u>	Ansoff	Şehir planlaması, sistem teorisi ve sibernetik ile bağlantılı	Profesyonel yöneticiler, danışmanlar, denetmenler	Resmileştir	Program
<u>KONUM LANDIRMA</u>	Schendel, Hatten, Porter	İktisat ve Askeri Tarih	Planlama Okulu, Danışmanlar, Askeri Tarih	Analiz et	Hesapla
<u>GİRİŞİMCİLİK</u>	Schumpeter, Cole	Yok	Popüler işletme yayınları	Hayal et	Merkezileştir
<u>BİLİŞSEL</u>	Simon, March	Bilişsel Psikoloji	Psikolojik yeteneğe sahip insanlar	Üstesinden gel ya da yarat	Kaygılanma
<u>ÖĞRENME</u>	Lindblom, Cyert ve March, Weick, Quinn, Hamel ve Prahalad	Matematikte Kaos Teorisi	Deneyime ve öğrenmeye açık insanlar	Öğren	Oyna
<u>GÜC</u>	Alison, Pfeffer ve Salancik, Astley	Politik Bilim	Güç, Politika ve Komplo seven insanlar	Geliştir	Topla, Bir araya getir
<u>KÜLTÜR</u>	Rhenman, Normann	Antropoloji	Sosyal olmayı ve maneviyatı seven insanlar	Birleştir	Devam ettir
<u>CEVRE</u>	Hannan ve Freeman, Pugh	Biyoloji	Çevrebilimciler, örgüt teorisyenleri,	Tepki göster	Teslim ol
<u>BİÇİMLEŞME</u>	Chandler, Mintzberg, Miller ve Friesen, Miles ve Snow	Tarih	Toplayıcılar, değişim ajanları	Bütünleştir, dönüştür	Bir araya getir

(Kaynak: Sloan, a.g.e., s. 26.)

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENME YÖNLÜLÜK

2.2.ÖĞRENME KAVRAMI VE ÖĞRENME TÜRLERİ

Öğrenme yönlülükle ilgili olarak açıklamalara geçmeden önce öğrenme kavramı ve öğrenme türlerinin açıklanması yararlı olacaktır.

2.2.1.Öğrenme Kavramı

Bireylerin, şimdiki ve gelecekteki çalışma pozisyonları için gerekli olan, bilgi ve becerileri nasıl elde edeceklerine ilişkin olarak öğrenme, yönetimin araştırma ve uygulama konularının başında gelmektedir. Literatürde, öğrenme kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Aşağıda, farklı alanlarda öğrenme kavramı ile ilgili yapılan tanımlara yer verilmektedir.

Pedagojik alanında öğrenme; bilgi ve deneyim kazanma süreci olarak tanımlanmaktadır¹⁶⁸. Davranışsal psikoloji alanında öğrenme; çevresel olaylar (uyarıcı) ile davranış arasında bir bağ kurularak gelişen ve pekiştirme yoluyla davranış değişikliğine neden olan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bilişsel psikolojide ise öğrenme, bilgi elde edilmesinde, zihinsel süreçlerin rolü¹⁶⁹ açısından önemli konuların başında gelmektedir.

Eğitim alanında öğrenmenin; kişisel ilginin niteliği (hem duygusal hem bilişsel açıdan), kendini kabullenme, davranış ve tutumda kalıcı bir değişiklik meydana getirme ve öğrenen tarafından değerlendirilme¹⁷⁰ gibi özellikleri olduğu vurgulanmıştır.

Deneyimsel öğrenme üzerinde çalışan Kolb, öğrenmeyi; deneyimin bilgiye dönüştürülme süreci¹⁷¹ olarak tanımlamıştır. Robert M. Gagne tarafından geliştirilen, öğretim stratejileri hakkında geliştirilmiş kuram ve yapılmış araştırmalarla ilgilenen bir bilim dalı olan öğretim tasarımı açısından öğrenme;

¹⁶⁸ Malcolm Shepherd Knowles vd., *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 5th Edition, Gulf Professional Publishing, Houston, USA, 1998, s.124.

¹⁶⁹ Barry Schwartz ve Daniel Reisberg, *Learning and Memory*, W. W. Norton & Company, Scranton, Pennsylvania, U.S.A, 1991, ss.2-20.

¹⁷⁰ Euan S. Henderson ve Michael B. Nathenson, *Independent Learning in Higher Education*, Educational Technology Publication, New Jersey, USA, 1984, s.232.

¹⁷¹ June Tolsby, "Bridging hand and heart to stimulate learning in the organization: A holistic approach to learning", *Development and Learning in Organizations*; 19(2), 2005, s.9.

belirli bir periyottan daha uzun devam eden, bireyin mizaç veya yeteneğindeki meydana gelen bir değişimdir¹⁷².

Bilgi yönetimi alanında öğrenme; yeni bilginin üretilmesi, tüm organizasyona yayılması ve yeni teknoloji, ürün ve hizmetlerin şekillendirilmesi¹⁷³ olarak ifade edilmektedir.

Örgüt bilimi ise öğrenmeyi, hata tespit etme ve düzeltme süreci¹⁷⁴ olarak ifade etmektedir. Örgütsel davranış alanında öğrenme, bir deneyim sonucu davranışta meydana gelen kalıcı bir değişiklik¹⁷⁵ olarak tanımlanır.

Farklı bakış açıları ile ortaya konulan yukarıdaki öğrenme tanımlardan yola çıkarak genel bir öğrenme tanımı yapılabilir. Buna göre öğrenme; bireylerin sahip oldukları bilgi, kabiliyet, tutum ve değerlerinde meydana gelen uzun dönemli bir değişimdir. Söz konusu değişim; eğitim, öğretim veya deneyim yolu ile bilgi, anlayış veya kabiliyet kazanmadır.

Öğrenme ile ilgili tanımlar incelendiğinde, üç ortak özellik dikkat çekmektedir. Bu tanımlardaki en büyük ortak özellik; davranışta bir değişim meydana gelmesidir. İkinci ortak özellik, deneyimdir. Üçüncü ortak özellik öğrenmenin bir süreç olarak nitelendirilmesidir. Öğrenme ani olarak gerçekleşen bir olay olmayıp, birbirini takip eden olaylar zincirinden meydana gelmektedir. Bireyin yaşamı boyu devam etmiş olmasından dolayı da, süreç olarak nitelendirilmiştir.

Öğrenmenin amacı, yararlı çıktılar elde etmektir. Yönetim ve yenilikle ilgili yapılmış araştırmalarda öğrenme ihtiyacı net bir şekilde ortaya konulmuştur. Öğrenme, belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı teknoloji ve pazar koşullarında rekabetçiliği, üretkenliği, yenilikçiliği koruma ve geliştirme yollarını aramaktır. Başka bir ifade ile ne kadar çok belirsizlik varsa öğrenmeye de o kadar ihtiyaç

¹⁷² Aviv Shachak vd., "Applying Instructional Design Theories to Bioinformatics Education in Microarray Analysis and Primer Design Workshops", *Cell Biology Education*, Vol. 4, Fall 2005, s. 200.

¹⁷³ Ikujiro Nonaka, "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, November-December, 1991, s.96.

¹⁷⁴ Chris Argyris, "Double-loop learning in organizations", *Harvard Business Review*, 55(5), 1977, ss.115-125.

¹⁷⁵ Derek Rollinson ve Aysen Broadfield, *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, 2nd Edition, Pearson Education, Harlow, UK, 2002, s.172.

duyulmaktadır¹⁷⁶. İşletmelerin öğrenme ihtiyacı, çevredeki sürekli ve hızlı değişimlerden kaynaklanmaktadır. İşletmelerde oluşan değişme ve gelişmelerin birçoğu öğrenmeye dayanmaktadır. Sonuç olarak; işletmeler açısından öğrenme, küresel iş dünyasında faaliyetlerin etkinliğini artırmaya yönelik en önemli yatırımdır.

2.2.2. Öğrenme Türleri

Literatürde, çeşitli öğrenme türleri dikkat çekmektedir. Öğrenmenin sağlıklı bir şekilde anlaşılması için, söz konusu öğrenme türlerinin açıklanması gerekli görülmüştür. Bu türlerden ilki, örtülü ya da içsel öğrenmedir (implicit learning). Örtülü öğrenme; hem öğrenme süreci, hem de öğrenilen şey bağlamında bilinçten bağımsız olarak, kişinin farkında olmaksızın öğrendiği şeyler için Arthur Reber ve arkadaşlarının kullandığı bir terimdir¹⁷⁷. İnsan yaşamındaki öğrenmenin büyük çoğunluğu bu şekilde, yani kişinin öğrenmeye yönelik aktif, bilinçli bir çabası olmaksızın gerçekleşmektedir. Kişinin anadilini öğrenmesi, sosyalleşmesi ve yaşadığı çevreyi öğrenmesi buna güzel bir örnektir.

İkinci öğrenme türü olan kazara/tesadüfî öğrenme (incidental learning); önceden tasarlanmayan, doğrudan çabayla değil de, yaşantılardan rastlantıya bağlı olarak kazanılan öğrenme olarak tanımlanmaktadır¹⁷⁸. Yani, öğrenilmesi amaçlanmayan ve planlamayan bir bilginin bir tesadüf ya da yapılan bir faaliyet sonucu istenmeden öğrenilmesidir. Kazara öğrenme, bir durumun beklenmedik şekilde sonuçlanması sonucu ortaya çıkmaktadır.

Üçüncü öğrenme türü, bilinçli (açık) ya da dışsal öğrenmedir (explicit learning). Bilinçli olarak gerçekleşen ve bilinç düzeyinde hatırlanabilen bilgilerin elde edilmesini sağlayan öğrenme türüdür. Bilinçli öğrenme sonucunda, açık bilgi ortaya çıkmaktadır¹⁷⁹. Gündelik dilde, bir şeyi öğrenmeden söz edilirken

¹⁷⁶ Mark Dodgson, "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, 14(3), 1993, s.378.

¹⁷⁷ E. Thomas Dowd ve Karen E. Courchaine, "Implicit Learning, Tacit Knowledge, and Implications for Stasis and Change in Cognitive Psychotherapy", *Journal of Cognitive Psychotherapy: An International Quarterly*, 10(3), 1996, ss.163-180.

¹⁷⁸ Victoria J. Marsick, Karen E. Watkins, *Informal and Incidental Learning in the Workplace*, Routledge, London, UK, 1990, s.33.

¹⁷⁹ Robert Matthew French ve Axel Cleeremans, *Implicit Learning and Consciousness: An Empirical, Philosophical and Computational Consensus in the Making*, Psychology Press, East Sussex, 2002, s.82.

kastedilen şey, bu tür bir öğrenmedir. Örneğin; formel eğitimde edinilen bilgiler (matematik, fizik, tarih, vs.) bu yolla öğrenilir.

2.3.ÖĞRENME KURAMLARI

Öğrenmenin nasıl meydana geldiği, her zaman merak edilen bir konu olmuştur. Daha kolay ve etkili öğrenebilmenin yolları sorgulanmış ve araştırılmıştır. Modern bilimsel metotların yoğun bir şekilde kullanılması ve uygulamalı psikolojideki gelişmelerle birlikte, öğrenme sürecini ve bu sürecin nasıl gerçekleştiğini anlamaya yönelik, çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bazı psikologlar ve eğitimciler, öğrenme kuramlarını; davranışçı ve bilişsel kuramlar olmak üzere iki grupta toplamaktayken, diğerleri; bu kuramları davranışçı, bilişsel, duyuşsal ve nörofizyolojik (beyin temelli)¹⁸⁰ olmak üzere dört grupta toplamaktadır.

2.3.1.Davranışçı Öğrenme Kuramı

Bu yaklaşımda; bireyin yaptığı gözlenebilen, başlangıcı ve sonu olan, dolayısıyla ölçülebilen davranışlar önemlidir. Öğrenme, davranışlarda meydana gelen kalıcı izli bir değişimdir. Davranışçı yaklaşımı benimseyenler, insanların karşılaştıkları problemlerin çözümünde, genellikle tecrübelerinden yararlandıklarını ileri sürmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde, öğrenme ile ilgili ilk deneysel araştırmalar, 20. yüzyılın başında Pavlov, Watson ve Thorndike'ın yaptıkları, insan ve hayvanların, laboratuvarda belli bir durumda nasıl davrandıklarına ilişkin çalışmalarla başlamıştır. Bu araştırmacıların çalışmalarının odak noktası, hayvan ve insanların gözlenebilir davranışları olduğu için bu yaklaşımı benimseyenlere, davranışçı ve geliştirdikleri kuramlara da, davranışçı kuram denilmiştir. Davranışçı kuramın temel ilkelerinden bazıları şu şekildedir¹⁸¹:

- İnsan davranışlarının büyük kısmı, kişinin dışındaki faktörler tarafından belirlenir. Düşünce, duygu ve niyetler, kişinin ne yapacağını belirlemede küçük bir rol oynamaktadır.

¹⁸⁰ Nuray Senemoğlu, *Gelişim, Öğrenme ve Öğretme*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2002, s.99-100.

¹⁸¹ Richard Langton Gregory, *The Oxford companion to the mind*, Oxford University Press, New York, USA, 1987, s.71. Eugene Sadler-Smith, *Learning and Development for Managers: Perspectives from Research and Practice*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, 2006, s.100;

- İnsanlar, uyarıcılara tepki veren biyolojik mekanizmalardır.
- Öğrenme, doğrudan gözlemlenemez, ancak davranışlardan anlaşılabilir.

Davranışçı yaklaşıma göre öğrenme, uyarı ile tepki arasındaki bağa dayanır. Uyarıcı, organizmayı harekete geçiren, iç ve dış olaylardır (ses, ışık, gürültü). Bir uyarıcı karşısında, organizmada meydana gelen fizyolojik ve psikolojik değişme de tepki olarak ifade edilir. Bu nedenle, davranışçılara U-T (Uyarıcı-Tepki) kuramcıları da denir¹⁸². Bu kuramcılara göre, organizmanın gözlenen davranışında bir değişiklik meydana geldiğinde, öğrenme gerçekleşmiş, aksi durumda ise, öğrenme gerçekleşmemiş olmaktadır. Davranışçı yaklaşımda öğrenme, klasik ve edimsel koşullanma olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır.

2.2.1.1. Klasik Koşullanma

Davranışçı yaklaşımın en çok tanınan öğrenme teorisi, klasik koşullanmadır. Rus bilim adamı İvan Petrovich Pavlov tarafından ortaya atılmıştır. Klasik koşullanma yolu ile insanlar ve hayvanlar doğal olarak tepki gösterdikleri uyarıcılardan farklı uyarıcılara da aynı tepkiyi göstermeyi öğrenirler¹⁸³. Pavlov, köpekler üzerinde araştırma yapmış ve araştırmasında köpeklerin yiyecek ağzına verilmeden salya çıkardıklarını gözlemlemiştir. Daha sonra köpeklerin yiyeceğe karşı gösterdiği tepkiyi (salya), diğer uyarıcılara karşı gösterip göstermediğini araştırmıştır. Pavlov, köpeklere yiyecek vermeden önce zil çalmış, fakat köpeklerin zil sesine herhangi bir tepki vermediğini gözlemlemiştir. Yiyecek ile birlikte zil sesi verip, bunu defalarca tekrarlamıştır. Sonuç olarak; köpeklerin yiyeceğe karşı gösterdikleri tepkiyi, zil sesine de göstermiş ve salya çıkarmışlardır¹⁸⁴. Yani; organizma bir uyarıcıya karşı gösterdiği tepkiyi, aynı anda karşılaştığı ikinci bir uyarıcı arasında bağ kurarak, birinci uyarıcıya gösterdiği tepkiyi ikinci uyarıcıya göstermeye başlamaktadır.

Klasik koşullanma yoluyla öğrenme; organizmanın önceden tepkide bulunmadığı bir uyarıcıya (zil sesi) daha sonra tepki de bulunmayı öğrenmesi (zil sesine salya çıkarma) ile gerçekleşmiş olur. Bu şartlanma yoluyla bireylerin

¹⁸² Şule Erçetin ve Necmettin Tozlu, *Eğitim Bilimine Giriş*, Hegem Yayınları, Ankara, 2006, s.127.

¹⁸³ Durmuş Kılıç, *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Aydan Matbaacılık, Ankara, 2005, s.134.

¹⁸⁴ David G. Lavond ve Joseph E. Steinmetz, *Handbook of Classical Conditioning*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, USA, 2003, s.3.

nefret, korkma, sevmeye, tikslenme gibi duygusal özellikleri öğrenebilecekleri ifade edilmiştir.

2.2.1.2. Edimsel (Operant/Araçsal) Koşullanma

Klasik koşullanma teorisi ile bütün öğrenme olgusunu açıklamak mümkün değildir. Thorndike ve Skinner tarafından ortaya atılan edimsel koşullanma; ödüle götüren veya cezadan kurtaran bir tepkinin öğrenilmesi ya da bir davranışın pekiştirici bir faktörle kuvvetlendirilmesine dayanmaktadır. Öğrenme olgusu üzerinde klasik koşullanmadan çok daha büyük bir etkiye sahiptir.

Edimsel Koşullanma, örgüt içi davranışların birçoğunu açıklamak açısından, birincil öneme sahip olgulardan biridir. Burada önemli olan nokta, davranış ve sonuçlarıdır. Dikkatli bir gözlemlerle, bir davranışın sık olarak ortaya çıkmasında, davranışın sonuçlarının büyük ölçüde etkili olduğunu görebiliriz.

Edimsel davranış sonucunda hoşlanılan bir şey elde edilirse, o zaman davranış tekrarlanır; eğer davranış hoşlanılmayan bir şeyle sonuçlanırsa o zaman davranışın tekrarlanma olasılığı çok düşüktür. Hoş ve hoş olmayan sonuçların bireylerin davranışlarında yarattığı değişikliklere, edimsel koşullanma¹⁸⁵ denir. Bu koşullandırma, davranışın sonucuna bağlı ortaya çıkmakta ve davranış, ödülü almada araç rolü oynamaktadır.

Edimsel koşullanmanın, klasik koşullanmadan ayırt edici özelliği, organizmanın edimsel koşullanmada aktif olması, çevresinde bir takım sonuçlara yol açması, birtakım uyarıcılara anlam kazandırmasıdır. Klasik koşullanmada, çevresel uyarıcıya bir tepki söz konusudur ve bu tepkinin oluşması için önce bir uyarıcının olması gerekir. Edimsel koşullanmada ise herhangi bir uyarıcıya gerek yoktur. Kişinin çevre üzerinde yaptığı bir işlem ya da harekette herhangi bir uyarıcıyla ilişkili değildir.

¹⁸⁵ Umut Avcı, *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme – Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme – Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2005, s.32.

2.3.2. Bilişsel Öğrenme Kuramı

Biliş kavramı; bireyin, çevreyi öğrenmesini ve anlamasını içeren zihinsel işlemler anlamına gelmektedir. Davranışçı kuramların U – T (Uyarıcı – Tepki) bağı ile açıkladıkları öğrenme kavramını bilişsel kuramcılar U – O – T (Uyarıcı – Organizma – Tepki) olarak açıklamaktadır¹⁸⁶. Bilişsel kuramın temsilcileri, öğrenmede bir takım karmaşık zihinsel süreçlerin, daha etkin olduğunu savunmaktadırlar. Davranışçılık akımına karşı, biliş psikologları öğrenmeyi, doğrudan doğruya gözlenemeyen bir olgu olduğunu ve ağırlıklı olarak zihinsel aktiviteleri kapsayan bir iç süreç olarak görmektedir.

Bu akımın önemli temsilcileri; Piaget, Bruner ve Ausubel'dir. Bilişsel kuram, son yıllarda birçok araştırmanın konusunu oluşturmuş ve çeşitli metodolojik yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamıştır¹⁸⁷. Bilişsel kuramın temelinde Gestalt Psikolojisi bulunmaktadır. Bilişsel öğrenme kuramının genel kabul görmüş üç önemli yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlar; A. Bandura'nın "Sosyal Öğrenme", W. Köhler ve M. Wertheimer'in "Kavrayarak Öğrenme" ile J. Piaget'in "Gelişim Dönemleri Modeli"dir. Kanadalı psikolog Albert Bandura'nın görüşlerini temel alan sosyal öğrenme kuramına göre, çocuklar, belli durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini, başka insanların davranışını gözlemleyerek öğrenirler. Sosyal öğrenme kuramı, gözlem ve model alma yoluyla davranışın ve duyguların değişeceğini belirtmektedir. Köhler ve M. Wertheimer geliştirdikleri kavrayarak öğrenme modelinde, bireyin, çözeceği problemdeki ilişkileri aniden, birdenbire görebileceğini ve problemi çözebileceğini vurgular. Parçalar arasındaki ilişkiler aniden kavranır ve problem çözülür. Piaget, gelişim dönemleri modelinde, çocukta düşünce ve dil gelişiminin bir süreklilik içinde değil de, evrelerden geçerek oluştuğunu ve birey çevre ilişkilerinde etkin bir şekilde yapılandığını ortaya koymuştur¹⁸⁸.

Bilişsel akıma göre öğrenme, bilginin elde edilmesi ve saklanmasını öngören özel bir durumdur. Öğrenenin, bilişsel yapısında ve işlemlerinde değişiklik meydana getirmektedir¹⁸⁹. Davranışsal teoride vurgulanan davranış

¹⁸⁶ Erçetin ve Tozlu, Age., s.130.

¹⁸⁷ Ton de Jong, "Cognitive load theory, educational research, and instructional design: some food for thought", *Instructional Science*, 2009, s.124.

¹⁸⁸ Erçetin ve Tozlu, Age., s.121

¹⁸⁹ Avcı, Age., s.33.

değişikliği, bu teoride sadece ilgiye göre, bilginin işlendiği ve birbirini takip eden bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bilişsel kuramcılar daha çok anlama, algılama, düşünme, duyuş, kavrayarak problem çözümü, karar verme süreci ve yaratma gibi kavramlar üzerinde durmuşlardır.

2.3.3. Duyuşsal Öğrenme Kuramı

Duyuşsal kuramlar, öğrenmenin doğasından çok sonuçlarıyla ilgilidirler. Bu kuramlar, sağlıklı benlik ve ahlak gelişimi gibi duyuşsal sonuçlarıyla ilgilendirirler. Esasen öğrenmenin düşünsel, duyuşsal ve davranışsal sonuçlarını birbirinden ayırmak mümkün değildir. Kişi çevresinden sürekli olarak kendisine ulaşan verileri değerlendirir ve bunun sonucu olarak düşünsel, duyuşsal veya davranışsal tepkide bulunur.

Bilişsel kuram; öğrenmeyi, zihinde geçen iç süreçler olarak; davranışçı kuram, uyarıcı- tepki ilişkisi içinde açıklarken, duyuşsal kuram ise öğrenmenin benlik ve ahlak gelişimi üzerinde durmuştur¹⁹⁰. Gerçek anlamda bir öğrenme, yalnızca davranış değişimini içermez. Bireyin zihinsel ve duyuşsal bakımdan da değişmesi gerekir. Bu kuramın savunucuları, bireyin davranışlarının şekillenmesi ve bireyin başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için bazı psikolojik destek elemanlarına ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. Söz konusu destek elemanları, bireyin benlik gelişimi ve ahlaki gelişimi ile ilgilidir¹⁹¹.

Duyuşsal yaklaşıma göre, sağlıklı benlik ve ahlak gelişimi öğrenmeyi etkilemektedir. Sağlıklı benlik gelişimi; bireyin kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul etmesine, kapasitesinin farkında olmasına, kendisi ve çevresi ile barışık, esnek bir yaklaşım tarzı ve özgüven sahibi olmasına bağlıdır. Öğrenmeyi öğrenme, öncelikle bireyin kendisini öğrenmesi ile başlamaktadır¹⁹². Bu nedenle duyuşsal kuram, öğrenme sürecinde; bireyin kendine güvenmesini, yeterliliğine inanmasını ve beklentilere sahip olmasını vurgulamaktadır. Yine bireylerin ahlaki gelişimlerini sağlamak açısından, “nasihat verme” yerine “model olmanın” gerektiği ifade edilmiştir.

¹⁹⁰ Kılıç, Age., s.138.

¹⁹¹ Önder Barlı, *Davranış Bilimleri*, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 2007, s.181-182.

¹⁹² Kılıç, Age., s.138

2.3.4. Nörofizyolojik Öğrenme Kuramı

Davranışçı kuramın, öğrenmeyi açıklamada yetersiz kalması, okulların nitelikli insan yetiştirme gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalması, eğitim araştırmalarının tek boyutlu ve yetersiz olduğunu savunan R. N. Caine, “Nörofizyolojik (Beyin Temelli) Öğrenmeyi” ortaya atarak eğitim alanında yapılan bilimsel çalışmalara yeni bir boyut kazandırmıştır. Nörofizyolojik kuram, davranışçı ve bilişsel teorilere alternatif olarak ve teknolojik çağın gerektirdiği ihtiyaçlara cevap verilmesi için geliştirilmiştir. Nörofizyolojik kuramın Caine, Jensen, ve Hart gibi önde gelen savunucuları, beynin yapısına uygun öğretim uygulamaları ile beynin yapısına uygun olmayan ve bu yüzden etkin bir öğrenime engel teşkil edebilecek olan öğretim uygulamaları arasında önemli bir fark olduğunu ifade etmektedirler¹⁹³. Nörofizyolojik öğrenmenin temel amacı, beynin temel kurallarını açıklamak ve öğretme süreçlerinin en iyi nasıl kullanılacağı ve bunun koşullarının neler olduğu üzerine odaklaşmaktadır.

Nörofizyolojik kuram, öğrenmeyi; insan beynindeki hücreler (nöronlar) arasındaki bağlara göre açıklayan ve öğrenme sürecini beyin temelli olarak ele alan bir yaklaşımdır. Buna göre herhangi bir konuda beyinde meydana gelen öğrenmede, nöronlar arasında kurulan bağların etkisi ve gücü önemlidir.

Hebb; öğrenmenin, beyinde meydana gelen bir süreç olduğuna ve bu süreçte, beynin kimyasal yapısında, bir takım değişikliklerin meydana geldiği düşüncesinden hareketle araştırmalar yapmıştır. Hebb, beyinde her nesne ya da olaya karşılık gelen, birbiriyle bağlantılı bir dizi “hücre topluluğu” ve bu hücre topluluklarının seri halde kombinasyonlar oluşturarak, sistematik bir düşünce dizisi oluşturmaları anlamına gelen “faz ardışıklığı”¹⁹⁴ kavramlarını ortaya atarak, nörofizyolojik kurama katkıda bulunmuştur.

Nörofizyolojik öğrenmenin, Caine tarafından geliştirilen 12 temel prensibi bulunmaktadır¹⁹⁵:

- Öğrenme fizyolojik bir olaydır.

¹⁹³ Cevdet Yılmaz, “Beyin Odaklı Öğrenim ve Yabancı Dil Eğitimindeki Önemi”, *TÖMER Dil Dergisi*, Sayı:131, 2006, s.8.

¹⁹⁴ Barlı, Age., s.183.

¹⁹⁵ Cathy Collins Block vd., *Comprehension Instruction: Research-Based Best Practices*, 2nd Edition, Guilford Pres, New York, USA, 2008, ss.129-133.; Arthur K. Ellis, *Research On Educational Innovations*, 4th Edition, Eye On Education Inc., New York, USA, 2005, s.61.

- Beyin paralel bir işlemcidir.
- Beyin, kendisine ulaşan verilere anlam yüklemeye çalışır.
- Anlam yükleme, belli bir şablona oturtularak, modelleyerek yani örüntüleme (patterning) yoluyla olur.
- Duygular, örüntülemeye önemli bir yer tutar.
- Beyin parçaları ve bütünü aynı anda algılar.
- Öğrenme, hem çevresel hem de odaklanmış dikkati gerektirir.
- Öğrenme, bilinçli ve bilinç dışı süreçleri içerir.
- En az iki farklı türde belleğimiz vardır (Uzamsal Bellek Sistemi – Mekanik Öğrenme Sistemler Dizisi).
- Öğrenme zorlanma ile zenginleşir, tehdit ile engellenir.
- Her beyin kendine özgüdür.

2.3. ÖĞRENME DÜZEYLERİ

Öğrenme ile ilgili yapının her geçen gün daha da karmaşık olduğu ifade edilmektedir. Çünkü bu yapı, resmi grupların, kurulların veya komitelerin birbiri ile ilişkilerinden fazlasını içermektedir. Öğrenme ile ilgili yapılan araştırmalarda, öğrenmenin çeşitli düzeylere ayrılarak incelendiği görülmekte ve bireysel, takım ve örgütsel düzey olmak üzere üç öğrenme düzeyi bulunduğu kabul edilmektedir¹⁹⁶. Watkins ve Marsick'e göre, insanlar birlikte çalışırken öğrenmektedir. Bireyler, diğerlerinin öğrenmesine yardımcı olmaktadır. Takımlar da, insanlar üzerinde bir başkasının bakış açısını egemen kılacak, tesadüfî etkileşimler sonucunda öğrenmektedir. Örgütsel düzeyde öğrenme ise nükleer reaksiyon zincirine benzeyen karmaşık ve hızlı etkileşimler aracılığıyla gerçekleşmektedir¹⁹⁷.

2.3.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme

Yönetim yazınında örgütsel öğrenme ile ilgili tanımlar yapılırken, ilk önce bireysel öğrenmenin esas alındığı görülmektedir. Bireysel öğrenme önemlidir,

¹⁹⁶ Christopher Chan, "Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital", *Learning in Health and Social Care*, 2(4), 2003, s.223.

¹⁹⁷ Thomas R. Hawkins, *The Learning Congregation: A New Vision of Leadership*, First Edition, Westminster John Knox Pres, Kentucky, USA, 1997, s.51.

çünkü bireyler, takım ve örgütlerin temel taşıdır. Peter Senge; örgütlerin ancak öğrenen bireyler aracılığıyla öğreneceğini belirtmiştir. Senge, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeyi garanti etmediğini fakat; bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenmenin meydana gelmeyeceğini ifade etmiştir¹⁹⁸.

Bireysel öğrenme; birey ile çevre arasında meydana gelen bilişsel veya davranışsal bir faaliyettir. Bireysel düzeyde öğrenmeden bahsedebilmek için, bireysel düşünme, bireysel tecrübeler, bireysel ihtiyaçlar ve güdüler ile farklı davranış değerlerinin ortaya konulması gerekmektedir. Bu durumda bireysel öğrenme, bireylerin zekâsının, tecrübelerinin ve daha önce geliştirdiği, belli durumlardaki ihtiyaç ve güdülerin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlar ise bireyin bilişsel yapısının bir fonksiyonudur¹⁹⁹. Bireyler, örgüt dışarısındaki bilgileri örgüt içerisine taşımaktadır. Ancak, bilginin örgüt içerisine taşınması tek başına yeterli değildir. Bireyin çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşması, bilgileri algılayıp anlaması, yorumlaması, bunlarla tecrübeler yaşaması ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlaması ile bireysel düzeyde öğrenme gerçekleşir. Sezgi ve yorumlama kişisel bir olaydır. Organizasyon sezgilemez ve yorumlamaz. Organizasyon adına bireyler sezgiler ve yorumlar²⁰⁰. Söz konusu bilgi, örgüt içerisinde paylaşıp anlaşıldığında önemli bir niteliğe bürünür. Çünkü bu şekilde, yeni bilginin doğmasına neden olur.

İşletmeler, insanların çalıştığı organizasyonlar olduklarına göre, bireysel düzeyde öğrenmenin önemi açıktır. Örgütsel düzeyde öğrenme, bireylerin öğrenmesine bağlı olmasa da, ilk aşamada bireylerin tek tek öğrenme bilincine sahip olmasını gerektirmektedir. İşletme içerisinde bireysel düzeyde öğrenme, kişiyi sürekli bir arayış içerisine sevk edecek bulguları, takım üyeleri ile paylaşacağı ve sonuçları, sorunların çözümünde kullanabileceği bir ortamda gerçekleşmektedir. Bunun sonucunda, örgüt içerisinde buna uygun yöntem ve süreçler gelişmekte, öğrenme bireyler için bir yaşam tarzı olmaktadır.

¹⁹⁸ Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 13. Baskı, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul, Ocak 2006, s.155.

¹⁹⁹ Gilbert Probst ve Bettina S. T. Büchel, *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*, Prentice Hall, London, 1997, s.18.

²⁰⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım A.Ş., 10. Baskı, İstanbul, 2005, s.435.

2.3.2. Takım Düzeyinde Öğrenme

Bireysel öğrenme düzeyinden sonra gerçekleşen adım takım düzeyinde öğrenmedir. Takım, grubun özel bir türüdür. Ortak amaçlara ve bu amaçları başarma sorumluluğuna sahip insanların oluşturduğu gruplara, takım adı verilmektedir²⁰¹. Takımlar; görev temelli çalışma grupları olarak da ifade edilmektedir²⁰².

Takımsal düzeyde öğrenme; bireysel düzeyde öğrenmiş olan kişilerin, öğrendiklerini takım içinde paylaşımları, birlikte yorumlamaları ve bir takım anlayışına ulaşmalarını ifade etmektedir. Burada önemli olan nokta, bireylerin, haberleşme sürecini kullanmalarıdır. Senge; takım halinde öğrenme disiplininin, diyalogla başladığını ve bunun, takım bireylerinin varsayımlarını askıya alıp, gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesi olduğunu vurgulamaktadır. Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar öğrenemez²⁰³. Takım düzeyinde öğrenme; bireylerin, bireysel perspektiflerin ötesinde yatan büyük resmi görebilme becerilerini geliştirmektedir.

Takım düzeyinde öğrenmenin, bireysel düzeyde öğrenmeden farkı; bireyler arasındaki ilişkilere ve etkileşimlere dayanan kolektif bir süreç olmasıdır. Yani takım düzeyinde öğrenme; üyelerin etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır. Takım düzeyinde öğrenmenin, hem birey hem de örgüt açısından birçok avantajı bulunmaktadır. Gerçekleştiğinde; hem işbirliğini güçlendirmekte, hem de fonksiyonel ve teknik bilgiyi bir araya getirmektedir²⁰⁴. Takım üyelerinin birbirlerini desteklemesi durumunda bireyler, doğal olarak bilgi düzeylerini ve yeteneklerini geliştirmektedir.

2.3.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme

Bireysel ve takımsal düzeyde öğrenmeden sonra gelen öğrenme düzeyidir. Örgütsel düzeyde öğrenme; takım düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin,

²⁰¹ Jean M. DiGiovanna, "Five Components Needed for High-Performing Teams", *Design Firm Management & Administration Report*, 7(4), Apr 2007, s.3.

²⁰² John R. Walker & Jack E. Miller, *Supervision in the Hospitality Industry: Leading Human Resources*, John Wiley and Sons, New Jersey, USA, 2008, s.208.

²⁰³ Senge, A., s.19.

²⁰⁴ John S. Gero, *Artificial Intelligence in Design '02*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Netherlands, 2002, s.263.

organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen için kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade etmektedir²⁰⁵. Bireysel öğrenme, çalışma, gözlem, biliş, deneyim, uygulama ve etkili zihinsel modeller geliştirilerek kazanılırken, örgütsel düzeyde öğrenme; takımların etkileşim, bilgi paylaşımı ve birlikte hareket etmeyi öğrenmeleri ile gerçekleşmektedir.

Örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel öğrenmeden farklı olarak bir dil, anlam, amaç ve standartların paylaşılması söz konusudur. Örgütsel düzeyde öğrenme gerçekleştirdiğinde; bilgi yaratan, örgüt içerisinde bilgi çalışanına katma değer katan ve bir bütün olarak örgütün performansını artıran sosyal bir sinerji ortaya çıkmaktadır. Böyle bir yeteneğin örgüt kültürüne yerleşmesi ile temel yetenek ortaya çıkacaktır. Temel yetenek her örgüt için eşsizdir ve diğer örgütler tarafından kolayca kopya edilememektedir²⁰⁶. Deneyim ve başarılar, bir temel yeteneğin ardında yatan bilgiyi oluşturmaktadır. Bu bilgi, örgüt içerisinde yer alan her işgörenin bilgisinin toplamı kadar, bilgi çalışanları arasındaki iletişim ve ruha da dayanmaktadır. Bireyler; takım ve örgütsel düzeyde öğrenmeyi mümkün kılacak standartlar, süreç ve ilişkiler kurarak, organizasyonlar yaratmaktadır. Ancak örgütsel düzeyde öğrenme, bireysel öğrenmenin toplamından fazlasını ifade etmektedir²⁰⁷.

Örgütsel öğrenme kavramı tezin ana konusunu oluşturması münasebetiyle ana başlık altında daha kapsamlı olarak incelenecektir.

2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Sadece bilgiyi üreten ve kullanan işletmelerin başarılı olabileceği yeni ekonomik ortamda, bilgiye sahip olmanın önemini vurgulayan birçok farklı kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavramların arasında, örgütsel öğrenme dikkat çekmektedir. 1970'lerden itibaren büyük ivme kazanan bilgi devrimi, teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme tarafından yönlendirilen yeni ekonominin ortaya çıkması ile birlikte işletmelerin temel ve en önemli yeteneği olarak bilginin

²⁰⁵ Koçel, Age., s.436.

²⁰⁶ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s.120.

²⁰⁷ Clyde W. Holsapple, *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, 2nd Edition, Springer – Verlag, Berlin, Germany, 2004, s.441.

önemini vurgulayan, bilgiyi; yaşama ve rekabet gücünün en önemli kaynağı olarak kabul eden, bilgiye dayalı işletme görüşü kendini göstermeye başlamıştır.

İşletmeler; müşterisi, tedarikçisi, çalışanı, yöneticisi, hissedarı, ürün ve sistemleri ile bir bütün olarak ele alınmalıdır. Başarı sağlamak için bu bütünün tüm parçalarının, birbirini tamamlayarak, uyum içerisinde çalışması gerekmektedir. Günümüz iş dünyasının gelişen rekabet ortamında işletmeler, doğru işi yapabilen, işi iyi yönetebilen, öğrenme ve yaratma becerisi yüksek işgörenler sayesinde başarılı olacaklarının bilincine varmışlardır. Bu gelişmelere paralel olarak yönetim alanında örgütsel öğrenme konusuna olan ilgi artmıştır²⁰⁸. Örneğin, Rekabet Avantajı Teorisi; örgütsel öğrenmeyi, dinamik ve çalkantılı pazarlarda bir şirkete rekabet avantajı sağlayacak önemli, ancak karmaşık bir kaynak olarak ele almaktadır. Dickson, rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneğine sahip olmanın, sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı olduğunu iddia etmiştir²⁰⁹. Tablo 2.1’de örgütsel öğrenme ile ilgili seçilen bazı tanımlar sunulmuştur.

Örgütsel öğrenme, örgüt üyeleri arasındaki etkileşimle ortaya çıkmaktadır²¹⁰. Yönetim bakış açısı ile kolektif davranışta ve örgütsel etkinlikte sürekli değişikliğe neden olan uyarıcılara karşı, yeni bilgi veya yeteneklerin elde edilmesi veya geliştirilmesidir²¹¹. Bugün, tüm endüstri kollarında dinamik, değişimin gerekliliklerini yerine getiren, sürekli öğrenme faaliyetlerine odaklanan işletmeler dikkat çekmektedir. Örneğin; Federal Express, Xerox, General Motor ve Honda gibi şirketler, rekabet avantajı sağlamaya yönelik örgütsel öğrenmeyi vurgulayarak, örgütsel şemaları ve yönetim uygulamalarını yeniden biçimlendirmişlerdir²¹².

²⁰⁸ Daniel Jimenez ve Juan G. Navarro, “The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation”, *Industrial Marketing Management*, 36, 2006, ss.1-15.

²⁰⁹ Sandra S. Liu, Xueming Luo ve Yi-Zheng Shic, “Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations -in-transition: an Empirical Study”, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 2002, s.368.

²¹⁰ Photis M. Panayides; “The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance”, *Industrial Marketing Management*, 36, 2007, s.68.

²¹¹ Eugene Sadler-Smith; David Spicer ve Ian Chaston, “Learning Orientations and Growth in Smaller Firms”, *Long Range Planning*, 34, 2001, s.140.

²¹² Tomas M. Hult vd., “Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance”, *Journal of Business Research*, 55, 2002, s.377.

Tablo 2.1 Örgütsel Öğrenme Tanımları

YAZAR	TANIM
Cangelosi ve Dill (1965)	Bireysel, takımsal ve örgütsel düzeyde adaptasyonu sağlayan etkileşim serisidir.
Simon (1969)	Bireylerin örgütsel problemleri, örgütün kendi yapısal unsurları ve çıktılarını dikkate alarak daha iyi kavramaları ve başarılı bir biçimde yeniden yapılandırılmalarıdır.
March ve Olsen (1975)	Örgütlerin ve insanların deneyimlerinden öğrenmeleridir. Yani örgütler ve insanlar, hareketlerinin sonuçlarını gözlemleyerek, bu sonuçlardan anlamlar çıkarır ve bu şekilde hareket ederler. Bu süreç, çevreye uyum göstermede akılcı çözümler sunar.
Argyris ve Schön (1978)	Hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesi sürecidir.
Fiol ve Lyles (1985)	Daha iyi bilgi ve anlayış yoluyla aksiyonların geliştirilmesi sürecidir.
Levitt ve March (1988)	Örgütler, geçmişlerinden kazandıkları çıkarımları, davranışlarına yön veren rutinlere çevirerek öğrenirler. Rutinler; örgütler tarafından oluşturulan ve onları çevreleyen formlar, kurallar, prosedürler, gelenekler, stratejiler ve teknolojileri kapsamaktadır.
Stata (1989)	Örgütsel öğrenme, paylaşılan anlayış, bilgi ve zihinsel modeller aracılığıyla ortaya çıkar. Geçmiş bilgi ve deneyimlere dayanır.
Huber (1996)	Bir örgüt ancak gelecekteki faaliyetlerinde performans artışı sağlayacak biçimde bilgiyi işleyebildiğinde öğrenir.
Hayes ve Allinson (1998)	Örgütsel öğrenme, çevreden örnekler içermekte, geçmiş davranışların etkilerini barındırmakta ve bilgiyi kullanarak, davranışa yön veren zihinsel modeller, şema veya bilişsel haritaları düzenlemeyi mümkün kılmaktadır.
Snyder ve Cummings (1998)	Öğrenme ancak, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağladığı, tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığı, öğrenme sonuçlarının örgüt sistem, yapı ve kültüründe yerleştiği ölçüde örgütsel olur.

(Kaynak: Sadler-Smith, a.g.e., 2006, s.208.)

Değişen çevreyle başa çıkabilme yeteneğine, tüm zamanlarda, örgütsel başarının anahtarı gözüyle bakılmıştır. Günümüz değişken koşulları, sürekli değişen organizasyonları gerektirir. İşte bu ortamda, ayakta kalabilme ve başarılı olmak için öğrenmenin, sürekli değişen çevre ile başa çıkmanın bir yolu olduğu

düşünülmektedir²¹³. Örgütsel öğrenme, rekabet avantajı kazanma ile ilgili yeni teorilerde belirgin role sahiptir. Son yıllarda öğrenmenin, rekabet avantajı yaratma ve sürdürmedeki rolü yoğun biçimde tartışılmaktadır²¹⁴. Dinamik çevre ve bilgi teknolojisindeki sürekli gelişmeler bilginin, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için en önemli kaynak olarak görülmesine neden olmuştur. Örgütsel öğrenme ile ilgili olarak literatürdeki çalışmalarda ortak vurgu, bir örgütün entelektüel kapasitesinin geliştirilmesi ve üyeleri arasında bilgiyi yayabilmesinin gerektiğidir. Bilgi geliştirme kapasitesi, tedarik zincirinde katma değer yaratan önemli kaynaklardan biridir. Bu kapasite, örgütsel öğrenme kapasitesi olarak da ifade edilir²¹⁵. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmede anahtar faktör, işgörenlerin bilgiyle bütünleşmesidir. Çünkü işgörenler oldukça hareketlidir. Örgütsel yetenek, üyelerin sahip olduğu özel bilgilerin düzeyinden ziyade entegrasyon mekanizmalarına dayanmaktadır. Söz konusu bilgi entegrasyon mekanizmalarına, rutin etkileşimler ve işbirliği türleri örnek olarak verilebilir.

Literatürde mevcut tanımlar incelendiğinde (Tablo 2.1.) örgütsel öğrenmenin bir süreç olarak ele alındığı görülmektedir. Örgütsel öğrenmede dört basamaklı bir süreç söz konusudur²¹⁶:

- Bilgi edinimi
- Bilginin paylaşılması
- Bilginin yorumlanması
- Bilginin saklanması ve kullanımı (örgütsel hafıza)

Örgütler, bilgi ediniminde hem iç kaynaklar hem de dış kaynaklardan yararlanmaktadır. En önemli bilgi edinme kaynaklarından biri, örgütün kurulduğu yıllardaki diğer örgütlerin başarılı olan uygulamalarının taklit edilmesi sürecidir. Bununla birlikte deneyimler ve diğer örgütlerin gözlenmesi ile bilgi edinimi sağlanmaktadır. Örgütün çevresi ve performansı hakkında bilgi veren sistematik

²¹³ Ruediger Klimecki ve Hermann Lassleben, "Modes of Organizational Learning", *Management Learning*, 29(4), 1998, s.406.

²¹⁴ William E Baker ve James M. Sinkula, "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 1999, s.411.

²¹⁵ Tomas M. Hult vd., "Organizational Learning Capacity and Internal Customer Orientation Within Strategic Sourcing Units", *Journal of Quality Management*, 6, 2001, s.175.

²¹⁶ George P. Huber, "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, 2(1), February 1991, ss.88-115.

araştırmalar da önemli bilgi edinme kaynaklarındandır. Kıyaslama (benchmarking), ortak yatırım, şebeke tarzı çalışma, stratejik birlikler ve müşterilerle yakın ilişkiler aracılığıyla bilgi edinimi daha kolay bir şekilde sağlanmaktadır. Çalışanlar, birimler ve firmalar faydalı bilgileri örgüte kazandırmaktadır.

Bilgi edinimini bilginin paylaşılması aşaması takip eder. Bilgi dağıtılması olarak da ifade edilebilecek olan bu safha, bilginin yayılması sürecini vurgulamaktadır. Bilgi edinimi gerçekleştikten sonra yöneticiler, bireylere ihtiyaç duyacakları bilgiyi dağıtabilecekleri mekanizmalar kurmalıdır. Öncelikli olarak işletmelerde kimin uygun bilgiye sahip olduğu ve kimin özel bilgilere ihtiyacı olacağı saptanmalıdır. Bilginin paylaşılması aşamasında, farklı kaynaklardan elde edilen bilginin, değişim ve paylaşımı gerçekleşmektedir. Bilgi resmi veya resmi olmayan yollarla dağıtılabilmektedir. Örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi, bilgi paylaşımının etkinliğini olumlu biçimde artıracaktır.

Üçüncü aşama bilginin yorumlanması aşamasıdır. Daft ve Weick yorumlamayı, bilgiyi anlamlandırma süreci olarak ifade etmektedir²¹⁷. Olayların açıklandığı, ortak anlamların ve kavramsal çerçevenin geliştirildiği süreç olarak da bilinmektedir. Bu tanımlarda ortak vurgu, örgütsel birimlerin bir bilgi maddesi üzerinde birçok yorum geliştirmeleri ile örgütün potansiyel davranış düzleminde değişiklikler meydana geleceği, bunun da öğrenmenin tanımıyla benzeştiği üzerinedir. Buradan hareketle örgüt içerisinde ne kadar çok ve çeşitte yorum geliştirilebilirse, örgütsel öğrenme de buna paralel olarak artış göstermektedir. Huber, birçok örgütsel birimin farklı yorumlardan tekdüze anlamlar geliştirmesi ile daha çok örgütsel öğrenmenin ortaya çıkacağını ifade etmiştir. Burada tekdüzelik birimler arasında muhtemel yorum farklılıklarının makul görülmesidir²¹⁸.

Son aşama, bilginin saklanması ve kullanımı (örgütsel hafıza) aşamasıdır. İşletmeler, yararlı bilgileri saklamak için birçok mekanizma kullanmaktadır. Bu mekanizmalardan yedi tanesi oldukça önem taşımaktadır. Bunlar²¹⁹; çalışanlar,

²¹⁷ Richard L. Daft ve Karl E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, 9(2), ss.284-295.

²¹⁸ Huber, Agm., s.102.

²¹⁹ John R. Schermerhorn vd., *Organizational Behavior*, Eighth Edition, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2003

kültür, dönüşüm mekanizmaları (transformation mechanisms), resmi yapılar, ekoloji (çevrebilim), işletme dışındaki arşivler ve işletme içi bilgi teknolojileridir.

Çalışanlar, örgütler için en önemli bilgi depolarıdır. Örgütler, bilgi edinebilen ve saklayabilen, yüksek kapasiteli çok sayıda deneyimli çalışan barındırmaktadır. Örgüt kültürü de üyelerin ortak deneyimlerinin önemli bir deposudur. Örgütsel hafızanın; zengin, güçlü ve değerli hikâyeler yoluyla canlı kalmasını sağlamaktadır. Belgeler, yönetmelikler, yazılı prosedürler ve hatta yazılı olmayan faaliyet metotları, birikmiş bilgiyi saklamak için kullanılan dönüşüm mekanizmalarıdır. Örgütün resmi yapısı ve Ekoloji, bilgi depolamada önemli mekanizmalardır ancak, özellikle ekoloji sıklıkla ihmal edilmektedir. İşletme dışı arşivlere daha çok büyük örgütler değerli bilgi edinmek için başvurmaktadır. Geçmişte çalışan işgörenler, borsa analizleri, tedarikçiler, distribütörler ve medya değerli bilgi kaynakları arasında yer almaktadır. Örgüt içerisinde farklı bir bakış açısı sağlaması açısından işletme dışı arşivler önemlidir. Örgütün IT (işletme içi bilgi teknolojileri) sistemi, bilgi saklama için güçlü ve bireysel olarak uyarlanabilen bir mekanizma sunmaktadır. IT sisteminin de yöneticiler tarafından diğer mekanizmalar da olduğu gibi stratejik olarak kullanılmadığı ifade edilmektedir.

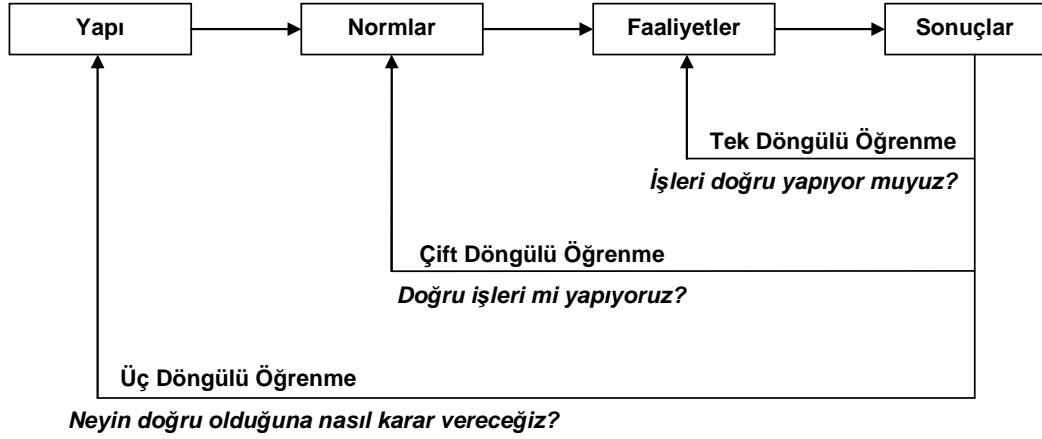
Çalkantılı çevre koşullarında örgütlerin hayatta kalmasını sağlamak için, örgütün problem çözebilme kabiliyetinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Örgütsel öğrenme konusuna olan ilginin artmasında, birçok profesyonel danışman ve işletmenin, konunun ticari önemini kavraması önemli rol oynamıştır. Bilimsel araştırmalarda örgütün, bir öğrenme sistemi olarak ele alındığı da görülmektedir²²⁰. Bu araştırmalarda örgüt üyelerini anlama ve aralarındaki iletişim üzerinde durulmuş, örgütsel öğrenmenin örgüt-çevre uyumunu amaçladığı vurgulanmıştır.

2.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ

Örgütsel öğrenmede, tek döngülü (single-loop learning), çift döngülü (double-loop learning), üç döngülü (triple learning) ve ikincil (duetero learning – öğrenmeyi öğrenme) öğrenme gibi öğrenme düzeyleri bulunmaktadır. Bu

²²⁰ Klimecki ve Lasseben, Agm., 1998, s.410.

kavramların ortaya çıkma nedeni, öğrenme dinamiklerinin daha iyi anlaşılmasıdır. Çünkü örgütsel öğrenme ile ilgili birçok değişik perspektif, birçok farklı niteliğin ortaya çıkmasına imkân vermiştir. Argyris ve Schön'ün tek döngülü ve çift döngülü öğrenme karşılaştırmasına literatürde, üç döngülü öğrenme ve ikincil öğrenme de eklenerek katkı da bulunulmuştur. Çift döngülü ve üç döngülü öğrenmenin örgütler için daha avantajlı olduğu ifade edilmiştir²²¹. Sırasıyla, söz konusu öğrenme düzeyleri açıklanacaktır.



Şekil 2.1. Öğrenme Düzeyleri

(**Kaynak:** Georgios I. Doukidis vd., *Social and Economic Transformation in The Digital Era*, Idea Group Inc (IGI), Hershey, USA, 2004, s.275.)

2.5.1. Tek Döngülü Öğrenme

Argyris ve Schön (1978), örgütsel öğrenmenin hata bulma ve düzeltme süreci olduğunu ifade etmiştir. Bu anlayışa göre örgüt üyeleri, hataları bulup söz konusu hataları düzelterek, örgüt çevresindeki değişimlere yanıt vermektedirler²²². Burada önemli olan nokta, hata bulma ve düzeltme sürecinde, mevcut örgüt normları korunmakta ve herhangi bir sorgulamadan kaçınılmaktadır. Yani otomatik ve limitli bir tür reaksiyon söz konusudur. Öğrenme ya hiç, ya da çok düşük düzeyde gerçekleşir ve her hangi bir anlayışa gerek duyulmamaktadır. Amaç; örgüt içerisindeki problemlerin, mevcut politika, norm ve değerlerde

²²¹ Mark Easterby-Smith ve Marjorie A. Lyles, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, Malden, USA, 2005, s.150.

²²² Jan Walburg, *Performance Management in Health Care: Improving Patient Outcomes: An Integrated Approach*, Routledge, New York, USA, 2006, s.15

herhangi bir değişiklik yapılmadan ortaya çıkarılması ve düzeltilmesidir. Sorunlarının nedenleri üzerinde durulmaz. Öğrenme, hataların bulunması ve düzeltilmesi ile sınırlıdır. Kısaca tek döngülü öğrenme, termostat yardımıyla sıcaklığın ayarlanmasında olduğu gibi küçük ayarlamalar ve düzeltmelere götürmektedir²²³. Örgüt üyeleri, örgütün dengesini korumak amacıyla iç ve dış çevredeki değişimlere, hataları bulup düzelterek cevap vermektedir. Örgütsel verimlilik ve etkinliği artırmak amacıyla hedeflenen performans ile gerçekleşen performans arasındaki sapmanın tespit edilerek, bu sapmanın giderilmesi yönündeki çabalar tek döngülü (single-loop learning) öğrenmeye örnek teşkil edebilir²²⁴. Sonuç olarak davranış değişiklikleri yaparak, çevreye uyum sağlar. Tek döngülü öğrenme, örgütün çevresine uyum sağlayarak gerçekleştiği için uyum sağlayıcı öğrenme olarak da ifade edilmektedir.

2.5.2. Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngülü öğrenme (double-loop learning), tek döngülü öğrenmeye kıyasla bir adım hatta çoğu zaman birkaç adım daha atmayı gerekli kılmaktadır. Çünkü tek döngülü öğrenme hataların bulunması ve düzeltilmesine odaklanırken; çift döngülü öğrenme yaratıcı ve üretici bir işlev görerek normları geliştirmeye odaklanır. Yani, çift döngülü öğrenmede, hataların araştırılıp düzeltilmesinin yanında işletmenin mevcut normlarının, çalışma standartlarının, prosedürlerinin, politika ve amaçlarının gözden geçirilmesi, sorgulanması ve yeniden yapılandırılması söz konusudur²²⁵. Örgütün hedeflerinin, değerlerinin ve stratejilerinin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Normların değiştirilmesini içeren çift döngülü öğrenme, daha çok “niçin” sorusu ile ilgilendirir²²⁶. Örgütlerin, iç ve dış çevrelerine yanıt veremedikleri durumlarda örgütsel davranışa yön veren ilke ve normları sorgulamaları gerekebilir. Çift döngülü öğrenme daha çok, işletmelerin misyonu, müşterileri, yetenekleri veya stratejileri hakkında uzun süreden beri kabul görmüş varsayımlarını sorgulamak

²²³ Sadler - Smith, Age., 2006, s.210.

²²⁴ Mary E. Boyce, “Organizational Learning is Essential to Achieving and Sustaining Change in Higher Education”, *Innovative Higher Education*, 28(2), Winter 2003, s.126.

²²⁵ Valerie I. Sessa ve Manuel London, *Continuous Learning In Organizations: Individual, Group, and Organizational Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, USA, 2006, s.172.

²²⁶ Walburg, Age., s.15.

istediklerinde meydana gelmektedir. İşletmelerde üretimde bir düşünüş meydana geldiğinde düşünüşün niçin olduğu, işletmenin genel amaçlarını nasıl etkileyebileceği sorularına yanıt aranırken çift döngülü öğrenme meydana gelir²²⁷.

Hata ve olumsuzluklara neden olan normlar ve kuralların sorgulanıp, değiştirilmesi çift döngülü öğrenmenin tek döngülü öğrenmeden farkını ortaya koymaktadır. Buradan hareketle özellikle radikal değişimin söz konusu olduğu durumlarda, çift döngülü öğrenmenin tek döngülü öğrenmeden daha üstün olduğu sonucuna varılabilir. Ancak belirli durumlarda çift döngülü öğrenmenin riskleri olduğu vurgulanmaktadır. Çernobil nükleer kazasında, çift döngülü öğrenmeye örnek olacak biçimde mühendisler, rutin ve standart operasyon süreçlerinden farklı hareket etmişler de bu pek işe yaramamıştır²²⁸.

2.5.3. Üç Döngülü Öğrenme

Son yıllarda örgütsel öğrenmenin ne olduğu ve hangi özelliklerin, öğrenen bir örgütü nitelendirdiğine dair pek çok çalışma yapılmıştır²²⁹. Üç döngülü öğrenme (triple learning); öğrenme konusundaki derinliğin artması ile ilgilidir. Tek döngülü ve çift döngülü öğrenmenin bir sonucudur. Bu öğrenme düzeyi; işletmenin, özellikle iç talepler ve kimliğinin karışımı ile dış çevresiyle olan ilişkilerinin bir bütün olarak sorgulanmasına odaklanmaktadır²³⁰. Öğrenmeyi motive eden ve onun sonuçlarını etkileyen varsayımlar, değer ve normlar ile öğrenmenin gerçekleştiği yapıyı ve öğrenme sürecini anlamayı kapsamaktadır²³¹.

Öğrenmenin ortaya çıktığı yapı, tek döngülü öğrenmede, örgütün stratejileri veya bu stratejilerinin arkasındaki varsayımları, normlarda herhangi bir değişiklik olmadan değişmektedir. Yani; örgütler, mevcut hedeflerine daha etkili ve etkin bir şekilde ulaşabilmek için yaklaşımlarını değiştirmektedir. Çift döngülü öğrenmede örgütler, normlarını sorgulamakta ve bunun sonucunda normlarını yeniden biçimlendirmektedir. Üç döngülü öğrenme ise örgütlerin normlarının

²²⁷ Sadler - Smith, Age., 2006, s.211.

²²⁸ Mark Easterby-Smith vd., *Organizational Learning and the Learning Organization*, Sage Publications Ltd, 1999, s.3-4.

²²⁹ Ikujiro Nonaka, "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, 69, November-December, 1991, ss.96-104.

²³⁰ Mark Easterby-Smith, "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques", *Human Relations*, 50 (9), Sep 1997, s.1106.

²³¹ Kristi Yuthas vd., "Beyond Agency and Structure: Triple-Loop Learning", *Journal of Business Ethics*, 51, 2004, ss.229-243.

ötesine geçerek, toplumsal çevreleri veya gelenek sistemlerindeki normları işaret etmektedir. Örgütün gelenek sistem yapısının sorgulanması, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için çok önemlidir. Örgütün geleneksel değerlerini dikkate almadan radikal bir değişiklik çabasının ne kadar başarı sağlayacağı tartışılır. Yine örgütsel veya bireysel değerleri hesaba katmadan bir değişiklik çabasının, tek başına toplum normlarına karşı meydan okuyabilmesi güç olacaktır.

Üç döngülü öğrenme düzeyi daha geniş bir sosyal yapı içerisinde gerçekleşmektedir. Örgütler, kendilerini toplumun bir parçası olarak görmekte, toplumsal dinamik ve amaçlara odaklanmaktadır²³². Örgütler, kendi değer ve normlarının ötesinde, faaliyetlerini ifa ettikleri yerdeki toplumsal gelenek sistem değerlerini dikkate almaktadır. Üç döngülü öğrenmede örgütler, sadece kendilerine yön veren ilkeleri değiştirmekle kalmayıp, geleneksel sistem değerlerine karşı meydan okumaktadır.

2.5.4. İkincil Öğrenme

İkincil öğrenme (deutero-learning); öğrenmenin nasıl gerçekleştirileceği ve öğrenme sürecinin nasıl yönlendirileceğine yönelik temel öğeleri içermektedir. Birçok kaynakta “öğrenmeyi öğrenme” olarak ifade edilmektedir²³³. Gelişime dayalı olarak değişim; örgütlerin, mevcut yeteneklerini, metotlarını ve çalışma şartlarını iyileştirmesini ve tek döngülü öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Ürün ya da hizmetler hakkındaki düşüncelerin değişimini kapsayan dönüşümsel değişim ise yüksek seviyede öğrenmeyi yani ikincil öğrenmeyi gerektirmektedir²³⁴. İkincil öğrenme, problemler ile çözümler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını sağlamaktadır. Mevcut problemlere yönelik yanıtların nasıl oluştuğunu da ortaya koymaktadır. Bu öğrenme düzeyinde örgütler, toplumdaki değişikliklere uyum gösterme veya yanıt vermek için sürekli öğrenme ihtiyacına ve öğrenme yeteneğine önem vermektedir. İkincil öğrenme ile örgütsel öğrenmeden önceki

²³² Erica G. Foldy ve W. E. Douglas Creed, “Action Learning, Fragmentation, and the Interaction of Single, Double, and Triple – Loop Change”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(2), June 1999, ss.207-227.

²³³ Gregory Bateson, *Steps to an ecology of mind*, University of Chicago Press, Chicago, USA, 2000, s.249.

²³⁴ Ruth Alas ve Maaja Vadi, “The Impact of Organizational Culture On Organizational Learning In Six Estonian Hospitals”, *Proceeding of Fifth International Conference on “Enterprise in Transition”*, Split, Croatia, May 22- 24 2003, ss.954-966.

olaylar ve öğrenme başarısızlıkları sorgulanır. Öğrenmeye yardımcı olan ve engel olan unsurlar ortaya çıkarılmaya çalışılır. Öğrenmenin değerlendirilmesi için yeni stratejiler geliştirilir. Öğrenme uygulamalarında kullanılmak üzere söz konusu sonuçlar kodlanır²³⁵. Sonuç olarak ikincil öğrenme düzeyi örgütün; tek döngülü, çift döngülü ve üç döngülü öğrenmeyi nasıl gerçekleştireceğini öğrenmesi ile ortaya çıkmaktadır.

2.6. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Zaman içerisinde örgütlerde mevcut işgörenler içerisinde ayrılanlar olabildiği gibi yeni katılan işgörenler de olabilir. Bu şekilde örgütler faaliyetlerine devam etmeye çalışır. Burada önemli olan örgütün, grup veya takım düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerleri, örgütün bütününe yönelik geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ile her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürebilmesidir. Örgütlerde gerçekleştirilen değişimleri (küçük veya büyük, formal ya da informal), örgütlerin öğrenmesinin bir sonucu olarak görmek mümkündür²³⁶. Öğrenme olmadan bir gelişme kaydedilemeyeceği gibi gelişme kaydedemeyen örgütlerin durağanlaşacağı açıktır. İşletme yöneticileri, çevresel değişimin çok hızlı yaşandığı iş dünyasında öğrenen örgütlerin, rakiplerine göre bilgiyi daha hızlı elde edip, uygulamaya geçirerek “lider işletme” olma rollerini sürdürdüklerinin farkındadır. Üst düzey yönetim, öğrenen örgütlerin performans hedeflerini daha iyi başardıklarını bilmektedir²³⁷. Yöneticiler, örgütlerinin öğrenmesinin sadece anlaşılır bir vizyon oluşturma, çalışanları doğru şekilde motive etme veya eğitmesi olarak düşünebilir. Bu varsayım, kusurlu olmanın ötesinde yoğun rekabet, teknolojik üstünlük ve müşteri tercihlerinin değiştirilmesi hususlarında riski artırmaktadır. Örgütler, çevrelerindeki bu tür güçlere karşı durabilmek için daha çok öğrenme ihtiyacı duymaktadır. Her işletme öğrenen bir örgüt olmalıdır.

Öğrenen örgüt yeni bir kavram olmayıp, 1990’larda Peter M. Senge tarafından geliştirilmiş ve birçok bilimsel çalışmaya konu olmuştur (Argyris ve

²³⁵ Peter Docherty vd., *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*, Routledge, London, UK, 2002, s.192.

²³⁶ Koçel, Age., s.436.

²³⁷ Kartinah Ayupp ve Anandan Perumal, “Learning Organization: Exploring Employee Perception”, *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7(3), 2008, s.22.

Schön, 1978; Shrivastava, 1983; Fiol ve Lyles, 1985; Nonaka, 1991; Watkins ve Marsick, 1992; Easterby-Smith ve Araujo, 1999). Bu gelişmeler, örgüt çalışanlarını bilgiyi yaratabilecek, üretebilecek ve nakledebilecek yeteneklere sahip olma zorunluluğunda bırakmıştır. Söz konusu çalışanlar, örgütlerinde hoşgörünün gelişmesine, açık görüşlülüğün teşvik edilmesi ile bütüncül ve sistematik olarak düşünebilmeye yardımcı olacaktır. Bu şekilde öğrenen örgütler, rakiplerine göre çevrelerindeki yüksek belirsizliğe rağmen değişimlere daha çabuk uyum sağlayabilmektedir²³⁸. Sürekli değişen çevrede hayatta kalmak için örgütler atik ve esnek örgüt olabilmenin bir yolunu bulmak zorundadır. Katı kurallar, köklü bürokrasi ve değişmeyen hiyerarşik yapılar örgütlerin yeni teknolojiler, kısıtlı bütçeler, yoğun rekabet ve değişen beklentilerle mücadele etmesine yardımcı olamaz²³⁹.

Nonaka, belirgin olan tek şeyin belirsizlik olduğu küresel iş dünyasında, rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynağın bilgi olduğunu vurgulamaktadır. Pazarların sürekli değiştiği, teknolojinin geliştiği, rakiplerin çoğaldığı ve ürünlerin hızlı bir şekilde modasının geçtiği iş dünyasında ancak yeni bilgi yaratabilen, bu bilgiyi örgütün tümüne yayabilen ve hızlı bir şekilde yeni teknoloji ve ürünlerine yansıtabilen işletmeler başarılı olabilmektedir. Nonaka; tek işi, sürekli yenilik olan bu işletmeleri “bilgi yaratan işletmeler” olarak tanımlamaktadır²⁴⁰. Örgütler faaliyetlerine devam edebilmek için öğrenmek zorundadır. Ancak birçok örgüt, tehdit ve fırsatları algılamayı engelleyen, öğrenme güçlüklerinden rahatsızlık duymaktadır. Beşinci Disiplin adlı eserinde Peter M. Senge, örgütsel öğrenme güçlüklerini açıklamış bununla birlikte örgütlerin, sistematik düşünmeye ihtiyacı olduklarını ve öğrenme güçlükleri bulunan örgütlerin, “öğrenen örgüt” haline gelmeleri gerektiğini ifade etmiştir²⁴¹.

Öğrenen örgüt kavramı ve örgütlerin nasıl öğrenebileceği ile ilgili araştırmalar; bireylerin zihinsel modellerinin değişmesiyle değişen örgütlere

²³⁸ David A. Garvin vd., “Is Yours a Learning Organization?”, *Harvard Business Review*, March 2008, s.109.

²³⁹ Joan Giesecke ve Beth McNeil, “Transitioning to the Learning Organization”, *Library Trends*, 53(1), Summer 2004, s.54.

²⁴⁰ Ikujiro Nonaka, “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, 69(6), November–December 1991, ss.96-104.

²⁴¹ Cynthia G. Wagner, “The Learning Organization”, Book Review, *The Futurist*, September–October, 1991, ss.41-42.

(Argyris ve Schön, 1978), bilgi yaratma ve dağıtma için farklı yaklaşımlar (Shrivastava, 1983) ile bireylerin ve sistemlerin sistemik değişimi (Senge, 1990; Watkins ve Marsick, 1993) üzerine odaklanmıştır. Watkins ve Marsick; öğrenen örgüt kavramını, öğrenmenin sürekli olduğu ve kendini değiştirebilen örgüt için kullanmıştır. Öğrenme; örgütün etkileşim içerisinde bulunduğu bireyler, takımlar, örgütler ve hatta toplumlar içerisinde ortaya çıkmaktadır. Öğrenme; süreklilik gösteren ve stratejik olarak kullanılan bir süreçtir. Öğrenme sonucunda, bilgi, inanç ve davranışlarda değişiklikler meydana gelir. Öğrenme, yenilik ve büyüme için örgütsel kapasiteyi de artırmaktadır. Öğrenen örgütler, öğrenmeye hâkim olmayı ve paylaşmayı sağlayacak sistem ve mekanizmalara sahiptirler²⁴².

Senge, Beşinci Disiplin adlı kitabında “öğrenen örgütlerin”, bireylerin arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kendi yetkinliklerini sürekli geliştirebildikleri, yeni düşünme tarzlarının desteklendiği, ortak hedeflerin özgür bırakıldığı ve insanların birlikte nasıl öğrenebileceklerini sürekli olarak öğrendikleri yer²⁴³ olarak tanımlamıştır.

Garvin ise, öğrenen örgütü; bilgi yaratan, elde eden, paylaşan, bu bilgiyi ve yeni görüşleri değişimde kullanabilen²⁴⁴ örgüt olarak tanımlamıştır. Öğrenen örgüt kavramının ana unsurları arasında; bilgi yaratmak, öğrenmek, işgörenlerin bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları örgüt bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmek bulunmaktadır²⁴⁵.

Organizasyonların günümüzde karşı karşıya kaldıkları en önemli problem, çevresel karmaşıklığın sürekli artmasıdır. Geleneksel yaklaşım, karmaşık problemlerle baş etme yolu olarak problemleri daha kolay yönetilebilecek şekilde küçük parçalara ayırmayı teşvik etmektedir. Oysa Senge, bu yaklaşımın çok tehlikeli olabileceğini vurgulamıştır²⁴⁶. Çünkü problemleri parçalara ayırarak çözme, problemlerle daha kolay baş edilmesini sağlasa da bunun için gizli bir bedel ödenir. Karmaşık problemleri parçalara ayırmak; faaliyet sonuçlarını artık görememeye ve bütüne bağlanma duygusunu kaybetmeye neden olacaktır. Sonra

²⁴² Karen E. Watkins ve Victoria J. Marsick, *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*, CA:Jossey-Bass, San Francisco, USA, 1993, s.8-9.

²⁴³ Senge, Age., s.11.

²⁴⁴ David A. Garvin, “Building a learning organization”, *Business Credit*, 96(1), Jan 1994, s.20.

²⁴⁵ Koçel, Age., s.434.

²⁴⁶ Wagner, a.g.m, s.41.

“büyük resmi görme” çabasına girildiğinde, zihinlerde parçaların yeniden bir araya getirilmesi, tüm parçaların sıralanıp düzenlenmesi gerekmektedir. Ancak bu çaba fizikçi David Bohm’un da dediği gibi boşunadır. Bu çaba, doğru bir yansıma görmek için kırık bir aynanın parçalarının bir araya getirilmesine benzemektedir. Öyle ki, bir süre sonra bütünü görmeye çalışmaktan hepten vazgeçilir. Senge, dünyanın birbirinden ayrı, birbiriyle ilişkisi bulunmayan güçlerden yaratıldığı yolundaki yanılısamadan kurtulmak gerektiğini vurgulayarak, ancak bu yanılısamadan kurtulunca öğrenen örgütlerin kurulabileceğini ifade etmiştir²⁴⁷.

Öğrenen örgütler; sürekli olarak, dinamik iş çevresinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yollarını aramaktadır. Dış çevrelerine uyum sağlayarak, değişim için kendi kapasitelerini devamlı artırmaktadır. Bireysel öğrenme kadar birlikte öğrenmeyi de geliştirmekte ve daha iyi sonuçlara ulaşmak için öğrenme çıktılarını kullanmaktadır. Öğrenen örgütler, üyelerinin sürekli kendini geliştirdiği, istenen sonuçlara ulaşmak için sürekli öğrenmeye açık örgütlerdir.

Öğrenen örgüt kavramı ile örgütsel öğrenme kavramlarının birbirinden ayrılması önemlidir. Örgütsel öğrenme; örgütlerin hangi şartlar altında ve nasıl öğrendiği ile ilgilenmektedir. Örgütsel öğrenme kavramı, 1950’li yıllara dayanan bir geçmişe sahiptir. Öğrenen örgüt kavramı ise örgütsel öğrenme kavramından farklı olarak gelişerek, 1990’lı yıllarda popüler olmuştur. Öğrenen örgüt kavramının ortaya çıkmasında Amerikan şirketlerinin, dış çevrelerindeki meydan okumalara yanıt verememeleri ve sahip oldukları bürokratik yapının esneklik sağlayamaması önemli rol oynamıştır. Bu nedenle çevreye uyum sağlayabilen, esnek ve yenilikçi örgütler oluşturma üzerine odaklanılmıştır.

Literatürde örgütsel öğrenmenin, birbiri ile ilişkili fakat birbirinden farklı iki kavramın bir fonksiyonu olduğu (i) örgütsel öğrenme süreci ve (ii) öğrenen örgüt yapısını kapsadığı ifade edilmektedir²⁴⁸. Tsang’a göre, örgütsel öğrenme tanımlayıcı ve analitik yönelimliken; öğrenen örgüt kavramı yön veren ve hareket odaklıdır²⁴⁹. Yani örgütsel öğrenme kavramı, bir örgüt nasıl öğrenir

²⁴⁷ Senge, Age., s.11

²⁴⁸ Tomas M. Hult vd., “Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance”, *Journal of Business Research*, 55, 2002, s. 378.

²⁴⁹ Eugene Sadler-Smith vd., “Learning Orientations and Growth in Smaller Firms”, *Long Range Planning*, 34, 2201, s.141.

sorusu ile ilgilenirken; öğrenen örgüt kavramı, örgütün nasıl öğrenmesi gerektiği (ideal) ile ilgilenmektedir²⁵⁰. Tsang, söz konusu kavramların birbirinden ayırt edilmesinde yardımcı olacak şekilde bir karşılaştırmaya gitmiştir.

Tablo 2.2 Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları arasındaki farklılıklar

	Örgütsel Öğrenme	Öğrenen Örgüt
Anahtar soru	Bir örgüt nasıl öğrenir?	Bir örgüt nasıl öğrenmelidir?
Takipçiler	Akademisyenler	Uygulayıcılar
Amaç	Teori oluşturma	Örgütsel performansı iyileştirme
Bilgi kaynağı	Sistemik bilgi toplama	Danışmanlık deneyimleri
Metodoloji	Detaylı araştırma metodları	Yüzeysel örnek olay çalışmaları
Öğrenme sonucu	Potansiyel davranışsal değişme	Gerçek davranışsal değişme
Uyarıcılar	Aniden ortaya çıkar	Planlıdır
Motive unsuru	Örgütsel gelişim	Rekabet avantajı

(Kaynak: Eric W. K. Tsang, a.g.m., s.85.; Marleen Huysman, “An Organizational Learning Approach to the Learning Organization”, *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 9(2), 2000, s.134.)

2.6.1. Öğrenen Örgüte Geçiş Aşamaları

Örgütsel öğrenme kavramının ortaya koyduğu faydalar, yöneticilerin dikkatlerinin bu konuya yoğunlaşmasına sebep olmuştur. Örgütsel öğrenme süreci sonunda yöneticiler, deneyimlerinin önemini farkına varmakta ve zihinsel modeller geliştirerek söz konusu deneyimlerini anlamaya çalışmaktadır. Öğrenen örgütler bu süreçte öğrenme ve deneyimleri konusunda nelerin etkili olduğunu keşfetmektedir. Bunda sürekli olarak hem kendilerini hem de çevrelerini gözlemlemeleri önemli rol oynamaktadır. Diğer örgütler ise, yalnızca uyum sağlamaya çalışmaktadır. Ancak bugünün çalkantılı rekabet ortamında uyum sağlamak, yetersiz bir yanıt olarak değerlendirilmektedir. Öğrenme mecburidir. Ancak çok az örgüt gerçek anlamda deneyimlerinden öğrenebilmektedir²⁵¹.

McGill ve Slocum, öğrenen örgütlerin gelişimlerini incelemiştir ve bu gelişimin dört aşamada tamamlandığını ifade etmişlerdir. Öğrenen örgüte geçiş

²⁵⁰ Eric W. K. Tsang, “Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research”, *Human Relations*, 50(1), 1997, s.74.

²⁵¹ Michael E. McGill ve John W. Slocum, “Unlearning the Organization”, *Organizational Dynamics*, 22(2), 1993, ss.67-78.

aşamaları olarak adlandırabileceğimiz bu süreç; bilen, anlayan, düşünen ve son olarak öğrenen örgüt aşamalarını kapsamaktadır. Bu yaklaşıma göre bir örgütün öğrenmesi, o örgütün çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında öğrenen örgütün gelişim aşamaları²⁵²:

- Bilen örgüt
- Anlayan örgüt
- Düşünen örgüt
- Öğrenen örgüttür.

2.6.1.1. Bilen Örgütler

Bilen örgütler (Knowing Organization) , örgütlerin çevreleri ve çalışanları ile ilişkilerinin ilk şeklidir. Bilen örgütün felsefesi, klasik yönetim anlayışına dayanmaktadır. Her durum için en iyi tek bir yolun bulunduğu ve bu en iyi yolun ancak yöneticiler tarafından bilindiği vurgulanmaktadır. Rasyonellik ve en iyi anlayışı, bilen örgütün temel özelliğidir²⁵³. Bu tür örgütlerin yönetim uygulamalarında sıkı kontrol ve düzenlemeler dikkat çekmektedir. Çalışanlar sorgulamadan verilen direktifleri ifa eder. Müşterileri, bilen örgütlerin en iyiyi bildiğine, inanmak durumundadır. Bilen örgütler çevresel değişikliklere var olan tek bir ürün, hizmet veya süreçte değişiklik yaparak cevap vermektedir. Değişim adım adım gerçekleşmeli ve en iyi yola hizmet etmelidir²⁵⁴. Bilen örgütlerde kontrol, rutin davranış, çevreye uyum ve riskten kaçınma öğrenme sürecini olumsuz olarak etkilemektedir.

2.6.1.2. Anlayan Örgüt

Özellikle 1980’li yıllarda birçok başarılı bilen örgüt, yaptıkları işleri farklı biçimlerde yapma ihtiyacı hissetmeye başladı. Dış rekabetin pazar payını düşürmesi, tüketici taleplerinin her geçen gün daha çok kaliteye yönelik olarak değişmesi, kişileştirilmiş hizmetlere olan ilginin artması ve teknolojik değişmeler,

²⁵² Koçel, Age., s.439.

²⁵³ Gülsün Eriğüç ve Pınar Y. Balçık, “Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 2007, s.86.

²⁵⁴ McGill ve Slocum, a.g.m, s.75.

bu işletmelerin, sürekli olarak en iyi tek bir yola odaklaşmanın başarıyı garantilemediğini fark etmesini sağlamıştır. Bu durumda ki işletmeler kendi varlıklarını koruyabilmek amacıyla rutinleri (alışılmış çalışma yöntemi) için acilen alternatifler aramak durumunda kalmıştır. Bununla birlikte yeni alternatiflerin, rakiplerin davranışlarını tahmin ve kontrol edebilme yeteneğini azaltmasına izin verilmemelidir. Bu ikilem içerisinde kalan işletmelerin birçoğu, işletmenin temel değer ve inançlarından oluşan örgüt kültürüne uygun olarak değişiklikleri gerçekleştirme yoluna gitmiştir.

Anlayan örgütün (Understanding Organization) felsefesi, strateji ve faaliyetlere güçlü kültürel değerlerin yön vermesine dayanmaktadır²⁵⁵. Yani anlayan örgüt, “en iyi” açısından bakmayan, koşullar ile kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi”lerin olabileceğini vurgulayan bir örgüttür²⁵⁶. Yönetim uygulamaları arasında örgüt kültürünü desteklemek ve pekiştirmek öncelik taşımaktadır. İşgörenlerin davranışlarına yazılı kurallar ve kontrol mekanizmalarından ziyade örgüt kültürü etki etmektedir.

2.6.1.3. Düşünen Örgüt

Anlayan örgüt aşamasını, düşünen örgüt (Thinking Organization) izlemektedir. Düşünen örgütlerin felsefesi, işlerin bir problemler serisi olarak görülmesine dayanmaktadır ve eğer bir problem çıkmışsa bu en hızlı biçimde düzeltilmelidir. Düşünen örgütlerde yöneticiler, problemleri daha çıkış aşamasında tespit edip, çözebilecek biçimde eğitilir. Yönetim tarafından finanse edilen programların birçoğu bu eğitime yöneliktir²⁵⁷. Düşünen örgütün odak noktası potansiyel problemleri tanımlamak ve hızlı bir şekilde yanıt geliştirmektir. Ancak problemi çözmesine rağmen, problemin çıkış noktasını ve nedenlerini araştırmadığı için aynı problemlerle tekrar karşılaşır ve tekrar aynı yöntemlerle çözmeye çalışır. Problemlerin çözümünde tepkici programları esas alan düşünen örgüt, çoğu zaman yönetimin bakış açısını kısıtlar ve uzun vadede öğrenmeyi engelleyebilir. Öğrenmenin oluşmaması problemlerin tekrarlanmasına sebep olur.

²⁵⁵ Barry M. Staw, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Prentice Hall; 2nd Revised Edition, New Jersey, USA, 1995, s.476.

²⁵⁶ Koçel, Age., s.439

²⁵⁷ McGill ve Slocum, a.g.m, s.72.

2.6.1.4. Öğrenen Örgüt

Gelişim sürecinin son aşamasını, öğrenen örgüt (Learning Organization) oluşturur. Çalkantılı iş dünyasında ayakta durabilen her işletme zengin rekabet tecrübesine sahiptir. Ancak bu türbülânslı dönemde, öğrenen örgüt olmayı başarabilen işletmeler kar edebilmektedir²⁵⁸. Öğrenen örgüt felsefesi; her iş deneyiminin, gelişme için bir fırsat olduğuna dayanmaktadır. Öğrenen örgütlerde yönetimin öncelikli sorumluluğu ve yönetim uygulamalarının odak noktası; öğrenmeyi destekleyen bir iklim yaratmak ve bu iklimi geliştirmektir. Yönetimin görevi, kontrol ve sıkı denetimden ziyade, deneyim kazanmaya yardımcı olmak ve açık iletişim iklimi yaratmaktır. Yönetim bunu başardığında işgörenler öğrenme sorumluluğunu paylaşır. Öğrenen bir örgüt içerisinde işgörenler; öğrenme sürecinde bilgi toplama, toplanan bilgilerin incelenmesi ve bu bilgiden yararlanılması konusunda sorumludur. Öğrenen örgüt, müşteri ile ilişkileri için öğretme/öğrenme odaklı olmayı tercih etmektedir. Öğretme/öğrenme odaklılık müşteri ile ilişkilerde açık ve sürekli bir diyalogu gerektirmektedir.

Öğrenen örgütlerin; bilen, anlayan ve düşünen örgütlerden en büyük farkı değişim konusuna olan yaklaşımıdır. Değişimi bir yaşam yolu olarak gören öğrenen örgütler, örgütler arası faaliyetlerden, paydaşlardan (işgören, müşteri, tedarikçi, satıcı ve rakip) ve kendi tecrübelerinden öğrenir. Deneyim yoluyla sürekli gelişimlerini sürdüren öğrenen örgütler, sıklıkla birçok değişim yaşamaktadır. Değişim, bu örgütlerde öğrenmeyi yönlendiren temel bir girdi olarak görülmektedir²⁵⁹. Öğrenen örgütlerde yönetim, öğrenmeyi teşvik edip, ödüllendirirken; hatalarından dolayı işgörenlerini cezalandırmamaktadır. Çevreyle ilişkilerinde açık sistem anlayışını benimseyen öğrenen örgütler, çevreden edindiği bilgi ve tecrübeleri uygulamaya yansıtılmaktadır. Bu nedenle öğrenen örgütlerin stratejilerinde, çevreye uyum sağlama, çevresel değişimi önceden tahmin etme ve örgüt içi dönüşümler yolu ile çevreyi etkileme ve değişimi başlatma vardır²⁶⁰. Rekabetçi çevrenin yeniden tanımlanmasına yönelik yeni süreçlerin geliştirilmesi²⁶¹, öğrenen örgütler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı

²⁵⁸ Staw, Age., s.478

²⁵⁹ McGill ve Slocum, a.g.m, s.75.

²⁶⁰ Atılhan Naktiyok, *İç Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.204.

²⁶¹ Michael E. McGill ve John W. Slocum, *The Smarter Organization: How to build a business that learns and adapts to marketplace needs*, John Wiley and Sons, New York, USA, 1994, s.54.

sağlamaktadır. Bu nedenle türbülans dönemi olarak nitelendirilen günümüz iş dünyasında, sıkı rekabet ortamına en uygun işletme yapısının öğrenen örgütler olduğu vurgulanmaktadır.

2.6.2. Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Peter Senge, öğrenen örgütlerin becerileri, bilgi alanları ve gelişme yolları üzerinde durarak, bu örgütlerin geleneksel otoriter örgütlerden farklılıklarını ortaya koymaya çalışmıştır. Bu bağlamda öğrenen örgütlerin belli temel disiplinlere hâkim olması gerektiğini vurgulamıştır. Senge, örgütlerde öğrenmenin oluşması için beş disiplini tanımlamaktadır. Bu disiplinler²⁶²:

- Sistem düşüncesi
- Kişisel ustalık
- Zihni modeller
- Paylaşılan vizyon
- Takım halinde öğrenmedir.

Bu beş yeni “parça teknolojisinin” (component technologies) adım adım bir araya gelerek öğrenen örgütleri değiştirdiği ifade edilmektedir. Ayrı ayrı gelişmeler de her parça diğerinin başarısı için önemli olacağını kanıtlayacaktır. Bu parçaların her biri gerçekten öğrenebilen örgütlerin kurulmasında yaşamsal bir boyutu oluşturmaktadır.

Senge disiplin sözcüğü ile zorla kabul ettirilen bir düzeni veya bir cezalandırma aracını değil, uygulamaya koymak için incelenmesi ve hâkim olunması gereken bir teori ve teknik bütünü anlatmak istemektedir²⁶³. Bir disiplin, belirli beceri ve yeteneği kazanmak için izlenecek bir gelişme yoludur. Beş öğrenme disiplini, bildik yönetim disiplinlerinden kişisel olmaları ile ayrılmaktadır. Bu disiplinlerden her biri; insanların nasıl düşündükleri, gerçekten ne istedikleri, birbirleri ile nasıl etkileşime girdikleri ve nasıl birlikte öğrendikleri ile ilgilidir²⁶⁴. Bir örgütün öğrenen örgüt durumuna gelebilmesi için, stratejik amaçları gerçekleştirme yönünde örgüt tarafından sürekli bilgi akışı sağlanarak,

²⁶² William Crandall vd., *Crisis Management in the New Strategy Landscape*, SAGE Publications, California, USA, 2010, s.180.

²⁶³ Sadler-Smith, Age., s.224.

²⁶⁴ Senge, Age., ss.15-25.

her işgörenin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir²⁶⁵. Örgütler ancak öğrenen bireyler aracılığı ile öğrenebilmektedir. Senge, bireysel öğrenmenin örgütün öğrenmesini garanti etmediğini fakat, bireysel öğrenme gerçekleşmeden örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütten bahsedilemeyeceğini vurgulamıştır. Senge'nin "Beşinci Disiplin" adlı eserinde belirttiği öğrenen örgüt disiplinleri, aşağıda ayrıntılı biçimde incelenecektir.

2.6.2.1. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi (Systems thinking); kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğudur. Bize tüm örgütsel olayları daha açık seçik görme imkânı sağlayan ve bunların en etkili biçimde nasıl değiştirileceğinin kavranmasına yardımcı olan disiplindir. Sistem düşüncesinin özünde, karşılık ilişkiler ve değişim süreçlerini anlamak yer almaktadır. Sistem düşüncesi diğer disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Bu nedenle Senge, sistem düşüncesinin "beşinci disiplin" olduğunu ifade etmiştir²⁶⁶. Bütünü görme disiplini olan sistem düşüncesi, öğrenen örgütlerin kendi dünyaları hakkında nasıl düşündüklerinin temel taşıdır. Sistem düşüncesi diğer disiplinlerin her birini güçlendiren sinerjik bir etkiyle, bütünün parçaların toplamından daha fazlası olduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır.

2.6.2.2. Kişisel Ustalık (hâkimiyet)

Ustalık, özel bir beceri düzeyidir. Yüksek düzeyde kişisel ustalığa sahip olan bireyler, kendileri için önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir²⁶⁷. Kişisel ustalık (Personal mastery); kişisel görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma, onu derinleştirme, enerjii odaklaştırma ve gerçeği objektif olarak görme disiplindir. Bu disiplin, Senge tarafından öğrenen örgütün temel taşı ve manevi temeli olarak ifa edilmiştir. Bir örgütün öğrenme isteği ve kapasitesi, kendi üyelerinkinden daha fazla olamaz. Bu nedenle gerçek

²⁶⁵ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006, s.241.

²⁶⁶ Senge, Age., s.20.

²⁶⁷ Sandy Schuman, *The IAF handbook of group facilitation: best practices from the leading organization in facilitation*, John Wiley and Sons, San Francisco, USA, 2005. s.70.

bir öğrenen örgüt, üyelerinin kişisel ustalığını geliştirmeye çalışır²⁶⁸. Sürekli olarak geleceğini nasıl şekillendireceğini öğrenen bir örgütün, yaşamlarında kendileri için önemli olan konularda nasıl gelişeceklerini öğrenen bireylerden oluşması beklenir. Burada önemli olan bireylerin kendilerini sürekli olarak geliştirebilmesidir.

2.6.2.3. Zihni Modeller

Zihni modeller (Mental models); zihne yerleşmiş ve kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı kavrayışı etkiler. Zihni modeller, kişilerin dünyayı nasıl gördüğünü etkilemekle kalmayıp, nasıl hareket edeceklerini de belirlemektedir. Ancak bireyler çoğu zaman bunun farkına varamamaktadır. Bu modeller, öğrenme önündeki önemli engellerdendir. Bu kalıpların anlaşılması, öğrenmenin sağlanmasına ve bireylerin aynı çerçevede öğrenmesine yardımcı olacaktır. Zihni modeller disiplini, insanların kalıplardan ve varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya ve kişinin kendisini daha iyi tanımasına yönelik bir disiplindir. Zihni modellerle çalışma disiplini, aynayı içe doğru çevirmekle başlar²⁶⁹. Bireyin bir hata veya normal dışı durumu tespit etmesi ve kendi zihinsel modelini yeni durum karşısında yenilemesi, örgütün bir bütün olarak öğrenmesi için yeterli değildir. Örgütün öğrenmesi, örgütün zihni modelinde değişimi gerektirmektedir²⁷⁰. Öğrenen örgütün gerçekleşmesi, bireysel değişikliklerin örgütü yönlendiren norm ve değerlere yansması, bu şekilde örgüt içerisinde çalışan diğer bireylerin zihni modellerinde değişime yol açması ile mümkündür.

2.6.2.4. Müşterek Vizyon

Öğrenen bir örgütü yönlendiren güçlerden biriside müşterek vizyondur (Building shared vision). Vizyon, yönetim literatüründe örgütün, gelecekte ulaşmak istediği yer anlamında kullanılmaktadır²⁷¹. Senge “Beşinci Disiplin” adlı

²⁶⁸ John R. McCall, *The principal's edge, Eye on Education*, New York, USA, 1994, s.143.

²⁶⁹ Senge, Age., s.17.

²⁷⁰ Sıtkı Çorbacıoğlu, *Çevrelerindeki Değişime Adapte Olabilen Sosyo-Teknik Sistemler ve Kriz Yönetimi*, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, s.542.

²⁷¹ Wheelen ve Hunger, Age., s.65.

eserinde, vizyon kelimesi ile uzağı görme gücünü ifade etmek istemiştir. Ancak bu görme, gözle görülen bir görme işlemi olmayıp, zihin gücü, deneyim ve sezgiyle ilgili bir görmedir. Müşterek vizyon ise “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır²⁷². Müşterek vizyon, örgüt içerisindeki bireylerin kendi kişisel vizyonlarının toplamından oluşmaktadır. Kişisel vizyon, bireylerin beyinlerinde ve yüreklerinde, gelecekle ilgili oluşturdukları resimler olduğuna göre, müşterek vizyon, örgütün bütün üyelerinin ortak bir gelecek veya amaç için taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler öğrenen örgüt için büyük önem taşımaktadır. Çünkü müşterek vizyon, öğrenme için gerekli olan enerjiyi, sinerjiyi ve dayanışmayı sağlamaktadır.

Öğrenen örgütler, çalışanlarını kendi vizyonlarını geliştirmeleri için cesaretlendirmelidir. Müşterek vizyonun oluşabilmesi için kişisel vizyonların zengin olması gerekmektedir. Genel olarak; örgüt vizyonlarının çoğunun tek bir kişi ya da grubun bir örgüte empoze ettiği kendi vizyonu olduğu bilinir. Bu tür vizyonlar bağlılık yaratmamaktadır. Müşterek vizyon birçok insanın gerçekten bağlı olduğu vizyonu işaret eder, çünkü söz konusu vizyon onların kendi kişisel vizyonlarını yansıtmaktadır. Bu bağlamda müşterek vizyon, bireysel vizyonu müşterek vizyona dönüştürme disiplini olarak ifade edilebilir. Bu konuya paylaşılan vizyon bölümünde ayrıntılı biçimde devam edilecektir.

2.6.2.5. Takım Halinde Öğrenme

Takım düzeyinde öğrenme konusuna önceki başlıklarda değinilmiş olduğundan bu kısımda konunun, öğrenme açısından önemi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Öğrenen örgüt olma yolunda ilerleyen örgütler, bireysel öğrenmeyi gerçekleştirdikten sonra öğrenen takım düzeyine ulaşmak durumundadır. Takım içerisinde bireyler; varsayımlarını paylaşır, diyalog vasıtasıyla öğrenir, yeni düşünce yapısı geliştirir ve aktif olarak öğrendiklerini diğerlerine transfer eder. Takım halinde öğrenmenin (Team learning) en önemli yanı, daha etkili bir düşünce yapısının ürünü olmasıdır. Çünkü insanlar; bilgiye nasıl ulaşacakları, modelleri ayırt etmeyi ve veriler arasında ilişki kurmayı, zihinsel haritalar oluşturmalarını ve sonuç olarak örgütü ileri götürecek yeni haritaları tasarlamayı

²⁷² Senge, Agye, s.227.

takım içerisinde öğrenmektedir²⁷³. Senge, takım halinde öğrenmeyi; bir takımın üyelerinin kendi varsayımlarını bırakarak, birlikte düşünmeyi gerçekleştirme kapasitesi olarak ifade etmiştir²⁷⁴. Birbirine güvenen ve paylaşım içinde olan takımların, hedeflere ulaşmak için ortak hareket etmesi, hem hız kazandırmakta hem de hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Senge'ye göre, örgüt içerisinde takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu bulunmaktadır²⁷⁵. Birincisi, karmaşık sorunlar üzerine iç görüsel bir düşünme ihtiyacının var olmasıdır. Takımlar birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl faydalanacağını öğrenmelidir. İkincisi, yenilikçi ve eşgüdümlü eyleme ihtiyaç olmasıdır. Takım içerisinde güven duygusu vardır ve takımın her mensubu diğer üyelerle ortak bilinçtedir. Üyelerin, birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak biçimde davranacaklarına inanılır. Üçüncü olarak; takım üyelerinin diğer takımlar üzerinde etkili rol oynayabilmesidir. Öğrenen takım diğer takımlarında sürekli gelişmesine katkıda bulunur.

2.7. ÖĞRENME YÖNLÜLÜK

İş dünyası ve işletme çevresindeki belirsizlik ve dinamizm, son yıllarda rekabeti daha da şiddetli bir düzeye çıkarmıştır. Bu nedenle işletmeler, kaynak ve yeteneklerini rakiplerine göre daha etkin ve etkili kullanabilmeyi, nasıl öğrenebilecekleri ve bunu nasıl geliştirebilecekleri ile yakından ilgilenmektedir. Yönetim literatüründe burada anahtar kavram olarak öğrenme üzerinde durulmakta; öğrenmenin, işletme etkinliği kazandırdığı, rekabet avantajı sağladığı ve örgütsel performansı artırarak, sıkı rekabetin hâkim olduğu piyasalarda hayatta kalmayı mümkün kıldığı ifade edilmektedir²⁷⁶. Öğrenme kabiliyeti; işletmeye, sürekli değişen işletme çevresine yanıt verme ve uzun dönemde hayatta kalmanın zorlukları ile başa çıkabilme konusunda yardımcı olmaktadır²⁷⁷.

²⁷³ Jac Fitz-Enz, *The 8 Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets*, AMACOM, New York, USA, 2005, s.208.

²⁷⁴ Senge, Age., s.18.

²⁷⁵ Ronnie Lessem, *Management Development Through Cultural Diversity*, Routledge, London, UK, 1998, s.286.

²⁷⁶ Phapruek Ussahawanitchakit, "Impacts of Organizational Learning on Innovation Orientation and Firm Efficiency: An Empirical Assessment of Accounting Firms in Thailand", *International Journal of Business Research*, 8(4), 2008, s.1.

²⁷⁷ Juan C. Real vd., "Information Technology as a Determinant of Organizational Learning and Technological Distinctive Competencies", *Industrial Marketing Management*, 35, 2006, s.505.

Öğrenme yönlülük (Learning orientation), işletmenin tüm faaliyetlerinde rekabet avantajı sağlamak için bilgi yaratılması ve bu bilginin kullanılmasını ifade etmektedir. Bu bilgi; müşteri ihtiyaçlarını, pazardaki değişiklikleri ve rakip faaliyetlerini kapsamaktadır²⁷⁸. Bilginin yaratılması, yayılması ve kullanılması yeteneği olan ve örgütsel değerler kümesi olarak tanımlanan öğrenme yönlülük, hangi tür bilgilerin toplanacağı, bu bilgilerin nasıl yorumlanacağını ve paylaşılacağını etkilemektedir²⁷⁹.

Öğrenme yönlülük, pazara odaklanmanın ötesinde bir kavramdır. Güçlü öğrenme yönelimine sahip olan işletmelerde çalışanlar, işletme faaliyetlerini ifa ederken kendilerine yol gösteren örgütsel normları devamlı olarak sorgulamaktadır. Bu bağlamda öğrenme yönlülük, işletme çalışanlarının cesaretini artırmakta ve daha fazla öğrenmenin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Uzun süreli varsayımlarını, rutinlerini ve inançlarını proaktif olarak sorgulayan öğrenme yönelimli işletmeler bunları bilerek terk etmeye çalışmakta ve örgütsel değişimi gerçekleştirmektedir. Buradan hareketle öğrenme yönlülük, sadece çevresel değişikliklere zekice cevap vermekle kalmayıp, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen varsayımlarla da mücadele eden örgütsel bir özellik²⁸⁰ olarak açıklanabilir.

Bir işletmenin öğrenmeye karşı tutumunu etkileyen öğrenme yönlülük, işgörenler arasındaki çeşitliliğin etkisini azaltmakta, böylece işbirliğinin artmasına sebep olmaktadır²⁸¹. Bununla birlikte öğrenme yönlülüğün, işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü pazarla ilgili varsayımlarına karşı koyabilme gücünü, doğrudan etkileyen bir mekanizma olduğu ifade edilmektedir²⁸². Yapılan araştırmalarda öğrenme yönlülüğün, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır²⁸³. Kısa dönemde pazar bilgi işleme

²⁷⁸ Cemal Zehir ve M. Şule Eren, "Field Research on Impacts of Some Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship and Business performance in the Turkish Automotive Industry", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 10(2), Mar 2007, s.170.

²⁷⁹ Calantone vd., Agm., s. 516

²⁸⁰ Baker ve Sinkula, Agm., s.412.

²⁸¹ Rajiv Mehta vd., "Strategic Alliances in International Distribution Channels", *Journal of Business Research*, 59, 2006, s.1095.

²⁸² Jimenez ve Navarro, Agm., s.4.

²⁸³ Mark Anthony Farrell ve Edward Oczkowski, "Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance?", Working Paper, Charles Sturt University Faculty of Commerce Working Paper Series, 52(2), 2002, s.9.

davranışlarını etkileyen öğrenme yönlülük, uzun vadede örgütsel performansı artıracak ve rekabet avantajı sağlayacaktır²⁸⁴.

Öğrenme yönlülüğün yüksek olduğu işletmelerde, pazarlama departmanında çalışanların satış yaparken, hata yapmaktan korkmadıkları ve karşılaştıkları zor satış koşullarına meydan okudukları gözlenmiştir. Bu nedenle satış çabalarında “ısrar”ın öğrenme yönlülüğün bir sonucu olduğu ifade edilmiştir²⁸⁵. Buna ek olarak öğrenme yönlülüğün, uzun vadede stratejik müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi için önemli bir yetenek olduğu vurgulanmaktadır²⁸⁶.

Öğrenme yönlü işletmeler, pazar bilgisinden yola çıkarak yeni anlamlar geliştirebilir ancak bu yeni bilginin, arzu edilen çıktılara dönüşmesi için uygun süreçler tarafından yönetilmesi gerekir. Yaratıcı fikirler, mevcut düşünsel modellerin sorgulanması ile açık görüşlülük ve paylaşılan vizyon vasıtasıyla oluşturulmaktadır. Bunun sonucunda işletmeler, yeni modelleri hayata geçirirken alternatif faaliyetlerin nasıl farklı sonuçlar üreteceğini anlamak ve daha fazla gelişme kaydetmek için feedback toplayarak sonuçları denetleyebilir. Her işgörenin, çalıştığı işletmenin iç müşterisi olduğu unutulmamalıdır. Dış müşterilere teslim edilen ürün ve hizmetlerin toplam kalitesinin yükseltilmesi, ancak daha çok tatmin olmuş iç müşterilerle gerçekleştirilebilir. Farklı fonksiyonlardaki farklı görüşlerin dikkate alınması ile yüksek kalite ve yenilikçilik ortaya çıkar, bu da yüksek seviyede öğrenme yönlülüğü gerekli kılar²⁸⁷. Öğrenme yönlülük üzerine yapılan araştırmalarda konunun üç ana parçadan oluştuğu ifade edilmektedir²⁸⁸.

- Öğrenme bağlılığı

²⁸⁴ Sandra S. Liu, Xueming Luo ve Yi-Zheng Shic, “Market-Oriented Organizations in an Emerging Economy”, *Journal of Business Research*, 56, 2003, s.482.

²⁸⁵ Eric G. Harris vd., “Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), s.20.

²⁸⁶ Maria Leticia Santos Vijande vd., Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance”, *Industrial Marketing Management*, 34, 2005, s.198.

²⁸⁷ Eric T. G. Wang ve Hsiao-Lan Wei, “The Importance of Market Orientation, Learning Orientation, and Quality Orientation Capabilities in TQM: an Example from Taiwanese Software Industry”, *Total Quality Management*, 16(10), December 2005, s.1165.

²⁸⁸ James M Sinkula vd., “A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge and behaviour”, *Academy of Marketing Science Journal*, 25, Fall 1997, s.309.; Tho D. Nguyen vd., “Information internalisation and internationalisation: Evidence from Vietnamese firms”, *International Business Review*, 15, 2006, s.687.

- Açık görüşlülük
- Paylaşılan vizyon

Öğrenme yönlülüğe ait bu üç unsur aşağıda ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

2.7.1. Öğrenme Bağlılığı

Öğrenme bağlılığı (Commitment to learning), işletmelerin öğrenme kültürünün gelişmesine etki eden, öğrenmeye karşı tutumunu belirleyen temel değeri ifade etmektedir. Öğrenme değerine bağlılığı olan bir işletme, faaliyetlerinin neden ve etkilerini anlamaya çalışır. Bu tür işletmeler, öğrenmeyi hayatta kalmak için çok önemli bir yatırım olarak görmektedir. Öğrenmeye az değer verilen bir işletme ortamında öğrenme, daha düşük bir düzeyde gerçekleşmektedir²⁸⁹. Bu bağlamda öğrenme bağlılığının, uzun dönemli bir amaç olduğu ve öğrenme bağlılığı olan işletmelerin, öğrenmeyi bir yatırım maliyeti olarak algıladıkları ifade edilebilir.

Öğrenmeye bağlılık, uzun dönemli stratejik eğilimle ilgilidir²⁹⁰. Öğrenme bağlılığı yüksek olan işletmelerde yöneticiler, işgörenlerden mesai saatleri içinde faaliyet alanı dışındaki bilgileri izlemelerini ve takip etmelerini beklemektedir. Eğer işletmelerde bilginin gelişimi desteklenmez ise işgörenler, öğrenme aktivitelerini izlemek için motive olamayacaktır.

2.7.2. Açık Görüşlülük

Açık görüşlülük (Open-mindedness), rutin faaliyetlerin değerlendirilmesi ve yeni fikirlerin kabul edilmesi arzusu olarak ifade edilir. Şirketlerin, değişen teknoloji ve çalkantılı pazar koşulları ile baş edebilmeleri için, açık görüşlülük gerekir²⁹¹.

Zihinsel modeller konusuna önceki başlık altında değinilmiş ve hayatın akışı ile ilgili bilgilerin farkında olunması, bunların test edilip geliştirilmesini vurgulayan bir kavram olduğu ifade edilmiştir. Zihinsel modellerin, öğrenen örgütlerin yaratılmasında, büyük önem taşımasının nedeni; dünyayı algılama, faaliyetleri etkileyen yerleşmiş varsayımları ve genellemeleri ortaya çıkarıp,

²⁸⁹ Sinkula vd., Agm., 1997, s.309.

²⁹⁰ Calantone vd., Agm., s. 516

²⁹¹ Nguyen vd., Agm., s.687.

iyileştirmeyi ve değiştirmeyi kapsamaktadır²⁹². Açık görüşlülük, değişikliklerin nasıl meydana geldiği ve mevcut uzun süreli varsayımların sorgulanması ile yakından ilgilidir. Katı davranış kalıplarının oluşmasını engellemek, örgütlerin esnek olmasına odaklanarak, örgütün öğrendiklerini unutma sürecini gerçekleştirmeyi vurgulamaktadır²⁹³. Değişen koşullar, örgütün rutinlerine daha az ihtiyaç duymasına sebep olmaktadır. Sinkula vd. (1997) ve Calantone vd. (2002), örgütlerin öğrendiklerini unutmalarının bu açıdan önemli olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel değişim ve öğrenmenin, geçmiş standart, davranış ve normları unutmayı gerekli kıldığını ifade etmişlerdir.

2.7.3. Paylaşılan Vizyon

Öğrenme yönlülüğün son parçasını, paylaşılan vizyon (shared vision) oluşturmaktadır. Vizyon, işletmelerin gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir²⁹⁴. Amaçlar, değerler ve misyon, organizasyon içerisinde çalışanlar tarafından paylaşıldıkça önem kazanır ve etkisi artar. Bu etkinin devamı ancak paylaşılan bir vizyonla sağlanabilir. Calantone vd. (2002), işletme içerisinde farklı çıkar ve grupların olması nedeniyle her başarılı fikrin uygulamaya geçirilmesinin her zaman mümkün olamayacağını iddia etmektedir. Bu bağlamda paylaşılan vizyon örgüt üyelerine amaç ve yön duygusu sağlamaktadır²⁹⁵.

Paylaşılan vizyon, gelecekteki bir resmin paylaşılması ve ona bağlılığı vurgulamaktadır²⁹⁶. Paylaşılan vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. İnsanlar, bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir özlemlerle birbirlerine bağlıdırlar. Kişisel vizyonlar; güçlerini, bir kişinin, o vizyonu derinden dert edinmesinden alırlar. Paylaşılan vizyonlar ise güçlerini, ortaklaşa bir dert edinmeden alırlar. Paylaşılan vizyon, öğrenen örgüt için hayati bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar²⁹⁷.

²⁹² Senge, Age., s.16-17.

²⁹³ Aukkaradej Chaveerug ve Phapruek Ussahawanitchakit, “Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization Climate and Uncertainty Environment”, *Review of Business Research*, 8(2), 2008, s.93.

²⁹⁴ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, Age., s.69.

²⁹⁵ Baker ve Sinkula, Agm., s.414.

²⁹⁶ Sadler-Smith, Age., s.224

²⁹⁷ Senge, Age., s.227.

Öğrenme yönlülüğün bu üç unsuruna ek olarak Calantone vd. (2002) “örgüt içi bilgi paylaşımını” dördüncü unsur olarak dâhil etmişlerdir. Burada önemli olan departmanlar arası bilgi paylaşımıdır. Bazı araştırmacılar bir örgütte, bilginin yeniden gözden geçirilmesine ve paylaşımına yönelik olarak etkili ve yeterli bir sistem olmadan öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleşmeyeceği görüşü üzerine tartışmaktadır. Ancak “örgüt içi bilgi paylaşımı” Sinkula vd. (1997), Louis A. Martinette (2006), Debra A. Laverie vd. (2008) ve Catherine L. Wang (2008) gibi birçok araştırmacı tarafından öğrenme yönlülüğün bir ögesi olarak değerlendirilmemiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİK

3.1. YENİLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Bu bölümde, küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu sürdürmek için gerekli olan faktörlerin başında yer alan yenilik konusu açıklanmaktadır. Yeniliği anlamak için yenilik kavramının ve yeniliğin öneminin ortaya konulması gerekmektedir.

3.1.1. Yenilik Kavramı

Günümüz iş dünyasında işletmeler, yapıları gereği faydalı mal ve hizmet üretmeye çalışmakta, aynı zamanda benzer faaliyet alanlarında yer alan diğer işletmelerle yoğun rekabet yaşamaktadır. 1990'ların başından itibaren, bu rekabetin yoğunluğu çok daha şiddetlenmiştir²⁹⁸. A.B.D., Avrupa, Asya ve dünyanın diğer bölgelerinde ekonomik faaliyetlerde büyük gelişmeler yaşanmıştır. İşletmelerin birleşmeleri, satın almalar, internet, küreselleşme ve karmaşık yeni finansal araçlar ortaya çıkmış, bütün bunlar ekonominin yapısı ve işletme yaşamlarında sürekli değişmelere sebep olmuştur. İşletmeler, etkinliği artıran ve maliyetleri azaltan yaklaşımlara yönelerek, daha çok kâr sağlamaya odaklanmıştır. Stratejik düşünebilen işletmeler için kârlılık ve kâr artışı, günün en önemli hedefi haline gelmiştir. Bununla birlikte; küçülme (downsizing), maliyetleri azaltma, operasyonel yönetim, kalite kontrolü ve operasyonel etkinlik stratejileri popüler konular olarak literatürde yer edinmiştir.

2000'li yılların başından itibaren tüketimdeki daralma, geleneksel pazarların (tüketim malları) sürdürülebilirliğini, olumsuz yönde etkilemeye başlamıştır. Birçok pazar canlılığını kaybetmiş ve söz konusu pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerle birlikte ortadan kaybolmuştur. Rakiplerin mal ve hizmetleri kolayca kopya edebilmesi, işletmelerin rekabet avantajlarını kaybetmelerine sebep olmaktadır. Bu karmaşık rekabet ortamında işletmeler, hayatta kalmak için ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak geliştirmeli ve değiştirebilmelidir. İşte bu noktada, yeni fikir ve yeni stratejilerin önemi ortaya

²⁹⁸ Yannis Caloghirou vd., *European collaboration in research and development: business strategy and public policy*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts, USA, 2004, s.94.

çıkılmaktadır²⁹⁹. Bu süreçte, geliştirme ve değiştirme işlemlerinin kazanç unsuruna dönüştürülmesi, yenilik (inovasyon) olarak ifade edilmektedir.

Yenilik, müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerle sınırlanamayacak genişlikte bir kavramdır. İşletme yaşamının hemen hemen her noktasında, yenilik ortaya çıkabilmektedir. İç ve dış düzenlemeleri, büyük değişimleri ve çok yönlü uygulamaları kapsamaktadır. Frese (1995), Lumpkin & Dess (1996) ve Schumpeter (1934) gibi birçok araştırmacı, girişimcilik sürecinde bir strateji olarak, yenilikçiliğin önemine değinmektedir. Yenilikçilik, girişimciliği karakterize eden bir davranış olarak ifade edilmektedir. Drucker da, yenilik yapmanın, anlamlı faaliyetler ve sistematik çalışmanın bir ürünü olduğuna işaret etmiştir³⁰⁰.

Yenilik kavramının oldukça geniş bir kullanım sahası olması nedeniyle kavramla ilgili birçok bilimsel çalışma olduğu dikkat çekmektedir. Literatürde yeniliğin birçok farklı açıdan ele alınması, birçok farklı tanımın oluşmasına neden olmuştur. Konunun, farklı perspektiflerden yola çıkılarak açıklanmaya çalışılması, çok boyutlu bir karakter taşıdığını kanıtlamaktadır.

Yenilik; kelime anlamı olarak, yeni bir şeyi sunma ya da bir şeyde değişiklik yapmayı ifade etmektedir³⁰¹. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise “yeni olma durumu veya yeni olan bir şeyin özelliği” ile “eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarla değiştirme” olarak tanımlanmıştır³⁰².

Yenilik kelimesinin İngilizce karşılığı olan “innovation” kelimesinin kökeni araştırıldığında, Latince “yenilemek” anlamına gelen “innovatus” kelimesinden türediği ve “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanmasını” ifade ettiği görülmektedir. Innovation kelimesinin, İngilizce ilk kullanımı, muhtemelen insanlık tarihinin en radikal yenilik süreci olan Rönesans dönemine, yani 1548’li yıllara kadar dayanmaktadır³⁰³.

²⁹⁹ Lindsay Moore ve Lesley Craig, *Intellectual capital in enterprise success: strategy revisited*, John Wiley and Sons, New Jersey, USA, 2008, s.3-4.

³⁰⁰ Michael Frese vd., *Psychological approaches to entrepreneurship*, Psychology Press, UK, 2000, s.48.

³⁰¹ Halsey, Age., s.530.

³⁰² <http://www.tdk.gov.tr> Erişim tarihi:25.03.2010

³⁰³ Gary Bridge, “Services Innovation as a Competitive Response to Globalization”, The Bay Area Economic Forum, September 2006 s.32.

Türkçede; yenilik ve yenilikçilik kelimelerinin, inovasyon kelimesinin tam olarak karşılığı olup olmadığı ile ilgili ortak bir yargı bulunmamaktadır. Hatta bazı kaynaklarda yenilik veya yenilikçilik yerine “inovasyon” kelimesinin kullanıldığı dikkat çekmektedir. Türkçede yenilik kelimesi yaygın olarak kullanılmasına karşın, yenilik kelimesinin hem yenilik özelliğini, hem de iktisadi katma değer (fayda, kâr) özelliğini, birlikte taşıyacak anlam içerisinde kullanılması gerekmektedir. Çünkü iktisadi açıdan katma değer yaratmayan yenilikler, yenilik olarak kabul edilmemektedir.

Yenilikçiliğin, iktisat alanında incelenmesi ve sınıflanmasında Schumpeter’in (1934) katkısı önemlidir. Schumpeter, icat ve yenilik arasındaki ayrımı yapmıştır³⁰⁴. O’na göre yenilik, değişimin içsel bir faktörüdür. Yenilik ekonomiye ait bir kavramken, icat ise bilim ve teknolojiye aittir. Ekonomi bilimi; yeniliği, ekonomik değişimin içsel bir faktörü, icadı ise, sosyo kültürel sektörden kaynaklanan, dışsal bir faktör olarak ele almaktadır³⁰⁵. Schumpeter, ekonomik gelişmenin yenilik tarafından; kendisinin “yaratıcı yıkım” olarak adlandırdığı yeni teknolojilerin, eskisinin yerini aldığı dinamik bir süreç yoluyla harekete geçirildiğini savunmuştur. Schumpeter’in görüşüne göre; “radikal” yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler yaratırken, “adımsal” yenilikler ise, değişim sürecini sürekli olarak ileriye götürmektedir. Schumpeter (1934), beş yenilik tanımlamıştır. Bunlar³⁰⁶:

1. Yeni ürünlerin sunumu,
2. Yeni üretim yöntemlerinin sunumu,
3. Yeni bir pazarın açılması,
4. Hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi,
5. Bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılmasıdır.

³⁰⁴ Yuichi Shionoya ve Tamotsu Nishizawa, *Marshall and Schumpeter on evolution: economic sociology of capitalist development*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Gloucestershire, UK, 2009, s.205

³⁰⁵ Kiichiro Yagi, “Schumpeter and the concept of social evolution: role of innovations and inventions”, International Workshop (Marshall, Schumpeter, and Social Science), Hitotsubashi University, Tokyo, Japan, 17-19th March 2007, s.8.

³⁰⁶ John Cunningham Wood, *J.A. Schumpeter: critical assessments*, Routledge, London, UK, 1991, s.448

İşletmeler açısından ise, anlamlı düzeyde ticari başarı (kâr) kazandıran yenilikler ön plana çıkmaktadır. Bu bakış açısıyla yenilik, aşağıdaki biçimde formüle edilmektedir³⁰⁷.

$$\text{YENİLİK} = \text{İCAT} + \text{TİCARİLEŞTİRME}$$

İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları kapsamaktadır. Ticarileştirme; araştırma projelerinin sonuçlarının, araştırmacıların, kendileri veya diğer bir geliştirici grubu (girişimci, işletme vb.) tarafından pazarlanabilir ürün veya hizmetlere dönüştürüldüğü süreçtir³⁰⁸. Burada önemli olan nokta, yenilikle icat kavramlarının karıştırılmamasıdır. İcatların sonuçlarından yararlanılabilir ancak; asıl önemli olan ekonomik getirisi olan, henüz yapılmamış, bilinmeyen bir şeyleri yapmaktır. Bu nedenle de yeni fikirler önem kazanır. Elektrikli süpürge, J. Murray Spengler tarafından icat edilmiş olsa da ticarileştirilmesini ve satışını, W. H. Hoover adlı bir deri imalatçısı gerçekleştirmiştir. Bu nedenle Spengler adı değil, Hoover adı dünya çapında bilinip, yayılmıştır³⁰⁹. Yenilik ile yaratıcılık kavramları biçimsel anlamda benzerlik gösterse de; yaratıcılık, yeni bir şey düşünmeyi, yenilik ise yeni bir şey yapmayı ifade etmektedir.

Söz konusu formülden hareketle yeniliğin; yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yönetimi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsadığı ifade edilebilir. Yenilik, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün veya üretim yöntemlerinin ortaya çıkarıldığı büyük atılımlarla (radikal yenilik) ya da, adım adım gerçekleşen bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren (azar azar artan yenilik), çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Yenilikle ilgili araştırmaların daha çok imalat sanayileri üzerine odaklandığı görülmektedir. Ancak; hizmet odaklı sektörlerde yenilik, birçok imalat odaklı yenilikten büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Bu tür yenilik, daha az resmi şekilde organize edilmiş olup, yapısal açıdan daha adımsal ve daha düşük

³⁰⁷ Gerard H. Gaynor, *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*, AMACOM, New York, USA, 2002, s.16

³⁰⁸ <http://www.masarct.com/inovasyonSozlugu.htm> Erişim tarihi 25.03.2010

³⁰⁹ Şirin Elçi, "Rekabet ve Kalkınma için İnovasyon", *Çerçeve dergisi*, 52, Eylül 2009, s.62.

teknolojik özelliktedir³¹⁰. Yenilik alanında gerek tanımlar, gerekse süreç açısından önemli referans kaynaklarından birisi olan ve OECD'nin, TÜBİTAK tarafından Türkçeye çevrilen OSLO kılavuzunda yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da, yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesidir. Bir yenilik için asgari koşul, ürün, süreç pazarlama yöntemi veya örgütsel yöntemin işletme için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır. Bu, işletmelerin ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma veya örgütlerden uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsar³¹¹.

Hükümet politikaları, işletme yönetimi, teknoloji, mühendislik ve sosyal sistemler gibi birçok alanda kullanılıyor olması sebebiyle yenilik kavramı, farklı bakış açıları ile ele alınmıştır. Bunun sonucunda literatürde yenilikle ilgili birçok tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3.1 Yenilik Tanımları

YAZAR	TANIM
Schumpeter (1934)	Yeni ürünler, yeni üretim metotları, yeni tedarik kaynakları, yeni pazarların açılması ve işleri organize etmek için yeni yollar.
Thompson (1965)	Yeni fikir, süreç, ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması, kabul görmesi ve uygulamaya geçirilmesidir.
Wilson (1966)	İşlerdeki köklü değişikliklerdir.
Becker&Whistler (1967)	Bir fikrin ilk ya da diğerlerinden daha önce kullanılmasıdır.
Knight(1967)	Bir işletme ve onunla ilişkili olan çevre için "yeni" olan bir değişime uyum sağlanmasıdır.
Evan&Black (1967)	Bir icat veya keşif ürünü olsun yada olmasın, yeni süreçler ve fikirlerin yürürlüğe konmasıdır.
Shepard (1967)	Bir işletme daha önceden yapmadığı bir şeyi öğrenir ve bunu hayata geçirirse yenilik ortaya çıkar.
Rogers&Shoemaker (1971)	Kişilerin yeni bir fikir, uygulama veya nesne olarak algıladıkları şeydir. Eğer bir fikir yeni ve farklı görünüyorsa bu bir yeniliktir.
Zaltman vd. (1973)	Yeni fikir, uygulama ya da, yeni olarak algılanan insan eliyle

³¹⁰ OECD ve Eurostat, *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için ilkeler*, 3. Baskı, Şubat 2006, s.14.

³¹¹ OECD ve Eurostat, *Age.*, s.51.

	gerçekleştirilen önemli değişikliktir.
Rowe&Boise (1974)	İşletmede alınan kararların bir sonucu olarak sunulan ve işletme için yeni olan süreç, program veya ürünlerin başarılı bir şekilde kullanılmasıdır.
Downs&Mohr (1976)	Yeni bir fikrin, bir işletme içerisinde kısa sürede kullanıma geçmesidir.
Yin vd. (1977)	Yenilik, ilk kez tanıtılan herhangi bir farklı fikir veya uygulamaları içermektedir. İnsan eliyle olan veya geliştirilen(i), bilgisayar sistemi(ii), ya da analitik fikir(iii) veya uygulamalar da bu tanıma dâhildir.
Kimberly (1981)	Yönetimde yenilik, karar alma sürecinde kullanılan bilgiyi, etkileyen her tür program, ürün veya tekniktir.
Freeman (1982)	Endüstriyel yenilik, yeni bir süreç ya da ürünün pazarlanmasında başvurulan teknik tasarım, üretim, yönetim ve ticari aktiviteleri kapsamaktadır.
Rickards (1985)	İcadın ticarileştirilmesidir.
Drucker (1985)	Girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için, değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir.
Van de Ven (1986)	Kurumsal yapı içerisinde çalışanlar tarafından, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması sürecidir.
Roberts (1988)	Yenilik = icat + ticari kullanım
Vrakling (1990)	İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, tasarlanan ve gerçekleştirilen her tür yenileme.
Porter (1990)	İşletmeler, yenilik ile rekabet avantajı yakalar. Yeniliğe, hem yeni teknolojileri, hem de yeni iş yapış şekillerini, kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar
Zain (1993)	İşletme ve çevre ihtiyaçlarının eşleştirilmesi (eşitlenmesi) sürecidir.
Burgelman vd. (1996)	Yeni satılabilir ürün ve hizmet ve/veya yeni üretim ve teslimat sistemlerine rehberlik eden birleşik faaliyetlerdir.

(**Kaynak:** Gonzalo Leon, Ana M. Bernardos, Jose R. Casar, and Karlheinz Kautz, Open IT-based Innovation: Moving Towards Cooperative IT Transfer and Knowledge Diffusion (IFIP Advances in Information and Communication Technology), Springer, New York, USA, 2008 s.115)

Söz konusu tabloda yer alan, farklı araştırmacıların tanımlarından yola çıkarak, genel bir bakış açısı ortaya koymak daha kolay olacaktır. Ortak vurgu; yeniliğin, işe yarar yeni bir fikrin uygulamaya geçirilmesi olduğudur. İşletmeler, hem yenilik yapmak, hem de buna uyum sağlamak durumundadır. Yenilikçilik, yenilikleri üretme kapasitesinin yüksek olması durumu olarak ifade edilebilir.

Bununla birlikte, yenilikçi olma; kültürel anlamda yenilik için açık olmayı ve değer verilmeyi içermektedir.

3.1.2. Yeniliğin Önemi

Yenilik ve yenilik yeteneğinin, işletmelerde verimliliği ve kârlılığı artırdığı, yeni pazarlara girilmesi ve mevcut pazarın büyümesini sağladığı, işletmelere rekabet avantajı kazandırdığı, çalışmanın başında ifade edilmiştir. Yenilik faaliyetleri ve ilişkili olduğu örgütsel özellikler ile yenilik yeteneği bugün, literatürde en önemli araştırma konuları içerisinde yer almaktadır.

Yeniliğin, işletmeler için önemli olduğu, faaliyetlerini sürdürme ve başarılı olmalarında en önemli faktörlerinden biri olduğu birçok araştırmacı³¹² tarafından dile getirilmiştir. Özellikle Tirole (1995) gibi endüstriyel örgüt teorisi konusundakiler ve diğer araştırmalar, rekabetçi konumlandırmanın önemi üzerinde durmuşlardır. İşletmeler, yeni rekabet avantajları arama yanında mevcut rekabet konumlarını korumak için de yenilik yapmak durumundadır. Bir işletme, yenilikçi bir rakip karşısında, pazar payı kaybı yaşamamak için tepkisel bir yaklaşımla yenilik yapabilir. Ya da ürettiği ürünlere ilişkin daha yüksek teknik standartlar geliştirmek ve ardından bunların uygulanmasına çalışmak yoluyla, rakiplerine kıyasla, stratejik bir pazar konumu kazanmak amacıyla proaktif yaklaşım tarzı benimseyebilir³¹³. Verimli, kârlı ve rekabet gücü yüksek işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomilerin de canlanması, kalkınması ve gelişmesi beklenir. Bu nedenle yenilik; ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Tüm sektörlerde faaliyet gösteren her türlü işletmenin, tüm iş alanlarında yeniliğe gereksinimi bulunmaktadır³¹⁴. İşletmeler açısından yeniliğin odak noktasını müşteriler (işletme içi ve dışı) oluşturmaktadır. Yenilikçi işletmeler, müşterilerinin derin ihtiyaçlarını ve sorunlarını anlamak konusunda yoğun çaba sarf etmektedir. Müşterilerin ihtiyaçları ve sorunları ile işletme stratejilerinin kesiştiği nokta, müşteriler için yaratılacak yeni değer

³¹² Peter Doyle, "Innovation or die", *Marketing Business*, 20, 1998, s.3.; James Brian Quinn, "Outsourcing innovation: the new engine of growth", *Sloan Management Review*, 41(4), 2000, ss.13-28.

³¹³ OECD ve Eurostat, *Age.*, s.34.

³¹⁴ Şirin Elçi, "Herkesin İnovasyon Yapması Kaçınılmaz" , *Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Bursa Ekonomi Dergisi*, Sayı 227, Ocak 2007, Bursa, s.38.

bulunacağı alan olacaktır. Yeniliğin bir tanımı da yeni fikirlerin uygulanması ile değer yaratılmasıdır³¹⁵. Yeniliği, yaratıcılıktan ayıran en önemli fark da budur. Müşteriler için değer yaratmayan fikirler yenilik olamazlar. İç ve dış müşterilerin ihtiyaçları ve sorunları yeniliğin pusulası olmalıdır. Yenilik yapan işletmeler, yarattıkları farklılıktan dolayı, alıcılar tarafından rakip konumundaki diğer işletmelere tercih edilirler. Dolayısı ile söz konusu işletmeler, daha çok ürün satıp, daha çok gelir elde ederek rekabet avantajı elde ederler.

Yenilik, toplumsal açıdan da önem taşımaktadır. Yenilik sonucunda ortaya konulan yeni ürünler insanların ihtiyaçlarının daha etkin bir şekilde karşılanmasını mümkün kılmaktadır. Örneğin tıp dünyasında ortaya çıkan yenilikler, insanların sağlık hizmetlerinden daha iyi yararlanmasını sağlamakta; teknolojik yenilikler, iletişim ve ulaşım hizmetlerinin kalitesini yükseltmektedir. Yenilik sonucunda toplum, aynı kaynaktan daha fazla getiriler elde eder. Çünkü yenilik, toplumun kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesinde, bu ürün ve hizmetlerin pazarlanıp satılmasında bir araçtır. Bu nedenle yenilik; teknolojiyi insanların yararına kullandıran, istihdam yaratan, çevre korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sorumluluktur³¹⁶. Bu bağlamda ülkelerin geleceği ve küresel rekabet gücü, işletmelerin ve çalışanlarının yenilik yetenekleri ile doğru orantılıdır. İşletmeler, yenilik yeteneklerini geliştirme konusunu, öncelikle ele almalı ve yeni fırsatlardan en önce kendileri yararlanmayı hedef edinmelidir. Güçlü, istikrarlı ve kâr marjı yüksek işletmelerin ülke ekonomileri için en önemli itici güç olduğu unutulmamalıdır.

3.2. YENİLİK TÜRLERİ

Yenilik türleri, üretim girdi ve çıktı sürecinde veya yeni ürün geliştirme aşamalarında, yeniliğin nerelerde ve nasıl yapıldığını anlamamıza yarar sağlayan sınıflamalardır. Yenilik çok boyutlu bir yapıya³¹⁷ sahip olması nedeniyle birçok farklı sınıflandırmaya tâbi tutulmuştur. Geoffrey Moore, “Dealing with Darwin”

³¹⁵ Ruth Ann Hattori ve Joyce Wycoff, *Innovation Training, American Society for Training and Development*, USA, 2004, s.10.

³¹⁶ Arman Kırım, *Kârlı Büyümenin Reçetesi: Innovasyon*, FED Training Yayınları, İstanbul, 2005, s.30.

³¹⁷ Juett R. Cooper, A multidimensional approach to the adoption of innovation, *Management Decision*, 36(8), 1998, s.493-502.

adlı kitabında yenilik türlerini kapsamlı olarak ele almıştır³¹⁸. Bu konuyla ilgili olarak Utterback ve Abernathy (1975); Zmud (1982); Ettlie vd.(1984); Van de Ven (1986); Barras (1986,1990); Frost ve Egri (1991); Damanpour (1991); Capon vd. (1991); Ettlie and Reza (1992); Daft (1992); Pisano and Wheelwright (1995) ile Damanpour ve Goplakarishnan (2001)'in çalışmaları³¹⁹ dikkat çekicidir.

Yenilik türlerinin birçok kategoriye ayrılmasına karşılık, Avrupa Birliği ve OECD ülkeleri tarafından temel alınan Oslo Manual, bu çalışmanın bir bölümünü kapsayan yeniliğin türsel olarak sınıflandırılmasında yol göstermektedir. Önceki yıllarda “teknolojik ürün ve süreç yeniliği” ile “örgütsel yenilik” olmak üzere iki ayrı kategoriye ayrılan türler, 2005 yılı kılavuzunda dört farklı başlık altında değerlendirilmiş³²⁰, “ürün yenilikleri”, “süreç yenilikleri”, “pazarlama yenilikleri” ve “örgütsel yenilikler” şeklinde sınıflandırılmıştır.

Wang ve Ahmed'in (2004) “örgütsel yenilikçilik yapısının teorik gelişimi” üzerine yaptığı araştırmada yeniliğin; ürün, süreç, radikal veya azar azar artan, idari veya teknolojik yenilik vb. şeklinde farklı biçimlerde olabileceği ifade edilmiştir. Buradan hareketle, örgütsel yenilikçiliğin boyutları ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, Schumpeter'den (1934) başlayıp North ve Smallbone'ın (2000) çalışmasına kadar analiz edilmiştir. Sonuç olarak örgütün yenilikçiliğini belirleyen beş ana alan tespit edilmiştir. Bunlar; ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçiliktir. Bu tespitlerden sonra, örgütsel yenilikçilik; bir örgütün stratejik yönünü, yenilikçi davranış ve süreçlerle birleştirerek, pazara yeni ürün sunma veya yeni pazarlar bulmasını içeren yenilik yeteneği³²¹ olarak tanımlanmıştır. Ancak yenilikçiliğin boyutları ve yenilik türleri ile ilgili belirsizlik tam olarak açıklığa kavuşmamıştır³²². Bu sonuca ulaşmamızda; birçok yeniliğin, birden fazla yenilik türüne uzanan özelliklere sahip olması önemli bir etkidir. Bu yenilikleri tek bir

³¹⁸ Adam Richardson, *Innovation X: Why a Company's Toughest Problems Are Its Greatest Advantage*, John Wiley and Sons, San Francisco, USA, 2010, s.10.

³¹⁹ Cenk L. Arıkan, *Evaluating the Dynamics of Innovation in Turkey: The Impact of Innovation on Business Performance*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, 2008, s.6.

³²⁰ OECD ve Eurostat, Age., s.51.

³²¹ Catherine L Wang ve Pervaiz K. Ahmed, “The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis”, *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 2004, s.304.

³²² Riikka Ellonen vd., “The role of trust in organisational innovativeness”, *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 2008, s.164.

tür içerisinde sınıflandırmak, işletmeler tarafından girişilen yenilik faaliyetlerinin türleri anlamında bizi yanıltabilir. Bu nedenle çalışmamızda literatürde yaygın olan yenilik türleri üzerinde durulacaktır.

3.2.1. Ürün Yeniliği

Yenilikçi ürünler, işletmelere yeni pazarlara girme ve büyüme açısından büyük fırsatlar sunmaktadır. Önemli yenilikler, rekabetçi pazar koşullarında faaliyet gösteren işletmelere, rekabet avantajı kazandırmakta ve pazara yeni giren işletmeler için ise güvenilir bir dayanma noktası sağlamaktadır. Ürün yeniliği; ürünlerde algılanan, yenilik, değişiklik, özgünlük veya eşsizlik olarak ifade edilmektedir. Yani; işletmelerin, pazarda sattığı ürün ve hizmetlerin, fonksiyonel özellikler, teknik yeterlilikler, kullanım kolaylığı ve diğer açılardan geliştirilmesidir³²³. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanım özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir.

Yenilik algısına, tüketiciler ve firmalar bağlamında iki perspektif açısından yaklaşmak gerekmektedir. Tüketici perspektifinden yenilik özellikleri, risk alma ve davranış kalıplarında meydana gelen değişikliklere, ürün yeniliği olarak bakılır. İşletme perspektifinde ise, çevresel yakınlık ve proje-işletme uyumu ile teknolojik ve pazarlama yönü, üretim yeniliğinin boyutları olarak görülmektedir. Wang ve Ahmed'e (2004) göre ürün yenilikçiliği; pazara, moda uygun, değişik ve önemli olan yeni ürünlerin sunulması³²⁴ olarak ifade edilmiştir.

Ürün yeniliği konusunda, odaklanma farklı alanlarda olabilir. Mevcut ürünün performansını artırmak üzerine, maliyetleri düşürmek üzerine olabildiği gibi kullanım kolaylığını artırmak üzerine ya da herhangi bir şekilde ürün iyileştirme üzerine odaklanma olabilmektedir. Yeni ürünler, özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından, işletmenin daha önce ürettiği ürünlerden önemli derecede farklılık gösteren mal ve hizmetlerdir. Bununla birlikte bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek de bir ürün yeniliğidir. Hizmetlerde ürün yenilikleri;

³²³ Jakki J. Mohr vd., *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2010, s.25.

³²⁴ Wang ve Ahmed, a.g.m. s.304

sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik ve hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin pazara sunulmasını içerebilir³²⁵. Ürün yeniliği aşağıdaki temel esasları içermektedir³²⁶:

- Yeni ürünlere, süreçlere ve hizmetlere olan ihtiyacın belirlenmesi,
- Yeni ürünler için doğru yön ve uygunluk belirleme,
- Yeni ürünlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi için bir plan oluşturma,
- Yatırım için yeni ürün fırsatları seçme,
- Başarılı yeni ürünler yaratmak için örgütsel yetenekleri geliştirme,
- Yeni ürün yaratma ve yeni ürün geliştirme programını yönetme.

3.2.2. Süreç Yeniliği

Süreç, herhangi bir işin ifa edilmesi için gerekli olan iş adımlarının toplamına verilen isimdir. Bu açıdan bakıldığında her iş bir süreçtir. Süreç yeniliği; bu süreçlerin incelenmesi, kısaltılıp hızlandırılması için yeni fikirler geliştirilmesi ya da maliyetlerin olası en düşük seviyelere indirilmesi³²⁷ ile ilgilidir. Süreç yeniliği, üretim ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesinde kullanılabilecek, yeni üretim metotları, yeni yönetim yaklaşımları ve yeni teknolojilerin uygulanmasını içermektedir³²⁸.

İşletmenin yapısına uygun süreçlerin yeniden tanımlanması, yenilik için önemli bir fırsat yaratmaktadır. Süreç yeniliği, yoksul insanların satın alabileceği ürün ve hizmetlerin üretilmesi için kritik bir adımdır. Bir süreç yeniliği, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. “Ne teslim edildiği” kadar “nasıl teslim edildiği” de önemlidir³²⁹. Teslimat yöntemleri, işletmenin lojistiği ile ilgili olup, girdilerin

³²⁵ OECD ve Eurostat, Age., s.52.

³²⁶ David L. Rainey, *Product Innovation: leading change through integrated product development*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2005, s.1.

³²⁷ Kırım, Age., s.20.

³²⁸ Ellonen vd., Agm., s.164.

³²⁹ C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, 5th Edition, Wharton School Publishing, New Jersey, USA, 2010, s.61.

bulunması, araç gereçlerin işletme içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacına yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri kapsamaktadır.

Süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı işletmelerde kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Buna örnekler; ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesidir³³⁰. İşletmeler için hayati önem taşıyan, verimlilik artırma, maliyetleri azaltma, hızlı ve doğru teslimat gibi konular ancak süreçlerin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi ile mümkün olacaktır. Bu alanda yapılacak yenilikler işletmelerin, rekabet edebilirliğini belirleyecek en önemli faktörlerin başında gelmektedir.

3.2.3. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliklerinin, önemli amaçları arasında işletmelerin, pazar payını ve rekabet üstünlüğünü ya da rekabet edebilme bağlamında, olağan durumunu korumak ve paralelinde kârlılık düzeyini sabit tutmak veya artırmak yer almaktadır. Pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir³³¹. Bugün işletmeler küresel pazarlarda rekabet edebilmek için, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı bir şekilde yanıt verme, yeni pazarlar yaratma ve ürünlerini pazarda yeni bir şekilde konumlandırma amacı gütmektedir. Pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, işletme tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, işletmenin mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir farklılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının veya stratejisinin parçası olmalıdır. Bu yeni pazarlama yöntemi, hem yeni hem de mevcut ürünler için

³³⁰ OECD ve Eurostat, Age., s.52.

³³¹ Ayşe Şahin, "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 2009, ss.259-271.

gerçekleştirilebilir; yenilikçi işletme tarafından geliştirilebilir ya da diğer işletme veya organizasyonlardan uyarlanabilir³³².

Pazarlama yeniliği “müşteriyle temas” süreçlerinin iyileştirilmesini içermektedir. Buradaki yaratıcı fikirler, pazarlama iletişimi alanında geliştirilebileceği gibi (örneğin; Yüzüklerin Efendisi isimli filmin başarılı kulaktan kulağa pazarlanmasında olduğu gibi) alış-veriş etkinliği alanında gerçekleşebilir (örneğin; Amazon’un e-ticaret mekanizmaları ve eBay’ın online açık artırmaları gibi)³³³. Bugün işletmeler kendilerini pazarlama konusunda daha çok yenilik yapmaya mecbur hissetmektedir.

3.2.4. Davranışsal Yenilik

Davranışsal yenilik, yenilikçi ürünlerin ortaya çıkmasında en önemli faktördür³³⁴. Davranışsal yenilik, işletme içerisinde birey, takım ve yönetim olmak üzere üç farklı düzeyde ortaya çıkabilir. Davranışsal boyut, işletmenin yeniliğe karşı sürekli davranışsal değişimini göstermektedir. Bireysel düzeyde davranışsal yenilik, değişme isteği olarak yorumlanabilir. Takım düzeyinde ise takımın değişime uyum yeteneğidir. Yönetim düzeyinde davranışsal yenilik; yönetimin, değişim arzusunu ve yeni fikirlere desteği göstermektedir. Davranışsal yenilik, bireyler, takımlar ve yönetim aracılığıyla yeni fikir ve yeniliğin işletme için önemli olduğu yenilikçi kültürün oluşmasını mümkün kılmaktadır³³⁵. Yenilikçi kültürün eksik olduğu işletmelerde yenilik yapmak güç olmaktadır. Yenilikçi kültürün hâkim olduğu işletmelerde ise yenilikler için bir katalizör rolü oynamaktadır.

3.2.5. Stratejik Yenilik

Pazarda meydana gelen radikal bir gelişmeden istifade edip, sektör ilişkilerini yeniden tanımlama şeklinde geliştirilen bir yenilik türüdür. Yepyeni pazarlar yaratmakla sonuçlanan bu yeniliklerin bazıları, yüksek teknolojiler ve radikal bilimsel buluşlar gerektirirken, bazıları da stratejik buluşlarla yeni pazarlar

³³² OECD ve Eurostat, Age., s.52.

³³³ Geoffrey A. Moore, “Innovating Within Established Enterprises”, *Harvard Business Review*, 82(78), 2004, s.88.

³³⁴ Wang ve Ahmed, a.g.m. s.305.

³³⁵ Ellonen vd., Agm., s.164.

yaratılması sonucunu doğurabilmektedir. Stratejik yeniliğe genel olarak, bir işletmenin mevcut iş modelini kökten değiştirmesi ve bambaşka bir iş modeline dönüşmesi amacı ile başvurulur. Özellikle kâr oranının çok düşük olduğu veya çöküş içindeki sektörlerde rağbet edilen bir yenilik türüdür³³⁶. Stratejik yenilik, işletme için değer yaratan yeni rekabet stratejilerinin gelişimi olarak da tanımlanmıştır. Birçok işletmede stratejik yenilik engellerle karşılaşmaktadır. Başarılı olan işletmelerin değişime ihtiyaç duymamaları veya değişime ihtiyaç duyduğu halde değişimi yönetebilecek yeteneği veya risk alabilecek yöneticilerden mahrum olması buna örnektir. Stratejik yenilikte, işletmenin temel amaçlarını yönetme yeteneği önem taşımaktadır³³⁷. Bu amaçlara sınırlı kaynaklarla ulaşılmaya çalışılır. Stratejik yenilik, fırsatları teşhis etmek ve söz konusu fırsatlar için işletmelerin kaynaklarını ve yeteneklerini, yenilikçi ürünler üretmek için kullanabilmeyi gerekli kılmaktadır.

3.2.6. Radikal ve Azar Azar Artan (Evrimsel) Yenilik

Radikal yenilik (radical innovation); işletmelerin sahip oldukları örgütsel uygulama ve teknolojilerde önemli değişikliklere neden olan devrimsel yenilikleri ifade etmektedir. Mevcut örgütsel beceri ve kapasitelere odaklanmadığı için hem sistemin bileşenlerinde hem de sistemin oluşumunda önemli ölçüde yeni örgütsel bilgi gerektirir. Bu yenilik tüm endüstri ve ekonominin dinamiklerini değiştirerek, ürün, süreç, örgüt yapısı, davranış ve performansta önemli iyileşmeler ve değişiklikler getirebilir. Radikal yenilikler daha önceki ürün ve uygulamalardan önemli bir kopuşu ya da daha önce piyasada olmayan bir ürün veya hizmetin hayata geçirilmesini, daha önce denenmemiş bir yöntemin denenmesini ifade eder. Radikal yenilik yapan işletmeler yeni teknolojileri kullanarak, yarattıkları yeni pazarlara tümüyle değişik ürün ve hizmetler sunmaktadır³³⁸. Bu tür yenilikler pazarlama disiplinde devrimsel yenilikler olarak ifade edilir³³⁹. Genel olarak, radikal yenilikler temel teknoloji ve metotlardaki büyük değişiklikleri içerir.

³³⁶ Kırım, Age., s.27.

³³⁷ Wang ve Ahmed, a.g.m. s.305.

³³⁸ Mohr, Age., s.26.

³³⁹ William J. Abernathy ve James M. Utterback, "Patterns of Innovation in Industry," *Technology Review*, 80(7), ss. 40-47.

Azar azar artan (evrimsel) yenilik (incremental innovation); bu tür yenilik sonucunda mevcut ürün, örgütsel teknoloji ve uygulama unsurlarında küçük iyileşme ve değişimler ortaya çıkar. Evrimsel yenilik mevcut örgütsel beceri ve kapasitelere odaklandığı için bu tür yeniliği başlatmak ve uygulamak çok az yeni örgütsel bilgi gerektirir. Evrimsel yenilik genellikle doğal ritmi ile oluşur ve mevcut uygulamalar ile endüstrileri daha az rahatsız eder. Azar azar artan yenilikler daha çok işletmelerin kısa dönemli amaçları ile ilgilidir. Bu yenilikler devrimsel yeniliklerin karşıtı olan evrimsel yeniliklerdir ve piyasanın talebi yönünde oluşur³⁴⁰. Windows'un ilk sürümü radikal bir yenilikken sonraki sürümleri evrimsel yeniliğin bir örneğini oluşturur.

Tablo 3.2. Radikal yenilik - Evrimsel yenilik

Radikal yenilik	Evrimsel yenilik
Yeni teknolojiler, yeni pazarlar yaratır.	Mevcut ürün ve süreçler gelişir.
Ar-Ge laboratuvar ortamında yapılır.	Ürün özellikleri daha iyi belirlenir.
Fonksiyonel performansı yükseltir.	Düşük maliyetler rekabet avantajı sağlar.
Özel pazar fırsatları değerlendirilir.	Pazardaki özel ihtiyaçlara yanıt olarak ortaya çıkar.
Pazarın arz yönü ile ilgilenir.	Pazarın talep yönüyle ilgilenir.
Teknoloji iter.	Müşteri çeker.

(Kaynak: Jakki J. Mohr vd., Marketing of High-Technology Products and Innovations, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2010, s.26.)

3.2.7. Mimari ve Modüler Yenilik

Bu iki tip yenilik, teknolojinin, ürünlerin ve örgütsel sürecin mevcut bileşiminde önemli değişimler yapmaksızın, sadece mevcut unsurlarında değişimlerle yapılan yenilik (modüler) ve mevcut örgütsel uygulama ile teknolojileri yeni ve farklı şekillerde bir araya getirerek (mimari) yapılan yenilik türleridir³⁴¹.

Mimari yenilikler, işletmelerin yeni ürünlerini daha kolay yapmasını ve karmaşıklıkları basitleştiren bir platform sağlamaktadır. Bu yenilikler var olan sistemin yeniden ve farklı bir şekilde kurulması, parçaların yeniden ama farklı bir

³⁴⁰ William L. Shanklin ve John K. Ryans, "Organizing for High-Tech Marketing", *Harvard Business Review*, 62, 1984, ss. 164-171.

³⁴¹ Naktiyok, Age., s.176.

yoldan yeniden bir araya getirilmesi yoluyla ortaya çıkan değişimleri içermektedir. Walkman bunun en tipik örneği olarak gösterilebilir. Çünkü Walkman çok az yeni parça ve teknoloji içermektedir. Walkman için kullanılan parçaların ve teknolojilerin çoğu daha önce kullanılmış ve test edilmişlerdir. Tüm bu bileşenlerin taşınabilir bir müzik dinleme ürünü olarak yeniden bir araya getirilmesi mimari bir yeniliktir. Bugün platformlar ve ürünler bir arada düşünölmekte ve uzun dönemli büyümenin anahtarı olarak gösterilmektedir³⁴².

Modüler yeniliklerde amaç, üründe var olan sisteme, teknolojiye ya da yapıya dokunmadan, yeni bileşenler eklenerek ürünün geliştirilmesidir. Örneğin, elektrikli fırınlara saat ayarının eklenmesi bir modüler yenilik örneği olarak gösterilebilir. Çünkü bu değişiklik fırının çalışma sistemi, teknolojisi ya da yapısına ilişkin bir değişiklik gerektirmemektedir; sadece saat ayarı eklenerek kullanım kolaylığı açısından ürün iyileştirilmiştir.

3.3. YENİLİK SÜREÇLERİ

İşletmelerin, rekabet avantajını sürdürmek için yeni ürünler, hizmetler ve süreçler üreterek, sürekli yenilik yapması gerekmektedir. Başarılı yenilik, müşteriye elde etmeyi ve büyötmeyi, marj artışını ve müşteri sadakatini tetikler. Yenilik olmayınca bir işletmenin değer teklifi taklit edilebilir ve bunun sonucunda ticari mal haline gelmiş ürün ve hizmetleri için sadece fiyat üzerinden rekabete gidebilir.

İşletmelerin, yenilikçi olabilmeleri için sadece firma içi departmanlararası işbirliğini ve etkileşimini sağlamak yetmemektedir. Bunun yanında bilginin diğer kaynakları olan diğer firmalar, üniversiteler, araştırma kuruluşları, kullanıcılar ve girdi sağlayanlar ile de sağlam bağlantılar kurulmalıdır. Bu kavrama yenilik ağları (şebekeleri) denilmektedir³⁴³. Bir işletmenin yenilikçi faaliyetleri kısmen, o firmanın enformasyon, bilgi, teknolojiler, uygulamalar, insan kaynakları ve mali kaynaklara olan bağlantılarının çeşitliliği ve yapısına dayanmaktadır. Her bir bağlantı, yenilikçi işletmeyi, yenilik sistemindeki diğer aktörlere; devlet laboratuvarları, üniversiteler, politika departmanları, düzenleyiciler, rakipler,

³⁴² Richardson, Age., s.11.

³⁴³ Bekir Sami Oğuztürk ve Musa Türkoğlu, "Yenilik ve Yenilik Modelleri", *DAUM Dergisi*, 3(1), ss.14-20

tedarikçiler ve müşterilere bağlamaktadır. Yenilik taramaları, farklı bağlantı türlerinin hakimiyeti ve önemi ile spesifik bağlantıların kullanımını etkileyen faktörler hakkında bilgi elde edebilmektedir. Açık bilgi kaynakları, bilgi ve teknoloji edinimi ile yenilik işbirliği olmak üzere üç farklı dış bağlantı türü teşhis edilmiştir³⁴⁴.

Açık bilgi kaynakları, teknoloji veya entelektüel mülkiyet hakları satın alınmasını gerektirmeyen, açık şekilde kullanılabilir bilgilerdir. Bilgi ve teknoloji edinimi, kaynak ile etkileşimi içermeyen, yeni bilgi veya teknoloji ile şekillendirilmiş hizmetler, dış bilgi ve sermaye malları (makine, teçhizat, yazılım) satın alımlarından kaynaklanmaktadır. Yenilik işbirliği ise, yenilik faaliyetleri hakkında diğer işletmeler ile aktif işbirliği gerektirmektedir.

Yenilik süreci; günümüzde özellikle müşteri odaklılık, yeni kalite anlayışı, rekabet nedenleriyle daha karmaşık ve etkileşimli bir süreç haline gelmiştir³⁴⁵. Örneğin günümüzde giderek yaygınlaşan, eşzamanlı mühendislik uygulamaları, süreci birbirini izleyen kompartımanlar olmak yerine disiplinlerarası ekiplerin yürüttükleri çalışmalar durumuna getirmiştir. Hemen her aşamada pazardan ve müşteriden edinilen geri bildirimler süreci etkilemektedir.

Yenilik süreci ile fikirden fırsat yaratılmaya çalışılır. Fikir açıklandığı, diğerleri ile paylaşıldığı ve diğerleri farklı perspektiflerden bakarak fikre katkıda buldukları takdirde gerçek bir yenilik ortaya çıkar³⁴⁶. Yenilik dört önemli süreç içermektedir³⁴⁷:

1. Yeni hizmet ve ürün fırsatlarını belirlemek,
2. Araştırma ve geliştirme portföyünü yönetmek,
3. Yeni ürün ve hizmetleri tasarlamak ve geliştirmek,
4. Yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmektir.

3.3.1. Yeni Hizmet ve Ürün Fırsatlarını Belirlemek

Yeni ürün fikirleri birçok kaynaktan çıkabilir. İşletme içerisinde genel olarak, araştırma ve geliştirme departmanı, eski ürün ve süreç yenilikleri sırasında

³⁴⁴ OECD ve Eurostat, Age., s.52.

³⁴⁵ http://www.sistems.org/know_info1.htm/ Erişim tarihi:03.03.2010

³⁴⁶ Naktiyok, Age., s.175

³⁴⁷ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business Press, Massachusetts, USA, 2004, s.135.

edindiği deneyim, beceri ve teknolojilere dayanan fikirler üretir. Ancak yeni fikir arayışlarına sadece işletme içinde odaklanmak yeterli değildir. İşletmeler; araştırma laboratuvarı, üniversiteler, özellikle tedarikçiler ve müşteriler gibi dış kaynaklardan yararlanarak fikirler üretebilmektedir. Yenilikçi işletmeler tedarikçileri, sadece düşük fiyatlı malzeme ve parça sağlayan bir kaynaktan çok stratejik bir ortak olarak görmekte, tedarikçilerin yeni ürün fikirlerinden yararlanmaktadır.

Bununla birlikte, yenilik meraklısı müşteriler, yeni ürün ve kapasite fikirleri için en temel kaynaklardan biridir. Ürün yeniliği fikirleri için müşteri katkısı talep etmenin getirileri ve kısıtlamaları ile ilgili olarak literatürde birçok araştırma yer almaktadır. Anthony Ulwick ve Dorothy Leonard (2002), işletmelerin müşterilere yeni ürünlerin belli özellikleri hakkında değil, müşterilerin üründen beklediği sonuçlar hakkında soru sormaları gerektiğini açıklamışlardır. Clayton Christensen (1997), sadece mevcut müşterilerden fikir talep etmenin ve hızla büyüyen müşteri segmentlerindeki alt fiyat grubuna dâhil tüketicilerin, başlangıçtaki daha basit ihtiyaçlarını gözden kaçırmamanın tehlikelerini ele almaktadır. W. Chan Kim ve Renee Mauborgne'nin (1997) değer yeniliği çalışması, işletmelerin toplu pazarlama müşterilerinin tercihlerini rakiplerden çok daha düşük fiyatlarla karşılamak için ürün ve hizmetlerinin işlevselliğini nasıl uyarlayabileceklerini tanımlamaktadır³⁴⁸. Yeni hizmet ve ürün fırsatlarını belirlemenin temel amaçları³⁴⁹; gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını önceden görmek; yeni daha etkili veya daha güvenli ürün ve hizmetleri keşfetmek ve geliştirmektir.

3.3.2. Araştırma ve Geliştirme Portföyünü Yönetmek

Yeni ürün ve hizmetler için fikirler üretildikten sonra, yöneticiler hangi projelerin finanse edileceğine, hangilerinin erteleneceğine ve hangilerinin hayata geçmeyeceğine karar vermelidirler. Yöneticiler, bir projenin tümüyle işletme içi kaynaklarla mı, ortak teşebbüs dâhilinde işbirliğiyle mi, başka bir kuruluşun lisansıyla mı yoksa dış kaynak (outsourcing) kullanımıyla mı gerçekleştirebileceğine karar vermelidir. Yeni bir proje finanse edildikten sonra

³⁴⁸ Kaplan ve Norton, Age., s.139.

³⁴⁹ Reginald Melton, *Competences & Learning Outcomes: Developing instructional materials in open and distance learning*, Kogan Page, Virginia, USA, 1997, s.18.

bile, yöneticiler, yeni fırsatların ve kaynak kısıtlamaların ışığında, projeyi mevcut kaynak düzeyinde desteklemeye devam edip etmeyeceklerine, kaynak tahsisini azaltıp azaltmayacaklarına veya yakın zamanda ortaya çıkmış olabilecek cazip fırsatlar ışığında projeyi durdurup durdurmayacaklarına karar vermek için, projeyi düzenli olarak gözden geçirmelidirler. Değerlendirme sürecinin sonucu, işletmenin yatırım yaptığı projeler portföyü, projelerin bütünüyle ulaşılabilecek belli hedefler, gerekli kaynaklar ile işletme içi ve dışı kaynaklar karışımını tanımlayan bir toplam proje planı olacaktır.

Araştırma ve geliştirme portföyü yönetiminin üç temel amacı bulunmaktadır³⁵⁰. Birinci olarak, üstün yenilik ve müşteri konumlandırma, müşteri performansı ve kârlılığı için ürün/teklif portföyünü etkin bir şekilde yönetmektir. İkinci amaç, mevcut platform ürünlerini yeni ve mevcut pazarlara yaymaktır. Son amaç ise, ürün portföylerini işbirliği kanalıyla dağıtmaktır. Özetle, araştırma ve geliştirme portföyü yönetimi sonucunda işletme, risk ile kazanç ve durağanlık ile büyüme arasında optimum noktaya ulaşır³⁵¹.

3.3.3. Yeni Ürün ve Hizmet Tasarlama ve Geliştirme

Ürün geliştirmenin özü olan, tasarım ve geliştirme süreci, pazara yeni kavramlar getirir. Başarılı bir tasarım ve geliştirme sürecinin sonunda, istenen işlevselliğe sahip olan, hedeflenen pazar için çekici olan, tutarlı kalitede memnun edici, kâr marjlarının kazanılmasını sağlayacak ürünler ortaya çıkmaktadır. Bu özelliklere ek olarak, hedeflenen tamamlama süresi ve geliştirme maliyetlerini aşmaması beklenir. Ürün geliştirme süreci; konsept geliştirme, ürün planlama, ayrıntılı ürün ve süreç mühendisliği aşamalarını kapsamaktadır³⁵².

Konsept geliştirme; proje ekibi, yeni ürünün temel yapısını tanımlamak için pazar araştırmalarını, rakip ürünleri, teknolojiyi ve ürün kapasitesini inceler. Bu aşama, ürün özellikleri, hedef pazar, fiyat ve üretim maliyeti bütçelerini içeren kavramsal bir tasarımla başlar.

³⁵⁰ Kaplan ve Norton, a.g.e, s.141.

³⁵¹ Philip A. Roussel vd., *Third Generation R&D*, Arthur D. Little Inc, USA, 1991, s.93.

³⁵² Kaplan ve Norton, a.g.e, s.142.

Ürün planlama; proje ekibi model oluşturma, küçük çaplı test etme ve başlangıç yatırımı planlaması ve finansal planlamayla ürünü test eder.

Ayrıntılı ürün ve süreç mühendisliği; proje ekibi işe yarayan ürün prototiplerini tasarlar ve üretir. Aynı zamanda, büyük çaplı üretimde kullanılacak olan araç ve ekipmanın tasarımını üstlenir. Ürün tasarımının ve üretim sürecinin istenen işlevsellik, maliyet ve kalite performansına ulaşması için değiştirildiği birçok tasarım-yapım test aşamasından geçirilebilir.

Yeni ürün ve hizmetleri tasarlama ve geliştirmenin temel amaçları³⁵³; proje portföyünü yönetmek, geliştirme süresini azaltmak ve geliştirme sürecinin masraflarını yönetmektir.

3.3.4. Yeni Ürün ve Hizmetleri Pazara Sürmek

Ürün geliştirme döngüsünün bitiminde, proje ekibi ürünü ilk ticari üretim için sunar. Bu dördüncü süreçte, proje ekibi, belirlenen üretim süreci özelliklerini sonlandırmak için pilot üretime başlar. Ekip, prototip üretim ekipmanı üzerine tüm bileşenleri kurar ve bitirilmiş ürünü toplar ve test eder. Bu süreç, yeni veya değiştirilmiş imalat süreçlerinin bitirilmiş ürünü, işlevsel standartları ve kalite standartlarını karşılayan ticari hacim düzeyinde üretip üretemeyeceğini test eder. Bundan başka, tüm tedarikçilerin malzemeleri ve parçaları belirlenen şartlara uygun şekilde, zamanda ve hedeflenen maliyetle teslim edeceği tasdik edilir.

Son aşamada, işletme; kendi üretim süreçlerinin ve tedarikçilerin üretim süreçlerinin ürünü tutarlı bir şekilde üretip, teslim edebileceğini garantiye almak için düşük hacimde ticari üretime geçer. Pazarlama ve satış kuruluşu da, yeni ürünü müşterilere satmaya başlar. Müşteri siparişleri arttıkça, tedarik ve üretim süreçleri dengelendikçe, üretim süreci daha da hızlanır. Son olarak işletmenin belirli standartlarda ürün özelliği, kalitesi ve maliyeti doğrultusunda hedeflenen seviyede satış ve üretimi gerçekleştirdiğinde geliştirme projesi sona erer. İşletmelerin yeni ürün ve hizmetleri pazara sürebilmeleri için yeni ürün ve hizmetleri kendisinin keşfetmesi ve geliştirmesi gereklidir³⁵⁴.

³⁵³ Kaplan ve Norton, a.g.e, s.147.

³⁵⁴ Henry Chesbrough, *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Massachusetts, USA, 2006, s.XX.

Yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmedeki amaçlar³⁵⁵; hızlı biçimde pazara yeni ürünler sunmak, yeni ürünlerin etkin üretimini sağlamak ve yeni ürünlerin etkili biçimde pazarlanması, dağıtımını ve satışını gerçekleştirmektir.

3.4. YENİLİKÇİ İŞLETME KAVRAMI

Yenilikçi işletme kavramı, yeniliğe olan ilgiden fazlasını yani işletmenin çalışma yöntemlerini geliştirme çabasında olduğu gibi doğru yenilikçi davranışlar sergilemesi olarak ifade edilmektedir. Yenilikçi işletme kavramı; örgüt kültürünün, yeniliklere karşı açık olduğunun bir göstergesidir³⁵⁶. Bu bağlamda yenilikçi işletme, hem işletmenin yeniliklere adapte olabilme isteğini, hem de değişime karşı gönüllü olduğunu göstermektedir.

Bugün işletmeler, rakiplerine göre daha fazla yenilikçi olabilmek için, danışmanlık kuruluşlarından, yenilikçi işletme olabilme konusunda eğitim talep etmektedir. Çünkü insan ihtiyaçlarının tatmini için üretilen ürün ve hizmetler, giderek birbirine daha çok benzemekte, bunun sonucunda, yenilikçi ürün ve hizmetlere olan talep artmaktadır. Bu değişiklikleri fark edip, uyum sağlayabilen, müşteri ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmetler üretebilen, yani yenilikçi olabilen işletmeler, kuşkusuz rakiplerine karşı bu açıdan büyük avantaj sağlayacaktır.

Faaliyet konusu ne olursa olsun tüm işletmeler yenilik yapabilmektedir. Kâr oranını artırma arzusundaki tüm işletmelerin bugün yenilikçi olması bir zorunluluktur. Yoğun rekabet koşullarında farklılık yaratacak ve kârlılığını artıracak tüm gelişmeler, önemli bir yenilik olarak değerlendirilebilir. Ancak yeniliklerin, kısa süre içerisinde, müşteri memnuniyetini maksimize edecek üretim, tasarım, pazarlama ve finansman olanakları ile tüketiciye ulaştırılması, piyasadan alınan geri beslemeler (feedback) doğrultusunda, yeni ayarların yapılması gerekmektedir. Bu şekilde işletmeler, rekabetçi piyasa koşullarında varlıklarını devam ettirebilirler.

İşletmenin yenilikçiliği, o işletmenin yenilik yapmayı (yeni süreçler, ürünler veya fikirleri tanıttığı) taahhüt ettiği kapasitesidir. Bu kapasite, işletme performansını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Yenilikçi işletme

³⁵⁵ Kaplan ve Norton, a.g.e, s.148.

³⁵⁶ Philipp Herzog, *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*, Gabler Verlag, Wiesbaden, Germany, 2008, s.79.

vasıtasıyla işletme yöneticileri, işletmenin gelecekte hayatta kalabilmesi ve başarı sağlayabilmesi temelinde, işletme problemleri ve meydan okumalarına karşı çözümler geliştirebilmektedir³⁵⁷.

Yenilikçi işletme, bir yeniliği uygulamaya koymuş (en az bir yenilik gerçekleştirmiş) olan işletmedir. Bu tür yeniliklerin ticari bir başarı sağlamış olmaları gerekmez. Uygulamada birçok yenilik başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Yenilik yapan işletmeler, yeniliği bizzat kendisi gerçekleştiren ile diğer işletmeler tarafından geliştirilen yenilikleri benimsemek suretiyle yenilik yaratmış olanlar şeklinde bir ayrıma tutulabilir. Bununla birlikte, yenilikçi işletmeler gerçekleştirmiş oldukları yeniliklerin türüne göre (ürün, süreç ve pazarlama gibi) de ayırt edilebilir. Politika ve araştırma gereksinimlerine bağlı olarak, yenilikçi bir işletmeyi sınıflandırmanın başka yolları da mümkündür. Bunlar yenilik türlerinin her birini gerçekleştiren işletmelerin yüzdesini (büyüklük sınıfına, sektöre, ülkeye veya diğer faktörlere göre) veya ürün ve pazarlama yenilikleri veya süreç yenilikleri gibi yenilik türlerini gerçekleştirmiş işletmelerin payını belirtmek üzere kullanılabilir.

Bazı işletmeler bir yenilik gerçekleştirmemiş olmalarına rağmen yenilik faaliyetlerinde bulunmuş olabilirler. Yeniliklerin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi ilgili olan tüm faaliyetler yenilik faaliyeti olarak ifade edilir. Yenilik faaliyetleri; başarılı, devam eden ve vazgeçilmiş olmak üzere üç çeşide ayrılır. Başarılı yenilik faaliyeti, bir yeniliğin gerçekleştirilme sürecinin başarıyla tamamlandığını işaret etmektedir. Devam eden yenilik faaliyeti, çalışma sürecinin devam ettiği ancak bir yeniliğin gerçekleştirilmesi sürecinin sonuçlanmadığını vurgulamaktadır. Vazgeçilmiş yenilik faaliyeti ise; bir yenilik gerçekleştirilmeden önce faaliyetten vazgeçildiğini ifade etmektedir.

İşletmelerin sıkı rekabetin hâkim olduğu pazarlarda faaliyetlerine devam edebilmesi için yenilikçi olması gerekmektedir. Yenilikçilik, bir bireyin becerisini derecelendirirken ve bu beceriyi sosyal sistemdeki diğerleri ile karşılaştırırken yeni bir şeyi uyarlamakta göreceli olarak erken davranmak şeklinde tanımlanabilir. Ancak bu tanım, işletme odaklı değil birey odaklıdır. Hurley ve

³⁵⁷ Tomas M. Hult vd., "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, 33, 2004, s.429.

Hult, işletme yenilikçiliğinin kolektif bir bakış açısından meydana gelmesi ve işletme kültürünün yeni fikirlere açık olması³⁵⁸ gerektiğini ifade etmişlerdir.

3.4.1. İşletmelerde Yeniliği Etkileyen Faktörler

Bir işletmenin yenilikçi olmasını, yapı, strateji ve işletme faaliyetleri belirlemektedir. Yenilikçi bir işletmede yapı, strateji, politika ve faaliyetler işletmede yeniliği destekler niteliktedir. Yenilikçi işletme olma yolunda en büyük sorun, işletmelerde yenilik faaliyetlerini engelleyen unsurlardır. Bu unsurlar³⁵⁹:

- Üst yönetimin risk alma konusundaki kaygıları,
- Homojenlik yaratma ve statükoyu sorgulamaktan rahatsız olma,
- Kısa dönemli bakış açısı,
- Aşırı rasyonel düşünerek yaratıcılığı sistematik bir süreç yapmaya çalışma,
- Uygun olmayan motivasyon faktörleri,
- Aşırı bürokrasi olarak sayılabilir.

İşletmelerde yeniliği etkileyen en önemli faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Risk alma, değişime açık olma, yanlışlığa karşı hoşgörü ve girişimsel ruhu teşvik eden bir örgüt kültürü, işletmede yeniliği olumlu olarak etkileyecektir.

Pazar, teknoloji ve örgüt içi kaynaklar³⁶⁰ da işletmelerde yeniliği etkileyen faktörler arasında gösterilmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarda öncü firma olmak, öncülüğünü korumak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve pazarda tek bir ürünün satıcısı olmak gibi nedenler işletmenin yeniliğini etkilemektedir.

Teknolojik gelişmeler, girdi faktörü ve örgüt içi düzenlemeler de yeniliğin kaynağıdır. Teknolojinin teşvik ettiği yeniliklerde, önce teknolojik ilerlemeler yapılır ve daha sonra spesifik pazar ihtiyacı karşılanmaya çalışılır. Yeni bir teknolojik gelişmenin ortaya çıkardığı fırsat, işletmeyi uygulama araştırmasına teşvik eder.

İşletmelerin kendi içyapılarını düzenlemeleri de yeniliğe yol açabilmektedir. Araştırma ve geliştirme bölümleri ile proje takımları, işletmede yeniliği etkilemektedir. İşletmenin sahip olduğu insan kaynağının yapısı da bu

³⁵⁸ Robert F. Hurley ve Tomas M. Hult, "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62, 1998, ss.42-54.

³⁵⁹ John R. Schermerhorn, *Management Today*, John Wiley Sons, Canada, 1996, s.440-441.

³⁶⁰ Naktiyok, Age., s.173.

bağlamda önemlidir. Çünkü yenilikçi işgücüne sahip işletmelerde, yenilik için istekli olan, kişisel ve mesleki öncelikleri dengeleyen, amaçlara motive olabilen bir işgücü söz konusudur.

Bu durumda işletmelerde yeniliği etkileyen faktörlerin, işletmenin hem iç hem de dış çevresi ile ilgili olduğu ifade edilebilir. İşletmelerin yenilik için tüm kaynaklarını kullanmaya hazır oldukları bir dönemde, yenilik yaratamayan dev kuruluşlar, değişime ayak uyduramadıklarından yok olabilirler.

3.4.2. Yenilikçi İşletme Stratejileri

İşletmeler çevresel değişimin hızlı ve rekabetin çok şiddetli olduğu pazarlarda, kaosu kontrol etme süreci denen bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu yaklaşımı benimseyen yenilikçi işletmeler, bürokratik olmayan, esnek yapıları benimsemekte, yenilik için takımlar oluşturmakta, interaktif öğrenmeyi destekleyen bir örgüt iklimi ve vizyon oluşturmaktadır.

Yenilikçi işletmelerin beş temel özelliği bulunmaktadır³⁶¹:

- Yeniliği bir yaşam yolu olarak kurumlaştırırlar,
- Yaratıcı ve işbirlikçi bir işletme çevresi oluştururlar,
- Yenilikçi işgörenler tedarik eder,
- Yaratıcılığı tanır ve ödüllendirirler,
- Sürekli olarak yenilikçi hedef ve sonuçlara odaklanırlar.

Yenilikçi işletme stratejileri; saldırgan strateji, fırsatları izleme stratejisi, savunma stratejisi, taklitçi strateji, bağımlı stratejiler ve geleneksel stratejiler olarak sıralanabilir³⁶².

Saldırgan strateji: Bu işletmelerin Ar-ge harcamaları, genel şirket bütçesinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Hedefleri, yeni bir ürün ya da ürün sürecini rakiplerden önce geliştirip pazarı ele geçirmektir. Bu faaliyetler, zaman alıcı ve masraflıdır. Bu nedenle, daha çok, alanında büyük ve lider işletmeler tarafından uygulanmaktadır³⁶³.

³⁶¹ Jay B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education, New Jersey USA, 2002, s.294-296.

³⁶² Fulden Karadal ve Murat Türk, "İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, , 1(1), Haziran 2008, ss.59-71.

³⁶³ Ülgen ve Mirze, *Age.*, s.298.

Fırsatları izleme stratejisi: Rakip işletmelerin zayıf yönlerinden yararlanırlar. Saldırgan strateji izleyenler gibi lider değildırler, ancak lider işletmelerin zayıflıklarını takip ederek kendilerine fırsat yaratırlar.

Savunma Stratejisi: Fırsatları değerlendirme stratejisine benzemektedir. Ancak burada işletmeler, yenilikte ilk olan işletmelerin ürünlerinin hatalarını düzeltirler ya da yeni fonksiyonlar eklerler ve böylece aynı pazardan yararlanmaya çalışırlar. Risk almak istemezler. Savunma stratejisine yönelik yapılan faaliyetler, saldırgan stratejisine göre daha az masraflı ve daha az zaman alıcıdır.

Taklitçi Stratejiler: İşletmeler, yenilikçi işletmeyi izlerler ve maliyeti en aza indirerek ürünün taklitlerini üretirler.

Bağımlı Stratejiler: İşletmeler, teknolojik yenilik açısından güçlü bir işletmenin uydusu ve alt kuruluşu gibi çalışırlar. Müşterilerden talep gelirse, ürünün teknik özelliklerinde ve hizmette değişiklik yaparlar.

Geleneksel Stratejiler: Bu işletmeler genellikle Ar-ge yapmaz, moda anlamında tasarım değişikliği yaparlar. Yüksek teknolojiye dayalı endüstrilerde bu işletmelerin şansı düşüktür³⁶⁴.

Bir bütün olarak yenilikçi işletme stratejisi (proaktiflik), bir işletmenin çevresindeki değişimlerin ve gelişmelerin yarattığı fırsatları araştırmasını, gelecekteki talebi tahmin ederek kendine yeni fırsatlar yaratmasını, bu fırsatları kendi lehine kullanarak yeni ürün/hizmet ve prosesler geliştirmesini ve yenilik yaparak rekabet etmesini öngörmektedir³⁶⁵.

Yenilikçi bir işletme dış çevresiyle sürekli etkileşim halinde olan dinamik bir yapıya sahiptir. Hem çevresindeki değişimlerden etkilenir, hem de çevresini etkileyecek bir potansiyel taşır. Yenilikçi işletmeler dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı önlem almak, fırsatları değerlendirmek yönünde örgütsel yapılarında değişikliklere giderler. Yenilikçi işletmeler, durağan, katı ve bürokratik yapılara karşı olma eğilimi taşır. Yenilikçi işletmelerde yenilik faaliyetleri basit ve hedefe yönelik olabilir. Önemli olan yenilik süreci sonunda

³⁶⁴ Karadal, Agm., s.63.

³⁶⁵ Tom Lumpkin and Gregory G. Dess, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *The Academy of Management Review*, 21(1), 1996, ss. 135-172

yeni müşteri ve pazar yaratmaktır³⁶⁶. İşletmenin portföyünde bulunan yeni ürün ve hizmetlerin sayısı arttıkça, işletmenin satışları ve pazar payı büyüyecektir. Yeni ürün ve hizmetlerin, pazara sunulma sürelerinin kısalması ve üretkenliğin artması sonucunda işletmenin kazancı yükselecektir. Yenilikçi işletmelerin kaynaklarını daha rasyonel bir şekilde kullanmaları beklenir. Yenilikçi işletmeler, pazarda bulunan rakipleri tarafından sürekli izlenmekte ve yenilikleri taklit edilmeye çalışılmaktadır. Buna ek olarak müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle her yenilikçi işletme, araştırma ve geliştirme ile yenilikçi faaliyetlerini desteklerken, iyi bir pazar araştırma birimine de sahip olmalıdır.

³⁶⁶ Naktiyok, Age., s.178

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK DÜŞÜNCE, ÖĞRENME YÖNLÜLÜK VE YENİLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yaşadığımız dönemde değişim olgusu, toplumların en önemli özelliğini oluşturmaktadır. Bir toplum içerisinde doğan ve büyüyen işletmelerin, son dönemlerde büyük bir hız kazanan değişimden etkilenmeden, yaşamını sürdürmesi beklenemez. Çünkü günümüzde değişimin ulaştığı hız, işletmelerin faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin unsurlarını eski konumundan oldukça farklı hale getirmiş, çevrenin, kaosa vurgu yapan çalkantı ve belirsizlik gibi kavramlarla ifade edilmesine neden olmuştur. Böyle bir çevrede başarı, işletmeleri değişimi tüm bünyelerinde hissederek, stratejik düşünmelerine, öğrenme yönlü olmalarına ve rekabet avantajı yaratan, tek, eşsiz ve yenilikçi stratejiler geliştirmelerine bağlı hale getirmiştir. Rekabetin hiper olarak ifade edildiği ve işletmelerin doğum ve ölüm oranlarının hızlandığı günümüzün yeni ekonomik ortamında stratejik düşünebilen, öğrenen ve yenilik yapabilen işletmelerin, dinamizm kazanma, performans artışı sağlama ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma gibi konularda önemli üstünlükleri vardır.

Çalkantı, değişim, belirsizlik ve karmaşıklık gibi kavramlarla ifade edilen küresel iş çevresinde sadece stratejik bilince sahip olup, stratejik yönetim uygulamalarını başarılı bir şekilde hayata geçiren işletmeler faaliyetlerine devam edebilir. Çünkü stratejik düşüncenin temelinde yatan mantık, işletmelerin rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönleriyle, çevrenin yarattığı fırsat ve tehditleri ortaya koymak için sürekli işletmenin içsel ve dışsal çevresini analiz ederek, kazanma ve kaybetme ihtimali olan bir oyunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler geliştirmek ve bunları uygulamaya koymaktır. Stratejik düşünceye sahip olan bir örgüt, çalkantılı çevre koşullarına uygun olarak geliştirdiği stratejilerle çevrenin yarattığı fırsatları zamanında fark edip yararlanmanın yanı sıra, çevresel tehditleri bile fırsata dönüştürebilir. Bu da işletmeye rakiplerinden sürekli bir adım önde olma imkânı verir.

İşletmelerin, değişen çevresel faktörlere uyum sağlayabilmeleri, hatta çevresel değişimleri önceden sezinleyip, proaktif davranabilmeleri için öğrenme

yönlü olmaları gerekir. Yaşayan bir organizma olarak gördüğümüz işletmelerin hayatlarını sürdürmeleri için öğrenmeleri şarttır. Başka bir ifadeyle öğrenme, işletme için vazgeçilmezdir. İşletme çevresindeki değişimlere uyum sağlamak için bilgiler edinmekte ve edindiği bu bilgileri davranışlarına yansıtarak davranışlarında değişiklik yapmaktadır. İşletmelerin yeni bilgi üretmeleri ve örgütsel süreçlere yansıtarak bunu rekabette kullanabilmeleri için bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme yoluyla öğrenen örgüt olmaları zorunlu görülmektedir. Bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme ile sonuçlanması için işletmenin öğrenme yönlülüğü önem taşımaktadır. Rekabetin hızla artması ve bilgi teknolojilerinin gelişimi ile öğrenme yönelimi, sürdürülebilir rekabet avantajı için en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Bir işletmenin öğrenmeye karşı tutumunu etkileyen öğrenme yönlülük, işgörenler arasındaki çeşitliliğin etkisini azaltmakta, böylece işbirliğinin artmasına sebep olmaktadır. Yapılan araştırmalarda öğrenme yönlülüğün, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır³⁶⁷.

İşletme içerisinde gerçekleşen bilgi yaratma ve kullanma faaliyetlerinin tümünü bünyesinde barındıran öğrenme yönelimi, rakiplere kıyasla daha üstün nitelikte ürün ve hizmetleri yaratacak teknolojilerin gelişimi yanında müşteri ihtiyaçları, pazardaki değişimler ve rakiplerin hareketleri hakkında bilgi edinimi ve paylaşımını da içermektedir. Öğrenme yönelimi ne tür bilginin elde edildiğini, onun nasıl yorumlandığını, değerlendirildiğini ve paylaşıldığını etkilemekte olan temel unsurdur.

İşletmeler, 2000'li yılların yoğun rekabet ortamında faaliyet gösterdikleri pazarlara sadece kaliteli ürün ve hizmetler sunarak rekabet avantajı sağlayamayacaklarını öğrenmiş bulunmaktadır. Çünkü artık kalite, işletmelerin yerine getirmesi gereken sıradan bir eylem haline gelmiştir. Rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin başka alanlarda rakiplerine üstünlük kurmaları gerekmektedir. Yenilik yaparak rakiplerinden farklı hale gelen, ürün, hizmet ve süreçlerine artı bir değer ilave edebilen işletmeler rakiplerinin önüne geçebilmektedir.

³⁶⁷ Farrell ve Oczkowski, Aqm., s.9.

Günümüzde tüketici ihtiyaç ve beklentileri sürekli değişmekte, tüketicinin yeni bir isteğini daha önceden tespit eden, buna yönelik ürün ve hizmetler geliştiren işletmeler, büyük bir pazar avantajı kazanacaktır. Bu konuda daha ileri gidebilen küresel ölçekli işletmeler henüz tüketicinin istek ve beklentisi ortada yokken, onda istek oluşturan, onun yaşamını kolaylaştıran, hayat standardını yükselten, şu ana kadar hiç pazarda olmayan yenilikler yapma yoluna gitmektedir. İşletmeler bu bakış açısıyla farklı ve değer yaratan stratejiler uygulamakta, mevcut süreçlerini daha iyi çalıştırmaktadır. Bu çalışmalarını başarı ile gerçekleştiren işletmeler rekabet avantajı kazanmaktadır. Oluşturulan rekabet avantajının kalıcılık kazanması ise, rakipler tarafından kolay taklit edilememeye dayanmaktadır. Ancak teknolojik gelişmeler taklit etme sürecini hem kolaylaştırmış hem de hızlandırmıştır. Bu sorunu aşmanın tek yolu ise devamlı yenilik yaratmaktır. Bu bağlamda kalıcı bir rekabet avantajını sürekli yenilik sağlamaktadır.

Rekabet avantajı kazanmak, küresel veya yerel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için en önemli amaçlardan biridir. Stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik kavramlarının ortak noktası; bu noktada, işletmelere yaptıkları katkılardır. Literatürde, öğrenme yönlülük ile yenilik kavramı arasındaki ilişkilere oldukça sık değinilmiş ve işletme performansına olan etkileri araştırılmıştır. Ancak stratejik düşünce ve stratejik düşüncenin bu ilişkilere olan katkısı dikkate alınmamıştır.

Ülkemizde yapılan bilimsel araştırmalarda da öğrenme yönlülük ile yenilik arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Yine ülkemizdeki çalışmalarda stratejik düşünce ile öğrenme yönlülük arasında bir ilişki olduğunu vurgulayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Oysa stratejik düşünceye sahip işletmeler, kendilerini sürekli analiz edip, güçlü ve zayıf oldukları yanlarını tespit ederken, aynı zamanda neleri öğrenmeleri gerektiği, ne kadar öğrenmeleri gerektiği gibi öğrenme yönlülüğü işaret eden tüm unsurları belirlemektedir. Sonuç olarak, işletmeler için hayati önem taşıyan stratejik amaçlara yönelik olarak öğrenme gerçekleşir.

Stratejik düşüncenin, işletmenin yaşamı açısından ortaya çıkardığı önem göz önünde bulundurularak, araştırmanın temel amacı; stratejik düşünce, öğrenme

yönlülük ve yenilik ilişkisinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu ana amaca bağlı olarak aşağıdaki konular üzerine yoğunlaşmıştır;

- Stratejik düşünceyi oluşturan temel bileşenlerin belirlenmesi,
- Stratejik düşünme sürecine ilişkin unsurların tanımlanması,
- Öğrenme yönlülüğü oluşturan temel bileşenlerin belirlenmesi,
- Yenilik türleri ve yenilik süreçlerinin tanımlanması,
- Stratejik düşüncenin, öğrenme yönlülüğe etkisinin ortaya konulması,
- Öğrenme yönlülüğün, yenilik üzerine etkisinin ortaya konulması,
- Bir bütün olarak stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik ilişkisinin açıklanması.

4.2. ARAŞTIRMA MODELİNİN VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Stratejik düşünce ile ilgili olarak askeri literatür çok eskilere dayansa da işletmeler bağlamında stratejik çalışmalar son 50 yıl için de gelişme kaydetmiştir. Stratejik düşünce ile ilgili yönetim literatüründe Chandler'ın çalışması ilk çalışma olarak gösterilebilir. Chandler, 1962 yılında “*strateji ve yapı*” isimli eserinde stratejiyi; uzun dönemli amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için hem faaliyetlerin söz konusu amaçlara yönelik olarak uyumlaştırılması hem de gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlamıştır³⁶⁸. Chandler'ın çalışmasını, Learned, Christensen, Andrews ve Guth'un (1965) Harvard Üniversitesinde okutulmak üzere yazdıkları “*İşletme politikası*” adlı ders kitabında strateji tanımını daha da geliştirmesi izlemiştir. Söz konusu çalışmada; strateji, bir şirketin ürün hattı, hizmet sektörü, pazarlama, üretim gibi işletmenin tüm fonksiyonel alanlardaki faaliyet politikalarına ek olarak, amaçlarının seçimi ve nasıl rekabet edebileceğine ilişkin gerekli bir kavram³⁶⁹ olarak tanımlanmıştır.

Akademik bağlamda strateji çalışmalarına 1920, 1940 veya 1950'lerin sonunda başlanmış olsa da bugünkü anlamıyla alanın ortaya çıkması 1960'lı yıllarda gerçekleşmektedir. Bu yıllarda stratejik yönetim meşru bir “bilimsel” disiplin olarak kendini kabul ettirme çabası içerisinde olmuştur. Bu yıllarda bunu

³⁶⁸ Chandler, Age., s.13.

³⁶⁹ Michael E Porter, a.g.m, s. 172.

sağlayan üç önemli çalışma; Chadler'in *Strategy and Structure* (1962), Andrews'un *Business Policy* (1965) ve Ansoff'un *Corporate Strategy* (1965) adlı eserleridir. Chandler'in bilimsel çevrelerce takdir toplayan eseri, Andrews'un eğitim için kullanılabilecek güçlü bir çerçeve ve içerik sunan ders kitabı ve Ansoff'un iş dünyasına yön verecek pratik açıklamaları düşünsel hareketliliğe yol açarak ve stratejik yönetimin meşruluk arayışını kuvvetlendirmiştir³⁷⁰.

Strateji kavramının yönetim literatüründe benimsenmesinden hemen sonra araştırmaların konusu; işletmelerin büyüme ve çeşitlenme stratejileri arasındaki bağlantılar ve bunların işletme performansı üzerine etkileri olmuştur. Bu bilimsel araştırmaların en önemlilerinden biri, Stratejik Planlama Enstitüsünün PIMS (Pazar stratejilerinin kârlılığa etkisi; 1970-1985) projesidir. Bu proje ile söz konusu projeye üye olan yaklaşık 3000 işletmenin pazar payı, ürün/hizmet kaliteleri, kapasite kullanım oranı ve maliyet avantajı gibi performans ölçütleri belirlenmiş ve incelenmiştir³⁷¹.

1970'lerdeki daha çok sosyal ve davranışsal bilimlerden yararlanarak gelişen süreç araştırmaları geleneği sonraki yıllarda önemini korumak ile beraber, 1980'lerde ekonomi biliminden beslenen stratejinin içeriğine ilişkin çalışma ve araştırmalar ilgi odağı olmaya başlamıştır³⁷². Andrews (1987) bu dönemde stratejiyi; bir grup farklı amaçtan ziyade amaçların oluşturduğu genel bir taslak olarak ele almıştır³⁷³. 1987 yılında Porter ise, strateji kavramının, şirkete bir bütün olarak yön veren şirket stratejisi ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Yani; birden fazla iş kollunda faaliyet gösteren şirketler için genel bir plan olduğunu ifade etmiştir³⁷⁴. Çünkü büyük şirketlerdeki işletme birimleri; özel ürün-pazar durumu ile alakalı işletme stratejilerine sahiptir³⁷⁵.

Porter'in katkılarından sonra strateji ile ilgili araştırmalar, özellikle 1990'lı yıllarda oldukça artmıştır. Oyun teorisinin iş dünyasında uygulanması³⁷⁶,

³⁷⁰ Mehmet Barca, "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 2005, s.10.

³⁷¹ Gilligan ve Wilson, Age., s.167.

³⁷² Barca, Agm., s.12.

³⁷³ Cravens, Agm., ss. 127-145.

³⁷⁴ Walters ve Tang, Age., s.122.

³⁷⁵ Galliers ve Leidner, Age., s.65.

³⁷⁶ Dutta, Age., s.7.

teknolojinin negatif etkilerinin araştırılması³⁷⁷, yeni ekonominin tanımlanması³⁷⁸ ve şirketlerde bilginin stratejik kullanımı³⁷⁹ gibi araştırmalar bu dönemde önemli teorik gelişmelere örnek olarak gösterilebilir. Ansoff ve McDonnell (1990) bu dönemde, stratejik değişimin yönetimi için stratejik yönetimin sistematik bir yaklaşım olduğunu ifade etmiştir. Mintzberg de stratejinin; plan olarak strateji, hile ya da manevra olarak strateji, model olarak strateji, pozisyon olarak strateji ve perspektif olarak strateji³⁸⁰ olmak üzere beş farklı (5P: plan, ploy, pattern, position, perspective) tanımını yaparak, stratejiye tek bir noktadan bakmanın stratejinin eksik olarak anlaşılmasına neden olabileceğini ifade etmiştir³⁸¹.

Görüldüğü gibi stratejik düşünce ile ilgi olarak, stratejik yönetim literatürü çok hızlı bir gelişim yaşayarak, gelişmesini sürdürmüştür. 1990'lı yılların sonlarına doğru hem stratejik yönetim hem de onun temelini oluşturan stratejik düşüncenin önemi, rekabet savaşlarının yoğun olarak yaşandığı, küresel iş dünyası tarafından kabul edilmiştir. Bu dönemde yapılan çalışmalar stratejik düşüncenin boyutlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Jeanne M. Liedtka 1998 yılında yayınlanan "*Strategic Thinking: Can it be taught?*" adlı makalesinde Mintzberg'e dayanarak; sistem görüşü, niyet odaklılık, zamanında düşünme, hipotez yönlülük ve fırsatçılığı, stratejik düşünmenin temel unsurları olarak ifade etmiştir. Söz konusu çalışmada stratejik düşünce, bireysel açıdan ele alınmış ve özel bir düşünme biçimi olarak tanımlanmıştır.

Ellen F. Goldman, Liedtka'nın (1998) görüşlerini bir adım daha ileri taşımış, "*Strategic Thinking At the Top (2007)*" ve "*The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking (2008)*" adlı makalelerinde stratejik düşüncenin; kavramsallık, sistem odaklılık, yönlendiricilik ve fırsat yönelimlilik³⁸² olmak üzere dört unsurdan oluştuğunu öne sürmüştür.

John Pisapia vd. 2005 yılında yayınlanan "*Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures*" isimli çalışmalarında, stratejik

³⁷⁷ Appleyard vd., Agm., ss.407-423; Danneels, Agm., ss.2-4.

³⁷⁸ Bai ve Yuen, Agm., s.9.

³⁷⁹ Muscatello, Agm., ss.382-394.

³⁸⁰ Henry Mintzberg, Agm., ss.11-24.

³⁸¹ Henry Mintzberg vd., Age., ss.9-15.

³⁸² Ellen F. Goldman, Agm., Fall 2008, s.220

düşünceyi ele alırken, zihinsel süreçlerin işleyişine odaklanmış ve liderin stratejik düşünceye sahip olması için gereken unsurların sistem düşüncesi, yeniden çerçeveleme (reframing) ve yansıtma (reflecting) olduğunu öne sürmüştür³⁸³. Araştırma, kaotik iş çevresinde başarılı olan yöneticilerin, diğer yöneticilere göre daha çok stratejik düşünen yöneticiler oldukları iddia edilmiştir. Bu amaca uygun olarak bir ölçek geliştirilmiştir. Stratejik düşünme ile ilgili olarak üç bilişsel süreç (sistem düşüncesi, yeniden çerçeveleme ve yansıtma) tanımlanmıştır. Daha sonra tanımlanan her bir süreci ölçebilecek maddeler oluşturularak, ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeğin gelişiminde, yöneticiler için stratejik düşünme yeteneğini test edecek, bir araca olan ihtiyacı vurgulayan Ingrid Bonn (2001), en önemli etkenlerden biri olmuştur.

Ingrid Bonn'un stratejik düşünce ile ilgili araştırmaları, 1993 yılında başlamıştır. Bonn, Avustralya'da ilk 100 içerisinde bulunan 35 imalat şirketinin üst düzey yöneticisi üzerinde yapmış olduğu araştırmada (1982 ile 1993 yılları arasında) stratejik yönetim ve stratejik planlamadaki değişiklikleri ortaya koymayı amaçlamıştır. 2001 yılında "*Developing Strategic Thinking as a Core Competency*" adıyla yayınlanan ve üst düzey yöneticilerle yüz yüze görüşerek yapılan bu araştırmada, üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim ve stratejik planlama ile ilgili deneyimleri ve karşılaştıkları ana problemler sorgulanmıştır. Üst düzey yöneticiler, stratejik düşünce yetersizliğinin, işletmelerdeki temel problemlerden biri olduğunu ifade etmişlerdir. Stratejik düşünce yetersizliği olan işletmelerde, önemli pozisyonlarda yer alan yöneticilerin, işletmelerine yön verme açısından, kendilerini yetersiz buldukları ortaya konulmuştur³⁸⁴. Küresel iş dünyası ve kaotik işletme çevresinde, rekabet edebilmek için stratejik düşünme yeteneğinin, ne kadar önemli olduğu da ayrıca ifade edilmiştir.

Bonn 2005 yılında stratejik düşünce ile ilgili olarak "*Improving strategic thinking: a multilevel approach*" adlı ikinci makalesini yayınlamıştır. Bu makalede de farklı düzeylerde (birey, grup ve organizasyon) stratejik düşünce kavramını incelemiştir. Birey, grup ve organizasyon düzeyinde yaptığı analizlerle bağlantılı olarak, stratejik düşünce kavramını ve unsurlarını açıklamıştır. Bonn, organizasyon kapsamında stratejik düşünceyi ele alınırken orta ve üst düzey

³⁸³ John Ralph Pisapia vd., Agm., ss. 41-68.

³⁸⁴ Ingrid Bonn, Agm., 2001, ss. 63-71.

yöneticilere odaklanmış, organizasyon yapısı, ödüllendirme ve ücret sistemlerini incelemiştir. Kompleks, belirsiz ve rekabetin yüksek olduğu çevre koşullarında organizasyon bağlamında stratejik düşüncenin nasıl oluştuğuna odaklanan Bonn, stratejik düşüncenin “sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon” unsurlarından oluştuğunu öne sürmüştür³⁸⁵. Stratejik düşüncüyü, organizasyon kapsamında ele alması sebebiyle Bonn’un araştırması, konuyu sadece bireysel düşünme bağlamında inceleyen Liedtka, Goldman ve Pisapia’nın araştırmalarından farklılaşmaktadır. Bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir. .

H₁: Stratejik düşünce, üç alt boyuttan oluşmaktadır.

H₁₋₁: Sistem düşüncesi, stratejik düşüncenin bir alt boyutudur.

H₁₋₂: Yaratıcılık, stratejik düşüncenin bir alt boyutudur.

H₁₋₃: Vizyon, stratejik düşüncenin bir alt boyutudur.

Stratejik düşüncenin öğrenme yönlülük üzerine etkisi, çalışmamızın ana hipotezlerinden birini oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde stratejik düşünce ve öğrenme ile ilgili araştırmaların 1980’li yıllardan itibaren incelendiği dikkat çekmektedir. Ted Michael Kahn, 1981 yılında stratejik düşüncenin kullanımı ile ilgili doktora tezi hazırlamış ve çalışmasında, stratejik düşüncenin, basit ve karmaşık görevlerde nasıl kullanılabileceğini açıklamıştır. Burada, bazı görevlerin özellikleri sebebiyle stratejik düşünme kabiliyeti gerektirdiğini ifade eden Kahn, bu görevlerde çalışan bireylerin problem çözebilme yeteneğine sahip olduğunu, bununla öğrenmeyi olumlu anlamda etkilediğini ifade etmiştir³⁸⁶.

Stacie L. L. Morgan (1998), “*The Strategic Knowledge Indicator*” adlı doktora çalışmasında, stratejik bilgi yapısı ve boyutları üzerinde durmuş, stratejik düşüncenin, gelecekle ilgili sorular geliştiren bir araç olduğunu belirtmiştir. Stratejik düşüncenin, işletmeyi bir arada tutarak değer yaratmayı gerçekleştirdiğinden bahseden Morgan, değer yaratmayı; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunun öğrenilmesi ve buna yönelik ürün ve hizmet üretilmesi olarak açıklamıştır. Stratejik düşüncenin egemen olduğu işletmelerin, çevresel belirsizliği anlamak ve tolere etmek için bilgi sistemlerini kullandıklarını, gelecekte rekabet avantajı sağlamak için hangi örgütsel yeteneklere ihtiyacı

³⁸⁵ Ingrid Bonn, Agm., 2005, s.336-354.

³⁸⁶ Ted Michael Kahn, *An Analysis of Strategic Thinking Using a Computer-Based Game*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of California, Berkeley, USA, 1981, ss.1-23

duyacağını belirlemede açık görüşlü olduklarını ve öğrenme için proaktif yaklaşımı benimsediklerini vurgulamıştır³⁸⁷.

Eton Lawrence, 1999 yılında yayınladığı araştırma raporunda, stratejik düşünmeyi, öğrenmeyi temel alan faaliyetlerin tasarlanması olarak tanımlamıştır. Araştırmada, yegane sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak; rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneği gösterilmiştir³⁸⁸. Richard Weiskopf ve Bernhard Ungericht da çalışmalarında, rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin hızlı öğrenmeleri gerektiğini vurgulamışlar³⁸⁹ ve dinamik çevrenin, işletmelerin öğrenen örgütler haline gelmesini, zorunlu kıldığını ifade etmişlerdir.

İşletmeler rekabet avantajı sağlamak ve proaktif davranış sergilemek için stratejik düşünmeye ihtiyaç duymaktadır. Peter R. Dickson vd. “*Dynamic Strategic Thinking*” (2001) adlı makalede, stratejik düşünmenin, işletme içinde nasıl oluştuğunu ve bundan, işletmelerin nasıl faydalanabileceklerini incelemişlerdir. Bu bağlamda işletmelerin, faaliyetlerini devam ettirirken aynı zamanda öğrendiklerini de ifade etmişlerdir. Yani işletmeler, iş yaparken de öğrenir (yaparak öğrenme). Ne kadar çok iş yapılırsa, öğrenme o kadar iyi olur. Öğrendikçe daha iyi iş yapılmakta bunun sonucunda da daha fazla iş hacmi sağlanmaktadır³⁹⁰. İşletmenin rekabet avantajı kazanmak için sergilediği her davranış aynı zamanda öğrenmesini sağlamaktadır İşletmelerin sergilediği davranışın altında stratejik düşünce yer almaktadır. Bu nedenle; stratejik düşünce, işletmenin öğrenme yönlülüğünü etkilemektedir.

John H. Heinrichs’in imalat işletmeleri üzerine yaptığı doktora çalışması, stratejik düşünce ve öğrenme yönlülük ilişkisi bağlamında önemlidir. Çalışmada; stratejik düşünme, stratejik düşünme süreci, zihinsel modeller, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları üzerinde durulmuştur. Heinrichs, stratejik

³⁸⁷ Stacie L. L. Morgan, *The Strategic Knowledge Indicator*, Yayınlanmamış doktora Tezi, Union Institute & University, Cincinnati, Ohio, USA, March 1998, ss.31-45.

³⁸⁸ Eton Lawrence, “Strategic Thinking”, A Discussion Paper, Prepared for the Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch, Public Service Commission of Canada, 1999, ss.1-15.

³⁸⁹ Richard Weiskopf ve Bernhard Ungericht, “Strategic Thought, Perverted Competition and Colonializing the Territory”, Paper submitted to First Critical Management Studies Conference, Manchester, 14-16 July 1999, ss.1-32.

³⁹⁰ Peter R. Dickson vd., “Dynamic Strategic Thinking”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(3), 2001, ss.216-237.

düşünmenin, örgütsel öğrenmeyi etkilemekle kalmayıp, öğrenmenin kontrolünü de sağladığını ifade etmiştir³⁹¹.

Ümit Özen ve Füsün Ülengin tarafından hazırlanan bir çalışmada, stratejik düşüncenin, işletmenin geleceği ile ilgili algıların oluşmasını teşvik ettiği öne sürülmüştür. Bunun sonucunda, açık düşünme ve öğrenme gerçekleşmekte; işgörenlerin, işletmenin stratejik yönünü daha açık olarak anlamaları mümkün olmaktadır³⁹².

Tony Grundy ve Laura Brown (2002), “*Be Your Own Strategy Consultant: Demystifying Strategic Thinking*” adlı kitabında stratejik düşünmeyi, hem akademik hem de yöneticiler bağlamında incelemiş ve yöneticilerin öğrenme hazırlığını tamamlamadan işletmelerde stratejik düşüncenin ortaya çıkamayacağını³⁹³ vurgulamıştır. Anna Loretta Hartmann Whiteman Rosche (2003), hazırladığı doktora çalışmasında, işletme içerisinde stratejik düşünme ile kişilik arasındaki ilişkilere odaklanmış ve stratejik düşünme ile öğrenme yönlülüğünün alt boyutu olan açık görüşlülük arasında, yüksek bir ilişki olduğunu³⁹⁴ ifade etmiştir.

Nannette Evans Commander’in (2003) “*A Model For Strategic Thinking and Learning*” adlı çalışması, hem literatür hem de araştırma modelimizin oluşumunda oldukça faydalı bilgiler sunmaktadır. Çalışma, Georgia State Üniversitesi öğrencilerinin düşünme ve öğrenme güçlüklerinin üstesinden gelebilmelerine yardımcı olacak, yeni bir yaklaşıma öncülük etmektedir. Stratejik düşünme ve öğrenme konusunun tanımlandığı makalede, öğrenme ortaklığı (learning community), bir model olarak sunulmaktadır. Öğrenme stratejileri ile ilgili olarak uygulama fırsatları sağlaması, gerçek akademik görevlerde uygulanabilir olması³⁹⁵, stratejik düşünme ve öğrenme modelinin en önemli özellikleri olarak ifade edilmektedir. Stratejik düşünme ve öğrenme modeli,

³⁹¹ Heinrichs, Age., 2001, s.82.

³⁹² Ümit Özen ve Füsün Ülengin, “Analyzing strategic thoughts of corporations based on cognitive map”, Proceedings, 19th International Conference of the System Dynamics Society, Atlanta GA, July 23–27 2001, ss.1-20.

³⁹³ Tony Grundy ve Laura Brown, *Be Your Own Strategy Consultant: Demystifying Strategic Thinking*, Thomson Learning, London, UK, 2002, s.183.

³⁹⁴ Rosche, Age., s.9.

³⁹⁵ Nannette Evans Commander, “A Model For Strategic Thinking and Learning”, *About Campus*, 8(2), May-Jun 2003, ss.23-25.

akademik ortamda öğrenme ortaklığı yaratılmasına imkan vermektedir. Bu da, öğrenme güçlüklerinin, üstesinden gelebilme fırsatı sağlamaktadır.

Julia A. Sloan (2006) “*Learning to think strategically*” adlı kitabında, stratejik düşünmenin; doğrusal olmayan, ölçülmesi güç, öğrenme sürecini kolaylaştırdığını³⁹⁶ ifade etmiştir. Peter J. Smith ve Eugene Sadler-Smith’de (2006) “*Learning in organizations: complexities and diversities*” adlı kitapta stratejik düşünmenin, işletme için önemini vurgulamış ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde öğrenmeyi etkilediğini³⁹⁷ belirtmiştir. Aliza D. Racelis, aynı yıl yayınladığı bir makalede, stratejik düşünmenin işletme başarısı açısından önemli bir basamak olduğunu belirtmiş, Özen ve Ülengin’in (2001) çalışmasına atıfta bulunarak, işletme içerisinde eğitim sistemlerinin kurulmasına ve dinamik, proaktif ve yaratıcı nitelikte çalışanlara sahip olmasına³⁹⁸, neden olduğunu ifade etmiştir.

Linda E. Swayne, Walter Jack Duncan ve Peter M. Ginter (2006), “*Strategic management of health care organizations*” adlı eserde, stratejik yönetimin, stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik momentum olmak üzere üç temel unsuru olduğunu ve bu üç temel unsurun, birbirine bağlı ve birbirinden etkilenen faaliyetlerden oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Stratejik düşünmenin kapsadığı faaliyetler; değişen çevreyi değerlendirme, verileri analiz etme, varsayımları sorgulama ve yeni fikirler geliştirmedir. Stratejik planlamanın kapsadığı faaliyetler; durumsal analiz, strateji belirleme ve stratejiyi uygulamadır. Stratejik momentum; işletmenin, stratejik hedeflerine ulaşması için stratejiyi yönetme faaliyetleri ile ilgilendir. Stratejik momentum, yeni yaklaşımları bir araya getiren, stratejiyi veya strateji uygulamayı değiştiren, tekrarlamalı bir süreçtir. Stratejik düşünme ve stratejik planlamanın devam etmesi için stratejik momentum gereklidir. Stratejik momentumun kapsadığı faaliyetler ise; stratejik değerlendirme, öğrenme ve stratejik düşünmeyi yeniden başlatmadır.

³⁹⁶ Julia A. Sloan, *Learning to think strategically*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 2006, s.56.

³⁹⁷ Peter J. Smith ve Eugene Sadler-Smith, *Learning in organizations: complexities and diversities*, Routledge, New York, USA, 2006, s.53.

³⁹⁸ Aliza D. Racelis, “Relationship Between Strategic Orientation and Organizational Performance: An Exploratory Study of Philippine Companies”, *Philippine Management Review*, 13, 2006, s. 71.

Söz konusu eserde; öğrenme faaliyetinin, stratejik momentumun kapsadığı bir faaliyet olduğu ve öğrenme için stratejik düşünmenin gerekli olduğu³⁹⁹ vurgulanmaktadır. Stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik momentum; işletmenin içsel yetenekleri ile dış çevresinden gelen talepler arasında, bir uyum gerçekleştirmeye çalışır.

Stratejik düşüncenin boyutlarının, öğrenme yönlülük üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin, literatür incelendiğinde, özellikle sistem düşüncesinin, öğrenme yönlülüğü etkilediğini açıklayan çalışmalar dikkat çekmektedir. Sistem düşüncesi ile öğrenme yönlülüğün ilişkili olduğunu öne süren çalışmalar, Peter Senge'nin "*Beşinci disiplin*" adlı eserini işaret etmektedir.

Sistem düşüncesi, Peter Senge yaklaşımının köşe taşı durumundadır. Sistem düşüncesi, diğer öğrenme disiplinlerini birbiriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Bu nedenle Senge, sistem düşüncesinin "beşinci disiplin" olduğunu ifade etmiştir⁴⁰⁰. Sistem düşüncesi, işletme içerisinde bütüncül düşünme yeteneği ile örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri fark edebilme yeteneği kazandırarak⁴⁰¹, öğrenme yönlülüğü etkilemektedir. Carol Lynne Brooks Simoneau'nun 2007 yılında hazırladığı, doktora çalışması⁴⁰² ile Rosane Pagano ve Alberto Paucar-Caceres'in, 2008 yılında yayınladıkları "*Elicitation Methods of Organisational Knowledge: From the Individual to the Collective Through an Integrative Approach*" adlı makalede, sistem düşüncesinin, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde öğrenme⁴⁰³, üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir.

Stratejik düşüncenin boyutlarından vizyon, yönetim literatüründe örgütün, gelecekte ulaşmak istediği yer anlamında kullanılmaktadır⁴⁰⁴. Senge "*Beşinci Disiplin*" adlı eserinde, vizyon kelimesi ile uzağı görme gücünü ifade etmek istemiştir. Ancak bu görme, gözle görülen bir görme işlemi olmayıp, zihin gücü,

³⁹⁹ Linda E. Swayne vd., *Strategic Management of Health Care Organizations*, 5th Edition, Blackwell Publishing, Oxford, UK, 2006, ss.18-28.

⁴⁰⁰ Senge, Age., s.20.

⁴⁰¹ Pisapia, Agm., ss.41-68.

⁴⁰² Carol Lynne Brooks Simoneau, *Communities of Learning and Cultures of Thinking: The Facilitator's Role In The Online Professional Development Environment*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kansas State University, Manhattan, USA, 2007, s.29.

⁴⁰³ Rosane Pagano ve Alberto Paucar-Caceres, "Elicitation Methods of Organisational Knowledge: From the Individual to the Collective Through an Integrative Approach", *Systemic Practice and Action Research*, 21, 2008, ss.323-337.

⁴⁰⁴ Wheelen ve Hunger, Age., s.65.

deneyim ve sezgiyle ilgili bir görmedir. Vizyon, işletmeye bir yön duygusu vermekte ve işletmedeki tüm faaliyetler için bir odak sağlamaktadır. Paylaşılan bir vizyon, itaat yerine bağlılığı teşvik etmekte ve tüm işletmeye nüfuz eden ortak anlayışa dönüşür. Kişilerin hayal gücünü harekete geçirir ve uzmanlık ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarına imkân veren bir odak sunar. Senge, eserinde müşterek bir vizyonun, öğrenen örgüt için hayati bir önem taşıdığını, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağladığını⁴⁰⁵ ifade etmiştir.

Hays ve Hill (2001), işletmelerin “öğrenen örgüt” olmak için çaba sarfettiğini, bu amacı gerçekleştirmek için yeni sistem ve prosedürler geliştirdiğini belirtmiş, ancak yöneticilerin, bu amacı gerçekleştirmek için en iyi sistem ve prosedürlerin yeterli olmayacağını, bilmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Hays ve Hill’e göre vizyon, öğrenmeyi gerçekleştirecek prosedür ve sistemlerin, başarısını etkilemektedir. Vizyon olmadan öğrenmenin gerçekleşmeyeceği⁴⁰⁶, çalışmada açık olarak, ifade edilmiştir.

Yaratıcılık boyutunun, öğrenme yönlülüğe etkisi ile ilgili olarak, literatür incelendiğinde, sistem düşüncesi ve vizyondan daha çok araştırma yapıldığı görülmüştür. Mott (1972) rekabetçi işletmelerin, yaratıcı işletmeler olduğunu öne sürmüştür. Örgütsel yaratıcılığı, müşteri tatmini ile sonuçlanacak; nitelik, kalite ve fiyat düzenlemelerinde, mevcut yöntemlerin planlı bir şekilde değiştirilmesi olarak tanımlamıştır. Basadur vd. (2002), yaratıcılığın; işletmeler tarafından geliştirilebileceği, artırılabilirliği ve yönetilebileceğini ifade etmiş ve örgütsel yaratıcılığın artması ile yeni ürün ve hizmetlerin gelişeceğini, etkinliğin artacağını, iş tatmini ve müşteri memnuniyetinin sağlanacağını ve işletmenin tüm yönetim düzeylerinde daha fazla stratejik düşünmenin gerçekleşeceğini⁴⁰⁷ öne sürmüştür. Ames ve Archer (1988) ile Sujjan, Weitz, ve Kumar’ın (1994)

⁴⁰⁵ Senge, Age., s.227.

⁴⁰⁶ Julie M. Hays ve Arthur V. Hill, “A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality”, *Journal of Operations Management*, 19, 2001, s.347.

⁴⁰⁷ Mohamed M. Mostafa ve Ahmed El-Masry, “Perceived barriers to organizational creativity: A cross-cultural study of British and Egyptian future marketing managers”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 2008, s.83.

araştırmaları da yaratıcılığın, öğrenme yönlülüğü etkilediğini⁴⁰⁸ ortaya koymaktadır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₂: Stratejik düşünce, öğrenme yönlülüğü etkilemektedir.

Öğrenme yönlülüğün, yenilik üzerine etkisi, çalışmamızın bir diğer ana hipotezini oluşturmaktadır. İşletmelere, rekabet avantajı sağladığı ve örgütsel performansı artırarak, sıkı rekabetin hâkim olduğu piyasalarda hayatta kalmayı mümkün kıldığı⁴⁰⁹ öne sürülen öğrenme yönlülük, yönetim literatüründe anahtar kavramlardan biri olmuştur.

Öğrenme yönlülük, işletmenin tüm faaliyetlerinde rekabet avantajı sağlamak için bilgi yaratılması ve bu bilginin kullanılmasını ifade etmektedir. Bu bilgi; müşteri ihtiyaçlarını, pazardaki değişiklikleri ve rakip faaliyetlerini kapsamaktadır⁴¹⁰. Bilginin yaratılması, yayılması ve kullanılması yeteneği olan ve örgütsel değerler kümesi olarak tanımlanan öğrenme yönlülük, hangi tür bilgilerin toplanacağı, bu bilgilerin nasıl yorumlanacağını ve paylaşılacağını etkilemektedir⁴¹¹.

Bir işletmenin öğrenmeye karşı tutumunu etkileyen öğrenme yönlülük, işgörenler arasındaki çeşitliliğin etkisini azaltmakta, böylece işbirliğinin artmasına sebep olmaktadır⁴¹². Bununla birlikte öğrenme yönlülüğün, işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü pazarla ilgili varsayımlarına karşı koyabilme gücünü, doğrudan etkileyen bir mekanizma olduğu ifade edilmektedir⁴¹³. Yapılan araştırmalarda öğrenme yönlülüğün, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu öne sürülmektedir⁴¹⁴.

Slater ve Narver (1995), öğrenme yönlülüğün, yeni ürün üretme başarısı ile doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Yeniliği; yeni fikir, süreç, ürün veya hizmetlerin üretilmesi, onaylanması ve uygulanması olarak ifade eden Roger J. Calantone vd., (2002) öğrenme yönlülük ile örgütsel yenilik arasında güçlü bir

⁴⁰⁸ Taewon Suh vd., "A multi-level investigation of international marketing projects: The roles of experiential knowledge and creativity on performance", *Industrial Marketing Management*, 39(2), 2010, s.217.

⁴⁰⁹ Phapruke Ussahawanitchakit, a.g.m, s.1.

⁴¹⁰ Cemal Zehir ve M. Şule Eren, Agm., s.170.

⁴¹¹ Calantone vd., Agm., s. 516

⁴¹² Rajiv Mehta vd., Agm., s.1095.

⁴¹³ Jimenez ve Navarro, Agm., s.4.

⁴¹⁴ Mark Anthony Farrell ve Edward Oczkowski, Agm., s.9.

ilişkini olduğunu ifade etmiş ve öğrenme yönlülüğün, yenilik kabiliyetini geliştirdiğine⁴¹⁵ işaret etmiştir.

Baker ve Sinkula (1999; 2002) ile Han, Kim ve Srivastava (1998), öğrenme yönlülüğü, yeniliğe etkisinden dolayı işletme performansını doğrudan etkilediğini belirterek, başarılı yenilik performansı için anahtar⁴¹⁶ olarak tanımlamışlardır.

G. Thomas M. Hult, Robert F. Hurley ve Gary A. Knight, 2004 yılında yayınladıkları makalelerinde, öğrenme yönlülüğün, yeniliği önemli ölçüde etkilediği, sonucuna varmışlardır. İşletmeler, öğrenme yönlülüğün avantajlarından yararlanarak, yenilik yeteneklerini güçlendirebilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; işletme çalışanlarının, öğrenme sürecinde elde ettikleri bilgiler aynı zamanda işletmenin yenilik yeteneği kazanması için de gerekli olan bilgilerdir⁴¹⁷. Öğrenme yönlü olan işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını, pazardaki değişiklikleri ve rakip faaliyetlerini sürekli olarak öğrenme eğilimi taşımakta, pazar ve müşteriye diğer işletmelere göre daha iyi tanıyarak, öğrendikleri bilgileri, yenilik faaliyetlerine dönüştürerek rekabet avantajı kazanmaktadır.

Stata (1989), özellikle bilgi yoğun endüstrilerde öğrenme yönlülüğün, yeniliğe neden olduğunu ve işletmelerin, temel sürdürülebilir rekabet avantajı durumuna geldiğini belirtmiştir. Öğrenme yönlülük, yeniliğin devam ettirilmesinde de önemli rol oynamaktadır. Glynn (1996), öğrenme yönlülüğün sadece yeniliğin oluşma sürecini etkilemediğini aynı zaman da yeniliğin gerçekleşmesini de etkilediğini öne sürmüştür. McKee de (1992) farklı öğrenme yönlülüğün, farklı yenilik çeşitlerinin ortaya çıkmasını sağladığını ifade etmiştir. Yeniliğin, bilgiye dayandığı görüşünden hareketle, Mansfield (1983), işletmelerin araştırma ve geliştirme bölümlerinin, işletme dışından aldıkları bilgileri işlemeleri

⁴¹⁵ Calantone vd., Agm., s. 517.

⁴¹⁶ Claudio Hoffmann Sampaio ve Marcelo Gattermann Perin, "The Impact of Organizational Learning on Innovation", This paper was presented at the IAMOT Conference, Washington D.C., 2004, ss.1-10.

⁴¹⁷ Tomas M. Hult vd., Agm., 2004, s.436.

sonucu, yeniliğin ortaya çıktığını ifade etmiştir⁴¹⁸. Bu nedenle; yenilik için bilgi elde etme ve kullanma kritik faktörler olarak kabul edilir.

Öğrenme ve yenilik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma sayısının, her geçen gün arttığı görülmektedir (Sinkula vd.,1997; Calantone vd., 2002; Hult vd., 2004; Liu vd., 2002). Bu araştırmalar; öğrenme yönlülüğün, yeniliği etkilediğini⁴¹⁹ ortaya koymaktadır.

Öğrenme yönlülük boyutlarının, yenilik üzerinde etkisi olup olmadığı da araştırmamız için önem taşımaktadır. Öğrenme yönlülük üzerine yapılan araştırmalarda öğrenme yönlülüğün; öğrenme bağlılığı, açık görüşlülük ve paylaşılan vizyon olmak üzere üç ana parçadan oluştuğu ifade edilmektedir⁴²⁰.

Phapruek Ussahawanitchakit (2008), öğrenme bağlılığının yeniliği etkilediğini belirtmiştir. Öğrenme bağlılığı, işletmelerin çevrelerini ve pazarlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. İşletmelerin, öğrenme bağlılığı düzeyi yükseldikçe, daha çok yenilik faaliyeti ortaya çıkmaktadır⁴²¹. Rekabetçi çevrede, müşteri ve pazar ihtiyaçlarının bilinmesi ile işletmeler, müşteri tatmini sağlayacak farklı ürün ve hizmetlerin yaratmak durumunda kalmaktadır. Bu nedenle öğrenme bağlılığı, yeniliği doğrudan etkilemektedir⁴²².

Nguyen, açık görüşlü olmayı, rutin faaliyetlerin değerlendirilmesi ve yeni fikirlerin kabul edilmesi arzusu olarak ifade etmiştir. İşletmelerin, değişen teknoloji ve çalkantılı pazar koşulları ile baş edebilmeleri için, açık görüşlü olması gerektiğini⁴²³ belirtmiştir. Claudio Hoffmann Sampaio ve Marcelo Gattermann Perin (2004) ile Phapruek Ussahawanitchakit (2008), açık görüşlülüğün, yeniliği etkilediğini ifade ederek, açık görüşlülük düzeyi arttıkça, yenilik faaliyetlerinin arttığını⁴²⁴ öne sürmüştür.

⁴¹⁸ Xie Hong Ming vd., "Firm-internal Social Capital, Learning Orientation, Knowledge Energy and Technical Innovation: Empirical Evidences from South China", This paper was presented at the International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, Shanghai, China , 2007, s.6048.

⁴¹⁹ Jaehoon Rhee vd., "Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation", *Technovation*, 30(1), January 2010, s. 68.

⁴²⁰ James M Sinkula vd., Agm., s.309.; Tho D. Nguyen vd., Agm., s.687.

⁴²¹ Phapruek Ussahawanitchakit, "Impacts of Organizational Learning on Innovation Orientation and Firm Efficiency: An Empirical Assessment of Accounting Firms in Thailand", *International Journal of Business Research*, 8(4), 2008, s.3.

⁴²² Jaehoon Rhee vd., Agm., s.66.

⁴²³ Nguyen vd., Agm., s.687.

⁴²⁴ Claudio Hoffmann Sampaio ve Marcelo Gattermann Perin, Agm., s.8.

Öğrenme yönlülüğün son boyutu, paylaşılan vizyondur. Senge, paylaşılan vizyonu, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabı olarak tanımlamıştır⁴²⁵. Calantone vd. (2002), işletme içerisinde farklı çıkar ve grupların olması nedeniyle her başarılı fikrin uygulamaya geçirilmesinin her zaman mümkün olmayacağını iddia etmektedir. Bu bağlamda, paylaşılan vizyon, örgüt üyelerine amaç ve yön duygusu sağlamaktadır⁴²⁶. Yenilik için ortak bir yön ve amaç duygusu yaratmasından dolayı Calantone vd. (2002) ile Claudio Hoffmann Sampaio ve Marcelo Gattermann Perin (2004), paylaşılan vizyonun, işletmeler için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Phapruek Ussahawanitchakit (2008) de, paylaşılan vizyonun, yeniliği doğrudan etkilediğini⁴²⁷ ifade etmiştir.

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₃: Öğrenme yönlülük, üç alt boyuttan oluşmaktadır.

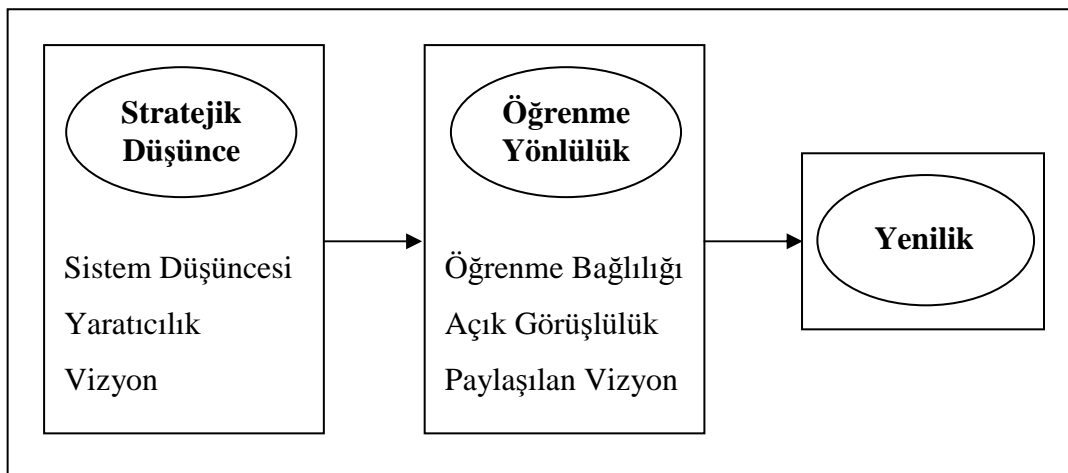
H₃₋₁: Öğrenme bağlılığı, öğrenme yönlülüğün bir alt boyutudur.

H₃₋₂: Açık görüşlülük, öğrenme yönlülüğün bir alt boyutudur.

H₃₋₃: Paylaşılan vizyon, öğrenme yönlülüğün bir alt boyutudur.

H₄: Öğrenme yönlülük, yeniliği etkilemektedir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, test edeceğimiz araştırma modeli aşağıdaki şekilde tasarlanmıştır. Araştırma modelinde; stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik olmak üzere üç ana unsur yer almaktadır.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

⁴²⁵ Senge, Age., s.227.

⁴²⁶ Baker ve Sinkula, Agm., s.414.

⁴²⁷ Claudio Hoffmann Sampaio ve Marcelo Gattermann Perin, Agm., s.8.

4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma örneğinin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anket sorularının niteliği ve anket formlarına ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları açıklanmıştır.

4.3.1. Araştırmanın Örneklem Seçimi

Bu çalışmanın ana kütesini, Ankara ilinde faaliyet gösteren, “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı” (KOSGEB) bünyesinde kurulan “Küçük ve Orta Boy İşletmeler Bilgi Ağı’na” (KOBİNET) üye olan, 2788 işletme oluşturmaktadır.

Ankara ili; başkent olması, hava yolu, kara yolu ve demir yolu taşımacılığına elverişli olması nedeniyle, bugün ülke genelinde, illerin ekonomik faaliyet konularındaki ağırlığı itibarıyla sanayi yoğunluklu iller arasında yer almaktadır. Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu, Sümerbank ve Etibank gibi kamu sanayi kuruluşlarının ve bu kuruluşlara bağlı fabrikaların Ankara’da yapılmış olması, bu fabrikalara yan sanayi olarak çalışan küçük boyutlu özel işletmelerin kurulmasını teşvik etmiştir. Türkiye’nin sanayi yapısı, diğer gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinden oluşmaktadır. Büyük sanayi kuruluşlarının yanında onlara destek hizmeti veren, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri, Ankara’da sanayinin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Son yıllarda, sanayi hizmetlerinin ortaklaşa verildiği, planlı sanayi siteleri oluşturulmuş ve Ankara ili bir sanayi kenti kimliğine bürünmüştür.

KOBİNET, KOSGEB bünyesinde hizmet veren Avrupa Bilgi Merkezi (Euro Info Centre “EIC”: AB’nin 35 ülkede yaygın KOBİ Bilgi Ağı’nın “EIC Network” Türkiye irtibat noktası) tarafından 1998 yılında kurulmuştur. KOBİNET her ölçekteki ve her sektördeki işletmeyi buluşturan, bir e-ticaret merkezidir. KOBİNET, imalat ve hizmet sektöründeki KOBİ’ler ile büyük ölçekli işletmeleri, sanal ortamda bir araya getirerek Ana sanayi – Yan sanayi irtibatını sağlamaya çalışmaktadır. KOBİNET, üye firmalara ücretsiz e-posta hizmetleri, ücretsiz web sayfası bulundurma (6 dilde) hizmetleri, bilgi bankası hizmetleri, işbirliği teklifleri hizmetleri gibi hizmetler sunmaktadır.

KOBİNET gerekli alt yapı destekleri sağlayarak; işletmelerin, dünya ile elektronik ortamda iletişim kurma, işletme bilgilerinin işletmenin kendisi tarafından güncellemesi imkânı, sanal pazarlarda etkin işletme ve ürün tanıtımı, doğrudan müşteri/tüketici/tedarikçi ile temas kurma ve 70 ülkedeki işletmelerin işbirliği tekliflerine ulaşabilme gibi olanaklar sunmaktadır. Stratejik düşünen, öğrenme yönlü ve yenilikçi işletmelerin, e-ticaretin hızlı gelişimi ile “Sanal Serbest Ticaret Bölgesi” olarak tanımlanan internet dünyasında, etkin olarak yer almaları beklenmektedir. Çalışmamızda, küresel iş dünyasında, rekabet eden işletmelerin, bu olanaklardan maksimum düzeyde yararlanması gerektiği açık olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik ilişkisini inceleyen bu araştırma, Ankara’da faaliyet gösteren ve KOBİNET üyesi olan işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu araştırma evreninden % 95’lik güvenilirlik sınırları içerisinde, % 5’lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 338 olarak hesaplanmıştır⁴²⁸. Bununla birlikte, bazı işletme yöneticilerinin cevap vermeyebileceği veya olası cevaplama hataları dikkate alınarak; anakütleli oluşturan her elemanın örneğe girme şansını eşit kılan, basit tesadüfî örnekleme yöntemine başvurulmuş 350 işletme belirlenmiştir. Anakütle (N=2788) ve örneklem büyüklüğü (n= 350) belirlendikten sonra, anakütledeki tüm gözlem birimleri 1’den başlanarak 2788’e kadar numaralandırılmıştır. Daha sonra tesadüfî (rassal) sayılar tablosundan yararlanılarak, 1 ile 2788 arasında yer alan 350 sayı belirlenmiş olup, bunlara karşılık gelen gözlem birimleri örnekleme oluşturmuştur.

4.3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmamızda, temelde nicel verilere dayalı olarak araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu nedenle veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Bunun içinde öncelikle bir ölçeğin geliştirilmesi gerekli görülmüş, stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik ile ilgili yerli ve yabancı, kuramsal ve araştırmaya dayalı akademik yayınlar üzerinde geniş bir tarama yapılmıştır. Anket formunda yer alan ifadeler mümkün olduğunca daha önceki araştırmalarda kullanılmış, yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sergilemiş

⁴²⁸ <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>. Erişim tarihi:10.05.2009

ifadeler arasından seçilmiştir. Ancak bu ölçeklerin tümünün orijinal dili İngilizcedir ve bunlarla yapılan araştırmalar, ülkemiz dışında gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla öncelikle ölçeklerin, Türkçeye uygun biçimde tercüme edilmesi, daha sonra da kültürel farklılıkların yol açabileceği problemleri ortadan kaldırmak için dilimize uyarlanması gerekmektedir. Bu amaçla, ölçekler önce İngilizceden Türkçeye tercüme edilmiş, daha sonra tekrar İngilizceye tercüme edilerek ölçeklerdeki ifadelerin kültürel bağlamda farklılığı olup olmadığı, dil uzmanlarınca değerlendirilmiştir. Sonuçta hiçbir ifadenin tercüme sonucu anlam kaybına veya değişikliğine uğramadığı görülmüştür.

Araştırmada kullanılan anket formu, toplam 43 maddeden oluşmaktadır. İlk 6 madde, işletmenin demografik özelliklerini ölçme ve diğer 37 madde ile stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yeniliği değerlendirme amaçlamaktadır. 37 madde 5'li Likert ölçeği (1-kesinlikle katılmıyorum..... 5-kesinlikle katılıyorum) şeklinde oluşturulmuştur.

İşletmelerde stratejik düşünce; sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon boyutlarıyla 18 madde (7.– 24. ifadeler) ile değerlendirilmiştir. Sistem düşüncesi; John Ralph Pisapia, Daniel Reyes-Guerra ve Eleni Coukos-Semmel tarafından geliştirilen ölçekten⁴²⁹ benimsenen, 7 madde ile değerlendirilmiştir. Yaratıcılık; Trudy C. DiLiello ve Jeffery D. Houghton tarafından geliştirilen ölçekten⁴³⁰ benimsenen, 4 madde ile değerlendirilmiştir. Vizyon boyutu ise; Ken Lahti⁴³¹ ve David Chorpenning'in⁴³² çalışmalarında geliştirdikleri ölçeklerden benimsenen, 7 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır.

İşletmelerin, öğrenme yönlülüğünü değerlendirmek için, Baker ve Sinkula⁴³³ tarafından geliştirilen bir ölçekten yararlanılmıştır. Toplam 12 madde (25.– 36. ifadeler) uyarlanarak; öğrenme bağlılığı (4 madde), paylaşılan vizyon (4

⁴²⁹ John Ralph Pisapia vd., Agm., s.60.

⁴³⁰ Trudy C. DiLiello ve Jeffery D. Houghton, "Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations", *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 2008, ss.37-46.

⁴³¹ Ken Lahti, *Inspiration of Employees Through Organizational Vision: Effects of Leadership, Communication, and Reward Systems*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Colorado State University, 2003, ss.39-41.

⁴³² David Chorpenning, *Components in the Design and Implementation of an Organizational Vision*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University, 2000, ss.119-122.

⁴³³ Baker ve Sinkula, Agm., 1999, s.425.

madde) ve açık görüşlülük (4 madde) olmak üzere, üç öğrenme yönlülük boyutu değerlendirilmiştir.

İşletmelerin yenilikçi olup olmadığını belirlemek için Victor J. Garcia-Morales, Fernando Matias-Reche ve Nuria Hurtado-Torres⁴³⁴ ile Victor J. Garcia-Morales, Francisco J Llorens-Montes; Antonio J Verdu-Jover⁴³⁵ tarafından geliştirilen ölçeklerden, uyarlanan 7 madde (37.–43. ifadeler) ile değerlendirilmiştir.

Araştırmamızda işletmelerin ana faaliyet konularının ne olduğu, faaliyetlerine kaç yıldır devam ettikleri, çalışan sayıları, yıllık ciro, yazılı bir stratejik planlarının olup olmadığı ve pazar yapılarını belirlemeye yönelik olarak, 6 madde (1.–6. ifadeler) geliştirilmiştir.

Geliştirilen anket formu, iyi açıklanmayan veya tartışmalı olan ifadeleri belirlemek, ifadelerin anlaşılabilirliğini, sırasını ve değerlendirme süresini saptamak amacıyla uzmanlara ve yöneticilere danışılarak yeniden düzenlenmiş ve ankete son şekli verilmiştir (Ek 1).

4.3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada, verilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Son şekli verilen anket formunun, uygulanması için anketörlerden yararlanılmıştır. Anket formlarının, objektif, samimi ve amacına uygun olarak cevaplanması için anketörlere önceden eğitim verilmiştir. Literatürdeki görüşlere uygun olarak anket formlarının işletmenin stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik uygulamalarını değerlendirebilecek bilgilere sahip olması beklenen üst düzey bir yönetici tarafından doldurulması hedeflenmiştir.

Anketörler, Ekim 2009 – Ocak 2010 tarihleri arasında, örneklemdaki 350 işletme yöneticisine ulaşmış, 260 yönetici anketi cevaplamayı kabul etmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı, %74'tür. Anketlerin anketörler tarafından girişimcilere yüz yüze uygulanması böyle yüksek bir cevaplanma oranına

⁴³⁴ Victor J. Garcia-Morales vd., "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 2008, ss.188-212.

⁴³⁵ Victor J. Garcia-Morales vd., "Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship", *Industrial Management + Data Systems*, 106(1), 2006, ss.21-42.

ulaşılmasında etkili olmuştur. Ancak yedi adet anket formunda çok sayıda cevaplanmayan soru bulunduğundan, bunlar analiz sürecine dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla istatistiki analizlere konu olan, anket formu sayısı 253'tür. Veriler SPSS 15.0 ve LISREL 8.7 istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

4.3.4. Anketlerin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Anket formundan elde edilen verilere, gerekli analizleri yapabilmek amacıyla öncelikle kullanılan anket formlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutları araştırılmıştır. Öncelikle anket formlarının evreni temsil etme gücüne sahip olduğu ve analiz yapabilmek için yeterli büyüklükte olduğu söylenebilir. Çünkü gönderilen 350 anket formundan 260 tanesi (%74) geri dönmüş ve bu anketlerden 253'ü istatistiksel analizlerde kullanılmıştır.

Bir ölçeğin tutarlılığını ve kalıcılığını gösteren güvenilirlik, bu ölçekle yapılan ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ortaya koyar. Bir ölçüm aracının güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla beraber, en çok içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemi kullanılmaktadır. Bu araştırmada bu yöntemle hesaplanan cronbach alfa güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. 0 ile 1 arasında değer alabilen cronbach alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artar. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için, bu değer 0,70'e eşit veya bundan daha yüksek olması gerekir⁴³⁶. Yüksek değerler ise daha yüksek güvenilirlik düzeyini belirtir. Bu araştırmada kullanılan her bir ölçek için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, cronbach alfa değerinin 0,86 ile 0,91 (stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik ölçekleri için) arasında değiştiği bulunmuştur. Ayrıca ölçeklerden herhangi bir ifade çıkarıldığında, ölçeklerin içsel tutarlılığında önemli bir artış gerçekleşmemiştir. Bu durum kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirliğinin, kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ölçeklerin güvenilirlikleri saptandıktan sonra geçerlilikleri test edilmiştir. Geçerlilik; bir ölçeğin, ölçülmesi amaçlanan özelliği ölçüp ölçemeyeceğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu belirlendikten sonra, ilgili ölçeğin ölçülmek istenen değişkeni gerçekte ne derece

⁴³⁶ George A. Morgan vd., *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, USA, 2004, s.122.

ölçebildiğini ortaya koyabilmek için yüzeysel, yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminate) geçerliliği analizleri yapılmıştır.

Yüzeysel geçerlilik, ölçekte yer alan maddeler ile ölçeğin kavramsal tanımı arasındaki uygunluk düzeyinin değerlendirilmesiyle ortaya çıkarılır. Yüzeysel geçerliliği belirlemek için, ölçekteki ifadeler ile bunlarla bağlantılı kavramlar arasındaki uyum incelenir. Araştırma esnasında anketör, ölçeğin ölçülmek istenen kavramları yeterince iyi ölçüp ölçemediğine ilişkin öznel bir değerlendirme yapar. Bu çalışmada yüzeysel geçerliliği sağlayabilmek için, ölçüm araçları oluşturulurken, başka bir dilde geliştirilmiş ölçeklerden alınan ifadeler tercüme ve geri tercüme yöntemine göre düzenlenmiştir. Sonuçta hiçbir ifadenin dil yönünden özel bir kültürel bağlamı yansıtmadığı görülmüştür. Ayrıca sorular hazırlanırken konunun uzmanları ile görüşülmüş; onların görüş ve önerileri doğrultusunda ifadeler daha anlaşılır bir forma dönüştürülmüştür. Bunun dışında, katılımcıların anlamakta zorlanacağı fırsat, fırsat tanımlama, girişim gibi kavramlar, ilgili soruların öncesinde kısaca açıklanmıştır. Böylece katılımcıların soruları daha iyi anlamasını sağlamak amaçlanmıştır. Anket formları cevaplanırken, anketin yüzeysel (içerik) geçerliliğine yönelik olarak; ifadelerin anlaşılabilirlik düzeyine ilişkin herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır.

Bu çalışmada geçerlilik testi için açıklayıcı faktör analizinden de yararlanılmıştır. Faktör analizi, çok sayıda değişken arasındaki karşılıklı ilişkilerin yapısını analiz edebilmek amacıyla, bu değişkenlerin temelinde yatan ortak boyutları belirlemeye yarayan bir analiz türüdür⁴³⁷. Bu çalışmada yer alan stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik değişkenlerini ölçen maddeler açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce, bu analizin uygulanabilmesi için gerekli ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı test edilmiştir. Birinci koşul, faktör analizine tabi tutulacak soru kâğıdı sayısının, soru sayısından fazla olmasıdır. İkinci koşul da KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Bartlett's Test of Sphericity) yeterli düzeyde olmasıdır. Bu çalışmada yukarıda belirtilen üç değişkeni ölçen ölçekler için KMO'nun 0,60'dan yüksek olması ve küresellik testinin anlamlılığının da 0,000 olması,

⁴³⁷ Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River: NJ, 1998, s. 90.

örneklemin yeterliliğini ve verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceğini gösterir⁴³⁸. İlgili koşullar sağlandıktan sonra, değişkenler arasında faktörlere ait yüklerin varyanslarını maksimize ederek faktör sayısını azaltmayı amaçlayan, Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Sonuçta stratejik düşüncenin üç, öğrenme yönlülüğün üç ve yeniliğin bir faktör içerdiği gözlenmiştir. Bu sonuçlar literatürdeki kavramsal bilgilerle ve diğer ampirik çalışmalarda ulaşılan bulgularla uyumlu olup, kullanılan ölçeklerin geçerliliğini destekler niteliktedir.

Tüm ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri de analiz edilmiştir. Yakınsama geçerliliği, teorik açıdan birbirleriyle ilişkili kavramların ampirik olarak ne ölçüde ilişkili olduğunu gösterir. Buna karşın ayrışma geçerliliği, teorik olarak birbirleriyle ilişkili olmayan kavramlara ait ölçümlerin birbirleriyle ne ölçüde ilişkisiz olduğunu belirlemeye imkân sağlar. Anket formundaki ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri, madde analizi ve açıklayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. İlk olarak, her bir ölçekteki sorulara ilişkin korelasyon matrisi çıkarılmıştır. Daha sonra aynı faktör içinde yer alan değişkenler arasındaki korelasyon incelenmiştir. Yakınsama geçerliliğinin sağlanması için, teorik açıdan benzerlik taşıyan faktörler arasındaki korelasyonun yüksek olması gerekir. Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için de, teorik açıdan benzerliği bulunmayan faktörler arasındaki korelasyonun çok yüksek olmaması gerekir⁴³⁹. Ölçekleri oluşturan maddeler arasındaki korelasyon katsayıları Ek 2, Ek 3, ve Ek 4'te gösterilmiştir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde, farklı faktörler arasında korelasyonun bulunduğu, ayrıca aynı faktörü oluşturan ifadeler arasında da yüksek korelasyon olduğu görülmüştür. Bu durum kullanılan ölçeklerin yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu gösterir. Bunun yanında, faktörler arasındaki korelasyon ile farklı faktörler içerisinde yer alan ifadeler arasındaki korelasyonunun çok yüksek olmaması, ayrışma geçerliliğini ortaya koymaktadır.

⁴³⁸ Nancy L. Leech, Karen C. Barrett, George A. Morgan, *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 2005, s. 82; Atılhan Naktiyok, *İç Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s. 245.

⁴³⁹ Donald T. Campbell, Donald W. Fiske, "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix", *Psychological Bulletin*, 56, 2, 1959, s. 81; Naktiyok, Age., s. 244-245.

4.4. BULGULAR

4.4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Anket uygulanan işletme yöneticilerine ilk olarak; işletmenin ana faaliyet konusu, kaç yıldır faaliyette bulunduğu, işletmelerdeki ortalama çalışan sayısı, işletmelerin yıllık cirosu ve pazar yapısı ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Ayrıca işletmelere yazılı bir stratejik planları olup olmadığı da sorulmuştur. Yöneticilerin bu sorulara verdikleri cevaplar Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerle İlgili Bilgiler

Faaliyet konusu	F	%	Faaliyet süresi	F	%
İnşaat ve yapı malz.	48	19	1-10 yıl	121	47,8
Gıda	3	1,2	11-20 yıl	74	29,2
Tekstil, konfeksiyon, dokuma	33	13	21-30 yıl	34	13,4
Otomotiv	8	3,2	31-40 yıl	13	5,1
Kimya plastik	13	5,1	41'den fazla	11	4,3
Elektrik elektronik	29	11,5	Çalışan sayısı	F	%
Nakliye taşımacılık ulaşım	6	2,4	1-49	216	85,3
Orman ürünleri, mobilyacılık	57	22,5	50-99	22	8,7
Dayanıklı tüketim malları	17	6,7	100-149	6	2,4
Makine	3	1,2	250-199	3	1,2
Diğer	36	14,2	200'den fazla	6	2,4
Yıllık ciro	F	%	Pazar yapısı	F	%
50.000 TL ve altı	27	10,7	Sadece yurtiçi	166	65,6
50.000-250.000 TL	50	19,8	Sadece yurtdışı	7	2,8
250.000-500.000 TL	93	36,7	Yurt içi ve yurt dışı	80	31,6
500.000-1.000.000 TL	49	19,4	Yazılı stratejik plan	F	%
1.000.000-5.000.000 TL	24	9,5	Var	94	37,2
5.000.000 üzeri	10	4	Yok	159	62,8
			TOPLAM	253	100

Tabloya bakıldığında anket uygulanan işletmelerin çoğunluğunun ana faaliyet konusu orman ürünleri ve mobilyacılık (%22,5) ile inşaat ve yapı malzemeleridir (%19). İşletmelerin çoğunluğu, 1-10 yıldır (%47,8) faaliyette bulunmaktadır. Tabloda işletmelerin çoğunluğunun 250.000-500.000 TL arasında(%36,7) cirosu olduğu ve sadece yurt içinde faaliyet gösterdiği (%65,6) görülmektedir. Ayrıca işletmelerin çoğunluğunda 1-49 (%85,3) arasında işçi çalıştığı ve işletmelerin çoğunluğunun yazılı bir stratejik plana sahip olmadığı (%62,8) belirlenmiştir.

4.4.2. Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük ve Yenilik ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

4.4.2.1. Stratejik Düşünceye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan işletme yöneticilerinin, işletmenin stratejik düşünceye sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanan ölçeğe ait ifadelerin frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

STRATEJİK DÜŞÜNCE (Alpha=0,914)		\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
				F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SİSTEM DÜŞÜNCESİ (Alpha=0,793)	S1	3,75	1,06	16	6,3	25	9,9	11	4,3	153	60,5	48	19
	S2	3,80	1,01	15	5,9	18	7,1	17	6,7	155	61,3	48	19
	S3	4,05	0,74	4	1,6	9	3,6	13	5,1	170	67,2	57	22,5
	S4	4,11	0,80	3	1,2	12	4,7	14	5,5	48	58,5	76	30
	S5	3,87	1,04	7	2,8	29	11,5	26	10,3	118	46,6	73	28,9
	S6	3,88	1,02	9	3,6	23	9,1	26	10,3	124	49	71	28,1
	S7	3,86	0,98	9	3,6	20	7,9	27	10,7	136	53,8	61	24,1
	Sistem düşüncesi	3,81	0,80	63	3,5	136	7,6	134	7,5	904	56,7	434	24,5
YARATICILIK (Alpha =0,794)	Y1	3,95	0,88	7	2,8	17	6,7	12	4,7	162	64	55	21,7
	Y2	3,92	0,91	8	3,2	18	7,1	13	5,1	160	63,2	54	21,3
	Y3	3,61	1,23	19	7,5	44	17,4	14	5,5	115	45,5	61	24,1
	Y4	3,88	1,08	11	4,3	23	9,1	30	11,9	109	43,1	80	31,6
	Yaratıcılık	3,91	0,85	45	4,4	102	10,07	69	6,8	546	39,4	250	24,6
VİZYON (Alpha=0,939)	V1	4,20	0,68	2	0,8	5	2	11	4,3	156	61,7	79	31,2
	V2	4,15	0,73	2	0,8	10	4	9	3,6	157	62,1	75	29,6
	V3	4,17	0,68	1	0,4	8	3,2	11	4,3	159	62,8	74	29,2
	V4	4,08	0,81	5	2	11	4,3	11	4,3	157	62,1	69	27,3
	V5	4,20	0,68	1	0,4	8	3,2	8	3,2	56	61,7	80	31,7
	V6	4,11	0,82	5	2	10	4	13	5,1	147	58,1	78	30,8
	V7	4,10	0,83	5	2	10	4	16	6,3	144	56,9	78	30,8
	Vizyon	4,15	0,69	21	1,2	57	3,5	79	4,4	976	60,7	533	30,08
GENEL		3,98	0,57	129	3,03	295	7,05	282	6,2	2426	52,2	1217	26,3

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Stratejik düşünce ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon olarak sıralanabilir. Her bir boyuta ait ortalama ve standart sapma değerleri tabloda gösterilmiştir. Tabloda kolaylık olması açısından

maddeler kodlanmıştır. (Sistem düşüncesi: S1-S7, Yaratıcılık: Y1-Y4, Vizyon: V1-V7)

Tablo 4.2.'de görüldüğü gibi stratejik düşüncenin bir boyutu olan sistem düşüncesine ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “İşletmemizde bir problem, onu etkileyen çeşitli faktörler (örneğin, hiyerarşiler, amaçlar, spesifik roller ve biçimsel ilişkiler) göz önünde bulundurularak tanımlanır ifadesidir.” Bu ifadeyi “İşletmemizde farklı birimlerin işlerin yapılış şeklini nasıl etkilediği bilinir.” ve “İşletmemizde çalışanlar yaptıkları her işin şirket faaliyetlerini etkilediğinin farkındadır.” ifadeleri izlemektedir. Toplam 1671 seçeneğin tercih edildiği sistem düşüncesi faktöründe seçeneklerin %81,2’si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönüdeyken %11,1’i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Seçeneklerin %7,5’i ise kararsızım seçeneğinde toplanmıştır. Sistem düşüncesi faktörüne ilişkin 7 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise $\bar{X} = 3,81$ 'dir. Ortalamalarla birlikte frekans dağılımları da göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin bir problem ortaya çıktığında hiyerarşiler, amaçlar, roller, biçimsel ilişkiler gibi faktörleri dikkate alarak, bu problemleri çözdükleri ifade edilebilir. Ayrıca işletmede çalışanların, çalıştıkları birimler ve yaptıkları işlerin, şirket faaliyetlerini etkilediğinin farkında oldukları görülmektedir.

Stratejik düşüncenin bir diğer boyutu olan yaratıcılığa ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip değişken “İşletmemizde çalışanlar yaratıcı kabiliyet ve yeteneklerini işlerinde kullanabilme fırsatına sahiptir.” ve “İşletmemizde çalışanlardan, işyerinin gelişmesi ve yeniliği için fikir vermeleri istenir.” ifadeleridir. Toplam 1412 seçeneğin tercih edildiği yaratıcılık faktöründe seçeneklerin %64’ü katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönüdeyken %14,47’si katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Seçeneklerin %6,8’i ise kararsızım seçeneğinde toplanmıştır. Yaratıcılık boyutuna ilişkin 4 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise $\bar{X} = 3,91$ 'dir. Ortalamalarla birlikte frekans dağılımları da göz önünde bulundurulduğunda işletmelerde çalışan personelin yaratıcı kabiliyet ve yeteneklerini işlerinde kullanmalarına fırsat verildiği ve onların işletmenin yeniliği için fikirlerini söylemeye motive edildikleri söylenebilir.

Stratejik düşüncenin sonuncu boyutu olan vizyona ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip değişken “İşletmemizin vizyonu, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına yardım eder.” ve “İşletmemizin vizyonu işletmenin verimliliğini olumlu etkiler.” ifadeleridir. Bu ifadeleri “İşletmemizin vizyonu, işletme kaynaklarının daha etkin kullanmamı sağlar” ifadesi izlemektedir. Toplam 1666 seçeneğin tercih edildiği vizyon faktöründe seçeneklerin %78,5’i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönüdeyken %10,08’i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Seçeneklerin %7,05’i ise kararsızım seçeneğinde toplanmıştır. Vizyon boyutuna ilişkin 7 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise $\bar{X} = 4,15$ ’dir. Ortalamalarla birlikte frekans dağılımları da göz önünde bulundurulduğunda işletmelerin vizyonunun çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına yardım ettiği, işletmenin verimliliğini olumlu etkilediği ve işletme kaynaklarının daha etkin kullanımını sağladığı söylenebilir.

Stratejik düşünce ölçeğini genel olarak değerlendirdiğimizde ise ifadelerin ağırlıklı ortalamasının $\bar{X} = 3,98$ olduğu görülmektedir. Bu ortalamayı dikkate aldığımızda ankete katılan işletmelerin stratejik düşünce yapısına sahip olduğu söylenebilir. Stratejik düşünce ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.3.’de gösterilmektedir.

Stratejik düşünce ölçeğini oluşturan 18 maddenin açıklayıcı faktör analizine sokulması sonucu özdeğeri 1’den büyük 3 faktör elde edilmiştir ve bu faktörlerdeki maddeler, literatürdeki faktörlerle uyum göstermektedir. Maddelerin 0,40 ve üzeri faktör yükleri olanlar dikkate alınmıştır. Bu faktörler toplam varyansın % 67,878’ini açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: %89,5 Bartlett Küresellik testi: 2800,772 $p < 0,000$). Ayrıca kullanılan stratejik düşünce ölçeğinin alpha katsayısı 0,914 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.3. Stratejik Düşünce Ölçeğine Ait Faktörler

Değişkenler	Faktör yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri	Cronbach Alpha
Faktör 1: Sistem Düşüncesi		49,969	8,994	0,793
S2-İşletmemizdeki çalışanlar çevresel faktörlerin etkisiyle değişimin nasıl gerçekleştiğini anlayabilir.	0,859			
S1-İşletmemizdeki çalışanlar farklı bilgiler arasındaki bağ ve ilişkileri fark edebilir.	0,844			
S5-İşletmemizde önemli bir kaynağın kullanımında yer alanlar, bu kaynağın kullanımına ilişkin bir politika veya prosedür geliştirirler.	0,749			
S6-İşletmemizde çalışanlar yaptıkları her işin şirket faaliyetlerini etkilediğinin farkındadır.	0,737			
S7-İşletmemizde çalışanlar herhangi bir problemle karşılaştıklarında problemi çözmeleri için yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanır.	0,506			
S4-İşletmemizde farklı birimlerin işlerin yapılış şeklini nasıl etkilediği bilinir.	0,481			
S3-İşletmemizde bir problem, onu etkileyen çeşitli faktörler (örneğin, hiyerarşiler, amaçlar, spesifik roller ve biçimsel ilişkiler) göz önünde bulundurularak tanımlanır.	0,461			
Faktör 2: Yaratıcılık		10,328	1,859	0,794
Y4-İşletmemizde çalışanlar, işlerini yaparken tüm yaratıcı yeteneklerini kullanır.	0,793			
Y3-İşletmemizde çalışanlar işlerini nasıl yapacakları konusunda özgürdürler.	0,746			
Y2-İşletmemizde çalışanlardan, işyerinin gelişmesi ve yeniliği için fikir vermeleri istenir.	0,698			
Y1-İşletmemizde çalışanlar yaratıcı kabiliyet ve yeteneklerini işlerinde kullanabilme fırsatına sahiptir.	0,644			
Faktör 3: Vizyon		7,581	1,365	0,939
V3-İşletmemizin vizyonu, işletme kaynaklarının daha etkin kullanmamı sağlar.	0,853			
V2-İşletmemizin vizyonu, çalışanların zamanını daha iyi kullanmalarına yardım eder.	0,825			
V1-İşletmemizin vizyonu, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına yardım eder.	0,821			
V4-İşletme vizyonunun gelişmesine çalışanlar aktif olarak iştirak etmektedir.	0,808			
V5-İşletmemizin vizyonu işletmenin verimliliğini olumlu etkiler.	0,808			
V7-İşletmemizde çalışanlar, işletmenin vizyonundan ilham alır	0,788			
V6-İşletmemizde çalışanlar, işletme vizyonunu gerçekleştirmek için çalışmaktadır.	0,757			

4.4.2.2. Öğrenme Yönlülüğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan işletme yöneticilerinin, işletmelerinin öğrenme yönlü olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanan ölçeğe ait ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri tabloda gösterilmektedir. Öğrenme yönlülük ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük olarak sıralanabilir. Her bir boyuta ait ortalama ve standart sapma değerleri tabloda gösterilmiştir. Tabloda kolaylık olması açısından maddeler kodlanmıştır. (Öğrenme Bağlılığı: OB1-OB4, Paylaşılan vizyon: PV1-PV4, Açık Görüşlülük: AG1-AG4)

Tablo 4.4. Öğrenme Yönlülük Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ÖĞRENME YÖNLÜLÜK (Alpha=0,864)		\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
				F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÖĞRENME BAĞLILIĞI (Alpha=0,894)	ÖB1	4,13	0,84	4	1,6	11	4,3	19	7,5	133	52,6	86	34
	ÖB2	4,24	0,72	3	1,2	5	2	10	4	144	56,9	91	36
	ÖB3	4,22	0,78	6	2,4	4	1,6	8	3,2	144	56,9	91	36
	ÖB4	4,18	0,74	1	0,4	10	4	15	5,9	142	56,1	85	33,6
	Öğrenme Bağlılığı	4,15	0,73	14	0,9	30	2,9	52	5,1	563	55,6	353	34,9
PAYLAŞILAN VİZYON (Alpha =0,724)	PV1	4,28	0,70	1	0,4	6	2,4	12	4,7	134	53	100	39,5
	PV2	4,13	0,82	2	0,8	9	3,6	33	13	119	47	90	35,6
	PV3	3,70	1,05	7	2,8	32	12,6	51	20,2	102	40,3	61	24,1
	PV4	3,37	1,20	22	8,7	43	17	49	9,4	96	37,9	43	17
	Paylaşılan Vizyon	3,83	0,72	32	3,1	90	8,9	145	11,8	451	44,5	294	29
AÇIK GÖRÜŞLÜLÜK (Alpha=0,864)	AG1	4,09	0,69	1	0,4	9	3,6	17	6,7	163	64,4	63	24,9
	AG2	4,25	0,67	1	0,4	4	1,6	16	6,3	140	55,3	92	36,4
	AG3	4,31	0,56	2	0,8	7	2,8	-	-	154	60,9	90	35,6
	AG4	4,15	0,70	2	0,8	7	2,8	12	4,7	160	63,2	72	28,5
	Açık Görüşlülük	4,12	0,57	6	0,6	27	2,7	45	4,4	517	60,9	317	31,3
GENEL		4,09	0,51	52	1,5	147	4,8	142	7,1	1531	53,6	964	31,7

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tabloda görüldüğü gibi öğrenme yönlülük ölçeğinin ilk boyutu olan öğrenme bağlılığına ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip değişken, “İşletmemizin temel değeri, ilerlemenin bir anahtarı olan öğrenmeyi

içermektedir.” ifadesidir. Bu ifadeyi “İşletmemizde çalışanların öğrenmesi, bir maliyet değil yatırım olarak görülür.” ifadesi izlemektedir. Toplam 1012 seçeneğin tercih edildiği öğrenme bağlılığı faktöründe seçeneklerin %90,5’si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönündeyken %3,8’i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Seçeneklerin %5,1’i ise kararsızım seçeneğinde toplanmıştır. Öğrenme bağlılığı faktörüne ilişkin 4 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise $\bar{X} = 4,15$ ’dir. Ortalamalarla birlikte frekans dağılımları da göz önünde bulundurulduğunda işletmelerin öğrenmeye önem verdikleri ve öğrenmeyi bir maliyet unsuru değil yatırım olarak gördükleri söylenebilir.

Öğrenme yönlülük ölçeğinin ikinci boyutu olan paylaşılan vizyona ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “İşletmemizde amaç birliği bulunmaktadır.” ifadesidir. Bu ifadeyi “İşletme vizyonu üzerinde tüm seviye, fonksiyon ve bölümlerde tam bir anlaşma söz konusudur.” ifadesi izlemektedir. Toplam 1012 seçeneğin tercih edildiği paylaşılan vizyon faktöründe seçeneklerin %73,5’i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönündeyken %12’si katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Seçeneklerin %11,8’i ise kararsızım seçeneğinde toplanmıştır. Paylaşılan vizyon boyutuna ilişkin 4 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise $\bar{X} = 3,83$ ’tür. Ortalamalarla birlikte frekans dağılımları da göz önünde bulundurulduğunda ankete katılan işletmelerde amaç birliği bulunduğu ve vizyon üzerinde tam bir anlaşmanın söz konusu olduğu söylenebilir.

Öğrenme yönlülük ölçeğinin son boyutu olan açık görüşlülüğe ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “Orijinal fikirler işletmemiz için değerli görülür.” ifadesidir. Bu ifadeyi “İşletmemizde açık fikirliliğe yüksek değer verilir” ve “İşletmemizde çalışanlar kapsamlı ve yenilikçi düşünceleri için teşvik edilir.” ifadesi izlemektedir. Toplam 912 seçeneğin tercih edildiği açık görüşlülük faktöründe seçeneklerin %92,2’si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönündeyken %3,3’ü katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Seçeneklerin %2,7’si ise kararsızım seçeneğinde toplanmıştır. Açık Görüşlülük boyutuna ilişkin 4 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise $\bar{X} = 3,83$ ’tür.

Ortalamalarla birlikte frekans dağılımları da göz önünde bulundurulduğunda ankete katılan işletmelerde orijinal fikirlere ve açık fikirliliğe önem verildiği, çalışanların yenilikçi düşünmeye teşvik edildiği söylenebilir.

Öğrenme yönlülük ölçeğini genel olarak değerlendirdiğimizde ölçeğin ağırlıklı ortalamasının $\bar{X} = 4,09$ olduğu görülmektedir. Bu ortalamayı dikkate aldığımızda araştırmaya katılan işletmelerin öğrenme yönlü oldukları söylenebilir. Öğrenme yönlülük ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.5.'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Öğrenme Yönlülük Ölçeğine Ait Faktörler

Değişkenler	Faktör yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri	Cronbach Alpha
Faktör 1: Öğrenme Bağlılığı		44,918	5,390	0,894
OB4 -İşletmemizde öğrenme, örgütsel devamlılığı sağlayan, anahtar bir unsur olarak görülür.	0,832			
OB3 -İşletmemizde çalışanların öğrenmesi, bir maliyet değil yatırım olarak görülür.	0,831			
OB1 -İşletmemizde, öğrenme yeteneğimiz rekabet avantajı anahtarı olarak görülür.	0,830			
OB2 -İşletmemizin temel değeri, ilerlemenin bir anahtarı olan öğrenmeyi içermektedir	0,781			
Faktör 2: Paylaşılan Vizyon		12,602	1,512	0,724
PV3 -İşletmemizde her işgören, firma amaçlarından sorumludur.	0,865			
PV4 -İşletmemizde işgörenler kendilerini, firmaya yön veren ortaklar olarak görürler.	0,839			
PV2 -İşletme vizyonu üzerinde tüm seviye, fonksiyon ve bölümlerde tam bir anlaşma söz konusudur	0,659			
PV1 -İşletmemizde amaç birliği bulunmaktadır.	0,616			
Faktör 3: Açık Görüşlülük		10,311	1,237	0,864
AG3 -Orijinal fikirler işletmemiz için değerli görülür.	0,878			
AG2 -İşletmemizde açık fikirliliğe yüksek değer verilir	0,853			
AG4 -İşletmemizde çalışanlar kapsamlı ve yenilikçi düşünceleri için teşvik edilir.	0,735			
AG1 -İşletmemizde piyasa ile ilgili paylaştığımız varsayımlar üzerinde eleştiri yapmaktan çekinmeyiz.	0,576			

Öğrenme yönlülük ölçeğini oluşturan 12 maddenin faktör analizine sokulması sonucu özdeğeri 1'den büyük 3 faktör elde edilmiştir ve bu faktörlerdeki maddeler literatürdeki faktörlerle uyum göstermektedir. Maddelerin 0,40 ve üzeri faktör yükleri olanlar dikkate alınmıştır. Bu faktörler toplam varyansın % 67,831'ini açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: % 88

Barlett Küresellik testi: 1547,264 $p<0,000$). Ayrıcı kullanılan ölçeğin alpha katsayısı 0,864 olarak tespit edilmiştir.

4.4.2.3. Yenilik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan işletme yöneticilerinin, işletmelerin yeni ürün geliştirip pazara sunmaya yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla hazırlanan ölçeğe ait ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.6.'da gösterilmektedir. Tabloda kolaylık olması bakımından değişkenler kodlanmıştır. (YN1-YN7)

Tablo 4.6. Yenilik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

YENİLİK (alpha=0,881)	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
YN1	4,10	0,71	1	0,4	12	4,7	10	4	166	65,6	64	25,3
YN2	4,13	0,64	9	3,6	7	2,8	-	-	168	66,4	69	27,3
YN3	4,16	0,73	3	1,2	7	2,8	11	4,3	157	62,1	75	29,6
YN4	4,10	0,75	2	0,8	10	4	18	7,1	153	60,5	70	27,7
YN5	4,20	0,62	1	0,4	5	2	8	3,2	167	66	72	28,5
YN6	4,16	0,69	1	0,4	8	3,2	13	5,1	158	62,3	73	28,9
YN7	4,20	0,91	6	2,4	11	4,3	16	6,3	113	44,7	107	42,3
GENEL	4,15	0,68	23	1,3	60	3,4	76	4,2	1082	61	530	29,9

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tabloda görüldüğü gibi yeniliğe ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “İşletmemizin büyümesinde yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilip pazara sunulması önemli etkindir” ifadesidir. Bu ifadeyi “İşletmemiz rakiplerine göre çok daha yenilikçidir”. “İşletmemiz araştırma ve geliştirmeye büyük önem verir”, “İşletmemizin büyümesinde yeni üretim ve dağıtım metotlarının geliştirilmesi önemli etkindir” ifadeleri izlemektedir. Toplam 1771 seçeneğin tercih edildiği yenilik faktöründe seçeneklerin %90,9’u katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönündeyken %4,7’si katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Seçeneklerin %4,2’si ise kararsızım seçeneğinde toplanmıştır. Yenilik faktörüne ilişkin 7 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise $\bar{X}=4,15$ ’tir.

Ortalamalarla birlikte frekans dağılımları da göz önünde bulundurulduğunda ankete katılan işletmelerin büyümesinde yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilip pazara sunulması, önemli bir etken olduğu söylenebilir. Ayrıca, ankete katılan işletmelerin rakiplerine göre daha çok yenilikçi olduğu, araştırma ve geliştirmeye büyük önem verdiği görülmektedir. Yenilik ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.7.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.7. Yenilik Ölçeğine Ait Faktörler

Değişkenler	Faktör yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri	Cronbach Alpha
Faktör 1: Yenilik		60,015	4,201	0,881
YN3-İşletmemiz araştırma ve geliştirmeye büyük önem verir.	0,830			
YN4-İşletmemizde araştırma ve geliştirme için kaynak ve çalışan tahsis edilmektedir.	0,809			
YN5-İşletmemizin büyümesinde yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilip pazara sunulması önemli etkindir.	0,794			
YN2-İşletmemiz araştırma ve geliştirmeye büyük önem verir.	0,780			
YN1- İşletmemizde yeni ürün, süreç, metot ve fikirler geliştirilir ve pazara sunulur.	0,774			
YN6-İşletmemizin büyümesinde yeni üretim ve dağıtım metotlarının geliştirilmesi önemli etkindir.	0,767			
YN7- İşletmemiz rakiplerine göre çok daha yenilikçidir	0,655			

Yenilik ölçeğini oluşturan 7 maddenin açıklayıcı faktör analizine sokulması sonucu, özdeğeri 1'den büyük 1 faktör elde edilmiştir. Maddelerin 0,40 ve üzeri faktör yükleri olanlar dikkate alınmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %60,015'ini açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: %87,1 Bartlett Küresellik testi: 901,034 $p < 0,000$). Analiz sonucu kullanılan ölçeğin alpha katsayısı 0,881 olarak tespit edilmiştir.

4.4.3. İşletmelerle İlgili Özellikler Açısından Modeldeki Değişkenler Arasındaki Farklılıkların Test Edilmesi

Çalışmaya katılan işletmelerle ilgili özellikler açısından araştırma modelinde kullanılan değişkenlere ait ortalamalar arasında bir fark bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Bu amaçla iki grup değer alabilen özellikler için

bağımsız örnekler t testi, iki gruptan fazla değer alabilen özellikler için ise tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda, herhangi bir işletme özelliği açısından modeldeki değişkenlere ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunursa, bu farkın kaynağı belirlenmeden önce varyansların eşitliği varsayımını test etmek amacıyla Levene testi uygulanmıştır. Bu testin sonucunda varyansların eşitliği varsayımı doğrulanırsa LSD testi, doğrulanmazsa Games-Howell testi uygulanarak farkın hangi gruptan kaynaklandığı tespit edilmeye çalışılmıştır⁴⁴⁰. Çalışmada faaliyet konusu, faaliyet süresi, ortalama çalışan sayısı, yazılı stratejik plan, yıllık ortalama ciro ve pazar yapısı özellikleri açısından stratejik düşünceyi oluşturan sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon faktörleri; öğrenme yönlülük değişkenini oluşturan öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük faktörleri ile yenilik değişkenine ait ortalamalar arasında bir farklılık bulunup bulunmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İşletmelerin yazılı bir stratejik planları olup olmaması durumuna göre söz konusu değişkenlerde farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için de bağımsız örnekler t testi uygulanmıştır.

4.4.3.1. İşletmelerin Faaliyet Konusu Açısından Değişkenler Arasındaki Farklılıklar

İşletmelerin faaliyet konusu açısından stratejik düşünceye ait sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon boyutları; öğrenme yönlülüğe ait öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük boyutları ve yenilik değişkenine ait ortalamalar arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizinin sonuçları Tablo 4.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. İşletmelerin Faaliyet Konusu Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ort.	F	P
Sistem düşüncesi	Gruplar arası	5,186	10	0,519	0,784	0,644
	Grup içi	160,083	242	0,661		
	Toplam	165,269	252			
Yaratıcılık	Gruplar arası	5,279	10	0,528	0,723	0,703
	Grup içi	176,810	242	0,731		
	Toplam	182,089	252			

⁴⁴⁰ Roger E. Kirk, Experimental design; procedures for the behavioral sciences, Brooks/Cole Pub. Co., Belmont, California, USA, 1968, ss.570. ; Paul A. Games, "Multiple Comparisons of Means", *American Educational Research Journal*, 8(3), 1971, ss.531-565

Vizyon	Gruplar arası	8,231	10	0,823	1,773	0,066
	Grup içi	112,352	242	0,464		
	Toplam	120,583	252			
Öğrenme bağlılığı	Gruplar arası	9,144	10	0,914	1,763	0,068
	Grup içi	125,531	242	0,519		
	Toplam	134,676	252			
Paylaşılan vizyon	Gruplar arası	2,948	10	0,295	0,544	0,858
	Grup içi	131,162	242	0,542		
	Toplam	134,111	252			
Açık Görüşlülük	Gruplar arası	1,731	10	0,173	0,521	0,874
	Grup içi	80,344	242	0,332		
	Toplam	82,075	252			
Yenilik	Gruplar arası	2,474	10	0,247	0,523	0,873
	Grup içi	114,515	242	0,473		
	Toplam	116,989	252			

Tablo 4.8.'de görüldüğü gibi işletmelerin faaliyet konusu açısından çalışmada kullanılan değişkenlere ait ortalamalar arasında, istatistiki açıdan ($p < 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.4.3.2. İşletmelerin Faaliyet Süresi Açısından Değişkenler Arasındaki Farklılıklar

İşletmelerin faaliyette buldukları yıl açısından stratejik düşünceye ait sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon boyutları; öğrenme yöneliliğine ait öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük boyutları ve yenilik değişkenine ait ortalamalar arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizinin sonuçları Tablo 4.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. İşletmelerin Faaliyet Süresi Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ort.	F	P
Sistem düşüncesi	Gruplar arası	2,179	4	0,545	0,847	0,497
	Grup içi	156,289	243	0,643		
	Toplam	158,468	247			
Yaratıcılık	Gruplar arası	3,695	4	0,924	1,303	0,270
	Grup içi	172,349	243	0,709		
	Toplam	176,044	247			
Vizyon	Gruplar arası	4,625	4	1,156	2,577	0,038
	Grup içi	109,011	243	0,449		
	Toplam	113,636	247			
Öğrenme bağlılığı	Gruplar arası	2,193	4	0,548	1,071	0,371
	Grup içi	124,355	243	0,512		
	Toplam	126,548	247			
Paylaşılan vizyon	Gruplar arası	4,859	4	1,215	2,437	0,048
	Grup içi	121,108	243	0,498		
	Toplam	125,967	247			
Açık Görüşlülük	Gruplar arası	2,085	4	0,521	1,762	0,137

	Grup içi	71,906	243	0,296		
	Toplam	73,991	247			
Yenilik	Gruplar arası	3,292	4	0,823		
	Grup içi	106,167	243	0,437	1,884	0,114
	Toplam	109,459	247			

$p < 0,05$

Tabloda görüldüğü gibi, stratejik düşüncenin bir faktörü olan vizyon ile öğrenme yönlülüğün bir faktörü olan paylaşılan vizyona ait ortalamalarda anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılık hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla bu iki faktör için LSD testi yapılmıştır.

İşletmelerin faaliyet süresi açısından vizyon değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde; 1-10 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerin vizyona ilişkin tutumları 21-30 yıl (I-J = 0,34 ve $p=0,008$) faaliyet gösteren işletmelerden daha olumlu olduğu görülmüştür. Benzer şekilde 11-20 yıldır (I-J=0,38, $p=0,006$), 31-40 yıldır (I-J=0,46, $p=0,033$) ve 41 yıldan fazla (I-J=0,52, $p=0,025$) faaliyet gösteren işletmelerin vizyon faktörüne ilişkin tutumları 21-30 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerden daha olumludur.

İşletmelerin faaliyet süresi açısından paylaşılan vizyon değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde 11-20 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerin paylaşılan vizyona ilişkin tutumları 21-30 yıl (I-J = 0,31 ve $p=0,033$) faaliyet gösteren işletmelerden daha olumlu olduğu görülmüştür. Benzer şekilde 31-40 yıldır (I-J=0,63, $p=0,06$) ve 41 yıldan fazla faaliyet gösteren işletmelerin (I-J=0,48, $p=0,048$) paylaşılan vizyon faktörüne ilişkin tutumları 21-30 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerden daha olumludur.

Tablo 4.10. Faaliyet Süresi Açısından Vizyon ve Paylaşılan Vizyon Değişkenine İlişkin Ortalamalar

Değişken / Faaliyet süresi	Vizyon		Paylaşılan vizyon	
	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma
1-10 yıl	4,18	0,65	3,81	0,67
11-20 yıl	4,22	0,59	3,87	0,66
21-30 yıl	3,83	0,91	3,55	0,88
31-40 yıl	4,30	0,43	4,19	0,56
41 yıldan fazla	4,36	0,63	4,04	0,78

Yapılan analiz sonuçlarını özetleyecek olursak faaliyet süresi uzun olan (30 yıldan fazla) işletmelerin vizyon ve paylaşılan vizyona daha çok önem verdikleri söylenebilir.

4.4.3.3. İşletmelerdeki Ortalama Çalışan Sayısı Açısından Değişkenler Arasındaki Farklılıklar

Çalışmaya katılan işletmelerdeki ortalama çalışan sayısı açısından stratejik düşünceye ait sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon faktörleri; öğrenme yönlülüğe ait öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük faktörleri ve yenilik değişkenine ait ortalamalar arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizinin sonuçları Tablo 4.11.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. İşletmelerdeki Ortalama Çalışan Sayısı Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ort.	F	P
Sistem düşüncesi	Gruplar arası	4,244	4	1,061	1,663	0,159
	Grup içi	156,292	245	0,638		
	Toplam	160,536	249			
Yaratıcılık	Gruplar arası	4,138	4	1,034	1,464	0,214
	Grup içi	173,091	245	0,706		
	Toplam	177,229	249			
Vizyon	Gruplar arası	4,132	4	1,033	2,279	0,061
	Grup içi	111,057	245	0,453		
	Toplam	115,189	249			
Öğrenme bağlılığı	Gruplar arası	2,468	4	0,617	1,192	0,315
	Grup içi	126,808	245	0,518		
	Toplam	129,276	249			
Paylaşılan vizyon	Gruplar arası	1,659	4	0,415	0,796	0,529
	Grup içi	127,702	245	0,521		
	Toplam	129,361	249			
Açık görüşlülük	Gruplar arası	2,725	4	0,681	2,254	0,064
	Grup içi	74,036	245	0,302		
	Toplam	76,761	249			
Yenilik	Gruplar arası	1,442	4	0,361	0,802	0,525
	Grup içi	110,158	245	0,450		
	Toplam	111,600	249			

$p < 0,05$

Tablo 4.11.'de görüldüğü gibi işletmelerdeki ortalama çalışan sayısı açısından çalışmada kullanılan değişkenlere ait ortalamalar arasında %95 güven düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.4.3.4. İşletmelerin Yıllık Ciroyu Açısından Değişkenler Arasındaki Farklılıklar

İşletmelerin yıllık ciroyu açısından stratejik düşünceye ait sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon faktörleri; öğrenme yönlülüğüne ait öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük faktörleri ve yenilik değişkenine ait ortalamalar arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizinin sonuçları Tablo 4.12.'de gösterilmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi, stratejik düşünce faktörlerinden sistem düşüncesi ve vizyon ile öğrenme yönlülüğünün bir faktörü olan öğrenme bağlılığına ait ortalamalarda anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmaktadır. Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla bu üç faktör için LSD testi yapılmıştır.

Tablo 4.12. İşletmelerin Yıllık Ciroyu Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ort.	F	P
Sistem düşüncesi	Gruplar arası	17,870	5	3,574	6,164	0,000
	Grup içi	139,150	240	0,580		
	Toplam	157,020	245			
Yaratıcılık	Gruplar arası	3,513	5	0,703	0,984	0,428
	Grup içi	171,361	240	0,714		
	Toplam	174,874	245			
Vizyon	Gruplar arası	5,663	5	1,133	2,535	0,029
	Grup içi	107,244	240	0,447		
	Toplam	112,908	245			
Öğrenme bağlılığı	Gruplar arası	6,592	5	1,318	2,654	0,023
	Grup içi	119,225	240	0,497		
	Toplam	125,817	245			
Paylaşılan vizyon	Gruplar arası	4,247	5	0,849	1,694	0,137
	Grup içi	120,311	240	0,501		
	Toplam	124,558	245			
Açık Görüşlülük	Gruplar arası	2,208	5	0,442	1,493	0,193
	Grup içi	71,008	240	0,296		
	Toplam	73,216	245			
Yenilik	Gruplar arası	3,591	5	0,718	1,639	0,150
	Grup içi	105,134	240	0,438		
	Toplam	108,725	245			

İşletmelerin yıllık ciroyu açısından sistem düşüncesi değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde; 250.000–500.000 TL (I-J=0,59, p=0,001), 500.000–1.000.000 TL (I-J=0,47 p=0,01) ve 1.000.000–5.000.000 TL yıllık ciroyu olan işletmelerin (I-J=0,71, p=0,01) sistem düşüncesi

faktörüne ilişkin tutumları yıllık cirosu 50.000 TL ve altında olan işletmelerden daha olumludur.

İşletmelerin yıllık cirosu açısından vizyon değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde; 250.000–500.000 TL (I-J =0,45, p=0,02) ve 1.000.000–5.000.000 TL cirosu olan (I-J=0,53 p=0,04) işletmelerin paylaşılan vizyon faktörüne ilişkin tutumları yıllık cirosu 50.000 TL ve altında olan işletmelerden daha olumludur.

Son olarak öğrenme yönlülüğe ait faktörlerden öğrenme bağlılığı değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde; 250.000-500.000 TL yıllık cirosu olan işletmelerin öğrenme bağlılığına yönelik tutumları 50.000 TL ve altı (I-J = 0,45 ve p=0,04) ve 50.000-250.000 TL yıllık cirosu olan işletmelerden (I-J=0,30, p=0,015) daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde yıllık cirosu 5.000.000 TL'den fazla olan işletmelerin öğrenme bağlılığına yönelik tutumları (I-J=0,59, p=0,023) 50.000 TL ve altında yıllık cirosu olan işletmelerden daha olumludur.

Tablo 4.13. İşletmelerin Yıllık Cirosu Açısından Sistem Düşüncesi, Vizyon ve Öğrenme Bağlılığı Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar

Değişken / Yıllık Ciro	Sistem Düşüncesi		Vizyon		Öğrenme Bağlılığı	
	Ort.	Standart sapma	Ort.	Standart sapma	Ort.	Standart sapma
50.000 TL ve altı	3,42	0,92	3,81	0,81	3,85	0,90
50.000 - 250.000 TL	3,44	0,86	4,11	0,58	4,00	0,65
250.000 - 500.000 TL	4,01	0,60	4,26	0,67	4,30	0,61
500.000 - 1.000.000 TL	3,89	0,66	4,09	0,59	4,15	0,60
1.000.000 -5.000.000TL	4,14	0,75	4,35	0,68	4,18	0,98
5.000.000 TL üzeri	3,65	1,29	4,30	0,88	4,45	0,72

Bu sonuçlardan hareketle yıllık cirosu yüksek olan işletmelerin sistem düşüncesi, vizyon ve öğrenme bağlılığı faktörüne ilişkin tutumlarının, cirosu daha düşük olan işletmelere göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

4.4.3.5. İşletmelerin Pazar Yapısı Açısından Değişkenler Arasındaki Farklılıklar

Çalışmaya katılan işletmelerin pazar yapısı açısından stratejik düşünceye ait sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon faktörleri; öğrenme yönlülüğe ait öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük faktörleri ve yenilik değişkenine ait ortalamalar arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizinin sonuçları Tablo 4.14.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.14. İşletmelerin Pazar Yapısı Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Değişim kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ort.	F	P
Sistem düşüncesi	Gruplar arası	1,045	2	0,522	0,797	0,452
	Grup içi	159,195	243	0,655		
	Toplam	160,240	245			
Yaratıcılık	Gruplar arası	4,448	2	2,224	3,119	0,046
	Grup içi	173,260	243	0,713		
	Toplam	177,707	245			
Vizyon	Gruplar arası	0,458	2	0,229	0,475	0,623
	Grup içi	117,076	243	0,482		
	Toplam	117,534	245			
Öğrenme bağlılığı	Gruplar arası	0,121	2	0,061	0,113	0,893
	Grup içi	130,213	243	0,536		
	Toplam	130,334	245			
Paylaşılan vizyon	Gruplar arası	0,657	2	0,329	0,628	0,535
	Grup içi	127,177	243	0,523		
	Toplam	127,834	245			
Açık Görüşlülük	Gruplar arası	0,761	2	0,381	1,202	0,302
	Grup içi	76,951	243	0,317		
	Toplam	77,712	245			
Yenilik	Gruplar arası	0,199	2	0,099	0,214	0,808
	Grup içi	113,033	243	0,465		
	Toplam	113,232	245			

Tabloda görüldüğü gibi, stratejik düşünce faktörlerinden sadece yaratıcılık faktörüne ait ortalamalarda anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla bu üç faktör için LSD testi yapılmıştır.

Tablo 4.15. İşletmelerin Pazar Yapısı Açısından Yaratıcılık Değişkenine İlişkin Ortalamalar

Değişken / Pazar Yapısı	Yaratıcılık	
	Ortalama	Standart sapma
Sadece yurt içi	3,95	0,77
Hem yurt içi hem yurt dışı	3,76	1,01
Sadece yurt dışı	4,50	0,40

İşletmelerin pazar yapısı açısından yaratıcılık değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde; sadece yurt dışındaki pazarlarda faaliyetlerinin sürdüren işletmelerin yaratıcılığa yönelik tutumları, hem yurt içi hem yurt dışındaki pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerden ($I-J=0,74$, $p=0,028$) daha olumludur.

4.4.3.6. İşletmelerin Yazılı Bir Stratejik Planları Olma Durumu Açısından Değişkenler Arasındaki Farklılıklar

Yazılı bir stratejik planı olan ve olmayan işletmeler arasında stratejik düşünceye ait sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon boyutları; öğrenme yönlülüğe ait öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük boyutları ve yenilik değişkenine ilişkin ortalamalar arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 4.16.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. İşletmelerin Yazılı Bir Stratejik Planları Olma Durumu Açısından t Testi Sonuçları

	Stratejik plan	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	Sig.
Sistem düşüncesi	Var	3,96	0,75	2,448	243	0,015
	Yok	3,71	0,81			
Yaratıcılık	Var	4,10	0,81	2,751	243	0,006
	Yok	3,80	0,84			
Vizyon	Var	4,35	0,54	3,772	243	0,000
	Yok	4,04	0,73			
Öğrenme bağlılığı	Var	4,36	0,64	3,714	243	0,000
	Yok	4,02	0,73			

Paylaşılan vizyon	Var	4,05	0,63	4,360	243	0,000
	Yok	3,67	0,72			
Açık görüşlülük	Var	4,28	0,50	3,612	243	0,000
	Yok	4,03	0,55			
Yenilik	Var	4,31	0,60	3,174	243	0,002
	Yok	4,05	0,68			

Tablo 4.16.'ya göre, araştırma modelinde kullanılan tüm değişkenler (sistem düşüncesi, yaratıcılık, vizyon, öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon, açık görüşlülük, yenilik) açısından yazılı bir stratejik planı olan işletmeler olmayanlardan önemli ölçüde farklılaşmaktadır. İki grup karşılaştırıldığında, yazılı bir stratejik plana sahip olan işletmelerin değişkenlere ait ortalamasının planı olmayan işletmelerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yazılı bir stratejik planı olan işletmelerin stratejik düşünce (sistem düşüncesi, yaratıcılık, vizyon), öğrenme yönlülük (öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon, açık görüşlülük) ve yenilik ile ilgili ifadelerle yönelik tutumları yazılı bir planı olmayan işletmelerden daha olumludur.

4.5. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ

Çalışmada stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ilişkileri belirlemek amacıyla da Yapısal Eşitlik Model Testi kullanılmıştır.

İlk olarak Jöreskog (1993) olmak üzere birçok araştırmacı tarafından sosyal bilim alanına uyarlanan⁴⁴¹ ve Bentler (1980) tarafından psikoloji alanında ayrıntılı olarak betimlenen “gizil değişken analizi”⁴⁴²; çok sayıda gözlenen ya da ölçülen değişken tarafından temsil edilen “gizil (latent)” yapıları içeren çok değişkenli istatistik analizleri tanımlamak için kullanılmıştır. YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) ve DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) bu tür analizlerin özel uygulama alanlarına karşılık gelmektedir.

Değişkenler arası ilişkilerin, neden sonuç ilişkisi bağlamında belirtilemiyor oluşunun yarattığı güçlük, son yıllarda YEM'e dayanan Path (Yol) Analizi

⁴⁴¹ Karl G. Jöreskog ve Dag Sörbom, *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, 3rd Edition, Scientific Software International, Inc., Chicago, USA, 1993, s.28.

⁴⁴² P M Bentler, “Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling”, *Annual Review and Psychology*, 31, 1980, ss.419-456.

yöntemi ile aşılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle yapısal eşitlik modellerinde ilişkiler neden sonuç ilişkisi olarak yorumlanmaktadır. YEM çoğunlukla ortaya çıkarıcı olmaktan çok doğrulayıcı bir tekniktir. Bu anlamıyla da YEM, uygun bir model bulmaktan çok, mevcut modelin geçerliliği üzerinde durmaktadır.

YEM çalışmalarının en temel özelliği tamamen teoriye dayalı olmalarıdır. Aslında her araştırma girişimi, araştırmacının daha önceden kendi kafasında oluşturmuş olduğu teorik temel çerçevesinde yapılan bir sorgulama girişiminden başka bir şey değildir. Bu bağlamda, hemen her yapısal eşitlik çalışmasında, araştırmacının veri toplamaya başlamadan önce kafasında mutlaka teorik bir çerçeve oluşturmuş olması gerekmektedir. Bu teorik çerçevenin araştırmacı için önemi, ele aldığı değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Yani, elinde bir dizi değişken bulunan araştırmacı, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmaya başlamadan önce, teorik olarak bu değişkenler arasında olası ilişki örüntüsünü/örüntülerini belirlemek zorundadır. Zaten temel olarak yapısal eşitlik analizlerinin amacı, önceden belirlenen bu ilişki örüntülerinin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır. Bu nedenle, Byrne'nin (1998) da ifade ettiği gibi, YEM çalışmaları genel olarak oldukça spesifik hipotezlerin test edilmesinde kullanılır⁴⁴³.

YEM'in en büyük avantajlarından birisi sınanan modelin geçerliliğine ilişkin bir katsayı verebilmesidir. Vurgulanması gereken en önemli nokta her modelin kendi alternatifine göre uyumlu ya da uyumsuz olacağıdır.

4.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

YEM'in geleneksel analizlere göre çok sayıda üstünlükleri bulunmaktadır. İlk olarak bu analizler basit ve dakiktir. Bilindiği üzere açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı bulunmaktadır. YEM analizinin temelinde doğrulayıcı faktör analizi yer almaktadır. Geleneksel açıklayıcı faktör analizinin tersine, doğrulayıcı faktör ağırlıkları ve bunlara ilişkin parametrelerin yanı sıra faktörlerin ve sınanan modelin genel kalitesine ilişkin bilgi vermektedir.

YEM'in ikinci üstünlüğü ise birden fazla sonuç ve aracı değişkeni yorumlamasının sosyal bilim araştırmaları için çok önemli olmasıdır. Geleneksel

⁴⁴³ Ömer Faruk Şimşek, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2007, s.1.

yöntemler, karmaşık ilişkilere sahip olan ve özellikle çok sayıda değişken içeren modelleri sınamakta yetersiz kalmakta ve bir model, çok sayıda istatistiksel aşama ve eşitlikle sınanabilmektedir. YEM ve DFA’da ise bu tür karmaşık modellerde genellikle tek karşılaştırma istatistikleri elde edilebilmektedir.

Üçüncü önemli avantaj ise tek bir analizle hem tahmin etmeye ilişkin, hem de tahmin etmede kullanılan değerleri elde etmek için kullanılan ölçüm araçlarının psikometrik kalitesine ilişkin bilgilerin aynı anda sunulabilmesidir. YEM’in en önemli üstünlüğü ise görece ölçüm hatalarından arınmış gizil değişkenler arasındaki ilişkileri hesaplama ve tahmin etme kalitesine sahip olmasıdır⁴⁴⁴. Bu yaklaşımda gözlenen değişkenlerin, daha önceden kuramsal bir temele dayandırılmış örtük değişkenler altında yer alıp almadığının test edilmesi olanaklıdır.

DFA kurulan modelin kalitesine ilişkin bilgi elde etme olanağı sunmaktadır. Ayrıca gizil değişkenler arasındaki ilişkileri betimleyen modellerde elde edilen veri setinin ne oranda uyduğuyla ilişkin, ayrıntılı istatistikler sunmaktadır. Geleneksel testlerin aksine, bir tek anlamlılık değeri vermez, verinin uygunluğuna göre ve ölçülen değişkenlere ilişkin çok sayıda istatistiksel ölçüt kullanılarak bulgular değerlendirilebilir.

4.5.2. Yapısal Eşitlik Modeli Uygunluğu İle İlgili Uyum Değerleri

Araştırmacı tarafından belirlenmiş olan modelin uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar vardır. Önerilen indeksler arasında en çok kullanılanlar⁴⁴⁵; benzerlik oranı ki-kare istatistiği (X^2), RMSEA (Ortalama hata karekök yaklaşımı), GFI(Uyum iyiliği indeksi), AGFI(Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi), CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi), NFI(Normlaştırılmış uyum indeksi)’dir.

Ki-kare istatistiği, gözlenen kovaryans matrisinin, beklenen kovaryans matrisinden ne derece uzaklaştığını verir. Yüksek ki-kare değeri, toplanan veriler

⁴⁴⁴ Barbara M. Byrne, *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: basic concepts, applications, and programming*, SAGE Publications, Inc., California, USA, 1994, ss.288.

⁴⁴⁵ Eddie W. L. Cheng, “SEM being more effective than multiple regression in parsimonious model testing for management development research”, *Journal of Management Development*, 20(7), 2001, ss.650-667.

ile önerilen model arasındaki uyumun kötü olduğunun göstergesidir. Ki-kare/sd olarak ifade edilen uyum ölçüsü ise ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölümünü ifade etmektedir. Elde edilen oranın 3–5 arasında olması uyumun iyi olduğunu ifade eder⁴⁴⁶. LISREL programı bu değeri ve anlamlılık düzeyini otomatik olarak üretmektedir.

RMSEA (Root mean square error of approximation – Ortalama hataların karekökü): Gözlenen ve tahmin edilen matrisler arasındaki hata katsayısını ifade eder ve bu hatanın minimum olması istenir. Bu değer 0'a yakın olması beklenir. 0,05 ya da daha küçük olan değerler mükemmel uyuma karşılık gelir. 0,08 ve altındaki değerler de kabul edilebilir değerler olarak görülmektedir.

GFI (Goodness of fit index – Uyum İyiliği İndeksi): Gözlenen kovaryans matrisinin tahmin edilen kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünün ölçüsünü verir. 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. 0,90 ve üzeri kabul edilebilir uyum değeri olarak kabul edilmektedir. Örneklem büyüklüğünden etkilenir.

AGFI (Adjusted goodness of fit – Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi): Örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeridir. 0 ile 1 değerleri arasında değer almaktadır. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir. 0,85–0,90 arası değerler, kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir.

CFI (Comparative fit index – Karşılaştırmalı uyum indeksi): Örneklem büyüklüğünü ve modeldeki serbestlik derecesini dikkate alan bir testtir. Bu test, normlaştırılmış uyum indeksinin örnek büyüklüğüne duyarsızlaştırılmış halidir. 0,95 ve üzeri kabul edilebilir uyumu, 0,97 ise iyi bir uyumu göstermektedir.

NFI (Normed fit index – Normlaştırılmış uyum indeksi): Önerilen modellerin serbestlik derecesini de dikkate alarak model indeksini verir. CFI' a benzer biçimde 0 ile 1 arasında değer alır ve 0,95 ve üzeri mükemmel bir uyuma, 0,90–0,95 arasındaki değerler de kabul edilebilir uyuma karşılık gelir. Tablo 4.17.'de en çok kullanılan uyum indekslerinin kabul edilebilir sınır değerleri gösterilmiştir.

⁴⁴⁶ Rex B. Kline, *Principles and practice of structural equation modeling-Methodology in the social sciences*, Guilford Press, New York, USA, 2005, ss.366.; Nebi Sümer, “Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 2000, ss.49-74.

Tablo 4.17. Model Uygunluğunu Değerlendirme Kriterleri

Uyum ölçüleri	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum değerleri
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$

Kaynak: Eddie W. L. Cheng, a.g.m., s.659.'den uyarlanmıştır.

Bu uyum indekslerine ek olarak t değerleri, hata varyansları ve standart katsayılara bakılarak da yapılar değerlendirilebilir. t değerleri (ilişki katsayısı) gözlenen değişkenlerin örtük değişkenle ne kadar ilişkili olduğunu gösterir. Bu değer 2 veya daha yüksek olması ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. 2'nin altında veya negatif t değerine sahip gözlenen değişken analizden çıkarılır.

Hata varyansları, gözlenen değişkenin örtük değişkeni tahmin etmedeki hata oranını ifade etmektedir. Hata varyansı ne kadar küçükse tahminler o derece isabetlidir.

Standart katsayılar gözlenen değişkende meydana gelecek bir birimlik değişimin örtük değişkende meydana getireceği değişimi ifade etmektedir. 0,98 değerinden düşük olması beklenir. 0,98'in üzerinde standart katsayısı olan örtük değişkenler tahmin gücü yetersiz olduğu için analizden çıkarılmalıdır.

R^2 (determinasyon katsayısı) değeri, gözlenen değişkenlerde örtük değişken tarafından açıklanan ortalama varyansı ifade etmektedir⁴⁴⁷.

4.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırma modelinde kullanılan temel ölçekler stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yeniliktir. Model, Path analizi ile test edilmeden önce ölçüm modelleri sırasıyla doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. İlk olarak, ölçekleri oluşturan boyutlar test edilmiş daha sonra ölçekler bir bütün olarak ikincil doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. En son olarak ise; stratejik

⁴⁴⁷ Adamantios Diamantopoulos ve Judy A. Siguaw, *Introducing Lisrel: a guide for the uninitiated (Introducing Statistical Methods Series)*, SAGE, London, UK, 2000, s.92.

düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla oluşturulan araştırma modeli, Path (Yol) analizi ile test edilmiştir.

4.6.1. Stratejik Düşünce Ölçeğini Oluşturan Boyutların Test Edilmesi

Araştırmada işletmelerin stratejik bir düşünceye sahip olup olmadığını belirlemek için kullanılan ölçeği oluşturan boyutların seçilen örneğe uygunluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Stratejik düşünce ölçeği 3 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyondur. Tablo ve şekillerde kolaylık olması bakımından boyutlarda yer alan değişkenler kodlanmıştır. Sistem düşüncesindeki değişkenler S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7; yaratıcılıktaki değişkenler Y1, Y2, Y3, Y4 ve vizyondaki değişkenler V1, V2, V3, V4, V5, V6, V7 olarak kodlanmıştır. Ölçeği oluşturan boyutlar ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

4.6.1.1. Sistem Düşüncesi Ölçeğinin Testi

Stratejik düşünce boyutlarından ilki olan sistem düşüncesi ölçeğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu sistem düşüncesinde yer alan 7 değişkene ait model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları görülmüştür. Analiz sonucunda önerilen modifikasyonlar yapılmış, modifikasyon öncesi ve sonrası model uyum değerleri Tablo 4.18.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.18. Sistem Düşüncesi Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri

	İndeksler	Modifikasyon öncesi değerler	Modifikasyon sonrası değerler	Kabul edilebilir uyum değerleri
SİSTEM DÜŞÜNCE	Ki kare (X^2)	105,12	0,39	
	Serbestlik derecesi(df)	14	2	
	(X^2)/df	7,5	0,1	3-5
	p-value	0,00	0,82	
	RMSEA	0,19	0,00	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
	NFI	0,77	0,99	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
	CFI	0,79	1,00	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
	GFI	0,85	1,00	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
	AGFI	0,70	0,99	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
	Değişken sayısı	7	4	

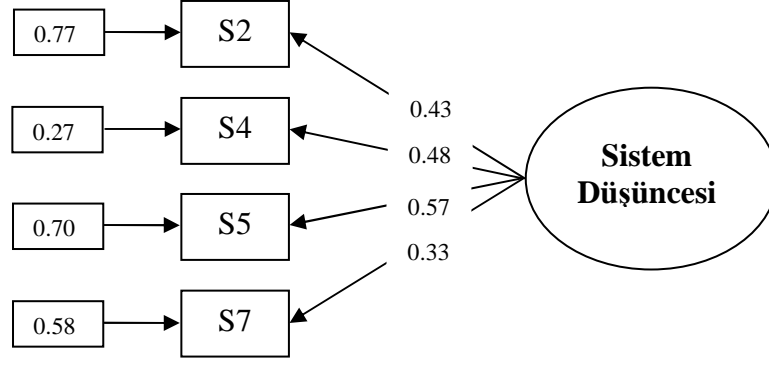
Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 7 değişkenin yer aldığı sistem düşüncesine ait model uyum değerlerinden AGFI (0,70), NFI (0,77), GFI (0,85), Ki-kare/df (7,5) model uyumluluğu için kabul edilebilir düzeyde değildir. Bu nedenle, analiz sonucu önerilen modifikasyonlar yapılmış, istatistikî bakımdan uygun olmayan 3 değişken (S1, S3, S6) elenmiştir. Sonuçlara göre Ki-kare/serbestlik derecesi oranı 0,1 olup istatistikî bakımdan kabul edilebilirliği mükemmel düzeye sahiptir. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 1,00 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Düzeltilmiş iyilik indeksi (AGFI) 0,99 olup model uyumluluğu için istatistikî bakımdan yeterlidir. Bu değerlere göre sistem düşüncesi altında yer alan değişkenlerin kabul edilebilirliği iyi düzeydedir.

Sistem düşüncesi ile ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu kalan değişkenlerin değerleri Tablo 4.19.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Sistem Düşüncesi Ölçek Testi Sonrası Kalan Değişkenler

Örtük Değişken: Sistem Düşüncesi (Alpha= 0,78) Gözlenen Değişkenler	t değerleri	Standart katsayılar	Hata varyansları	R²
S2-İşletmemizdeki çalışanlar çevresel faktörlerin etkisiyle değişimin nasıl gerçekleştiğini anlayabilir.	7,85	0,43	0,77	0,19
S4-İşletmemizde farklı birimlerin işlerin yapılış şeklini nasıl etkilediği bilinir.	4,33	0,48	0,27	0,46
S5- İşletmemizde önemli bir kaynağın kullanımında yer alanlar, bu kaynağın kullanımına ilişkin bir politika veya prosedür geliştirirler.	6,30	0,57	0,70	0,32
S7- İşletmemizde çalışanlar herhangi bir problemle karşılaştıklarında problemi çözmeleri için yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanır.	8,16	0,33	0,58	0,16

Tablo 4.19'a bakıldığında gözlenen değişkenlerin standart katsayılarının kritik olan 0,98 değerinden küçük ve *t* değerlerinin 2'den büyük yani anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeği oluşturan değişkenlerin standart katsayıları ve hata varyansları ise Şekil 4.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Sistem Düşüncesi Ölçeği Path Diyagramı

4.6.1.2. Yaratıcılık Ölçeğinin Testi

Stratejik düşüncenin ikinci boyutu olan yaratıcılık ölçeğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu yaratıcılıkta yer alan 4 değişkene ait model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları görülmüştür. Analiz sonucunda önerilen modifikasyonlar yapılmış, modifikasyon öncesi ve sonrası model uyum değerleri Tablo 4.20.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.20. Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri

	İndeksler	Modifikasyon öncesi değerler	Modifikasyon sonrası değerler	Kabul edilebilir uyum değerleri
YARATICILIK	Ki kare (X^2)	36,24	0,00	
	Serbestlik derecesi(df)	2	0	
	(X^2)/df	18,12		3-5
	p-value	0,00	1,00	
	RMSEA	0,31	0,00	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
	NFI	0,84		$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
	CFI	0,84		$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
	GFI	0,90		$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
	AGFI	0,52		$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
	Değişken sayısı	4	3	

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 4 değişkenin yer aldığı yaratıcılık ölçeğine ait model uyum değerlerinden AGFI (0,52), NFI (0,84), GFI

(0,90), Ki-kare/df (18,12) model uyumluluğu için kabul edilebilir düzeyde değildir. Bu nedenle, analiz sonucu önerilen modifikasyonlar yapılmış, istatistikî bakımdan uygun olmayan 1 değişken (Y2) elenmiştir. Modifikasyon sonrasında elde edilen NFI, CFI, GFI ve AGFI değerleri mükemmel uyum düzeyindedir.

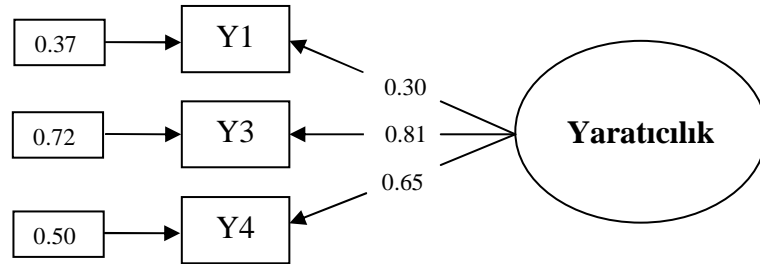
Yaratıcılık ile ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu kalan değişkenlerin değerleri tablo 4.21.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. Yaratıcılık Ölçek Testi Sonrası Kalan Değişkenler

Örtük Değişken: Yaratıcılık (Alpha= 0,72) Gözlenen Değişkenler	t değerleri	Standart katsayılar	Hata varyansları	R ²
Y1-İşletmemizde çalışanlar yaratıcı kabiliyet ve yeteneklerini işlerinde kullanabilme fırsatına sahiptir.	7,99	0,30	0,37	0,20
Y3-İşletmemizde çalışanlar işlerini nasıl yapacakları konusunda özgürdüler.	3,96	0,81	0,72	0,48
Y4-İşletmemizde çalışanlar, işlerini yaparken tüm yaratıcı yeteneklerini kullanır.	4,22	0,65	0,50	0,46

Tablo 4.21.'e bakıldığında gözlenen değişkenlerin standart katsayılarının kritik olan 0,98 değerinden küçük ve *t* değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Ölçeği oluşturan değişkenlerin standart katsayıları ve hata varyansları ise Şekil 4.3.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.3. Yaratıcılık Ölçeği Path Diyagramı

4.6.1.3. Vizyon Ölçeğinin Testi

Stratejik düşüncenin son boyutu olan vizyon ölçeğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu vizyon ölçeğinde yer alan 7 değişkene ait model uyum değerlerinin kabul edilebilir

düzeyde olmadıkları görülmüştür. Analiz sonucunda önerilen modifikasyonlar yapılmış, modifikasyon öncesi ve sonrası model uyum değerleri Tablo 4.22.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.22. Vizyon Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri

	İndeksler	Modifikasyon öncesi değerler	Modifikasyon sonrası değerler	Kabul edilebilir uyum değerleri
VIZYON	Ki kare (X^2)	105,12	9,18	
	Serbestlik derecesi(df)	14	5	
	(X^2)/df	7,5	1,8	3-5
	p-value	0,00	0,10	
	RMSEA	0,19	0,07	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
	NFI	0,77	0,95	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
	CFI	0,79	0,98	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
	GFI	0,85	0,98	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
	AGFI	0,70	0,94	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
	Değişken sayısı	7	5	

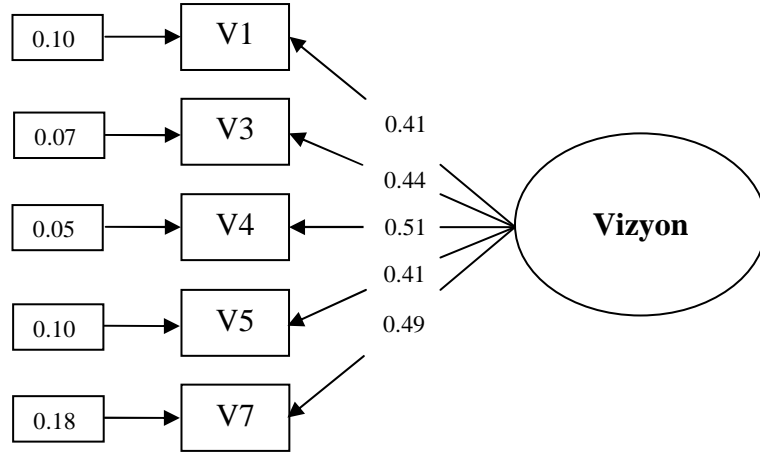
Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 7 değişkenin yer aldığı vizyona ait model uyum değerlerinden AGFI (0,70), NFI (0,77), GFI (0,85), Ki-kare/df (7,5) model uyumluluğu için kabul edilebilir düzeyde değildir. Bu nedenle, analiz sonucu önerilen modifikasyonlar yapılmış, istatistikî bakımdan uygun olmayan 2 değişken (V2, V6) elenmiştir. Sonuçlara göre Ki-kare/serbestlik derecesi oranı 1,8 olup istatistiki bakımdan kabul edilebilirliği iyi düzeye sahiptir. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,98 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Düzeltilmiş iyilik indeksi (AGFI) 0,99 olup, model uyumluluğu için istatistikî bakımdan yeterlidir. Bu değerlere göre vizyon altında yer alan değişkenlerin kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Vizyon ile ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu kalan değişkenlerin değerleri Tablo 4.23.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.23. Vizyon Ölçek Testi Sonrası Kalan Değişkenler

Örtük Değişken: Vizyon (Alpha= 0,90) Gözlenen Değişkenler	t değerleri	Standart katsayılar	Hata varyansları	R ²
V1-İşletmemizin vizyonu, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına yardım eder.	8,01	0,41	0,10	0,62
V3-İşletmemizin vizyonu, işletme kaynaklarının daha etkin kullanmamı sağlar.	6,98	0,44	0,07	0,74
V4-İşletme vizyonunun gelişmesine çalışanlar aktif olarak iştirak etmektedir.	5,19	0,51	0,05	0,84
V5-İşletmemizin vizyonu işletmenin verimliliğini olumlu etkiler.	7,89	0,41	0,10	0,64
V7-İşletmemizde çalışanlar, işletmenin vizyonundan ilham alır.	8,24	0,49	0,18	0,57

Tablo 4.23.'e bakıldığında gözlenen değişkenlerin standart katsayılarının kritik olan 0,98 değerinden küçük ve *t* değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Ölçeği oluşturan değişkenlerin standart katsayıları ve hata varyansları ise Şekil 4.4.'de gösterilmiştir.

**Şekil 4.4.** Vizyon Ölçeği Path Diyagramı

Stratejik düşünce ölçeğini oluşturan boyutlara ayrı ayrı uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri dikkate alındığında, kullanılan stratejik düşünce ölçeğine ait faktörlerin seçilen örneklerle genel olarak uyum gösterdiği görülmektedir.

4.6.2. Stratejik Düşünce Ölçeğinin Test Edilmesi

Araştırmada kullanılan stratejik düşünce ölçeğini oluşturan boyutlar ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulduktan sonra kullanılan bu ölçek örneğe

uygunluğunu test etmek amacıyla ikincil doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin test edilmesinde daha önce sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon ölçeklerine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen değişkenler kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu için modifikasyon yapılmamıştır. Analiz sonucu elde edilen uyum değerleri Tablo 4.24.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.24. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri

	İndeksler	Değerler	Kabul edilebilir uyum değerleri
STRATEJİK DÜŞÜNCE	Ki kare (X^2)	62,49	
	Serbestlik derecesi(df)	51	
	(X^2)/df	1,22	3-5
	p-value	0,00	
	RMSEA	0,03	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
	NFI	0,95	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
	CFI	0,99	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
	GFI	0,94	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
	AGFI	0,91	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
	Değişken sayısı	12	

Sonuçlara göre Ki-kare/sd oranı 1,22 olup kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Düzeltilmiş uyum indeksi (AGFI) değeri 0,91 olup model uyumluluğu için kabul edilebilir düzeydedir. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,99 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir.

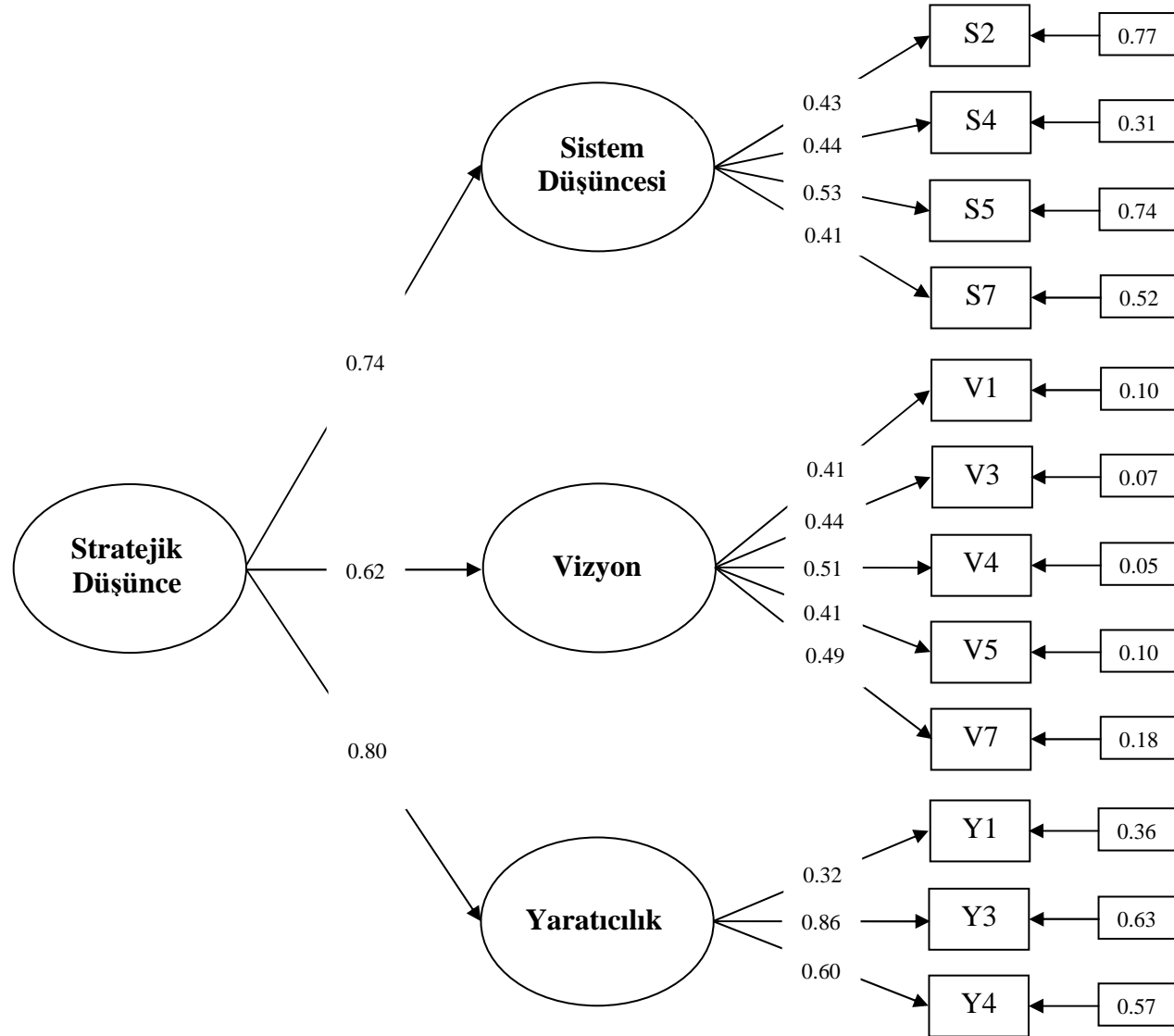
Stratejik düşünce ile ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen değerler Tablo 4.25.'te gösterilmiştir

Tablo 4.25. Stratejik Düşünce Ölçeğinin Standart Katsayıları, t , R^2 Değerleri ve Hata Varyansları

Örtük Değişken: Sistem Düşüncesi (Alpha=0,78) Gözlenen Değişkenler	t değerleri	Standart katsayılar	Hata varyansları	R²
S2-İşletmemizdeki çalışanlar çevresel faktörlerin etkisiyle değişimin nasıl gerçekleştiğini anlayabilir.	8,11	0,43	0,77	0,19
S4-İşletmemizde farklı birimlerin işlerin yapılış şeklini nasıl etkilediği bilinir.	6,32	0,44	0,31	0,38
S5- İşletmemizde önemli bir kaynağın kullanımında yer alanlar, bu kaynağın kullanımına ilişkin bir politika veya prosedür geliştirirler.	7,43	0,53	0,74	0,28
S7- İşletmemizde çalışanlar herhangi bir problemle karşılaştıklarında problemi çözmeleri için yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanır.	7,76	0,41	0,52	0,24
Örtük Değişken: Yaratıcılık (Alpha=0,72) Gözlenen Değişkenler				
Y1-İşletmemizde çalışanlar yaratıcı kabiliyet ve yeteneklerini işlerinde kullanabilme fırsatına sahiptir.	8,11	0,32	0,36	0,22
Y3-İşletmemizde çalışanlar işlerini nasıl yapacakları konusunda özgürdürler.	4,56	0,86	0,63	0,54
Y4-İşletmemizde çalışanlar, işlerini yaparken tüm yaratıcı yeteneklerini kullanır.	6,59	0,60	0,57	0,38
Örtük Değişken: Vizyon (Alpha=0,90) Gözlenen Değişkenler				
V1-İşletmemizin vizyonu, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına yardım eder.	8,05	0,41	0,10	0,61
V3-İşletmemizin vizyonu, işletme kaynaklarının daha etkin kullanımı sağlar.	7,05	0,44	0,07	0,74
V4-İşletme vizyonunun gelişmesine çalışanlar aktif olarak iştirak etmektedir.	5,25	0,51	0,05	0,84
V5-İşletmemizin vizyonu işletmenin verimliliğini olumlu etkiler.	7,94	0,41	0,10	0,63
V7-İşletmemizde çalışanlar, işletmenin vizyonundan ilham alır.	8,25	0,49	0,18	0,57

Tablo 4.25.'e bakıldığında gözlenen değişkenlerin standart katsayılarının kritik olan 0,98 değerinden küçük ve t değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Ölçeğin boyutlarını oluşturan değişkenlerin standart katsayıları ve hata varyansları ise Şekil 4.5.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.5. Stratejik Düşünce Ölçeği Path Diyagramı

Uygulanan ikincil doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri dikkate alındığında, stratejik düşünce ölçeğinin seçilen örneklerle genel olarak uyum gösterdiği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre stratejik düşünce ölçeğinin üç boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Dolayısıyla araştırmamanın “H₁: Stratejik düşünce, üç alt boyuttan oluşmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Stratejik düşüncenin bu boyutları sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyondur. Buradan hareketle “H₁₋₁: Sistem düşüncesi, stratejik düşüncenin bir alt boyutudur. “H₁₋₂: Yaratıcılık, stratejik düşüncenin bir alt boyutudur.” ve “H₁₋₃: Vizyon, stratejik düşüncenin bir alt boyutudur.” hipotezleri de kabul edilmiştir.

4.6.3. Öğrenme Yönlülük Ölçeğini Oluşturan Boyutların Test Edilmesi

Araştırmada işletmelerin öğrenme yönlü olup olmadığını belirlemek için kullanılan ölçeği oluşturan boyutların seçilen örneğe uygunluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Öğrenme yönlülük ölçeği 3 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülüktür. Tablo ve şekillerde kolaylık olması bakımından ölçekteki değişkenler kodlanmıştır. Öğrenme bağlılığındaki değişkenler OB1, OB2, OB3, OB4; paylaşılan vizyondaki değişkenler PV1, PV2, PV3, PV4 ve Açık Görüşlülükteki değişkenler AG1, AG2, AG3, AG4 olarak kodlanmıştır. Ölçeği oluşturan boyutlar ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

4.6.3.1. Öğrenme Bağlılığı Ölçeğinin Testi

Öğrenme yönlülük boyutlarından ilki olan öğrenme bağlılığı ölçeğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu öğrenme bağlılığında yer alan 4 değişkene ait model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları görülmüştür.

Analiz sonucunda önerilen modifikasyonlar yapılmış, modifikasyon öncesi ve sonrası model uyum değerleri Tablo 4.26.’da gösterilmiştir.

Tablo 4.26. Öğrenme Bağlılığı Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri

	İndeksler	Modifikasyon öncesi değerler	Modifikasyon sonrası değerler	Kabul edilebilir uyum değerleri
ÖĞRENME BAĞLILIĞI	Ki kare (X^2)	36,24	0,00	
	Serbestlik derecesi(df)	2	0	
	(X^2)/df	18,12		3-5
	p-value	0,00	1,00	
	RMSEA	0,318	0,00	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
	NFI	0,84		$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
	CFI	0,84		$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
	GFI	0,90		$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
	AGFI	0,52		$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
	Değişken sayısı	4	3	

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 4 değişkenin yer aldığı öğrenme bağlılığına ait model uyum değerlerinden AGFI (0,52), NFI (0,84), CFI (0,84), Ki-kare/df (18,12) model uyumluluğu için kabul edilebilir düzeyde değildir. Bu nedenle, analiz sonucu önerilen modifikasyonlar yapılmış, istatistiki bakımdan uygun olmayan 1 değişken (OB2) elenmiştir. Modifikasyon sonrasında elde edilen NFI, CFI, GFI ve AGFI değerleri mükemmel uyum düzeyindedir.

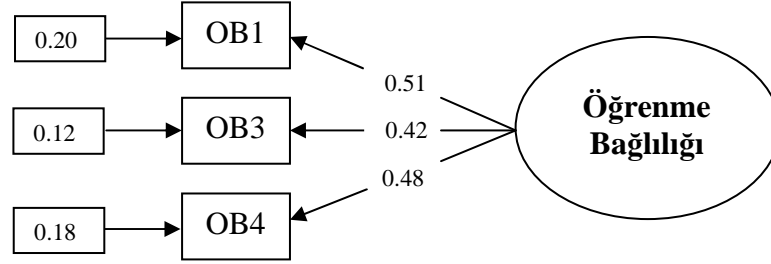
Öğrenme bağlılığı ile ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu kalan değişkenlerin değerleri Tablo 4.27.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.27. Öğrenme Bağlılığı Ölçek Testi Sonrası Kalan Değişkenler

Örtük Değişken: Öğrenme Bağlılığı (Alpha= 0,79) Gözlenen Değişkenler	t Değerleri	Standart katsayılar	Hata varyansları	R ²
OB1-İşletmemizde, öğrenme yeteneğimiz rekabet avantajı anahtarı olarak görülür.	5,86	0,51	0,20	0,57
OB3-İşletmemizde çalışanların öğrenmesi, bir maliyet değil yatırım olarak görülür.	5,48	0,42	0,12	0,60
OB4-İşletmemizde öğrenme, örgütsel devamlılığı sağlayan, anahtar bir unsur olarak görülür.	6,09	0,48	0,18	0,55

Tablo 4.27.'ye bakıldığında gözlenen değişkenlerin standart katsayılarının kritik olan 0,98 değerinden küçük ve *t* değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Ölçeği oluşturan değişkenlerin standart katsayıları ve hata varyansları ise Şekil 4.6.'da gösterilmiştir.



Şekil 4.6. Öğrenme Bağlılığı Ölçeği Path Diyagramı

4.6.3.2. Paylaşılan Vizyon Ölçek Testi

Öğrenme yönlülüğünün ikinci boyutu olan paylaşılan vizyon ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu paylaşılan vizyonda yer alan 4 değişkene ait model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları görülmüştür. Analiz sonucunda önerilen modifikasyonlar yapılmış, modifikasyon öncesi ve sonrası model uyum değerleri Tablo 4.28'de gösterilmiştir.

Tablo 4.28. Paylaşılan Vizyon Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri

	İndeksler	Modifikasyon öncesi değerler	Modifikasyon sonrası değerler	Kabul edilebilir uyum değerleri
PAYLAŞILAN VIZYON	Ki kare (X^2)	36,24	0,00	
	Serbestlik derecesi(df)	2	0	
	(X^2)/df	18,12		3-5
	p-value	0,00	1,00	
	RMSEA	0,31	0,00	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
	NFI	0,84		$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
	CFI	0,84		$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
	GFI	0,90		$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
	AGFI	0,52		$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
	Değişken sayısı	4	3	

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 4 değişkenin yer aldığı paylaşılan vizyona ait model uyum değerlerinden AGFI (0,52), NFI (0,84), CFI (0,84), Ki-kare/df (18,12) model uyumluluğu için kabul edilebilir düzeyde değildir. Bu nedenle, analiz sonucu önerilen modifikasyonlar yapılmış, istatistiki bakımdan uygun olmayan 1 değişken (PV4) elenmiştir. Modifikasyon sonrasında elde edilen NFI, CFI, GFI ve AGFI değerleri mükemmel uyum düzeyindedir.

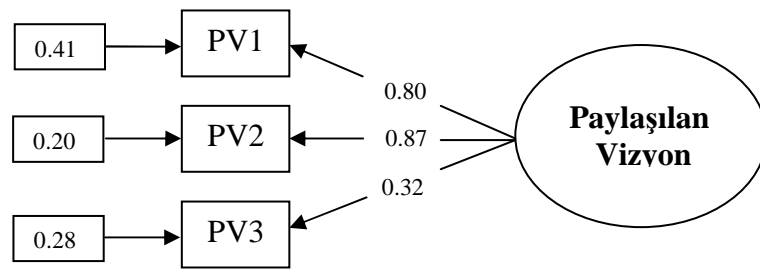
Paylaşılan vizyon ile ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu kalan değişkenlerin değerleri tablo 4.29.'da gösterilmiştir

Tablo 4.29. Paylaşılan Vizyon Ölçek Testi Sonrası Kalan Değişkenler

Örtük Değişken: Paylaşılan Vizyon (Alpha= 0,75) Gözlenen Değişkenler	t değerleri	Standart katsayılar	Hata varyansları	R ²
PV1-İşletmemizde amaç birliği bulunmaktadır.	4,52	0,80	0,41	0,61
PV2-İşletme vizyonu üzerinde tüm seviye, fonksiyon ve bölümlerde tam bir anlaşma söz konusudur.	2,05	0,87	0,20	0,79
PV3-İşletmemizde her işgören, firma amaçlarından sorumludur.	8,46	0,32	0,28	0,27

Tablo 4.29.'a bakıldığında gözlenen değişkenlerin standart katsayılarının kritik olan 0,98 değerinden küçük ve *t* değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Ölçeği oluşturan değişkenlerin standart katsayıları ve hata varyansları ise Şekil 4.7.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.7. Paylaşılan Vizyon Ölçeği Path Diyagramı

4.6.3.3. Açık Görüşlülük Ölçek Testi

Öğrenme yönlülüğünün son boyutu olan açık görüşlülük ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu açık görüşlülük ölçeğinde yer alan 4 değişkene ait model uyum değerlerinin kabul

edilebilir düzeyde olmadıkları görülmüştür. Analiz sonucunda önerilen modifikasyonlar yapılmış, modifikasyon öncesi ve sonrası model uyum değerleri Tablo 4.30.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.30. Açık görüşlülük Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri

	İndeksler	Modifikasyon öncesi değerler	Modifikasyon sonrası değerler	Kabul edilebilir uyum değerleri
AÇIK GÖRÜŞLÜLÜK	Ki kare (X^2)	36,24	0,00	
	Serbestlik derecesi(df)	2	0	
	(X^2)/df	18,12		3-5
	p-value	0,00	1,00	
	RMSEA	0,31	0,00	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
	NFI	0,84		$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
	CFI	0,84		$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
	GFI	0,90		$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
	AGFI	0,52		$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
	Değişken sayısı	4	3	

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 4 değişkenin yer aldığı Açık Görüşlülük ölçeğine ait model uyum değerlerinden AGFI (0,52), NFI (0,84), CFI (0,84), Ki-kare/df (18,12) model uyumluluğu için kabul edilebilir düzeyde değildir. Bu nedenle, analiz sonucu önerilen modifikasyonlar yapılmış, istatistiki bakımdan uygun olmayan 1 değişken (AG4) elenmiştir. Modifikasyon sonrasında elde edilen NFI, CFI, GFI ve AGFI değerleri mükemmel uyum düzeyindedir.

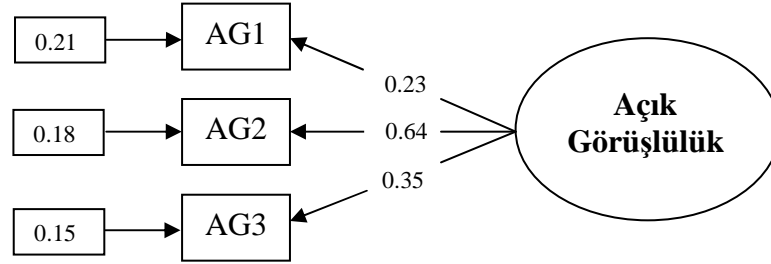
Açık görüşlülük ile ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu kalan değişkenlerin değerleri Tablo 4.31.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.31. Açık Görüşlülük Ölçek Testi Sonrası Kalan Değişkenler

Örtük Değişken: Açık Görüşlülük (Alpha= 0,90) Gözlenen Değişkenler	t değerleri	Standart katsayılar	Hata varyansları	R ²
AG1-İşletmemizde piyasa ile ilgili paylaştığımız varsayımlar üzerinde eleştiri yapmaktan çekinmeyiz.	8,64	0,23	0,21	0,21
AG2-İşletmemizde açık fikirliliğe yüksek değer verilir.	2,22	0,64	0,18	0,23
AG3-Orijinal fikirler işletmemiz için değerli görülür.	6,16	0,35	0,15	0,44

Tablo 4.31.'e bakıldığında gözlenen değişkenlerin standart katsayılarının kritik olan 0,98 değerinden küçük ve *t* değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Ölçeği oluşturan değişkenlerin standart katsayıları ve hata varyansları ise Şekil 4.8.'de



gösterilmiştir.

Şekil 4.8. Açık Görüşlülük Ölçeği Path Diyagramı

Öğrenme yönlülük ölçeğinin boyutlarına ayrı ayrı uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri dikkate alındığında, kullanılan öğrenme yönlülük ölçeğine ait faktörlerin seçilen örneklerle genel olarak uyum gösterdiği görülmektedir.

4.6.4. Öğrenme Yönlülük Ölçeğinin Test Edilmesi

Araştırmada kullanılan öğrenme yönlülük ölçeğini oluşturan boyutlar ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulduktan sonra kullanılan bu ölçek örneğe uygunluğunu test etmek amacıyla ikincil doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin test edilmesinde daha önce öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon, açık görüşlülük ölçeklerine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen değişkenler kullanılmıştır. Analizin ilk aşamasında PV3 değişkeninin

standart katsayısı 0,98'den büyük olduğu için analizden çıkarılmıştır. Bu modifikasyon sonucu elde edilen modifikasyon öncesi ve sonrası Ki-kare ve uyum indeks değerleri Tablo 4.32.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.32. Öğrenme Yönlülük Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri

	İndeksler	Modifikasyon öncesi değerler	Modifikasyon sonrası değerler	Kabul edilebilir uyum değerleri
ÖĞRENME YÖNLÜLÜK	Ki kare (X^2)	51,27	27,14	
	Serbestlik derecesi(df)	24	17	
	(X^2)/df	2,13	1,59	3-5
	p-value	0,00	0,05	
	RMSEA	0,08	0,05	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
	NFI	0,92	0,94	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
	CFI	0,95	0,97	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
	GFI	0,94	0,96	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
	AGFI	0,88	0,92	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
	Değişken sayısı	9	8	

Modifikasyon sonrasında elde edilen Ki-kare/df oranı 1,59 olup kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Düzeltilmiş uyum indeksi (AGFI) değeri 0,96 olup model uyumluluğu için iyi uyum düzeyindedir. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,97 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Bu değerlere göre öğrenme yönlülük ölçeğinde yer alan değişkenlerin kabul edilebilirliği iyi düzeydedir.

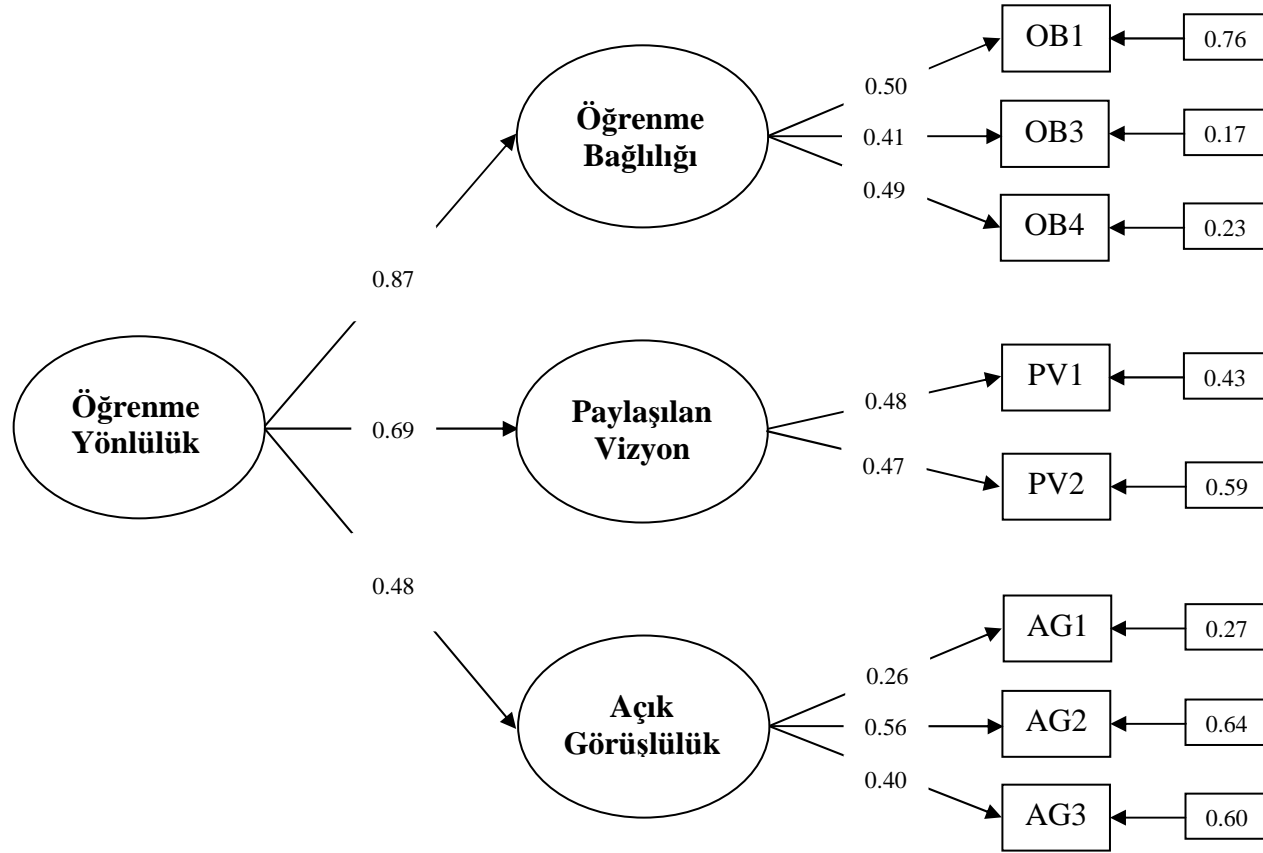
Öğrenme yönlülük ile ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen değerler Tablo 4.33.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.33. Öğrenme Yönlülük Ölçeğinin Standart Katsayıları, t, R2 Değerleri ve Hata Varyansları

Örtük Değişken: Öğrenme Bağlılığı (Alpha=0,794) Gözlenen Değişkenler	t Değerleri	Standart katsayılar	Hata varyansları	R²
OB1-İşletmemizde, öğrenme yeteneğimiz rekabet avantajı anahtarı olarak görülür.	6,62	0,50	0,21	0,55
OB3-İşletmemizde çalışanların öğrenmesi, bir maliyet değil yatırım olarak görülür.	6,16	0,41	0,12	0,58
OB4-İşletmemizde öğrenme, örgütsel devamlılığı sağlayan, anahtar bir unsur olarak görülür.	6,08	0,49	0,17	0,59
Örtük Değişken: Paylaşılan Vizyon (Alpha=0,751) Gözlenen Değişkenler				
PV1-İşletmemizde amaç birliği bulunmaktadır.	2,66	0,48	0,11	0,67
PV2-İşletme vizyonu üzerinde tüm seviye, fonksiyon ve bölümlerde tam bir anlaşma söz konusudur.	6,28	0,47	0,33	0,40
Örtük Değişken: Açık Görüşlülük (Alpha= 0,90) Gözlenen Değişkenler				
AG1-İşletmemizde piyasa ile ilgili paylaştığımız varsayımlar üzerinde eleştiri yapmaktan çekinmeyiz.	8,75	0,26	0,19	0,26
AG2-İşletmemizde açık fikirliliğe yüksek değer verilir.	2,72	0,56	0,02	0,94
AG3-Orijinal fikirler işletmemiz için değerli görülür.	5,99	0,40	0,12	0,58

Tablo 4.33.'e bakıldığında gözlenen değişkenlerin standart katsayılarının kritik olan 0,98 değerinden küçük ve *t* değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Ölçeğin boyutlarını oluşturan değişkenlerin standart katsayıları ve hata varyansları ise Şekil 4.9.'da gösterilmiştir.



Şekil 4.9. Öğrenme Yönlülük Ölçeği Path Diyagramı

Uygulanan ikincil doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri dikkate alındığında, stratejik düşünce ölçeğinin seçilen örneklerle genel olarak uyum gösterdiği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre öğrenme yönlülük ölçeğinin üç boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Dolayısıyla araştırmmanın “H₃: Öğrenme yönlülük, üç alt boyuttan oluşmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Öğrenme yönlülüğün bu boyutları öğrenme bağlılığı, açık görüşlülük ve paylaşılan vizyondur. Buradan hareketle “H₃₋₁: Öğrenme bağlılığı, öğrenme yönlülüğün bir alt boyutudur.”, “H₃₋₂: Açık görüşlülük, öğrenme yönlülüğün bir alt boyutudur.” ve “H₃₋₃: Paylaşılan vizyon, öğrenme yönlülüğün bir alt boyutudur.” hipotezleri de kabul edilmiştir.

4.6.5. Yenilik Ölçeğinin Test Edilmesi

Araştırmada işletmelerin yeni ürün ve hizmetler üretip sunmaya yönelik tutumlarını belirlemek için kullanılan ölçeği oluşturan değişkenlerin seçilen örneğe uygunluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yenilik ölçeği 7 değişkenden oluşmaktadır. Tablo ve şekillerde kolaylık olması bakımından ölçekteki değişkenler: YN1, YN2, YN3, YN4, YN5, YN6, YN7 olarak kodlanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu yenilik ölçeğinde yer alan 7 değişkene ait model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları görülmüştür. (Ki-kare/df:7,83, AGFI:0,69, GFI:0,84 CFI:0,87). Analiz sonucunda önerilen modifikasyonlar yapılmış, YN2 ve YN6 elenmiş, modifikasyon öncesi ve sonrası model uyum değerleri Tablo 4.34.'te gösterilmiştir.

Modifikasyon sonrası Ki-kare/df oranı 1,83 olup, kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Düzeltilmiş uyum indeksi (AGFI) değeri 0,92 olup model uyumluluğu için kabul edilebilir düzeydedir. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,98 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Bu değerlere göre, yenilik altında yer alan değişkenlerin kabul edilebilirliği, iyi düzeydedir.

Tablo 4.34. Yenilik Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri

	İndeksler	Modifikasyon öncesi değerler	Modifikasyon sonrası değerler	Kabul edilebilir uyum değerleri
YENİLİK	Ki kare (X^2)	109,62	9,18	
	Serbestlik derecesi(df)	14	5	
	(X^2)/df	7,83	1,83	3-5
	p-value	0,00	0,00	
	RMSEA	0,20	0,07	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
	NFI	0,85	0,96	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
	CFI	0,87	0,98	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
	GFI	0,84	0,97	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
	AGFI	0,69	0,92	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
	Değişken sayısı	7	5	

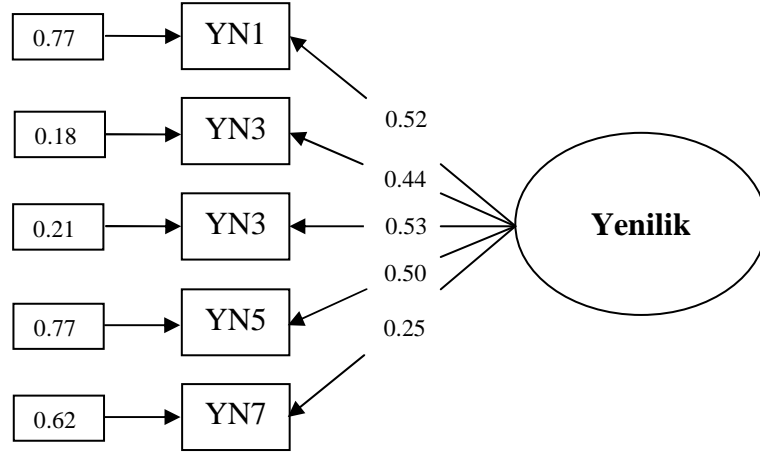
Yenilik ile ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen değerler Tablo 4.35'te gösterilmiştir

Tablo 4.35. Yenilik Ölçeğinin Test Sonrası Kalan Değişkenler

Örtük Değişken: Yenilik (Alpha=0,80) Gözlenen Değişkenler	t Değerleri	Standart katsayılar	Hata varyansları	R ²
YN1- İşletmemizde yeni ürün, süreç, metod ve fikirler geliştirilir ve pazara sunulur.	8,63	0,52	0,77	0,26
YN3-İşletmemiz araştırma ve geliştirmeye büyük önem verir.	7,33	0,44	0,18	0,52
YN4-İşletmemizde araştırma ve geliştirme için kaynak ve çalışan tahsis edilmektedir.	4,62	0,53	0,21	0,57
YN5-İşletmemizin büyümesinde yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilip pazara sunulması önemli etkindir.	6,64	0,50	0,77	0,24
YN7- İşletmemiz rakiplerine göre çok daha yenilikçidir.	8,79	0,25	0,62	0,09

Tablo 4.35.'e bakıldığında gözlenen değişkenlerin standart katsayılarının kritik olan 0,98 değerinden küçük ve *t* değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Ölçeği oluşturan değişkenlerin standart katsayıları ve hata varyansları ise Şekil 4.10.'da gösterilmiştir.



Şekil 4.10. Yenilik Ölçeği Path Diyagramı

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri dikkate alındığında yenilik ölçeğinin, seçilen örnekle genel olarak uyum gösterdiği görülmektedir.

4.7. ARAŞTIRMA MODELİNİN PATH ANALİZİ

Araştırma modelinde yer alan ölçüm modelleri doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulduktan sonra kalan değişkenler kullanılarak, stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Path (Yol) analizi yapılmıştır. Path analizinin ilk aşamasında uyum indeks değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığı görülmüştür. Uyum değerleri Tablo 4.36.'da gösterilmiştir

Tablo 4.36. Araştırma Modelinin Uyumluluk İndeks Değerleri

İndeksler	Modifikasyon öncesi değerler	Modifikasyon sonrası değerler	Kabul edilebilir uyum değerleri
Ki kare (X^2)	679,23	206,91	
Serbestlik derecesi(df)	273	133	
(X^2)/df	2,48	1,55	3-5
p-value	0,00	0,00	
RMSEA	0,09	0,05	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
NFI	0,68	0,90	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	0,78	0,93	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
GFI	0,76	0,88	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	0,71	0,85	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
Değişken sayısı	25	18	

Tablo 4.35.'te görüldüğü gibi analizin ilk aşamasında elde edilen sonuçlara göre, araştırma modeline ait uyum değerlerinden AGFI (0,71), NFI (0,68), CFI (0,78), GFI(0,76) model uyumluluğu için kabul edilebilir düzeyde değildir. Bu nedenle, analiz sonucu önerilen modifikasyonlar yapılmış, istatistikî bakımdan uygun olmayan değişkenler analizden çıkarılmıştır. (stratejik düşünce ölçeğinin sistem boyutuna ait S5, S7; yaratıcılık boyutuna ait Y3; öğrenme yönlülük ölçeğinin öğrenme bağıllığı boyutuna ait OB1; Açık Görüşlülük boyutuna ait AG2, AG3; yenilik ölçeğinden YN5). Bu modifikasyonlar sonucunda elde edilen uyum değerlerine bakıldığında Ki-kare/sd 1,55 olup, iyi uyum düzeyindedir. RMSEA değeri 0,05 olup istatistikî olarak önerilen sınırlar içerisinde yer almaktadır. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,93 olup kabul edilebilir düzeydedir. Düzeltilmiş iyilik indeksi (AGFI) 0,85 olup kabul edilebilir bir değere sahiptir.

Araştırma modelinin modifikasyon sonrasında kalan değişkenler tablo 4.37.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.37. Araştırma Modelinin Path Analizi Sonrasında Kalan Değişkenler

		t değerleri	Standart katsayılar	Hata varyansları	R ²
STRATEJİK DÜŞÜNCE (Albha=0,76)	S2 -İşletmemizdeki çalışanlar çevresel faktörlerin etkisiyle değişimin nasıl gerçekleştiğini anlayabilir.	9,14	0,26	0,89	0,17
	S4 -İşletmemizde farklı birimlerin işlerin yapılış şeklini nasıl etkilediği bilinir.	9,10	0,24	0,44	0,12
	Y1 -İşletmemizde çalışanlar yaratıcı kabiliyet ve yeteneklerini işlerinde kullanabilme fırsatına sahiptir.	9,13	0,20	0,42	0,18
	Y4 -İşletmemizde çalışanlar, işlerini yaparken tüm yaratıcı yeteneklerini kullanır.	9,14	0,25	0,87	0,26
	V1 -İşletmemizin vizyonu, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına yardım eder.	8,13	0,40	0,10	0,61
	V3 -İşletmemizin vizyonu, işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmaması sağlar.	7,36	0,44	0,07	0,73
	V4 -İşletme vizyonunun gelişmesine çalışanlar aktif olarak iştirak etmektedir.	5,40	0,51	0,05	0,85
	V5 -İşletmemizin vizyonu işletmenin verimliliğini olumlu etkiler.	8,05	0,41	0,10	0,63
	V7 -İşletmemizde çalışanlar, işletmenin vizyonundan ilham alır	8,25	0,49	0,17	0,58
	ÖĞRENME YÖNLÜLÜK (Albha=0,70)	OB3 -İşletmemizde çalışanların öğrenmesi, bir maliyet değil yatırım olarak görülür.	7,19	0,37	0,15
OB4 -İşletmemizde öğrenme, örgütsel devamlılığı sağlayan, anahtar bir unsur olarak görülür.		7,31	0,44	0,22	0,46
PV1 -İşletmemizde amaç birliği bulunmaktadır.		7,67	0,38	0,20	0,41
PV2 -İşletme vizyonu üzerinde tüm seviye, fonksiyon ve bölümlerde tam bir anlaşma söz konusudur		8,36	0,39	0,40	0,28
AG1 -İşletmemizde piyasa ile ilgili paylaştığımız varsayımlar üzerinde eleştiri yapmaktan çekinmeyiz.		8,91	0,18	0,23	0,12
YENİLİK (Albha = 0,73)	YN1 -İşletmemizde yeni ürün, süreç, metot ve fikirler geliştirilir ve pazara sunulur.	8,13	0,34	0,20	0,37
	YN3 -İşletmemiz araştırma ve geliştirmeye büyük önem verir.	8,73	0,46	0,09	0,70
	YN4 -İşletmemizde araştırma ve geliştirme için kaynak ve çalışan tahsis edilmektedir.	5,58	0,51	0,15	0,64
	YN7 -İşletmemiz rakiplerine göre çok daha yenilikçidir.	8,65	0,37	0,44	0,23

Path analizi sonrasında modelde yer alan temel değişkenler arasındaki ilişkiler 4.38.'de gösterilmektedir.

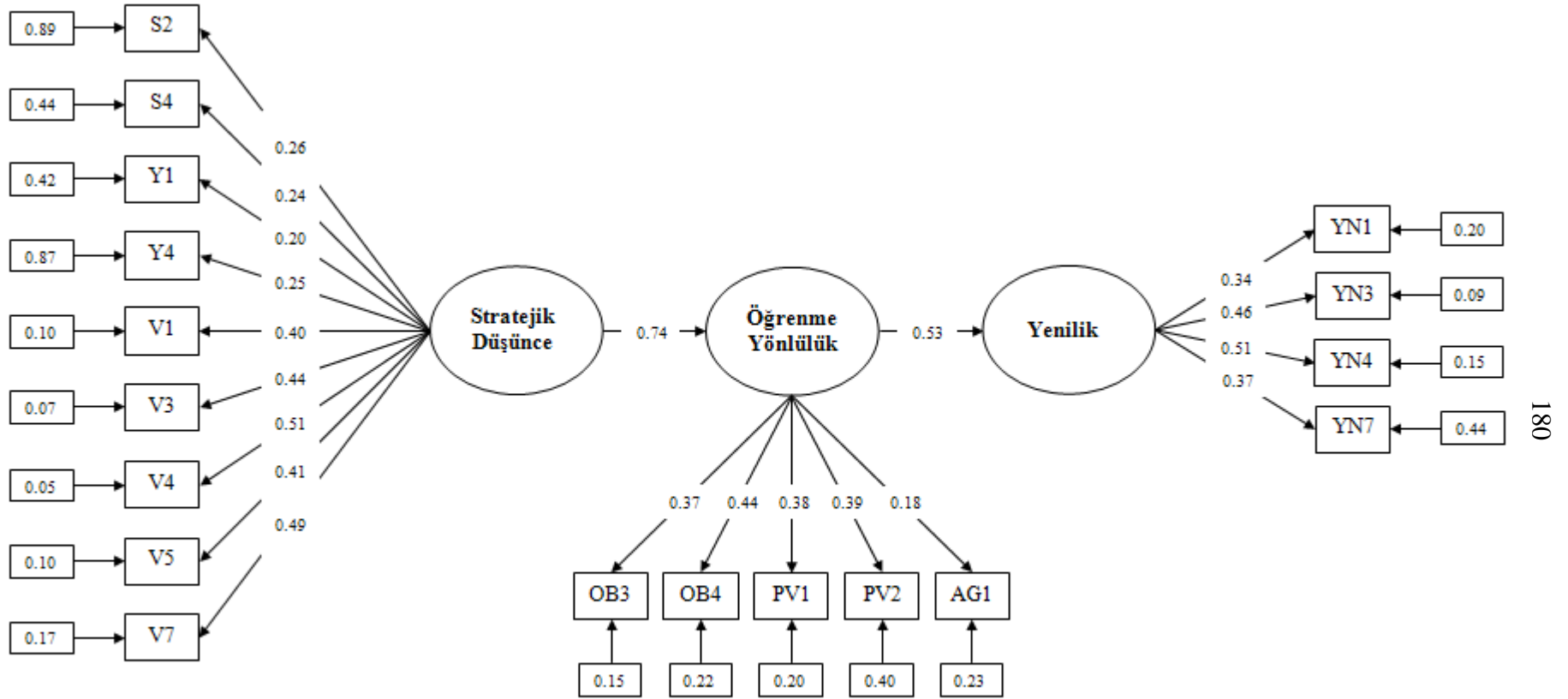
Tablo 4.38. Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük ve Yenilik Arasındaki İlişkiler

DEĞİŞKENLER	t değerleri	Standart Katsayılar	Hata varyansları	R ²
STRATEJİK DÜŞÜNCE→ ÖĞRENME YÖNLÜLÜK	3,95	0,74	0,46	0,54
ÖĞRENME YÖNLÜLÜK→ YENİLİK	3,86	0,53	0,72	0,28

Tablo 4.38.'e bakıldığında stratejik düşünce ve öğrenme yönlülük değişkenleri arasındaki R² değeri, yani stratejik düşüncenin öğrenme yönlülük üzerindeki etkisinin büyüklüğünü gösteren değer 0,54 ve hata varyansı 0,46'dır. Aynı şekilde standart katsayısı 0,74 ve t değeri ise 3,95'tir. Değerlere bakıldığında stratejik düşünce ve öğrenme yönlülük arasındaki standart katsayı kritik olan 0,98 değerinden küçüktür. Ayrıca t değeri 2'den büyüktür dolayısıyla anlamlıdır. Hata varyansı düşük bir değere sahiptir. R² değeri ise oldukça yüksektir. Bu sonuçlara göre stratejik düşüncenin öğrenme yönlülük üzerinde etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın "H₂: Stratejik düşünce, öğrenme yönlülüğü etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Öğrenme yönlülük ve yenilik arasındaki R² değeri, yani öğrenme yönlülüğün yenilik üzerindeki etkisinin büyüklüğünü gösteren değer 0,28 ve hata varyansı 0,72'dir. R² değerinin (0,28), literatürde yer alan öğrenme yönlülük ve yenilik ilişkisini araştıran çalışmalar incelendiğinde yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir (Calantone vd., 2002; Hult vd., 2004)). Standart katsayısı 0,53 ve t değeri 3,86'dır. Değerlere bakıldığında stratejik düşünce ve öğrenme yönlülük arasındaki standart katsayı kritik olan 0,98 değerinden küçüktür. Ayrıca t değeri 2'den büyüktür dolayısıyla anlamlıdır. Bu sonuçlara göre stratejik düşüncenin yenilik üzerinde etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla "H₄: Öğrenme yönlülük, yeniliği etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma modelinin modifikasyonlar sonrası oluşan path diyagramı şekil Şekil 4.11.'de gösterilmektedir.



Şekil 4.11. Araştırma Modelinin Path Diyagramı

SONUÇ

Değişim, belirsizlik, kaos, çalkantı ve süreksizlik gibi kavramlarla ifade edilen yeni ekonomide, işletmeler karşı karşıya kaldıkları belirsizliği azaltmak, değişime uyum sağlamak, hatta doğru öngörümlemede bulunarak pazarda değişimi başlatan yenilikçi güç durumuna gelmek için başarılı bir stratejik yönetime ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada stratejik yönetim sürecinin temel felsefisi olan stratejik düşünce ile bunun öğrenme yönlülük ve yenilik üzerine etkisi işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır.

Çevresel koşulların hızla değiştiği yoğun rekabet ortamında işletmelerin faaliyetlerine devam etmesi, yöneticilerin doğru kararlar alabilmesine bağlıdır. Çevresel belirsizliğin hâkim olduğu iş dünyasında yöneticiler nasıl doğru kararlar verecekleri konusunda da zorluklarla yüz yüze kalmaktadır. Belirsizlik koşullarında işletmeye yön verebilmek, yöneticilerin en öncelikli görevidir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, hem işletme içi hem işletme dışı bilgi akışını ve paylaşımını kolaylaştırmasına rağmen, değişim parametrelerinin çeşitliliği ve karmaşıklığı, söz konusu bilgilerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi sürecini zorlaştırmaktadır. Bu durum, rekabet üstünlüğü kazanmak için değişimlere hızla yanıt vermesi ve uyum sağlaması beklenen işletmeler açısından dezavantaj oluşturmaktadır. İşletmelerin, hayatta kalabilmesi yöneticilerin değişimleri doğru tahmin edebilmesi ve stratejik kararlar alması ile yakından ilişkilidir. Değişimlerin doğru tahmin edilebilmesi ise yöneticilerin çevresel faktörleri sürekli izlemesi ve analiz etmesi ile mümkünken, stratejik karar alma ile işletme bir bütün olarak değerlendirilmekte ve hayati önem taşıyan çevresel unsurlar dikkate alınmaktadır. Stratejik kararlar, işletme için vizyon sağlamakta, işletmenin çevresindeki fırsat ve tehditlere uygun tepkiler vermesine yardımcı olmakta ve rekabet avantajı kazandırmaktadır. Stratejik karar verme ile yöneticiler geçmişi değerlendirerek ve buna dayalı olarak geleceği tahmin ederek işletmenin faaliyetlerini yönlendirecek alternatifler üretirler. Bu alternatifler içerisinde işletme ve koşullara en uygunu seçilir. İşletmelerin, çevresel değişimleri anlayabilmesi ve uygun alternatifler üretmesinin ilk koşulu da, stratejik düşünceye sahip olmaktır.

Stratejik düşünceye sahip işletmeler, rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler belirlediğinin ve uyguladığının bilincindedir. Bununla beraber rakiplerin

stratejilerin nasıl geliştirilip farklılaştırılabileceğinin arayışı içerisinde, çevresel fırsat ve tehditlerden nasıl yararlanabileceklerinin farkındadır. Söz konusu işletmeler, endüstride hangi pozisyonda bulduklarına ve gelecekte bulunmak istedikleri pozisyona ilişkin net bir görüşe sahiptirler. Stratejik düşünceye sahip işletmeler; geleceğin belirsizliğini, dinamizmle aşmak amacıyla gelecek için bugünden hazırlık yapmakta ve çevresel değişim karşısında işletmenin de değişmesi gerektiğinin bilinciyle hareket etmektedir. Stratejik düşünce, işletme yönetimlerinin dinamizm, karmaşıklık ve belirsizlik nedeniyle çalkantılı bir niteliğe bürünmüş olan örgütsel çevreleri anlamasına ve çevrenin çalkantılı doğasına cevap vermeye imkân sağlar. Çünkü böyle bir ortamda ancak stratejik düşünceye sahip işletmeler, stratejik hareket kabiliyetine sahiptir ve hayatta kalabilmek için proaktif davranarak, fırsatlardan yararlanıp tehditlerden kaçınmaktadırlar.

Stratejik düşünceye sahip olma, stratejik yönetim sürecinin ilk ve en önemli aşamasını oluşturur. Stratejik yönetim, işletmenin çevresini dikkate alarak misyon ve vizyon geliştirmesi, stratejik alternatifler oluşturması, bunlardan işletme için rekabet üstünlüğü sağlayacak alternatifin seçmesi, seçilen alternatifin uygulamaya geçirmesi ve bu faaliyetleri kontrol etmesini içeren bir süreçtir. Uzun dönemli bir bakış açısının benimsendiği stratejik yönetim sürecinde; işletme, rakiplerini ve çevresini sürekli analiz ederek bulunduğu konumu geliştirmeyi hedefler. Stratejik düşünce, bu sürecin temel felsefesidir ve stratejik yönetim sürecini şekillendirici bir rol oynamaktadır.

Stratejik düşünce sahibi işletmeler, sürekli olarak öğrenmeye açık olmak durumundadır. Öğrenme yönlülük; işletme içerisinde öğrenmenin rekabet avantajı sağlayan bir yatırım unsuru olarak görülmesini ifade eder. Öğrenme yönlülüğü yüksek olan işletmelerde; yeni bilgi kazanmaya, problemleri çözmek için yetenek geliştirmeye ve bilgiler arasında ilişki kurmaya önem verilir. Ayrıca bu işletmelerde çalışanlar, örgütsel faaliyetlere yön veren örgütsel normları devamlı olarak sorgularlar. Bu açıdan öğrenme yönlülük, çalışanların cesaretini artırmakta, daha fazla öğrenmenin ortaya çıkmasına doğrudan sebep olmakta ve örgütsel değişimi gerçekleştirilmektedir.

Küreselleşen rekabetin ve değişimin damgasını vurduğu günümüz iş dünyasının beraberinde getirdiği önemli bir kavram da yeniliktir. Yenilik, en temel şekliyle yeni bir fikir, ürün ya da sürecin kabulü olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürülebilmelerinin tek yolu yenilik yapmalarından geçmektedir. İşletmeler için rekabet avantajı sağlamanın en geçerli yollarından biri, rakiplerinden farklı olmaktır. Farklı olmanın yolu ise yeni fikirler bulmaktan geçer. Eğer pazarda aynı üründen çok sayıda varsa bu farklı olanın büyük bir avantaj yakalaması anlamına gelebilir. Kısaca farklı olan konuşulur, farklı olan tartışılır ve farklı olan tercih edilir. Farklı olmanın da tek yolu yenilik yapmaktır. Bir yeniliği ortaya çıkarmak, yeni hizmet ve üretim süreçlerini bilgi ile entegre etmeyi ve teknolojik problemleri çözmek için veya fırsat avantajlarını yakalamayı gerektirdiğinden bilgiye; bilgi edinimi ve edinilen bilginin bir değişimle sonuçlanmasıyla yani öğrenmeye dayanan bir kavramdır. Diğer bir deyişle öğrenme yönlülük, yenilik ile yakın ilişkilidir.

Stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada, Ankara'da faaliyet gösteren ve KOBİNET üyesi olan 260 işletme yöneticisine yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmadan, elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu; orman ürünleri ve mobilyacılık ile inşaat ve yapı malzemeleri alanında, 1-10 yıldır ve sadece yurt içinde faaliyet göstermektedir. İşletmelerin çoğunluğunun yıllık cirosu 250.000-500.000 TL arasındadır. Ayrıca işletmelerin çoğunluğu yazılı bir stratejik plana sahip değildir.

Araştırmada temel olarak üç değişken yer almaktadır. Bunlar stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yeniliktir. Kullandığımız bu ölçeklerin literatür ile uyumlu olup olmadığını belirlemek ve geçerliliklerini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Stratejik düşünce ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 3 boyut elde edilmiştir. Bu boyutlar sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyondur. Elde edilen boyutlar literatür ile büyük ölçüde uyum göstermektedir. Örneğimizdeki işletmelerin stratejik düşünce ile ilgili ifadelerine yönelik genel ortalama değerinin

($\bar{X} = 3,98$) yüksek olduğu görülmektedir. Alt boyutlara ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında ise sırasıyla vizyon ($\bar{X} = 4,15$), yaratıcılık ($\bar{X} = 3,91$) ve sistem düşüncesi ($\bar{X} = 3,81$) boyutlarının geldiği görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin stratejik düşünceyle ilgili olarak en fazla önem verdikleri konu vizyondur. İşletmeler sahip oldukları vizyonun çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına ve zamanı daha iyi kullanmalarına yardım ettiğini, işletme kaynaklarının daha etkin kullanmayı sağladığını, işletme verimliliğini olumlu etkilediğini ayrıca işletmede çalışanların işletme vizyonunda ilham aldığını düşünmektedirler.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek öğrenme yönlülüktür. Bu ölçeğe yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu 3 boyut elde edilmiştir. Bunlar öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülüktür. Elde edilen bu boyutlar literatür ile büyük ölçüde uyum göstermektedir. Örneğimizdeki işletmelerin öğrenme yönlülük ile ilgili ifadelerle yönelik ortalama değerinin ($\bar{X} = 4,09$) yüksek olduğu görülmektedir. Alt boyutlara ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında ise sırasıyla öğrenme bağlılığı ($\bar{X} = 4,15$), açık görüşlülük ($\bar{X} = 4,12$) ve paylaşılan vizyon ($\bar{X} = 3,83$) boyutlarının geldiği görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin öğrenme yönlülük ile ilgili olarak en fazla önem verdikleri konu öğrenme bağlılığı ve Açık Görüşlülüktür. İşletmeler öğrenme yeteneğini bir rekabet avantajı anahtarı olarak görmektedir. Ayrıca işletmeler için çalışanların öğrenmesi bir maliyet değil yatırımdır ve örgütsel devamlığı sağlamaktadır. Bunlara ek olarak işletmeler açık fikirliliğe önem vermektedir. Orijinal fikirler değerlidir. Çalışanlar kapsamlı ve yenilikçi düşünceleri için teşvik edilmektedir.

Araştırmanın üçüncü ölçeği yeniliktir. Yenilik ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda tek bir faktör elde edilmiştir. Örneğimizdeki işletmelerin yenilik ile ilgili ifadelerle yönelik ortalama değerinin ($\bar{X} = 4,15$) yüksek olduğu görülmektedir. İşletmeler yeni pazarlara girmeye, yeni ürün, süreç, metot ve fikirler geliştirerek pazara sunmaya isteklidir. Araştırma geliştirmeye büyük önem vermektedir. Yeni üretim ve dağıtım metotları bulmak ve uygulamak işletmeler için önemlidir. İşletmeler, kendilerini rakiplerine göre daha yenilikçi bulmaktadırlar.

Çalışmada işletmelerin faaliyet konusu, faaliyet süresi, ortalama çalışan sayısı, yıllık ortalama ciro, pazar yapısı ve yazılı bir stratejik plana sahip olma özellikleri açısından stratejik düşünceyi oluşturan sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon faktörleri; öğrenme yönlülük değişkenini oluşturan öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük faktörleri ile ve yenilik değişkenine ait ortalamalar arasında bir farklılık bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre faaliyet konusu ve ortalama çalışan sayısı açısından değişkenlerin ortalamaları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık faaliyet süresi, yıllık ortalama ciro, pazar yapısı ve stratejik plan olma durumu açısından değişkenlerin ortalamaları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamız sonucunda örnekleme yer alan işletmelerin, faaliyet süresi açısından vizyon ve paylaşılan vizyon değişkenleri ortalamaları arasında farklılık bulunduğu görülmüştür. Faaliyet süresi fazla olan işletmeler, vizyon ve paylaşılan vizyona daha olumlu bakmaktadırlar. Deneyim ve tecrübe açısından zengin olan işletmeler için vizyon, yenilik yapma için kritik önem taşımaktadır. Çünkü işletmenin vizyonu, stratejik yönetim süreci ve tüm yönetsel kararların uygulanmasına rehberlik eder. Vizyon, çalışanları bir arada tutup, geleceğe yönlendirerek, motive etmektedir. Yıkıcı rekabet koşullarında ayakta kalabilme, işletme yöneticilerinin geleceği tanımlayabilmeleri, okuyabilmeleri ve olayları şekillendirebilmeleri ile yakından ilgilidir. Stratejik düşünebilen işletmeler için geleceğin tahmin edilmesi en önemli konulardan biridir. Bu tür işletmeler de yöneticiler, işletmenin geleceğini kendi hayallerine göre, ancak gerçekten uzaklaşmadan şekillendirme ve bunu da etrafındakilere anlatabilme yeteneğine sahiptirler. Stratejik düşünce sahibi işletmeler, strateji yaratma ve uygulamalarında, sezgi ve geçmiş deneyimlerini, analitik analizlerden daha çok kullanmaktadır.

Yıllık ortalama ciro açısından sistem düşüncesi, vizyon ve öğrenme bağlılığı değişkenlerine ait ortalamalar arasında farklılık bulunmaktadır. Yıllık ortalama cirosu yüksek olan işletmeler sistem düşüncesine sahiptir, vizyona ve öğrenme bağlılığına önem vermektedir. İşletmeler, büyümelerine paralel olarak hem pazar paylarını ve karlılıklarını artırmakta hem de daha karmaşık yapılar

haline gelmektedir. Ancak bu durumda yönetimin, işletmenin bütününe odaklaşması zorlaşır. Sistem düşüncesi ise, parçaları değil bütünü anlamayı ve faaliyetlerin kendi gerçeğimizi nasıl şekillendirdiğini öğrenmeyi gerektirir. Sistem düşüncesi, işletme yöneticilerine, tüm örgütsel olayları daha açık görmeye olanak veren ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceklerini anlamalarına yardımcı olan bir disiplindir. Bu nedenle, cirosu yüksek olan işletmelerde sistem düşüncesine ve öğrenmeye önem verilmektedir. Öğrenen bir işletme içerisinde motivasyonun, tüm çalışanların doğasında mevcut olduğu kabul edilir. Çalışanlar, ortak bir vizyona sahip olmaları ve bu vizyona bağlılıkları sayesinde kendilerini, öğrenme için motive edeceklerdir.

Pazar yapısı açısından ise sadece yaratıcılık değişkenine ait ortalamalar arasında bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Sadece yurt dışıyla çalışan işletmelerin yaratıcılığa daha olumlu baktığı tespit edilmiştir. İşletmelerin, özellikle yurt dışı pazarlarda faaliyet gösterebilmeleri için yenilik yapmaları gerekmektedir. Yeni mal, hizmet ve sürecin geliştirilmesi olan yenilik faaliyetinin temelinde yaratıcılık yatmaktadır. Yurt dışı pazarlarda faaliyet göstermek, aynı zamanda esnek olmayı gerektirmektedir. Yaratıcı işletmeler, bu açıdan bakıldığında esnektir ve bu esneklik, onlara daha fazla stratejik düşünceye sahip olma ve stratejik düşünceyi değerlendirme imkânı verir.

Son olarak işletmelerin stratejik bir planı olma durumu açısından araştırmada kullanılan tüm değişkenler açısından ortalamalar arasında bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yazılı bir stratejik plana sahip olan işletmeler yazılı bir planları olmayan işletmelere göre daha fazla stratejik düşünceye sahiptir, öğrenme yönlülüğe ve yenilik yapmaya önem vermektedir. Yazılı bir stratejik planın varlığı, işletmelerin stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik faaliyetlerini koordineli ve düzenli bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır.

Stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik arasındaki ilişkileri belirlemek için oluşturulan model, Path analizi ile test edilmiştir. Path analizi yapılmadan önce ölçekleri oluşturan alt boyutlar ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve sonra ölçekler bir bütün olarak ikincil doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

Önce stratejik düşünce ölçeğini oluşturan sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon boyutları doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Daha sonra stratejik düşünce ölçeği boyutlardan kalan değişkenler kullanılarak ikincil doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri stratejik düşünce ölçeğinin seçilen örneklerle uyum içinde olduğunu göstermiştir.

İkinci olarak öğrenme yönlülük ölçeğini oluşturan öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük boyutları doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Kalan değişkenler kullanılarak da öğrenme yönlülük ölçeği ikincil doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri ölçeğin seçilen örneklerle uyum içinde olduğunu göstermiştir. Son olarak ise yenilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlar bu ölçeğin de örneklerle uyumlu olduğunu göstermiştir.

Ölçüm modelleri ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulduktan sonra ölçeklerde kalan değişkenlerle araştırma modeli, Path analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yani stratejik düşünce işletmelerin öğrenme yönlülüğünü ve öğrenme yönlülük de yeniliği etkilemektedir.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlara göre işletme yöneticileri için şu önerilerde bulunulabilir:

İşletme yöneticileri, çalışanlarından hem işletme içi hem de işletme dışı çevrelerini gözlemlemelerini teşvik etmelidir. Burada amaç; çalışanların, çevresel faktörlerin, değişim üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlamaktır. Bununla birlikte; çalışanların, farklı departmanların, işlerin yapılış şeklini nasıl etkilediğini anlatmaları gerekir. Bunun için işletme içinde rotasyon teşvik edilmelidir. Rotasyon, çalışanların işletme içinde kendi işinden başka bir görevde, işin öğretilmesi amacıyla geçici bir süre çalıştırılmasıdır. Ayrıca bu yolla çalışanların, işletme hakkında daha fazla bilgi edinmesi ve farklı departmanların işletme için önemini anlamaları, sağlanmış olur.

İşletme yöneticileri; çalışanların, yaratıcı kabiliyet ve yeteneklerini, işlerinde kullanabilme fırsatı vermelidir. Böylece çalışanlar, işlerini yaparken tüm yaratıcı yeteneklerini kullanabilirler. Yaratıcılığı desteklemek için işletme yöneticileri, çalışanları kalıpların dışında düşünmeye teşvik etmelidir. Yöneticiler,

çalışanlara yetki, sorumluluk ve destek vererek, yaratıcılık becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.

İşletme yöneticileri, yenilik, yaratıcılık, ve aktif davranış yoluyla değer yaratmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaya destek verecek, bir vizyon oluşturmalarıdır. Çünkü vizyon sayesinde çalışanlar, bakış açılarını fırsatlara doğru çevirip, rekabet üstünlüğü sağlama yolunda, nereye, nasıl ve niçin gidecekleri hakkında bilgiye ulaşabilirler. İşletme yöneticileri vizyonun gelişmesinde çalışanların aktif katılımını sağlamalıdır.

İşletme yöneticileri, çalışanların öğrenmesini teşvik etmeli, eğitim programlarını, bir maliyet unsuru değil yatırım olarak görmelidir. Çünkü işletmeler için öğrenme, örgütsel devamlılığı sağlayan en önemli unsurlardan biridir.

Yöneticiler, işletmeleri için amaç birliği oluşturmalarıdır. İşletme vizyonu üzerinde, işletmede ki tüm seviye ve departmanlarda tam bir anlaşma sağlanmalıdır.

İşletmede çalışanların, pazar ve rakiplerle ilgili varsayımlar üzerine, eleştirel yaklaşımlar getirmeleri, teşvik edilmelidir.

İşletmeler; yeniliği destekleyecek biçimde, esnek, uyum, işbirliği, kararlara aktif katılım ve bilgi akışını mümkün kılacak örgütsel yapıya sahip olmalıdır. Yenilik faaliyetleri, sadece örgütsel zekâ yaratabilen işletmelerde oluşmaktadır. Örgütsel zekâ ise işletmenin bilgisi ile ortaya konabilir. Yenilik için pazar, teknoloji ve kapasite bilgisi gerekmektedir. Bu nedenle; yeniliği teşvik etmek için içsel ve dışsal bilgi kaynaklarıyla yoğun bilgi alışverişine önem vermelidir.

İşletmeler, araştırma ve geliştirmeye büyük önem vermeli ve kaynak ayırmalıdır. Araştırma ve geliştirme departmanları, rekabet avantajının yakalanması ve teknolojik kapasitenin oluşturulması açısından son derece önemlidir. Çünkü bu departmanların temel faaliyetleri, teorik ve uygulamalı araştırmalar yapmak, uzun vadeli araştırma projeleri ortaya koymak, bilimsel ve teknik bilgi toplamak, sentezlemek ve transfer etmek, yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesinde teknolojiden yararlanmak ve işletme için fırsat veya tehdit oluşturabilecek bilimsel gelişmeleri izlemektir.

Sonuç olarak; işletmelerde bilgi yönetiminin etkinliğini artırmak, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik etmek, öğrenen örgüt olma yolunda çaba sarf etmek, terfi ve ödüllendirme sistemini, öğrenme ve performansı temel alarak geliştirmek, çalışanların performansları izlenip gerektiğinde geri bildirimde bulunmak gibi uygulamalar, öğrenme bağlılığını güçlendirerek stratejik düşünce düzeyini yükseltecektir. Günümüz iş dünyası bilgili olmaktan çok bilgiye yönelik olmayı esas kılmaktadır. Çünkü değişimin çok hızlı gerçekleşmesi eldeki bilgiyi geçersiz ve değersiz hale getirebilmektedir. Bu nedenle; işletmelerin, bilgiye yönelik özelliklere sahip olan çalışanları işe alması ve mevcut çalışanlara bu özelliği kazandırması gerekir.

İşletmelerde farklı düşüncelere ve bakış açılarına sahip bireylerin, bu düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilmesi, problemlerin çözümünde tüm çalışanların katkısının sağlanması, pazardaki yenilik ve değişikliklerin dikkatlice takip edilmesi için farklılıklara saygılı, katılımcı ve yenilikçi bir kurum kültürüne ihtiyaç duyulur. Stratejik düşünce sahibi olan, gerektiğinde reaktif gerektiğinde proaktif davranabilen, analitik ve kavramsal düşünebilen, liderlik davranışı sergileyebilen yöneticilerin varlığı, stratejik düşünme yeteneğini artıracaktır. Ayrıca empatiye dayalı, açık bir iletişimin işletmeye egemen olması da stratejik düşünce düzeyini yükseltecektir.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecekteki Çalışmalara Yönelik Öneriler

Stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan bu çalışmanın, bundan sonra yapılacak olan çalışmalara rehberlik etmesi beklenmektedir.

Birincil veri toplamanın zorluğu ve yüksek maliyetinden dolayı, bu çalışmanın örnekleme sınırlı tutulmuş olup, çalışma yalnızca bir şehirdeki işletmeler üzerinde yürütülmüştür. Araştırma, Ankara ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile sınırlı tutulmuştur. Dolayısı ile gelecekte yapılacak araştırmalarda, Ankara ili ile sınırlı kalınmayıp, diğer illerde araştırma kapsamına dâhil edilebilir. Ayrıca, örneklem büyüklüğünü artırarak, farklı bölge ve şehirlerden işletmeler üzerinde araştırma yapmak da yararlı olabilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalar da farklı işletme turleri uzerinde çalışma yapmak yararlı olacaktır. Orneğin, sadece KOBİ'ler ile sınırlı kalmayıp, holdingler, aile şirketleri ve uiversiteler araştırma kapsamına dâhil edilebilir.

Bu çalışmada sadece işletmelerdeki tepe yueticilerinin stratejik duşunce, uğrenme yuylucluk ve yeniliğe ilişkin algıları uclcuclmuştur. Gelecekte yapılacak araştırmalarda tepe yueticisinin yanı sıra departman yueticileri ve çalışanlarının da algılarının uclcuclmesi faydalı olacaktır.

Araştırmada nicel (kantitatif) araştırma yuente mi benimsenmiştir. Stratejik duşunce, uğrenme yuylucluk ve yenilik gibi kavramları içeren araştırmalarda nicel yuente min yanında nitel (kalitatif) yuente me de yer vermek yararlı olabilir. u ncu kl u s u z konusu kavramların anlamı, içeriği ve uclcuclmu kl konusunda u ncu mli g u r u ř ayrılıkları vardır. Ayrıca stratejik duşunce olgusunun bazı yu n l e r i n i n nicel araştırmalarla ve ankete dayalı olarak anlaşılması olduğu zordur. Nitel verinin eklenmesi stratejik duşunce araştırmalarına zenginlik ve derinlik katacak ve bu alanda teori oluştırmaya katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla gelecekteki çalışmalarda nicel ve nitel araştırma yuente m l e r i b i r l i k t e k u l l a n ı l m a l ı d ı r .

Bu alışmada stratejik duşunce, uğrenme yuylucluk ve yenilik ilişkileri bir b u t u n o l a r a k i n c e l e n m i ř t i r . G e l e c e k t e k i  a l ı ř m a l a r d a s t r a t e j i k d u ř u n c e v e u đ r e n m e y u y l u c l u k i l i ř k i s i i l e s t r a t e j i k d u ř u n c e v e y e n i l i k i l i ř k i s i a y r ı a y r ı e l e a l ı n m a s ı f a y d a l ı o l a c a k t ı r .

Bu t u n b u s ı n ı r l ı l ı k l a r a r a đ m e n , a r a ř t ı r m a s o n u  l a r ı n ı n , s t r a t e j i k d u ř u n c e , u đ r e n m e y u y l u c l u k v e y e n i l i k f a a l i y e t l e r i n e u n e m v e r e n i ř l e t m e y u n e t i c i l e r i n e v e b u k o n u u z e r i n d e g e l e c e k t e  a l ı ř a c a k a r a ř t ı r m a c ı l a r a u n e m l i k a t k ı l a r s a đ l a y a c a đ ı d u ř u n u l m e k t e d i r .

KAYNAKLAR

- Abernathy, W. J., Utterback, J. M. "Patterns of Innovation in Industry," *Technology Review*, 80(7), ss. 40-47.
- Akarsu, T. "Bilgi Yönetimi, Strateji ve CRM", *CRMpro Dergisi*, Kasım Sayısı, 2004, ss.6-7.
- Akgemci, T., *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- , *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayını, İstanbul, 1997.
- Aktan, Ç. C., "Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına", *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 425, Aralık, 1999, ss.1-15.
- Alas, R., Vadi, M. "The Impact of Organizational Culture On Organizational Learning In Six Estonian Hospitals", Proceeding of Fifth International Conference on "Enterprise in Transition", Split, Croatia, May 22- 24 2003, ss.954-966.
- Analoui, F. Karami, A. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises: In Small and Medium Enterprises*, Cengage Learning EMEA, London, UK, 2003.
- Ansoff, H. I., "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", *California Management Review*, 18(2), Winter, 1975, ss.21-33.
- Appleyard, M. M., Wang, C.Y.; Liddle, J. A.; Carruthers, J. "The Innovator's Non-dilemma: The Case of Next-generation Lithography", *Managerial And Decision Economics*, 29, 2008, pp.407-423.
- Argyris, C., "Double-loop learning in organizations", *Harvard Business Review*, 55(5), 1977, ss.115-125.
- , *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Reading, Addison-Wesley, Massachusetts, USA, 1978.
- Arıkan, C. L., *Evaluating the Dynamics of Innovation in Turkey: The Impact of Innovation on Business Performance*, Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, 2008.
- Armstrong, M. *Strategic Human Resource Management A Guide to Action*, 3rd Edition, Kogan Page, UK, 2006.

- Arthur, M. B., Defillippi, R. J.; Lindsay, V. J. “On Being a Knowledge Worker”, *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 4, 2008, ss. 365–377.
- Ateş, R., “Büyük Şirketler Neden Başarısız Olur”, *Şirket doktoru*, 1 Temmuz 2007, s.1.
- Atmaca, L., *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme Ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi*, Y. Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Avcı, U., *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme – Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme – Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2005.
- Ayupp, K., Perumal, A. “Learning Organization: Exploring Employee Perception”, *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7(3), 2008, s.22.
- Bai, C., ve Yuen, C. *Technology and the New Economy*, MIT Press, Massachusetts, USA, 2003.
- Baker, W. E., Sinkula, J. M. “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 1999, ss.411-427.
- Barca, M., “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 2005, s.10.
- Barlı, Ö., *Davranış Bilimleri*, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 2007.
- Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education, New Jersey USA, 2002.
- Bassett, S. E., “The Amartia of Achilles”, *Transactions and Proceedings of the American Philological Association*, Vol. 65, 1934, ss. 47-69.
- Bateson, G. *Steps to an ecology of mind*, University of Chicago Press, Chicago, USA, 2000.
- Baum, J. A. C., Singh, J. V. *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Pres Inc. New York, USA, 1994.

- Beer, M., Voepel, S. C.; Leibold, M., “Robust Organizational Fitness for Reinventing Strategy in Rapidly Changing Industry Landscapes”, IIR Working Paper, Institute of Innovation Research Hitotsubashi University, July, 2003, ss.1-45.
- Bentler, P. M., “Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling”, *Annual Review and Psychology*, 31, 1980, ss.419-456.
- Bingöl, D. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (6.Baskı), Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006.
- Block, C. C., Morrow, L. M.; Parris, S. R. *Comprehension Instruction: Research-Based Best Practices*, 2nd Edition, Guilford Pres, New York, USA, 2008.
- Bonn, I. “Improving strategic thinking: a multilevel approach”, *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 5/6, 2005, s.336-354.
- , “Developing strategic thinking as a core competency”, *Management Decision*, 39(1), 2001, ss.63-71.
- Boyce, M. E., “Organizational Learning is Essential to Achieving and Sustaining Change in Higher Education”, *Innovative Higher Education*, 28(2), Winter 2003, ss.119-136.
- Brahm, L. J. *Doing Business in China: The Sun Tzu Way*, Tuttle Publishing, Boston, USA, 2004.
- Bridge, G., “Services Innovation as a Competitive Response to Globalization”, The Bay Area Economic Forum, September 2006, ss.30-39.
- Byrne, B. M. *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: basic concepts, applications, and programming*, SAGE Publications, Inc., California, USA, 1994.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, *Industrial Marketing Management*, 31, 2002, ss.515-524.
- Caloghirou, Y., Vonortas, N. S.; Ioannides, S. *European collaboration in research and development: business strategy and public policy*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts, USA, 2004.

- Camerer, C. F., "Does Strategy Research Need Game Theory?" *Strategic Management Journal*, 12, Winter, 1991, ss.137–152.
- Campbell, D. T., Fiske, D. W. "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix", *Psychological Bulletin*, 56, 2, 1959, ss.81-105.
- Chan, C., "Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital", *Learning in Health and Social Care*, 2(4), 2003, ss.223-235.
- Chandler, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, USA, August, 1969.
- Chaveerug, A., Ussahawanitchakit, P. "Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization Climate and Uncertainty Environment", *Review of Business Research*, 8(2), 2008, ss.92-102.
- Cheng, E. W. L., "SEM being more effective than multiple regression in parsimonious model testing for management development research", *Journal of Management Development*, 20(7), 2001, ss.650-667.
- Chesbrough, H. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Massachusetts, USA, 2006.
- Chi, M. T. H., Glaser, R. Farr M. *The nature of expertise*, Hillsdal, NJ: Lawrence Erlbaum, 1988.
- Ching-Chane, H., Ling, L. H. M. "The Kitsch of War: Misappropriations of Sun Tzu for an American Imperial Hypermasculinity", International Affairs Working Paper, This paper was presented at the annual meeting of the International Studies Association, Honolulu Hawaii, March, 2005, ss. 1-8.
- Chorpenning, D., *Components in the Design and Implementation of an Organizational Vision*, Doktora Tezi, Walden University, 2000.
- Commander, N. E., "A Model For Strategic Thinking and Learning", *About Campus*, 8(2), May-Jun 2003, ss.23-25.

- Cooper, J. R., “A multidimensional approach to the adoption of innovation”, *Management Decision*, 36(8), 1998, s.493-502.
- Crandall, W., Parnell, J.; Spillan, J. *Crisis Management in the New Strategy Landscape*, SAGE Publications, California, USA, 2010.
- Cravens, K. S. “Examining the Role of Transfer Pricing as a Strategy for Multinational Firms”, *International Business Review*, Vol. 6, No. 2, 1997, ss. 127-145.
- Crossan, M. M., Berdrow, I. “Organizational Learning and Strategic Renewal”, *Strategic Management Journal*, 24, ss. 1087-1105.
- Cummings, S., *Images of Strategy*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, 2003.
- , “Pericles of Athens – Drawing from the Essence of Strategic Leadership”, *Business Horizons*, January-February, 1995, ss.22-27.
- , *Recreating Strategy*, SAGE Publications, London, UK, 2004.
- Çorbacıoğlu, S., Çevrelerindeki Değişime Adapte Olabilen Sosyo-Teknik Sistemler ve Kriz Yönetimi, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, ss.537-546.
- Daft, R. L., Weick, K. E. “Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems”, *Academy of Management Review*, 9(2), 1984, ss.284-295.
- , “Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems”, *Academy of Management Review*, 9(2), ss.284-295.
- , “Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study”, *Strategic Management Journal*, Vol.9, 1988, ss.123-139.
- Danneels, E., “From the Guest Editor Dialogue on the Effects of Disruptive Technology on Firms and Industries”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol:23, 2006, ss.2-4.
- Davenport, T. H., Leibold, M., Voelpel, S.C. *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, Wiley, John & Sons, Incorporated, Erlangen, Germany, March, 2006.

- David, F. R. *Strategic Management Concepts and Cases*, 8th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, USA, 2001.
- Dean, J. W., Sharfman, M. P. "Procedural Rationality in The Strategic Decision Making Process", *Journal of Management Studies*, 30(4), July, 1993, ss.587-610.
- Denlinger, S., Gary, C. B. *War in the Pacific: a study of navies, peoples, and battle problems*, Ayer Publishing, New York, USA, 1970.
- Dettmer, W., "Strategy Development and Deployment Using the Thinking Process", This paper, published in the proceedings of the APICS Constraints Management Special Interest Group Technical Conference, March, 2001, ss.1-9.
- Diamantopoulos, A., Siguaw, J. A. *Introducing Lisrel: a guide for the uninitiated (Introducing Statistical Methods series)*, SAGE, London, UK, 2000.
- Dickson, P. R., Farris, P. W.; Verbeke W. J. M. I. "Dynamic Strategic Thinking", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(3), 2001, ss.216-237.
- DiGiovanna, J. M., "Five Components Needed for High-Performing Teams", *Design Firm Management & Administration Report*, 7(4), Apr 2007, ss.3-4.
- DiLiello, T. C., Houghton, J. D. "Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations", *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 2008, ss.37-46.
- Dinçer, Ö. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2004.
- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. B. *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*, Routledge, London, UK, 2002.
- Dodgson, M., "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, 14(3), 1993, ss.375-394.
- Dowd, E. T., Courchaine, K. E. "Implicit Learning, Tacit Knowledge, and Implications for Stasis and Change in Cognitive Psychotherapy", *Journal of Cognitive Psychotherapy: An International Quarterly*, 10(3), 1996, ss.163-180.
- Doyle, P., "Innovation or die", *Marketing Business*, 20, 1998, s.3.

- Drucker, P. F., “They’re not employees, They’re People”, *Harvard Business Review*, vol:80, no: 2, February 2002, ss.70-77.
- Dutta, P. K., *Strategies and Games: Theory and Practice*, 2nd edition, MIT Press, Massachusetts, USA, 1999.
- Dutton, J. E., Duncan, R. B. “The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis”, *Strategic Management Journal*, 8(3), May - Jun 1987, ss.279-295.
- Easterby-Smith, M. “Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques”, *Human Relations*, 50 (9), Sep 1997, ss.1085-1113.
- , *Organizational Learning and the Learning Organization*, Sage Publications Ltd, California, USA, 1999.
- Easterby-Smith, M., Araujo, L., Burgoyne, J., *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, Malden, USA, 2005.
- Elçi, Ş., “Rekabet ve Kalkınma için İnovasyon”, *Çerçeve dergisi*, 52, Eylül 2009, ss.62-68.
- , “Herkesin İnovasyon Yapması Kaçınılmaz” , *Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Bursa Ekonomi Dergisi*, Sayı 227, Ocak 2007, Bursa, s.38.
- Ellis, A. K., *Research On Educational İnnovations*, 4th Edition, Eye On Education Inc., New York, USA, 2005.
- Ellonen, R., Blomqvist, K.; Puumalainen, K., “The role of trust in organisational innovativeness”, *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 2008, ss.160-181.
- Enz, C. A., *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*, 2nd Edition, John Wiley and Sons, New Jersey, USA, 2009.
- Erçetin, Ş., Tozlu, N. *Eğitim Bilimine Giriş*, Hegem Yayınları, Ankara, 2006.
- Eren, E. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beşinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- Erigüç, G., Balçık, P. Y. “Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *Hacettepe sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 2007, ss.75-106.

- Farrell, M. A., Oczkowski, E. “Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance?”, Working Paper, Charles Sturt University Faculty of Commerce Working Paper Series, 52(2), 2002, ss.1-40.
- Fiol, C. M., Lyles, M. “Organizational learning”, *Academy of Management Review*, 10, 1985, ss.803-813.
- Fisher, F. M., “Games Economists Play: A Noncooperative View,” *RAND Journal of Economics*, 20, Spring, 1989, ss.113–124.
- Fitz-Enz, J. *The 8 Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets*, AMACOM, New York, USA, 2005.
- Foldy, E. G., Creed, W. E. D. “Action Learning, Fragmentation, and the Interaction of Single, Double, and Triple – Loop Change”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(2), June 1999, ss.207-227.
- Foss, N. J. *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*, Oxford University Press, New York, USA, 1997.
- French R. M., Cleeremans, A. *Implicit Learning and Consciousness: An Empirical, Philosophical and Computational Consensus in the Making*, Psychology Press, East Sussex, UK, 2002.
- Frese, M., Chell, E.; Klandt H. *Psychological approaches to entrepreneurship*, Psychology Press, UK, 2000.
- Galliers, R. D., Leidner, D. E. *Strategic Information Management: Challenges and strategies in managing information systems*, 3rd edition, Oxford, UK, 2003.
- Games, P. A., “Multiple Comparisons of Means”, *American Educational Research Journal*, 8(3), 1971, ss.531-565.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J.; Verdu-Jover, A. J. “Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship”, *Industrial Management + Data Systems*, 106(1), 2006, ss.21-42.
- , “Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational

- learning in the pharmaceutical sector”, *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 2008, ss.188-212.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., Gino, F. “Is Yours a Learning Organization?”, *Harvard Business Review*, March 2008, ss.109-116.
- , “Building a learning organization”, *Business Credit*, 96(1), Jan 1994, ss.19-28.
- Gaynor, G. H. *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*, AMACOM, New York, USA, 2002.
- Gero, J. S. *Artificial Intelligence in Design '02*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Netherlands, 2002.
- Geus, A. *The Living Company Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Publishing, Boston, USA, 2002.
- Giesecke, A. L., “Mapping Utopia: Homer's Politics and the Birth of the Polls”, *College Literature*, Vol: 34, Spring 2007, ss. 194-214.
- Giesecke, J., McNeil, B. “Transitioning to the Learning Organization”, *Library Trends*, 53(1), Summer 2004, ss.54-67.
- Gilligan, C., Wilson, R. M. S. *Strategic Marketing Planning*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 2003.
- Glanz, J. *What every principal should know about Strategic Leadership*, Corwin Press, California, USA, 2005.
- Goldman, E. F., “Strategic Thinking At the Top”, *MIT Sloan Management Review*, 48(4), Summer 2007, ss.75-81.
- , “The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking”, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 19, no. 3, Fall 2008, ss.217-239.
- , *Becoming an Expert Strategic Thinker: The Learning Journey of Healthcare CEO's*, Doktora Tezi, The Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University, 7 July 2005.
- Goleman, D., *Business: The Ultimate Resource*, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts, USA, 2002.

- Graetz, F. "Strategic Thinking Versus Strategic Planning: toward understanding the complementarities", *Management Decision*, 40(5), 2002, ss. 456-462.
- Grant, R. M., "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33 (3), Spring, 1991, ss.114-134.
- , *Contemporary Strategy Analysis*, 5th Edition, Blackwell Publishing, Malden, USA, 2005.
- Gray, C. S., "Why strategy is difficult", *Joint Force Quarterly*, Summer 1999, ss.80-86.
- Gregory, R. L. *The Oxford Companion to the Mind*, Oxford University Press, New York, USA, 1987.
- Griffith, S. B., Hart, B. L. *The Art of War*, Oxford University Press, New York, USA, 1988.
- Grundy, T., Brown, L. *Be Your Own Strategy Consultant: Demystifying Strategic Thinking*, Thomson Learning, London, UK, 2002.
- Hafsi, T., Thomas, H. "The field of strategy: In search of a walking stick", *European Management Journal*, Vol. 23, No. 5, 2005, ss. 507–519.
- Hair, J. F., Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River: NJ, 1998.
- Halsey, W. D., *Macmillan Contemporary Dictionary*, 1. Baskı, ABC Kitabevi, İstanbul, 1988.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. *Competing for the future*, 6th Edition, Harvard Business Press, 1996.
- Haris, E. G., Mowen, J. C., Brown, T. J. vd., "Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), ss.19-35.
- Harris, B. F., *America, Technology and Strategic Culture:A Clausewitzian Assessment*, Taylor & Francis, New York, USA, 2009.
- Hattori, R. A., Wycoff, J. *Innovation Training*, American Society for Training and Development, USA, 2004.

- Hawkins, T.R., *The Learning Congregation: A New Vision of Leadership*, First Edition, Westminster John Knox Pres, Kentucky, USA, 1997.
- Hax, A. C., "Redefining The Concept of Strategy and The Strategy Formation Process", *Planning Review*, Vol. 18, 1990, ss.34-40.
- Hays, J. M., Hill, A. V. "A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality", *Journal of Operations Management*, 19, 2001, ss.335–349
- Heinrichs, J. H., *Interaction Effects of Strategic Decision Models and Business Intelligence Tools on Knowledge Generation in Manufacturing Firms*, Doktora Tezi, The University of Toledo, May 2001.
- Henderson, B. D., "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*, November-December, 1989, ss.139-143.
- Henderson, E. S., Nathenson, M. B. *Independent Learning in Higher Education*, Educational Technology Publication, New Jersey, USA, 1984.
- Heracleous, L., "Strategic Thinking or Strategic Planning?", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, 1998, ss. 481-487.
- Herzog, P. *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*, Gabler Verlag, Wiesbaden, Germany, 2008.
- Hitt, M. A., Freeman R. E.; Harrison, J. S. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Wiley-Blackwell, Oxford, UK, 2001.
- Holsapple, C. W. *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, 2nd Edition, Springer – Verlag, Berlin, Germany, 2004.
- Horwath, R., "The Origin of Strategy", White Papers, Strategic Thinking Institute, 2006, ss.1-5.
- Huber, G. P., "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, 2(1), February 1991, ss.88-115.
- Hult, T. M., Ferrell, O. C., Hurley, R. F. "Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance", *Journal of Business Research*, 55, 2002, ss.377-387.
- , "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, 33, 2004, ss.429–438.

- Hult, T. M., Ferrell, O. C., Hurley, R. F. "Organizational Learning Capacity and Internal Customer Orientation Within Strategic Sourcing Units", *Journal of Quality Management*, 6, 2001, ss.173-192.
- Hurley, R. F., Hult, T. M. "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62, 1998, ss.42-54.
- Hussey, D., "Creative strategic thinking and the analytical process: critical factors for strategic success", *Strategic Change*, 10, Jun-Jul 2001, ss.201-213.
- İftar, G. K. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed: Ali Atif Bir, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim yayınları No: 601, Eskişehir, 1999.
- İsoraite, M., "The Analysis of Strategic Planning in Transport", *Transport*, Vol: XXI, No:1, 2006, ss.62-69.
- Jaques, E., Cason, K. *Human Capability: A study of individual potential and its application*, Falls Church, VA Cason Hall, USA, 1994.
- , *Executive Leadership: A practical guide to managing complexity*, Wiley-Blackwell, Malden, USA, 1994.
- Jayne, R. L., "Knowledge Worker: Human Resource Strategy to Achieve a Competitive Advantage", *Leading and Learning: What's Ahead for Management Education*, Midwest Academy of Management, 49th Proceedings, 14 August 2006, ss.1-20.
- Jerkins M., Ambrosini, V., Collier, N. *Advanced, Strategic Management: A Multi-Perspective Approach*, 2nd Revised Edition, Macmillan Publishers, Hampshire, UK, 2007.
- Jimenez, D., Navarro, J. G. "The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation", *Industrial Marketing Management*, 36, 2006, ss.1-15.
- Jong, T. D., "Cognitive load theory, educational research, and instructional design: some food for thought", *Instructional Science*, 2009, ss.105-134.
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D. *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, 3rd Edition, Scientific Software International, Inc., Chicago, USA, 1993.

- Kahn, T. M., *An Analysis of Strategic Thinking Using a Computer-Based Game*, Doktora Tezi, University of California, Berkeley, USA, 1981.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business Press, Massachusetts, USA, 2004.
- , *The Strategy-Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, USA, 2001.
- Karadal, F., Türk, M. “İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, , 1(1), Haziran 2008, ss.59-71.
- Kaufman, R., *Strategic Planning Plus: An Organizational Guide*, Sage Publications, California, USA, 1992.
- Kılıç, D., *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Aydan Matbaacılık, Ankara, 2005.
- Kırım, A., *Kârlı Büyümenin Reçetesi: Innovasyon*, FED Training Yayınları, İstanbul, 2005.
- Kısacık, S., *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma*, Y. Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005.
- Kirk, R. E., *Experimental design; procedures for the behavioral sciences*, Brooks/Cole Pub. Co., Belmont, California, USA, 1968.
- Klimecki, R., Lasseben, H. “Modes of Organizational Learning”, *Management Learning*, 29(4), 1998, ss.405-430.
- Kline, R. B., *Principles and practice of structural equation modeling-Methodology in the social sciences*, Guilford Press, New York, USA, 2005.
- Knowles. M. S., Holton, E.; Swanson, R. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 5th Edition, Gulf Professional Publishing, Houston, USA, 1998.
- Koçel, T. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım A.Ş., 10. Baskı, İstanbul, 2005.
- Lahti, K., *Inspiration of Employees Through Organizational Vision: Effects of Leadership, Communication, and Reward Systems*, Doktora Tezi, Colorado State University, 2003.

- Laubichler, M. D., Hagen, E. H.; Hammerstein, P. "The strategy concept and John Maynard Smith's influence on theoretical biology", *Biology and Philosophy*, Volume 20, Number 5, November 2005 , ss. 1041-1050.
- Laverie, D. A., Madhavaram, S.; McDonald, R. E. "Developing A Learning Orientation: The Role Of Team-Based Active Learning" *Marketing Education Review*, 18(3), 2008, ss.37-51.
- Lavond, D.G., Steinmetz, J. E. *Handbook of Classical Conditioning*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, USA, 2003.
- Lawrence, E. "Strategic Thinking", A Discussion Paper, Prepared for the Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch, Public Service Commission of Canada, 1999, ss.1-15.
- Leech, N. L., Barrett, K. C.; Morgan, G. A. *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 2005.
- Leontiades, M., "The Confusing Words of Business Policy", *Academy of Management Review*, Vol:7, No:1, 1982, ss. 45-48.
- Lessem, R., *Management Development Through Cultural Diversity*, Routledge, London, UK, 1998.
- Liedtka, J. M. "Strategic thinking: Can it be taught?", *Long Range Planning*, Volume 31, Issue 1, February 1998, ss.120-129.
- Liu, S. S. Luo, X., "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations -in-transition: an Empirical Study", *International Journal of Research in Marketing*, 19, 2002, ss.367-382.
- , "Market-Oriented Organizations in an Emerging Economy", *Journal of Business Research*, 56, 2003, ss.481-491.
- Lumpkin, T; Dess, G. G. "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *The Academy of Management Review*, 21(1), 1996, ss.135-172.
- Macmillan, H., Tampoe, M. *Strategic Management*, Oxford University Press, New York, USA, 2000.

- Maitlis, S. "The Social Processes of Organizational Sensemaking", *Academy of Management Journal*, 48(1), 2005, ss.21-49.
- Mantere, S., Sillince, J. A. A. "Strategic intent as a rhetoric device", *Scandinavian Journal of Management*, 23, 2007, ss. 406-423.
- Marsick, V. J., Watkins, K. E. *Informal and Incidental Learning in the Workplace*, Routledge, London, UK, 1990.
- Martinette, L. A., *The relationship between learning orientation and business performance: The moderating effect of sources of competitive advantage by D.B.A.*, Doktora Tezi, Nova Southeastern University, USA, 2006.
- McCall, J. R., *The principal's edge, Eye on Education*, New York, USA, 1994.
- McGill, M. E., Slocum, J. W. "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, 22(2), 1993, ss.67-78.
- , *The Smarter Organization: How to build a business that learns and adapts to marketplace needs*, John Wiley and Sons, New York, USA, 1994.
- Mehta, R., Polsa, P., Mazur, J., Xiucheng, F., Dubinsky, A. J. "Strategic Alliances in International Distribution Channels", *Journal of Business Research*, 59, 2006, ss.1094-1104.
- Melton, R., *Competences & Learning Outcomes: Developing instructional materials in open and distance learning*, Kogan Page, Virginia, USA, 1997.
- Michael N., "Kennedy and Achilles: A Classical Approach to Political Science", *Political Science and Politics*, 29(3), (Sep., 1996), ss. 505-510.
- Milliken, F. J. "Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics", *Academy of Management Journal*, 33(1), 1990, ss.42-63.
- Ming, X. H., Tin. H. C., Liang, G. Z. "Firm-internal Social Capital, Learning Orientation, Knowledge Energy and Technical Innovation: Empirical Evidences from South China", This paper was presented at the

- International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, Shanghai, China , 2007, ss.6047-6050.
- Mintzberg, H., “The Fall and Rise of Strategic Planning”, *Harvard Business Review*, January February, 1994, ss.107-114.
- , “The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy”, *California Management Review*, Fall, 1987, ss.11-24.
- Mintzberg, H., Lampel, J.; Ahlstrand, B. *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of Strategic Management*, Free Press, New York, USA, 1998.
- Mohr, J. J., Sengupta, S., Slater S. *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2010.
- Moore, G. A. “Innovating Within Established Enterprises”, *Harvard Business Review*, 82(78), 2004, ss.86-92.
- Moore, L., Craig, L. *Intellectual capital in enterprise success: strategy revisited*, John Wiley and Sons, New Jersey, USA, 2008.
- Moore, M. “The Art of War and Business”, *Air Conditioning Heating & Refrigeration News*, Vol: 220, Iss: 5, 2003, s.23.
- Mor, B. D., “Public Diplomacy in Grand Strategy”, *Foreign Policy Analysis*, 2, 2006, ss.157-176.
- Morgan, G. A., Leech, N. L.; Gloeckner, G. W.; Barrett K. C. *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, USA, 2004, s.122.
- Morgan, S. L. L., *The Strategic Knowledge Indicator*, Doktora Tezi, Union Institute & University, Cincinnati, Ohio, USA, March 1998.
- Mostafa M. M., El-Masry, A. “Perceived barriers to organizational creativity: A cross-cultural study of British and Egyptian future marketing managers”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 2008, ss.81-93.
- Muscatello, J. R., “The potential use of knowledge management for training: A review and directions for future research”, *Business Process Management Journal*, 9, 3; ABI/INFORM Global, 2003, ss.382-394.
- Naktiyok, A., *İç Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

- Nguyen, T. D., Barrett, N. J., Fletcher, R. “Information internalisation and internationalisation: Evidence from Vietnamese firms, *International Business Review*, 15, 2006, s.682-701.
- Nonaka, I., “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, 69(6), November–December 1991, ss.96-104.
- Nosse, L. J., Friberg, D. G.; Kovacek, P. B. *Managerial and supervisory principles for physical therapists*, 2th Edition, Lippincott Williams & Wilkins, Hagerstown, Maryland, USA, 2004.
- O’Shannassy, T., “Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholder”, *Singapore Management Review*, 25(1), 2003, ss.53-67.
- OECD ve Eurostat, *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için ilkeler*, 3. Baskı, Şubat 2006.
- Oğuztürk, B. S., Türkoğlu, M. “Yenilik ve Yenilik Modelleri”, *DAUM Dergisi*, 3(1), ss.14-20.
- Ohmae, K. *The mind of the strategist: the art of Japanese business*, McGraw-Hill Professional, New York, USA, 1991.
- Özen, Ü., Ülengin F. Analyzing strategic thoughts of corporations based on cognitive map. Proceedings, 19th International Conference of the System Dynamics Society, July 23–27: Atlanta GA; 2001, ss.1-20.
- Pablo, A. L., Javidan, M. *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, 2004.
- Pagano, R., Paucar-Caceres, A. “Elicitation Methods of Organisational Knowledge: From the Individual to the Collective Through an Integrative Approach”, *Systemic Practice and Action Research*, 21(5), ss.323-337.
- Pamuk, Gündüz; Erkut, H.; Ülengin, F.; Ülengin, B.; Akgüç, Ö.; Alpay, Y.; Koşma, H. *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Panayides, P., M. “The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance”, *Industrial Marketing Management*, 36, 2007, ss.68-80.

- Pascale, R. T., "Surfing the edge of chaos", *Sloan Management Review*, 40 (3), Spring 1999, ss.83-94.
- Pellegrino, K. C., *Strategic Thinking Ability: Cognitive and Personality Effects*, Doktora Tezi, College of Business Administration Louisiana Tech University, 1996.
- Pershing, J. A., Stolovitch, H. D.; Keeps, E. J. *Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, and Potential*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, San Francisco, USA, 2006.
- Pisapia, J. R., Reyes-Guerra, D., Coukos-Semmel, E. "Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the measures", Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College, *Leadership Review*, Vol. 5, Spring 2005, ss. 41-68.
- Porter, M. E. "Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning", *Managerial and Decision Economics*, 4, 3, ABI/INFORM Global, (pre-1986) Sep 1983, ss. 172-180.
- , "Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking", *The Economist*, Vol. 303, Iss. 7499, May 23, 1987, ss.17 - 22.
- Pradhan, S., *Retailing Management: Text and Cases*, 2nd Edition, Tata McGraw-Hill, New Delhi, India, 2007.
- Prahalad, C. K., *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, 5th Edition, Wharton School Publishing, New Jersey, USA, 2010.
- Probst, G., Büchel, B. S. T. *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*, Prentice Hall, London, 1997.
- Quinn, J. B., "Outsourcing innovation: the new engine of growth", *Sloan Management Review*, 41(4), 2000, ss.13-28.
- , *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, IL: Irwin, New York, USA, 1980.
- Racelis, A. D., "Relationship Between Strategic Orientation and Organizational Performance: An Exploratory Study of Philippine Companies", *Philippine Management Review*, 13, 2006, ss.70-80.

- Rainey, D. L., *Product Innovation: leading change through integrated product development*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2005.
- Real, J. C., Leal, A., Roldan, J. L. “Information Technology as a Determinant of Organizational Learning and Technological Distinctive Competencies”, *Industrial Marketing Management*, 35, 2006, ss.505-521.
- Rhee, J., Park, T., Lee, D.H. “Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation”, *Technovation*, 30(1), January 2010, ss.65-75.
- Richardson, A., *Innovation X: Why a Company's Toughest Problems Are Its Greatest Advantage*, John Wiley and Sons, San Francisco, USA, 2010.
- Rollinson, D., Broadfield, A. *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, 2nd Edition, Pearson Education, Harlow, UK, 2002.
- Rosche, A. L. H. W., *Personality Correlates of Strategic Thinking in an Organizational Context*, Doktora Tezi, Alliant International University, March 2003.
- Rosen, S. P., *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*, Cornell University Press, New York, USA, 1994.
- Roussel, P. A., Saad, K. N.; Erickson, T. J.; *Third Generation R&D*, Arthur D. Little Inc, USA, 1991.
- Rui H., Yip, G. S. “Foreign acquisitions by Chinese Firms: A strategic intent perspective”, *Journal of World Business*, 43, 2008, ss.213-226.
- Sadler, P., *Strategic Management*, 2nd Edition, Kogan Page Publishers, UK, 2003.
- Sadler-Smith, E. *Learning and Development for Managers: Perspectives from Research and Practice*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, 2006.
- , “Learning Orientations and Growth in Smaller Firms”, *Long Range Planning*, 34, 2201, ss.139-158.
- Sampaio, C. H., Perin, M. G. “The Impact of Organizational Learning on Innovation”, This paper was presented at the IAMOT Conference, Washington D.C., 2004, ss.1-10.

- Sartorio, F. S., "Strategic Spatial Planning A Historical Review of Approaches, its Recent Revival, and an Overview of the State of the Art in Italy," *DISP on-line*, Vol:162, 2005, ss.26-39.
- Sarvan, F., Arıcı, E., Özen, J., Özdemir, B., İçigen, E.T. "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (6) 2003, ss.73-122.
- Schermerhorn, J. R. Hunt, J.G.; Osborn, R.N., *Organizational Behavior*, 8th Edition, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2003.
- , *Management Today*, John Wiley Sons, Canada, 1996.
- Schuman, S., *The IAF handbook of group facilitation: best practices from the leading organization in facilitation*, John Wiley and Sons, San Francisco, USA, 2005.
- Schwartz, B., Reisberg, D. *Learning and Memory*, W. W. Norton & Company, Scranton, Pennsylvania, U.S.A, 1991.
- Senemoğlu, N., *Gelişim, Öğrenme ve Öğretme*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2002.
- Senge, P. M. *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşüniüşü ve Uygulaması*, Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 13. Baskı, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul, Ocak 2006.
- Sessa, V. I., London, M. *Continuous Learning In Organizations: Individual, Group, and Organizational Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, USA, 2006.
- Seviçin, A., "Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı: 15, Ağustos, 2006, ss.109-124.
- Shachak, A., Ophir, R., Rubin, E. "Applying Instructional Design Theories to Bioinformatics Education in Microarray Analysis and Primer Design Workshops", *Cell Biology Education*, Vol. 4, Fall 2005, ss.199-206.
- Shanklin, W. L., Ryans, J. K. "Organizing for High-Tech Marketing", *Harvard Business Review*, 62, 1984, ss. 164-171.
- Shionoya, Y., Nishizawa, T. *Marshall and Schumpeter on evolution: economic sociology of capitalist development*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Gloucestershire, UK, 2009, s.205

- Shrivasta, P., "A Typology of organizational learning systems", *Journal of Management Studies*, 20, 1983, ss.7-28.
- Simoneau, C. L. B., *Communities of Learning and Cultures of Thinking: The Facilitator's Role In The Online Professional Development Environment*, Doktora Tezi, Kansas State University, Manhattan, USA, 2007.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., Noordewier, T. "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge and behaviour", *Academy of Marketing Science Journal*, 25, Fall 1997, ss.305-318.
- Skovholt, T. M., Ronnestad, M. H., Jennings, L. "Searching for Expertise in Counseling, Psychotherapy, and Professional Psychology", *Educational psychology review*, 9(4), 1997, ss.361-369.
- Sloan, J. A. *Learning to think strategically*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 2006.
- , *Case study of how nine executives learn informally to develop strategy in a global context*, Doktora Tezi, Columbia University, USA, 2002.
- Smith, P. J., Sadler-Smith, E. *Learning in organizations: complexities and diversities*, Routledge, New York, USA, 2006.
- Sreenivasan, V., "Over 100 years old and still going strong", *The Business Times*, 17 July 2008, s.2.
- Stamp, G. "Levels and types of managerial capability", *The journal of management studies*, 18(3), 1981, ss.277-297.
- Staw, B. M., *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Prentice Hall; 2nd Revised Edition, New Jersey, USA, 1995.
- Stubbart, C. I., "Managerial cognition: A missing link in strategic management research", *The journal of management Studies*, 26(4), ss.325-347.
- Suh, T., Bae, M., Zhao, H., Kim S. H., Arnold, M. J. "A multi-level investigation of international marketing projects: The roles of experiential knowledge and creativity on performance", *Industrial Marketing Management*, 39(2), 2010, ss. 211-220.

- Sümer, N., “Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 2000, ss.49-74.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J.; Ginter P. M. *Strategic Management of Health Care Organizations*, 5th Edition, Blackwell Publishing, Oxford, UK, 2006.
- Şahin, A., “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 2009, ss.259-271.
- Şimşek, Ö. F., *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel ilkeler ve LİSREL uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2007.
- Tan, J. K. H., Sheps, S. B. *Health Decision Support Systems*, Aspen Publishers Inc., Gaithersburg, Maryland, USA, 1998.
- Thomas, J. B., Shankster, L. J., Mathieu, J. E. “Antecedents to Organizational Issue Interpretation: The Roles of Single-Level, Cross-Level, and Content Cues”, *The Academy of Management Journal*, 37(5), Oct. 1994, ss.1252-1284.
- Thompson, J. L., *Understanding Corporate Strategy*, The Alden Press, Oxford, UK, 2001.
- , *Strategic Management: Awareness, Analysis and Change*, 5th Edition, Cengage Learning EMEA Higher Education, Hampshire, UK, 2005.
- , *Strategic management: awareness and change*, 2nd Edition, Chapman & Hall, London, UK, 1993.
- Tolsby, J., “Bridging hand and heart to stimulate learning in the organization: A holistic approach to learning”, *Development and Learning in Organizations*; 19(2), 2005, ss.8-10.
- Tsang, E. W. K., “Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research”, *Human Relations*, 50(1), 1997, ss.73-89.
- Tzu, S. *The Art of War*, Translator: Lionel Giles, Project Gutenberg, eBook, May, 1994.
- Ussahawanitchakit, P. “Impacts of Organizational Learning on Innovation Orientation and Firm Efficiency: An Empirical Assessment of

- Accounting Firms in Thailand”, *International Journal of Business Research*, 8(4), 2008, s.1-13.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.
- Van Kleeck, M. H., Kosslyn, S. M. “Gestalt Laws of Perceptual Organization in an Embedded Figures Task: Evidence for Hemispheric Specialization”, *Neuropsychologia*, Vol:27, No:9, 1989, ss.1179-1186.
- Vijande, M. L. S., Sanzo-Perez, M. J., Alvarez-Gonzalez, L. I., Vazquez-Casielles, R. “Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance”, *Industrial Marketing Management*, 34, 2005, ss.187-202.
- Wagner, C. G., “The Learning Organization”, Book Review, *The Futurist*, September-October, 1991, ss.41-42.
- Walburg, J. *Performance Management in Health Care: Improving Patient Outcomes: An Integrated Approach*, Routledge, New York, USA, 2006.
- Waldeck, T. *The Effect of Team Composition on Strategic Sensemaking*, Gabler Edition, Wissenschaft, Germany, 2007.
- Walker, J. R., Miller, J. E. *Supervision in the Hospitality Industry: Leading Human Resources*, John Wiley and Sons, New Jersey, USA, 2008.
- Wally, S., Baum, J. R. “Personal and Structural Determinants of The Pace of Strategic Decision Making”, *Academy of Management Journal*, 37(4), 1994, ss.932-956.
- Walters, B., Tang, Z. *IT-Enabled Strategic Management: Increasing Returns for the Organization*, Idea Group Publishing, London, UK, 2006.
- Wang, C. L., “Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), July 2008, ss. 635-657.
- Wang, C. L., P. K., Ahmed, “The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis”, *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 2004, ss.303-313.

- Wang, E. T. G., Wei, H. "The Importance of Market Orientation, Learning Orientation, and Quality Orientation Capabilities in TQM: an Example from Taiwanese Software Industry", *Total Quality Management*, 16(10), December 2005, ss.1161-1177.
- Watkins, K. E., Marsick, V.J. *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*, CA:Jossey-Bass, San Francisco, USA, 1993.
- Watkins, K., Marsick, V. "Building the learning organization: A new role for human resource developers", *Studies in Continuing Education*, 14(2), 1992, ss.115-129.
- Weeks, R. V., *Key Determinants in Strategic Realignment Within a Digital Global Business Environment*, Doktora Tezi, Faculty of Economic and Management Sciences, Rand Afrikaans University, Johannesburg, 2002.
- Wehmeier, S., *Oxford Wordpower Dictionary*, Oxford University Press, 6th Edition, Oxford, UK, 1994.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, 16(4), July–August 2005, ss.409-421.
- , "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38(4), Dec. 1993, ss.628-652.
- Weiskopf, R., Ungericht, B. "Strategic Thought, Perverted Competition and Colonializing the Territory", Paper submitted to First Critical Management Studies Conference, Manchester, 14-16 July 1999, ss.1-32.
- Wells, D. L., *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*, TQLO Publication, Number 96-03, Arlington, Virginia, USA. 1996.
- Wheelen T. L., Hunger, J. D. *Strategic Management and Business Policy*, Twelfth Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2010.
- White, C., *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, USA, 2004.

- Wilkinson, E. P. *Chinese History: A Manual*, 2nd Edition, Harvard Univ Asia Center, 2000.
- Wit, B., Meyer, R., *Strategy: Process-Content-Context*, 2nd Edition, International Thomson Business Press, London, 1998.
- Wood, J. C. *J.A. Schumpeter: critical assessments*, Routledge, London, UK, 1991.
- Yagi, K. "Schumpeter and the concept of social evolution: role of innovations and inventions", International Workshop (Marshall, Schumpeter, and Social Science), Hitotsubashi University, Tokyo, Japan, 17-19th March 2007, ss.1-15.
- Yılmaz, C. "Beyin Odaklı Öğrenim ve Yabancı Dil Eğitimindeki Önemi", *TÖMER Dil Dergisi*, Sayı:131, 2006, s.8.
- Yulin, O. "In Search of An Ideal Victory: Attacking the Enemy's Strategy in the Malayan Campaign", *The Bellona Quarterly*, 1/2008, ss.66-72.
- Yuthas, K., Dillard, J. F., Rogers, R. K. "Beyond Agency and Structure: Triple-Loop Learning", *Journal of Business Ethics*, 51, 2004, ss.229–243.
- Zaccaro, S. J., Klimoski, R. J. *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*, John Wiley and Sons, San Francisco, USA, 2001.
- Zehir, C., Eren, M. Ş. "Field Research on Impacts of Some Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship and Business performance in the Turkish Automotive Industry", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 10(2), Mar 2007, ss.170-176.

İNTERNET KAYNAKLARI

- <http://www.masarct.com/inovasyonSozlugu.htm>
- http://www.sistems.org/know_info1.htm, erişim tarihi:03.03.2010
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>. erişim tarihi:10.05.2009
- <http://www.tdk.gov.tr> /erişim tarihi:25.03.2010
- www.bef-battles.org.uk/pdf/methodology_2.pdf, erişim tarihi: 03.03.2009

EKLER

EK.1: Anket Formu

Bu anket formunun amacı, “stratejik düşünce, öğrenme yönlülük ve yenilik” kavramlarını ve bu kavramların birbiri ile ilişkisini ortaya koymaktır. İşletme ismini yazmadan yanıtlayacağınız bu anket tamamen bilimsel bir çalışmaya veri teşkil edecektir. Bu nedenle vereceğiniz cevapların doğruluğu, çalışmanın amacına ulaşmasında en önemli faktör olacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Kürşat TİMUROĞLU

İşletmenin ana faaliyet konusu nedir?

Ana faaliyet konusu :

İşletme faaliyetlerine kaç yıldır devam etmektedir?

() 1-10 () 11-20 () 21-30 () 31-40 () 41 den fazla

İşletmede ortalama çalışanların sayısı nedir?

() 1-49 () 50-99 () 100-149 () 150-199 () 200 den fazla

Yıllık Ciro:

() <50.000TL () 50.000 TL – 250.000 TL () 250.000 TL – 500.000 TL

() 500.000 TL – 1.000.000TL () 1.000.000 TL – 5.000.000 TL

() >5.000.000 TL

İşletmenizde yazılı bir stratejik planınız var mı? : () evet () hayır

İşletmenizin pazar yapısı: () sadece yurt içi () sadece yurt dışı

() hem yurt içi hem yurt dışı

Aşağıdaki ifadelerle ilgili olarak işletmenizdeki uygulama ve anlayışlar açısından size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemizdeki çalışanlar farklı bilgiler arasındaki bağ ve ilişkileri fark edebilir.					
İşletmemizdeki çalışanlar çevresel faktörlerin etkisiyle değişimin nasıl gerçekleştiğini anlayabilir.					
İşletmemizde bir problem, onu etkileyen çeşitli faktörler (örneğin, hiyerarşiler, amaçlar, spesifik roller ve biçimsel ilişkiler) göz önünde bulundurularak tanımlanır.					
İşletmemizde farklı birimlerin işlerin yapılış şeklini nasıl etkilediği bilinir.					
İşletmemizde önemli bir kaynağın kullanımında yer alanlar, bu kaynağın kullanımına ilişkin bir politika veya prosedür geliştirirler.					

<i>İFADE</i>	<i>KATILMA DERECESİ</i>				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemizde çalışanlar yaptıkları her işin şirket faaliyetlerini etkilediğinin farkındadır.					
İşletmemizde çalışanlar herhangi bir problemle karşılaştıklarında problemi çözmeleri için yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanır.					
<i>İşletmemizde çalışanlar işletmenin stratejik amaçlarını bilmektedir</i>					
İşletmemizde çalışanlar, stratejik amacı ilk öncelikleri olarak görür.					
İşletmemizde çalışanlar işletme stratejisini gerçekleştirme konusunda işbirliği içindedirler.					
İşletme stratejisi, çalışanları motive etmektedir.					
İşletmemizde alınan tüm yönetsel kararlarda stratejik amaçlar göz önünde bulundurulur.					
<i>İşletmemizde çalışanlar yaratıcı kabiliyet ve yeteneklerini işlerinde kullanabilme fırsatına sahiptir.</i>					
İşletmemizde çalışanlardan, işyerinin gelişmesi ve yeniliği için fikir vermeleri istenir.					
İşletmemizde çalışanlar işlerini nasıl yapacakları konusunda özgürdürler.					
İşletmemizde çalışanlar, işlerini yaparken tüm yaratıcı yeteneklerini kullanır.					
<i>İşletmemizin vizyonu, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına yardım eder.</i>					
İşletmemizin vizyonu, çalışanların zamanını daha iyi kullanmalarına yardım eder.					
İşletmemizin vizyonu, işletme kaynaklarının daha etkin kullanmasını sağlar.					
İşletme vizyonunun gelişmesine çalışanlar aktif olarak iştirak etmektedir.					
İşletmemizin vizyonu işletmenin verimliliğini olumlu etkiler.					
İşletmemizde çalışanlar, işletme vizyonunu gerçekleştirmek için çalışmaktadır.					
İşletmemizde çalışanlar, işletmenin vizyonundan ilham alır					
<i>İşletmemizde, öğrenme yeteneğimiz rekabet avantajı anahtarı olarak görülür.</i>					
İşletmemizin temel değeri, ilerlemenin bir anahtarı olan öğrenmeyi içermektedir.					
İşletmemizde çalışanların öğrenmesi, bir maliyet değil yatırım olarak görülür.					
İşletmemizde öğrenme, örgütsel devamlılığı sağlayan, anahtar bir unsur olarak görülür.					
<i>İşletmemizde amaç birliği bulunmaktadır.</i>					
İşletme vizyonu üzerinde tüm seviye, fonksiyon ve bölümlerde tam bir anlaşma söz konusudur.					
İşletmemizde her işgören, firma amaçlarından sorumludur.					
İşletmemizde işgörenler kendilerini, firmaya yön veren ortaklar olarak görürler.					

<i>İFADE</i>	<i>KATILMA DERECEŚİ</i>				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>İşletmemizde piyasa ile ilgili paylaştığımız varsayımlar üzerinde eleştiri yapmaktan çekinmeyiz.</i>					
<i>İşletmemizde açık fikirliliğe yüksek değer verilir</i>					
<i>Orijinal fikirler işletmemiz için değerli görülür.</i>					
<i>İşletmemizde çalışanlar kapsamlı ve yenilikçi düşünceleri için teşvik edilir.</i>					
<i>İşletmemizde yeni ürün, süreç, metod ve fikirler geliştirilir ve pazara sunulur.</i>					
<i>İşletmemiz yeni pazarlara girmeye isteklidir.</i>					
<i>İşletmemiz araştırma ve geliştirmeye büyük önem verir.</i>					
<i>İşletmemizde araştırma ve geliştirme için kaynak ve çalışan tahsis edilmektedir.</i>					
<i>İşletmemizin büyümesinde yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilip pazara sunulması önemli etkindir.</i>					
<i>İşletmemizin büyümesinde yeni üretim ve dağıtım metodlarının geliştirilmesi önemli etkindir.</i>					
<i>İşletmemiz rakiplerine göre çok daha yenilikçidir.</i>					

EK.2: Stratejik Düşüncüyü Oluşturan Boyutlar Arasındaki Korelasyonlar

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	Y1	Y2	Y3	Y4	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7
Sistem düşüncesi 1	1																	
Sistem düşüncesi 2	.680	1																
Sistem düşüncesi 3	.314	.456	1															
Sistem düşüncesi 4	.347	.324	.565	1														
Sistem düşüncesi 5	.289	.249	.385	.364	1													
Sistem düşüncesi 6	.289	.270	.317	.256	.531	1												
Sistem düşüncesi 7	.241	.247	.327	.356	.351	.455	1											
Yaratıcılık 1	.244	.245	.309	.282	.316	.386	.530	1										
Yaratıcılık 2	.266	.274	.314	.224	.432	.431	.333	.566	1									
Yaratıcılık 3	.190	.276	.272	.238	.335	.278	.320	.401	.492	1								
Yaratıcılık 4	.266	.255	.296	.211	.323	.311	.382	.481	.504	.576	1							
Vizyon 1	.302	.315	.483	.443	.327	.343	.394	.450	.337	.312	.283	1						
Vizyon 2	.246	.328	.482	.469	.322	.344	.369	.360	.332	.344	.311	.799	1					
Vizyon 3	.323	.362	.461	.491	.309	.354	.398	.445	.351	.343	.331	.814	.837	1				
Vizyon 4	.310	.321	.441	.429	.372	.304	.419	.462	.361	.332	.410	.683	.682	.777	1			
Vizyon 5	.259	.236	.419	.391	.310	.343	.294	.351	.305	.266	.299	.690	.661	.701	.702	1		
Vizyon 6	.342	.320	.483	.399	.349	.267	.326	.349	.322	.294	.320	.589	.629	.607	.704	.671	1	
Vizyon 7	.411	.346	.409	.432	.248	.300	.407	.425	.245	.309	.332	.657	.619	.709	.721	.634	.733	1

Tüm korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

EK.3: Öğrenme Yönlülüğü Oluşturan Boyutlar Arasındaki Korelasyonlar

	OB1	OB2	OB3	OB4	PV1	PV2	PV3	PV4	AG1	AG2	AG3	AG4
Öğrenme Bağlılığı 1	1											
Öğrenme Bağlılığı 2	.710	1										
Öğrenme Bağlılığı 3	.658	.681	1									
Öğrenme Bağlılığı 4	.684	.648	.705	1								
Paylaşılan Vizyon 1	,458	,406	,550	,458	1							
Paylaşılan Vizyon 2	,479	,442	,509	,520	.536	1						
Paylaşılan Vizyon 3	,181	,199	,219	,141	.148	.212	1					
Paylaşılan Vizyon 4	,194	,185	,179	,205	,116	.262	.536	1				
Açıkgörüşlülük 1	,334	,328	,379	,323	,315	,211	,310	,287	1			
Açıkgörüşlülük 2	,431	,483	,389	,407	,427	,349	,228	,261	.558	1		
Açıkgörüşlülük 3	,329	,423	,404	,380	,373	,329	,183	,224	.445	.783	1	
Açıkgörüşlülük 4	,340	,360	,417	,361	,359	,416	,155	,269	.333	.581	.637	1

Tüm korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

EK.4: Yeniliği Oluşturan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	YEN1	YEN2	YEN3	YEN4	YEN5	YEN6	YEN7
Yenilik 1	1						
Yenilik 2	.669	1					
Yenilik 3	.576	.658	1				
Yenilik 4	.577	.527	.640	1			
Yenilik 5	.476	.484	.571	.620	1		
Yenilik 6	.488	.454	.498	.562	.704	1	
Yenilik 7	.393	.419	.527	.424	.428	.450	1

Tüm korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	M. Kürşat TİMURROĞLU
Doğum Yeri ve Tarihi	ERZURUM - 04/10/1978
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	1997-2001 Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	2002 - 2005 Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon
Bildiği Yabancı Diller	İNGİLİZCE
Bilimsel Faaliyetleri	İlgili olduğu bölümle alakalı, kitap, makale ve bildirilere sahiptir. Aynı zamanda aktif olarak bilimsel araştırma projelerinde yer almaktadır.
İş Deneyimi	
Projeler	* Girişimcilerin Stratejik Planlamaya Bakış Açısı: Bölgeler Arası Bir Karşılaştırma- Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi (2009). * AB Hibelerinden Yararlanan KOBİ'lerin Stratejik Bilinç Düzeyi: Bölgeler Arası Bir Karşılaştırma- Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi (2009). * Örgütsel Ve Çevresel Faktörlerin Örgütsel Yenilik Üzerine Etkileri - Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi.(devam ediyor)
Çalıştığı Kurumlar	2004-2005 Proje Uzmanlığı – UNDP/DAKAP – Girişimciliği Destekleme Merkezi 2005-2010 Araştırma Görevlisi ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İletişim	
E-Posta Adresi	timuroglu@atauni.edu.tr
Tarih	26/08/2010