

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTLERDE ÇİFT YETENEKLİLİK ve**  
**ÖRGÜTSEL YENİLİK İLİŞKİSİNDE**  
**LİDERLİK TİPLERİNİN ROLÜ VE FİRMA**  
**YENİLİK PERFORMANSINA ETKİLERİ**

**Pınar ÇÖMEZ**

**DOKTORA TEZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE**

**2012**

**T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTLERDE ÇİFT YETENEKLİLİK ve  
ÖRGÜTSEL YENİLİK İLİŞKİSİNDE  
LİDERLİK TİPLERİNİN ROLÜ VE FİRMA  
YENİLİK PERFORMANSINA ETKİLERİ**

**Pınar ÇÖMEZ**

**DOKTORA TEZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMANI**

**PROF. DR. OYA ERDİL**

**GEBZE**

**2012**



## DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 23/05/2012 tarih ve 2012-18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 13/06/2012 tarihinde tez savunma sınavı yapılan PINAR ÇÖMEZ'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE  
(TEZ DANIŞMANI) : PROF. DR. OYA ERDİL

ÜYE : PROF. DR. MÜNEVVER ÇETİN

ÜYE : PROF. DR. LÜTFİHAK ALPKAN

ÜYE : DOÇ. DR. RAMAZAN KAYNAK

ÜYE : DOÇ. DR. HAKAN KİTAPÇI

### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

**TEZİN ADI: ÖRGÜTLERDE ÇİFT YETENEKLİLİK ve ÖRGÜTSEL YENİLİK İLİŞKİSİNDE LİDERLİK TİPLERİNİN ROLÜ VE FİRMA YENİLİK PERFORMANSINA ETKİSİ**

**TEZİN YAZARI: PINAR ÇÖMEZ**

## **ÖZET**

Günümüzde rekabetçi iş koşullarının bir gerekliliği olarak işletmeler için artık tek bir odak yeterli olmamaktadır. İşletmeler bir yandan sahip oldukları bilgi ve tecrübeler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürürken, bir yandan da çevre koşullarındaki hızlı değişimlere adapte olmak ve bu değişimleri iyi yönetebilmenin yollarını aramaktadır. İşletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir başarıyı elde edebilmelerinin yolu bu ikili bakış açısından geçmektedir. Bu sayede işletmeler hem mevcut tecrübelerinden faydalanmakta hem de bünyelerine yeni yetkinlikler kazandırarak rakiplerine karşı avantajlı konum elde etmektedir. Bu çalışmada örgütsel çift yeteneklilik olarak Türkçeleştirilen *organizational ambidexterity*, küresel piyasa koşullarındaki çetin rekabetin bir sonucu olarak işletme yazınında gittikçe artan ilgiyle ele alınmaktadır. Bu tez çalışmasında, örgütsel çift yeteneklilik, işletmeler için stratejik önemi çerçevesinde ilgili literatür de göz önünde bulundurularak, yenilik stratejilerinin pozitif yönde etkileşimi olarak ele alınmış ve temel araştırma konusu olarak işletme yenilik performansı üzerindeki etkisi irdelenmiştir. Çalışma ayrıca, yenilik stratejileri, örgütsel öğrenme ve firma yenilik performansı arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerde liderliğin rolünü incelemiştir.

Bu amaçla Marmara Bölgesi'nde faaliyette olan sanayi işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yöneticilere yönelik bir anket çalışması yapılmış ve araştırmanın bulguları oluşturulan hipotezleri doğrulamıştır. Buna göre örgütsel çift yeteneklilik, yenilik stratejileri (keşifsel ve faydacı) ve örgütsel öğrenme türleri (yaratıcı ve uyarlayıcı) ile firma yenilik performansı arasında pozitif ilişkiler, yenilik stratejileri ile örgütsel öğrenme türleri arasında pozitif ilişkiler, yenilik stratejileri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilerde liderlik davranışlarının (dönüştürücü ve etkileşimci) ılımlaştırıcı değişken etkisi gözlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** *Örgütsel çift yeteneklilik, yenilik stratejileri, örgütsel öğrenme türleri, firma yenilik performansı, liderlik davranışları*

**TITLE OF THESIS:** THE ROLE OF THE LEADERSHIP BEHAVIOURS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND ORGANIZATIONAL LEARNING AND THEIR EFFECTS ON FIRM INNOVATION PERFORMANCE

**AUTHOR:** PINAR ÇÖMEZ

## **ABSTRACT**

Different organizational orientations are used by firms in order to obtain business success under today's fierce competitive conditions. A single focus seems not to be sufficient for gaining competitive advantage. Firms try to establish their market presence by making use of knowledge and experience on one hand while trying to adapt to changing circumstances on the other. Businesses keep their lives by building success and sustainable development from the perspective of this dual path. This dual perspective which has long been named as organizational ambidexterity in the management literature gives the firms the ability to make use of both existing knowledge and gaining new competences.

In this thesis study, organizational ambidexterity and its effects on innovation performance has been analysed given the importance of innovation strategies. The study also aims to investigate the relationships between innovation strategies, organizational learning and firm innovative performance and the impact of leadership on these relationships. A survey in the Marmara Region has been conducted on the middle and upper level managers working in industrial companies. Research hypotheses have been questioned by use of statistical techniques. The survey results implied that organizational ambidexterity, innovation strategies and organizational learning are related positively and leadership behaviors have moderating effect on the relationship between innovation strategies and organizational learning.

**Key Words:** *Organizational ambidexterity, innovation strategies, organizational learning types, firm innovation performance, leadership behaviours*

## TEŞEKKÜR

Çalışmam süresince ilgisini esirgemeyen, daima yol gösterici olmuş olan tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Oya ERDİL, çalışmanın temelini atmamızda çok değerli katkılara bulunan Sn. Prof. Dr. Lütüfhak ALPKAN, çalışmanın her aşamasında ilgilenen, çalışmada büyük emeği geçen Sn. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI, tez ilerleme jürisinde yer alan ve sadece bir hoca olarak değil ailesinden biriymişcesine kucak açan ve yardımcı olmak için çaba gösteren Sn. Münevver ÇETİN hocalarıma teőekkürü bir borç bilirim. Doktora tezimi üzerimde büyük emeği olan ve beni bugünlere getiren değerli aileme ithaf ediyorum.

Pınar ÇÖMEZ

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	IV
ABSTRACT .....	V
TEŞEKKÜR .....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	X
TABLolar DİZİNİ .....	XI
1.GİRİŞ.....	1
2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVESİ.....	9
2.1.Örgütsel Çift Yeteneklilik Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	9
2.1.1. Çift yetenekliliğin Tanımı ve Önemi.....	12
2.1.2.Örgütsel Çift yeteneklilik Kavramının Gelişimi.....	13
2.1.3. Yenilik, Tanımı ve Önemi .....	19
2.1.4. Keşifsel ve Faydacı Yenilik.....	20
2.1.5. Yenilik Stratejisi .....	21
2.1.5.1. Keşifsel Yenilik Stratejisi.....	28
2.1.5.2.Faydacı Yenilik Stratejisi .....	29
2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı .....	30
2.2.1 Örgütsel Öğrenme Tanımı .....	32
2.2.2. Bireysel Öğrenmeden – Örgütsel Öğrenmeye.....	33
2.2.3. Örgütsel Öğrenme Süreci .....	35
2.2.4. Örgütsel Öğrenme Türleri.....	37
2.2.4.1. Yaratıcı Öğrenme- Çift Döngülü Öğrenme (double loop learning) .	38
2.2.4.2. Uyarlayıcı Öğrenme- Tek Döngülü Öğrenme (single loop learning) .	38
2.2.4.3. Öğrenmeyi Öğrenme (deutero learning) .....	39
2.3. Etkileşimci Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik .....	39

## VIII

2.3.1.Liderliğin Tanımı .....	39
2.3.2.Liderlik Perspektifleri .....	41
2.3.2.1. Lider-Merkezli (Klasik) Liderlik Yaklaşımları .....	42
2.3.2.2 Lider-İzleyen Merkezli-Modern (Neo-klasik) Liderlik Yaklaşımları ..	44
2.3.2.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Tanımı .....	45
2.3.2.4. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Tanımı .....	47
2.3.3. Yenilik Stratejileri ve Örgütsel Öğrenmede Liderliğin Önemi.....	49
3. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞİMİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ .....	53
3.1 Yenilik Stratejileri-Örgütsel Öğrenme .....	53
3.2örgütsel çift yeteneklilik-Yenilikçi Performans .....	55
3.3. Örgütsel Öğrenme- Yenilikçi Performans.....	57
3.4. Liderlik Davranışlarının Moderatör Değişken Etkisi.....	58
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE HİPOTEZLERİN TESTİ .....	61
4.1. Araştırma Soruları Ve Hipotezler .....	61
4.2. Araştırma Metodu .....	63
4.2.1 Kullanılan Ölçekler Ve Anketlerin Hazırlanması.....	63
4.2.2.Örnekleme ve Verilerin Toplanması .....	65
4.3. Verilerin Analizi.....	66
4.3.1. Demografik Bulgular .....	66
4.3.2. Faktör Yapısı Ve Güvenilirlikler .....	69
4.3.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi .....	75
4.3.4. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi.....	77
4.3.4.1. Bağımlı Değişken Üzerine Bağımsız Değişkenlerin Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi- (Model 1).....	79
4.3.4.2. Bağımsız Değişkenler Arası İlişkileri İrdeleyen Regresyon Analizleri – (Model 2, Model 3) .....	79



4.3.4.3. Ilımlaştırıcı Değişken Etkisini İrdeleyen Regresyon Analizleri – (Model 4, Model 5) .....	80
4.3.5. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi .....	81
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	83
5.1 Araştırma Sonuçlarının Özeti.....	83
5.2. Araştırmanın Bulgularının Yorumlanması.....	83
5.2.1. Yenilik Stratejisinin Örgüsel Öğrenme Üzerine Etkisi .....	85
5.2.2. Yenilik Performansı Üzerine Bağımsız Değişken Etkileri .....	87
5.2.3. Liderlik Davranışlarının Ilımlaştırıcı Değişken Etkisi .....	92
5.3. Uygulama Açısından Öneriler (Yöneticilere Öneriler).....	96
5.4. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar ve Gelecek Çalışmalara Öneriler.....	98
5.5. SONUÇ .....	101
KAYNAKLAR.....	103
EK.....	119

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Keşifsel ve Faydacı Yenilik .....	11
Şekil 2.2: Bireysel Öğrenme- Örgütsel Öğrenme arası geçiş .....	35
Şekil 2.3: Örgütsel Öğrenme Süreci.....	37
Şekil. 2.4: Kurumsal seviye stratejilerinin örgüt geneline dağılımında ve uygulanmasında liderliğin rolü .....	52
Şekil 3.1. H <sub>3</sub> hipotezinin şematik gösterimi .....	54
Şekil 3.2. H <sub>1</sub> hipotezinin şematik gösterimi .....	54
Şekil 3.3. H <sub>2</sub> hipotezinin şematik gösterimi .....	56
Şekil 3.4. H <sub>4</sub> hipotezinin şematik gösterimi .....	57
Şekil 3.5. H <sub>5</sub> hipotezinin şematik gösterimi .....	57
Şekil 3.6. H <sub>6</sub> hipotezinin şematik gösterimi .....	59
Şekil 3.7. H <sub>7</sub> hipotezinin şematik gösterimi .....	59
Şekil 4.1: Araştırma Modeli .....	62
Şekil 4.2: Araştırma Bulgularının Toplu Gösterimi.....	81

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 2.1:</b> Yenilik Stratejileri – Keşifsel ve Faydacı Karakteristikler .....	28
<b>Tablo 2.2:</b> Keşifsel ve Faydacı Yenilik Stratejilerine ilişkin tanımlar .....	30
<b>Tablo 2.3:</b> Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklılıklar.....	32
<b>Tablo 4.1:</b> Anketlerin geri dönüş oranı.....	66
<b>Tablo 4.2:</b> Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş ortalamaları .....	66
<b>Tablo 4.3:</b> Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımları .....	67
<b>Tablo 4.4:</b> Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları.....	67
<b>Tablo 4.5:</b> Araştırmaya katılan yöneticilerin pozisyonlarına göre dağılımları.....	67
<b>Tablo 4.6:</b> Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları departmanlara göre dağılımları .....	68
<b>Tablo 4.7:</b> Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayısına göre dağılımları .....	68
<b>Tablo 4.8:</b> Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette oldukları yıllara göre dağılımları .....	69
<b>Tablo 4.9:</b> Araştırmaya katılan işletmelerin işletme sermayesine göre dağılımları ..	69
<b>Tablo 4.10:</b> KMO and Bartlett's Testi .....	70
<b>Tablo 4.11.</b> Faktör Yükleri .....	71
<b>Tablo 4.12.</b> Değişkenlere ilişkin soru adetleri ve Croanbach's Alpha Güvenilirlik katsayıları .....	74
<b>Tablo 4.13:</b> Değişkenlere ait, korelasyon, ortalama, standart sapma ve alfa güvenilirlik değerleri .....	76
<b>Tablo 4.14:</b> Araştırmada kullanılan değişkenler .....	77

**Tablo 4.15:** Araştırmada uygulanan Regresyon Analiz Modelleri.....78

**Tablo 5.1** Hipotezlerin genel sonuçları .....83

## 1.GİRİŞ

Van de Ven ve Engleman, (2004), sanayi toplumundan bilgi toplumuna evrimleşmede 2 önemli dönüştürücü güçten bahsetmektedir: küresel ekonominin ortaya çıkışı ve teknolojik yenilikler.

Küresel ekonominin bir gerekliliği olarak özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve yaygınlaşan internet kullanımı ile birlikte işletmeler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşların arasındaki ilişkiler; tüm bunların birbirine bağlı olduğu karmaşık ilişkilerden kurulu bir iletişim ağına dönüşmüş (Chen, 2004) ve işletmeler arası rekabetin doğasını değiştirmiştir. Bu nedenle artık işletmeler rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir kılmak için spesifik bilgiye dayanan yetenekler ve yetkinlikler geliştirmek ve bunları kullanarak ürün veya hizmet sunmak, dolayısıyla sahip oldukları bu değerli kaynağı etkin bir biçimde değerlendirmek, doğru biçimde yönlendirmek ve korumak için politikalar belirlemek durumunda kalmaktadır. Nitekim Smith (2005), Nonaka ve Takeuchi (1995), Cohen ve Levinthal (1990) da konunun gittikçe artan önemine değinmiş ve bilginin etkin yönetimi ile yenilik arasında pozitif ilişkilere işaret etmişlerdir.

İşletmelerin günümüzde sahip oldukları en değerli kaynaklardan biri olan bilginin bahsedilen politikalar çerçevesinde edinimi, örgüt genelinde yayılımı, değerlendirilmesi ve yeniden işlenmek üzere içselleştirilmesi (kurumsallaştırılması) süreçlerini kapsayan örgütsel öğrenme, pek çok örgütsel süreç ve sistem üzerinde etkili olan, aynı zamanda da kurumsal karardan etkilenen bir çekirdek yetenektir ve inovasyonun mihenk taşıdır. Örgüt genelinde içselleştirilen yeni bilgi beraberinde yaratıcı çözümler getirir (Hargadon ve Sutton, 1997); dolayısıyla öğrenme örgütlerde yaratıcılığı destekleyerek yenilikçi çözümler elde edilmesini sağlar. Bu sayede işletmeler, kendilerini bir adım ileriye taşıyacak olan yeni çekirdek yetkinlikler edinebilir veya mevcut yetkinliklerini geliştirebilir. Örgütsel öğrenme üzerine yapılan çalışmalar, Argris ve Schön (1978) tarafından örgütsel öğrenme sürecinin tek ve çift döngülü olarak gerçekleştiğinin önerilmesi ve “yaratıcı” ve “uyarlayıcı” olarak 2 tip örgütsel öğrenme karakteristiğinin tanımlanmasının ardından pek çok araştırmacı için önemli bir araştırma konusu haline gelmiş ve P. Senge (1990)

tarafından “Öğrenen Örgütler” kavramının ortaya atılmasıyla da işletme yazınında önemli bir yer elde etmiştir.

Bu alanda yapılan pek çok araştırma (Fiol ve Lyles, 1985, Miner ve Mezas, 1996) her iki öğrenme tipinin de örgütler için vazgeçilmez olduğunu ve birlikte örgütün devamlılığı için hayati önemdeki yeniliklerin gerçekleştirilmesini sağlayarak işletmelerin mevcut ve hatta gelecekteki başarısının (performansının) garantilenmesinde önemli rol oynadıkları ifade etmektedir. Araştırmacılık ve deneyselliğe eğilimli olan, örgüte yeni bilgi ve tecrübeler katan, tamamen yeni ürün/hizmet geliştirilmesine ya da mevcut ürün/hizmetlerde ciddi değişimler yaratmaya yarayan; diğer bir ifadeyle keşifsel özellik taşıyan yaratıcı öğrenme genel olarak radikal yenilik çıktıları elde edilmesine imkan verir ve bu yenilikler dinamik bir biçimde örgütün performansını arttırabilir (Kang ve dig., 2007). Sahip olunan bilgi ve tecrübelerin koşulların gerektirdiği biçimde yeniden yorumlanıp geliştirilmesi olarak ifade edilebilen faydacı karaktere sahip olan uyarlayıcı öğrenme ile ürün/süreçlerde iyileştirmeler yapılması ve daha iyi noktaya taşınması mümkündür. Dolayısıyla uyarlayıcı öğrenme çıktıları kademeli olarak elde edilen yenilikler ve değişikliklerdir ve çıktılarının performansa yansımaları daha durağan biçimde gerçekleşecektir.

Çeşitli araştırmalarda (Burns ve Stalker; 1961, Lawrence ve Lorsch, 1967; Miles ve Snow, 1978; Miller ve Friesen, 1977, 1978; Mintzberg, 1973) belirtildiği gibi, örgüt ve çevresi birbirlerine sıkı biçimde bağımlıdır ve örgütler çevresel koşullardaki değişimlere göre kendilerini uyarlamalı, diğer bir ifadeyle de adapte etmelidir. Fakat adaptasyon kolay gerçekleşen bir süreç olmadığı için örgütler öncelikle gerekli yetenek ve kapasitelerini geliştirmelidir. Yukarıda bahsedildiği gibi rekabetçi koşullar ve iç/dış paydaşlar, müşteriler, rakiplerden gelen baskılar nedeniyle ürün, süreç ve/veya hizmetlerinde değişim yapmak zorunda olan işletmeler, net bir vizyon ortaya koymalı ve buna uygun stratejiler geliştirmelidir. Kurumsal seviyede oluşturulan bu stratejilerden bir tanesi de yenilik stratejisidir.

Yenilik stratejileri, işletmeleri öncelikle çevresel koşullarda meydana gelen değişimlere adapte eden ve sonrasında geleceğe hazırlayarak hayatlarının devamını sağlayan yenilikçilik ve yaratıcılığın çerçevesini çizer ve gerçekleştirilecek olan faaliyetlere yol gösterir. Keşifsel ve faydacı olmak üzere iki temel özellik altında

sınıflandırılabilen yenilik stratejileri, oluşturulan vizyon çerçevesinde geleceği şekillendirir. Yeni müşteri ve pazarların beklentilerine cevap verme ihtiyacından doğan keşifsel yenilik stratejileri; yeni dizayn, yeni ürün/hizmet ya da mevcut ürün/hizmetlerde radikal yenilikler yapmanın çerçevesini çizerken; faydacı yenilik stratejisi mevcut müşteri ve pazarların ihtiyaçlarına hitap eder (Benner ve Tushman, 2003:243; Danneels, 2002). Bu nedenle eldeki mevcut bilgiyi geliştiren, dizaynlarda iyileştirmeler yapan, ürün ve hizmetlerin etkisini genişleten ve mevcut dağıtım kanalının verimliliğini (efficiency) arttıran (Abernathy ve Clark, 1985:5). Keşifsel yenilik stratejisi radikal olmayan değişimleri gerçekleştiren stratejik yönelimdir. Örgütler kolaycı bir tutum sergileyerek faydacı yenilikçiliği benimseyip, öncelikle bildikleri metod ve sahip oldukları yetkinlikler çerçevesinde çözüme ulaşmaya çalışabilir (Nelson ve Winter, 1982). Bu şekilde örgüt kısa vadede yüksek başarıya ulaşsa da yetkinlik kaybı ile karşı karşıya kalabilir; daha radikal davranarak yenilikçilikte sadece keşifliliği benimsediğinde ise bitmek bilmeyen denemeyanılmalar örgütün enerjisinin boşa harcamasına neden olabilir; dolayısıyla işletmeler yenilik stratejilerini oluştururken ve süreçler ile uygulamaya geçirirken, bu hususu göz önünde bulundurmaları ve sadece proaktif ve yaratıcı tavır almayıp, içinde buldukları mevcut konumu muhafaza etmenin ve ondan azami ölçüde faydalanmanın yollarını da aramaları gereklidir. Bu çalışmada “*örgütsel çift yeteneklilik*” olarak Türkçeleştirilen “organizational ambidexterity” bu ihtiyaca cevap verebilmek için ortaya atılan yönetsel bir yaklaşımdır. Bu çalışma temelde işletme alanındaki en son araştırma konularından biri olan “örgütsel çift yeteneklilik (ambidexterity)” kavramı ve yenilik performansına etkileri üzerinde şekillenmektedir. **örgütsel çift yeteneklilik**, işletme literatürüne ilk defa Duncan tarafından katılmıştır. Duncan, işletmelere çevresel koşullara adapte olurken (adaptation) talepler ve kaynaklar arasında öncelik belirleme ve sıralama (alignment) faaliyetleriyle ilgili olarak çift yapı (dual structure) önermiştir (Duncan, 1976).

Yönetim alanındaki önemli tartışma konularından biri kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri için örgüt içi ve dışında meydana değişikliklere nasıl uyum sağlayabilecekleri olmuştur. Örgütler, çevrelerindeki değişimleri yönetirken ve bu değişimlere adapte olurken tamamen yeni ürün, süreç ve pazarlara odaklanma gibi “keşifsel (explorative)” veya ürün ve süreçlerde iyileştirmeler ve geliştirmeler gibi mevcut tecrübelerinden faydalandıkları (exploitive) faaliyetlerden hangisine

öncelik veya ağırlık vermeleri gerektiği konusunda kararsızlık içine düşebilir (yenilikçi ikilemi) ya da mevcut başarılı hal ve işleyişin büyümesine kapılarak resmin genelini göremez (başarı paradoksu) ve kendilerini daha başarılı kılacak ya da mevcut başarılarını devam ettirecek yetkinlikler kazanmaktan mahrum kalırlar. Örgütsel çift yeteneklilik (ambidexterity) örgütlere bu sorunların üstesinden gelebilmeleri için çözüm olarak önerilmiştir (Tushman ve O'Reilly, 1996; O'Reilly ve Tushman, 2008:202).

Gözden kaçırılmaması gereken önemli bir husus, örgütsel adaptasyonun sadece kısa vadeli verimliliğe değil, aynı zamanda uzun vadeli yeniliklere de dayanması gerekliliğidir. Zira sadece anlık iyileştirmeler ile verimlilik üzerine odaklanması ve yapısal değişim ve dönüşümlerden kaçınılması uzun dönemde etkisini etkinlik ve çıktılar üzerinde negatif olarak gösterebilir. Dolayısıyla, işletmeler için değişimlere karşı optimum adaptasyonu sağlamak ve bunu sürdürülebilir kılmak önem arz etmektedir. Bu sayede rakiplerine karşı avantajlı konumlarını muhafaza edebilir hatta rekabet üstünlüğü sağlayabilirler.

Bu bağlamda, örgütsel çift yeteneklilik, örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantajlarını korumaları için bir yol olarak da düşünülmektedir ve literatürde çift yetenekliliği işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için kritik faktörlerden biri olarak kabul eden çalışmalar mevcuttur (O'Reilly ve Tushman, 2008; Smith ve Tushman 2005). Anlaşıldığı üzere işletmeler için gittikçe önem kazanan ve araştırmacıların ilgisinin yoğunlaştığı bir fenomen olmuştur fakat, çift yetenekliliğin işletmelerin performansına nasıl etki ettiği tam olarak açıklanmış değildir dolayısıyla bu alanda çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütler, çevresel koşulları ve sahip olduğu yetenek ve kapasiteleri tayin etmek suretiyle öncelikle içinde bulunulan durumu değerlendirir ve sonrasında ilerde olmayı arzu ettiği duruma ilişkin bir vizyon ortaya koyarlar. Alınan bu stratejik kararlardan en çok etkilenecek olan süreçlerin başında da çıktısı yenilik olan örgütsel öğrenme gelmektedir ve yenilik ile ilgili tüm stratejik kararlardan etkilenmesi söz konusudur.

Kurumsal seviyede oluşturulan yenilik stratejilerinin hedeflerine ulaşabilmesi için alınan kararlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerdeki uyumluluğun gözetilmesi



gerekir. Üst yönetim seviyesinde oluşturulan vizyon ve belirlenen politikalar, örgüt geneline yayılmadığı takdirde, tüm çalışanların ortak bir amaç etrafında birleşmesini sağlayacak bir paylaşılmış vizyon yaratılması mümkün olmaz, çalışanlar ne için çaba gösterdiklerini bilmedikleri için yeterli derecede ihtimam göstermez ve hedeflenenler ile gerçekleştirenler birbirini tutmaz. Bu durumun önüne geçmek için liderlik önemli bir yardımcı unsur olabilir; çünkü liderler evvela etkin iletişim yolu ile kurumsal vizyonu örgüt geneline yayma ve tüm çalışanlarca benimsenmesini sağlamada önemli rol oynar ve izleyenlerini ödüllendirme, destekleme, motive etme, etkileme gibi çeşitli yöntemler ile hedeflere ulaşmada onları teşvik edebilir. Bu çalışmada irdelenen hususlardan biri de yenilik stratejileri ile örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkide liderlerin rolüdür.

Nonaka (1994), her bir bireyin farklı deneyim, bakış açısı, tecrübe, yorum, değer ve inanışa sahip olduğunu belirtmiş ve bireysel seviyede öğrenilen bilgilerin bir araya getirilmesinin zorluğuna değinmiştir. Bu nedenle bilginin kurumsallaştırılması ve yeni bilgi yaratılması için örgüt genelinde kullanılabilir hale getirilmesi zordur. Liderler, özellikle etkin iletişim metodları ile bilginin edinimi, örgüt geneline yayılımı ve içselleştirilmesinde; yani bilginin etkin transferiyle ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde önemli görev üstlenerek yüksek yaratıcılık ve yenilikçiliğe ulaşılmasında faydalı olurlar (Van de Ven ve Engelman, 2004).

Yüksek rekabetçi, belirsiz koşullarda yöneticilerin liderlik rolleri daha da önem kazanır. Yukarıda belirtildiği gibi bu koşullar altında örgütlerin çift yetenekli olmasına sürdürülebilir yüksek rekabetçilik ve başarı için büyük önem atfedilmektedir fakat çift yetenekliliğin önemli bir handikapı birbirine zıt karakterli ve farklı talepleri karşılamaya çalışan ve kaynaklar için aralarında çatışma olan stratejileri bir arada yürütebilmektir. Liderler, örgüt içi gerilimleri bertaraf etme ve çatışmaların hafifletilmesinde önemli görevlere sahiptir. Bu bağlamda, dolaylı da olsa liderlerin, örgütsel çift yeteneklilik üzerinde de olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

Çift yetenekliliğin, örgütlerin hayatta kalmaları için kritik bir öneme haiz oluşu ve stratejik yönetim, değişim yönetimi, örgüt yapısı gibi tüm işleyişlerinde örgütlere ikili bakış açısını önermesi, yönetim biliminde bu konuya duyulan ilgiyi ve

verilen önemi gitgide arttırmaktadır. Ayrıca, firmalarda bu konuyu araştıran çalışmaların yetersizliği de bu araştırmaya duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışma yöneticilere ve araştırmacılara örgütsel çift yetenekliliği tanıtmak ve çift yetenekliliğin önemli örgütsel çıktılardan biri olan firma yenilik performansı üzerindeki etkilerini kavramalarında yol göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Çalışma ayrıca, rekabetin doğasının değiştiği ve her geçen gün yaratıcılık ve yenilikçilik yönündeki baskının daha da arttığı günümüzde, yenilik olgusunun stratejik olarak ele alınması ve süreçlerin bu paralelde şekillendirilmesi gerekliliği çerçevesinde yenilik stratejileri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiler ve liderlerin bu süreçteki rolü ile örgütsel öğrenme süreçlerinin firma yenilik performansı üzerindeki etkilerini ele alması bakımından da önem taşımaktadır.

Yenilik performansı ile yenilik stratejisi, örgütsel öğrenme,örgütsel çift yeteneklilik arası ilişkilerin pozitif olacağı öngörülse de çalışma ampirik olarak bu varsayımları sınavarak kanıtlamayı ve gerek yöneticilere gerekse araştırmacılara yol gösterici olmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda bu tez çalışmasında şu sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Çift yeteneklilik firma yenilik performansını ne yönde etkilemektedir ?
2. Yenilik stratejileri ile örgütsel öğrenme süreçleri arasında ilişki var mıdır?
3. Örgütsel öğrenme süreçlerinin sonuçları firmanın yenilikçi performansını nasıl etkilemektedir?
4. Yenilik stratejileri ile örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkide liderlik davranışlarının rolü nedir?

Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde, araştırma ile ilgili genel bir giriş yapılarak araştırmanın genel amacı, cevap aradığı temel sorular, önemi ve genel varsayımları ortaya konmakta. ikinci bölümde araştırmada yer alan değişkenler (yenilik stratejileri,örgütsel çift yeteneklilik, örgütsel öğrenme, liderlik) açıklanmakta ve literatür taraması yapılmakta, tanımlamaları verilmekte ve boyutları ele alınmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, değişkenler arası ilişkiler literatürde yer alan araştırmalara dayandırılarak anlatılmakta ve araştırmanın genel modeli ile hipotezleri ortaya konulmaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın temel soruları ve

hipotezleri özetlenerek araştırmanın metodolojisi ortaya konulmakta ve araştırma evreni, örneklem yapısı, veri toplama yöntemi ile kullanılan ölçekler yer almaktadır.

Bu bölüm ayrıca verilerin analizini, demografik bulguları, faktör analizlerini, korelasyon analizlerini ve hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesini ve elde edilen bulguları içermektedir. Beşinci bölümde ise araştırmanın bulguları ile ilgili kapsamlı bir değerlendirme yapıldıktan sonra yöneticilere öneriler, araştırmanın sınırları ve gelecek çalışmalara öneriler sunularak tez çalışması sonlandırılmaktadır.



## 2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVESİ

Bu bölümde araştırma modelini oluşturan değişkenlerine ait literatür taramasına yer verilerek, çalışmanın kavramsal içeriği ve dayandığı noktalar açıklığa kavuşturulmaya çalışılacaktır. Başta çalışmanın esas konusunu teşkil eden örgütsel çift yeteneklilik (organizational ambidexterity) ve çift yetenekliliği meydana getiren kavramlar olmak üzere, çalışmada ele alınan değişkenlere (örgütsel öğrenme, liderlik) ait literatür ve birbirleriyle olan ilişkilere değinilecektir.

### 2.1. Örgütsel Çift Yeteneklilik Kavramı, Tanımı ve Önemi

Örgütsel çift yeteneklilik, örgüt içi örgütler arası ilişkiler ve bu ilişkilerin doğurduğu gerilimler çerçevesinde ortaya çıkan bir olgudur. Açıkça tanımlanması zor olmakla beraber çift yetenekliliğin tanımında örgütlerin içinde buldukları şartların gerektirdiği doğrultuda en yüksek başarıyı elde etmek için farklı örgütsel kaynak, yapı veya becerileri uygun bir biçimde bir araya getirmeleri şeklinde bir noktada birleşmiştir; fakat örgütsel çift yetenekliliğin organizasyonel çıktılar üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle bu alan, araştırma fırsatı yaratmak ve uygulayıcılara daha iyi çözümler önermek açısından önemlidir.

#### *-Keşfetme- Tecrübelerden faydalanma (Exploration- Exploitation)*

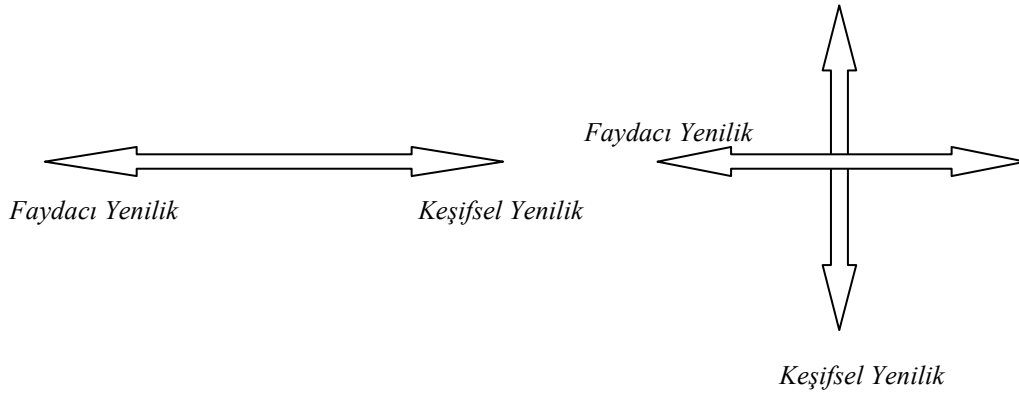
Çift yeteneklilik ile ilgili bir diğer önemli olgu örgütlerin yenilik faaliyetlerini gerçekleştirirken sergiledikleri yaklaşımdır. Bu yaklaşım aynı zamanda bu tez çalışmasında örgütsel çift yeteneklilik kavramının ele alınış biçimini de göstermesi açısından önemlidir. March (1991) tarafından da belirtildiği gibi işletmelerin değişken çevre koşullarına adapte olmaları her geçen gün önemi artan bir konudur. Adaptasyon bünyesinde hem yeni fırsatları keşfetmeyi hem mevcut tecrübelerden faydalanmayı taşır. Keşfetme daha çok işletmelerin yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, çeşitlendirme gibi faaliyetleri ile ilgiliyken, tecrübelerden yararlanma ise üretim,

verimlilik, uyarılma ve uygulama faaliyetleriyle alakalıdır. Soosay ve Hyland, işletmeler için yeni fırsatları keşfetmenin yanında mevcut bilgi birikimi ve teknolojileri kullanmanın da hayati derecede önemli olduğunu vurgulamışlardır (Soosay ve Hyland, 2008). Bu iki kavram, temelde farklı mantık, süreç ve yaklaşıma dayandığı için, uyumlu bir bütün olarak işletmeler tarafından yönetilmesi zordur. Örneğin, çok daha kesin ve tahmin edilebilir sonuçlarından dolayı işletmeler tecrübeli oldukları rutin işlere yoğunlaşabilir, bu da onların faydacı yenilik (exploitation) faaliyetlerine ağırlık vermelerine ve keşifsel faaliyetleri göz ardı etmelerine sebep olabilir. Bu iki yenilik faaliyetine birbirinin tamamlayıcısı olan süreçler olarak yaklaşan araştırmacılar ise bu faaliyetlerin birbirlerine olan destekleme etkisini ele almaktadır. Dolayısıyla, keşifsel yenilik faaliyetlerini gerçekleştirmek ve mevcut yeteneklerin daha ileri noktaya taşınabilmesi için faydacı yenilik faaliyetlerine ihtiyaç olduğunu ya da yeni fırsat arayışlarının mevcut yetenekleri de geliştirdiğini savunmaktadırlar (Katila ve Ajuha, 2002; Gibson ve Birkinshaw, 2004).

March (1991) tarafından, keşifsel ve faydacı yenilikçiliğin her ikisinin de örgüt bünyesinde bulunması gerektiği ortaya atıldıktan sonra, bu kavramlara farklı açılardan yaklaşan araştırmalar yapılmıştır. Buna göre sürekli veya kesişen (continuity-orthogonal), dualite (ikililik) veya uzmanlaşma (duality-specialization), örgütsel çift yeteneklilik (ambidexterity) ya da fasıllı denge-kararlılık (punctuated equilibrium) keşifsel ve faydacı yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde birbirinden tamamen farklı yaklaşımlar olarak önerilmektedir (Gupta ve diğ., 2006).

*i- Devamlılık arzeden - birbiryle kesişen (continuity-orthogonal)* yaklaşımda, keşifsel ve faydacı yenilik, yenilik sürecinin iki uç kutbu olarak ya da birbirinden farklı ve dik kesişen (orthogonal) faaliyetler olarak düşünülmektedir. Buna göre keşifsel ve faydacı yenilik ya birbirine karşıt olan yani rekabet eden ya da birbirini tamamlayan faaliyetler olarak ele alınmaktadır. Birbirine karşıt olan; yani yenilik sürecinin iki ucu olarak ele alındığında, bu faaliyetlerin işletmenin kıt kaynakları için birbiriyle rekabet halinde olduğu düşünülmelidir (Gupta ve diğ., 2006). Fakat, işletmeler için kaynakların kıt oluşu kimi araştırmacılar için her zaman geçerli değildir. Nihayetinde, işletmeler sınırlı kaynaklar yanında enformasyon ve bilgi birikimi gibi sınırsız kaynaklara da sahiptirler; ayrıca günümüzde oldukça

yaygın bir uygulama olan dış kaynak kullanımı (outsourcing) da bir işletmenin sahip olmadığı veya bünyesinde taşımayı tercih etmediği kaynakları temin edebilmesi açısından önemlidir. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde keşifsel ve faydacı yenilik, birbirini tamamlayan ve dik kesişen faaliyetler olarak ele alınmaktadır. Her iki yaklaşım beraber değerlendirilecek olursa; keşifsel ve faydacı yenilik faaliyetleri bir iş birimi veya departman bünyesinde analiz edildiğinde, birbiriyle rekabet halinde olan; işletme genelinde analiz edildiğinde ise birbirini tamamlayan faaliyetler olarak ele alınabilir. Bu çalışmada örgüt geneli ele alınmıştır; dolayısıyla bu iki yenilikçi faaliyet birbirinin tamamlayıcısı olarak ele alınacaktır.



**Şekil 2.1.** Keşifsel ve Faydacı Yenilik

**ii- Dualite- Uzmanlaşma (Duality- Specialization),** yaklaşımında, keşifsel ve faydacı yenilik arasında bir dengeden ziyade işletmenin hayatta kalabilmesi için bu faaliyetlerin ne şekilde yürütüleceğine dair bir öneri söz konusudur. Buna göre, işletmenin bazı birimlerinin keşifsel bazı birimlerinin ise tecrübelerden faydalanma faaliyetlerine yoğunlaşması bir diğer ifadeyle de uzmanlaşması (specialization) eğer bu birimler birbiriyle etkileşimde ise mümkün olabilir (Gupta ve diğ. , 2006) ya da işletme birimlerinin bu faaliyetlerin her ikisiyle de meşgul olması (duality) söz konusudur.

*iii- Çift yeteneklilik - fasıllı denge (ambidexterity- punctuated equilibrium)*, yaklaşımında keşifsel ve faydacı yenilik faaliyetleri arasındaki dengenin sağlanması bu faaliyetlerin ya aynı anda (simultaneous) ya da birbiri ardına bir çevrim şeklinde sırasıyla (punctuated) yürütülmesi sayesinde elde edilir (Gupta ve diğ., 2006). Eğer işletmenin tek bir iş birimi, (departman gibi bir alanı) söz konusuysa, keşifsel ve faydacı yenilik birbirlerine zıt faaliyetler olup, aralarındaki denge için fasıllı denge uygun iken, işletme geneli, farklı departmanlar, iş birimleri gibi birden çok alan söz konusu ise bu faaliyetler birbirini destekleyen faaliyetler olarak ele alınmakta; bu durumda da örgütsel çift yeteneklilik, uygun metod olarak önerilmektedir (Gupta ve diğ., 2006).

### **2.1.1. Çift yetenekliliğin Tanımı ve Önemi**

Kavramsal tanımlamalara geçmeden önce, orijinali İngilizce dilinde *ambidexterity* olan ve bu tez çalışmasında “çift yeteneklilik” olarak Türkçeleştirilen kelimenin sözlük anlamlarına değinmekte fayda görülmektedir.

Latince kökenli İngilizce bir kelime olan *ambidexterity*; “*ambae*”: her ikisi de, “*dexterit/as*”: beceri-hüner şeklinde 2 köke ayrılan bir tamlamadır ve iki elini aynı şekilde kullanabilme hüneri, çok yönlülük, elinden her iş gelebilme; iki yüzlülük gibi anlamlar ile verilmektedir ([www.yeminlisozluk.com](http://www.yeminlisozluk.com))

Oxford English Dictionary’e göre *ambidexterity* aynı anda her iki eli de kullanabilme becerisi olarak verilmektedir; buna göre hem sağ eli hem de sol el ile yazma becerisine sahip kişiler *ambidexterous* olarak tanımlanabilir (Menguc and Auh, 2008).

Bu açıklamalar ışığında bu çalışmada “organizational *ambidexterity*” terimine Türkçe karşılık olarak “örgütsel çift yeteneklilik” önerilmektedir.

Tushman ve O’Reilly (1996), çift yetenekliliğin tanımını keşfetme ve tecrübelerden faydalanma faaliyetleri arasında uygun bir dengeyi kurabilme yetisi olarak tanımlamışlardır.



Raisch ve Birkinshaw (2008), örgütsel çift yetenekliliğin tanımını bir örgütün mevcut iş gerekliliklerini etkin bir biçimde yönetirken aynı zamanda çevresinde meydana gelen değişimlere de adapte olabilme yeteneği olarak vermektedir.

Bir işletme için öncelikleri arasında sıralama yaparak bunları örgüt faaliyetleri ile uyumlaştırmak ve koşullara adaptasyonu aynı anda sağlamak (alignment and adaptation) başka bir ifadeyle keşifsel (explorative) ve faydacı (exploitive) faaliyetleri bir bütün halinde yürütebilmek paradoksal bir durum olsa da bunun örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde ve uzun dönem performanslarındaki pozitif etkisi yadsınamaz. Benzer biçimde örgütsel çift yeteneklilik, özellikle belirsizliğin yoğun olduğu çevrede faaliyet gösteren bir örgüte kısa dönemde başarıyı getirirken uzun dönemde hayatta kalmasını sağlayan özellikleri de kazanmasını sağlar.

### **2.1.2.Örgütsel Çift yeteneklilik Kavramının Gelişimi**

Çift yeteneklilik üzerine yapılan çalışmalar R. Duncan'ın 1976'da bu terimi işletme literatüründe organizasyon teorisi (örgüt yapısı) çerçevesinde; rekabetçi koşullarda firma başarısının nasıl sürdürülebilir kılınabileceği sorusuna bir cevap olarak önermesinden sonra ortaya çıkmaya başlamış ve organizasyon teorisi, stratejik yönetim, değişim yönetimi gibi pek çok alanda kendine yer bulmuştur. Özellikle rekabetçi ve hızlı değişen çevresel koşullar nedeniyle işletmeler mevcut yetkinliklerinden faydalanma ve yeni yetkinlikler yaratma (Floyd ve Lane, 2000; Levinthal ve March, 1993; March, 1991), birden fazla zaman diliminde faaliyette olma (Gavetti ve Levinthal, 2000), avantaj yaratma ve sürdürme (Grant, 1996a) ve değişim ile muhafaza etme (Volberda, 1998) gibi farklı çözümlere ihtiyaç duyan talepler ve bunların arasındaki gerilimlerle yüzleşmektedir.

Literatürde örgütsel başarıyı açıklamaya çalışan araştırmalar örgütün çatışma halindeki (birbiriyle çelişen) çevresel taleplerle karşı karşıya geldiği ve bu koşullara en uygun çözümün ne olabileceğini irdelemektedir. Örneğin, organizasyon teorisi firma davranışları ve bu davranışlara dayalı olan başarıyı açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlamda konuyu durumsallık yaklaşımıyla ele alan çalışmalar, içinde bulunulan

koşullara göre örgütlerin çözümlerinin değişkenlik göstereceğini savunur ve çevrelerinde meydana gelen değişimlere iç yapılarını değiştirerek adapte olduklarını önerir. Burns ve Stalker (1961), mekanik ve organik örgüt yapılarının rutin ve yenilikçi görevler için farklı biçimde uygun olduklarını belirtir ve mekanik yapıların durağan koşullar, organik yapılar ise dinamik ve değişken koşullar için uygun olduğunu savunur. Benzer biçimde Lawrance ve Lorsch (1967) da, çevredeki heterojenliğin (dengesizliğin) içsel farklılaşma ve entegrasyon ile dengelenmesi gerektiğini ifade eder. Durumsallık yaklaşımı çerçevesindeki çalışmaların ışığında Duncan (1976), çevresel koşullara adapte olmanın işletmeler için bir yenilik olduğundan yola çıkarak, örgüt teorisi çerçevesinde; bünyelerinde keşifsel (explorative) ve faydacı (exploitive) yenilik faaliyetleri gerçekleştiren işletmelere dual (ikili) örgüt yapısını önermiştir. Bu sayede, işletmelerin, belirli bir zaman diliminde sırasıyla keşifsel ya da faydacı yenilik faaliyetlerinden sadece birine odaklandığı ve böylece uzun dönemde her iki faaliyeti de gerçekleştirdiği bu ikili organizasyon yapısında çift yetenekli olabileceği ve yenilikçilikte dengeli bir yaklaşımı elde edebileceğini belirtmiştir.

Fakat günümüz işletmeleri için tek bir koşula uygun davranış geliştirmek artık geçerliliğini yitirmiştir. Zira Child (1984:228) tarafından da belirtildiği gibi bütün örgütler birden çok koşulun etkisi altında faaliyet göstermek ve bu koşulların her biri için uygun davranış geliştirmek zorundadır. Çevresel değişimlere çabuk adapte olmak ve rekabetçi pozisyonlarını arttırmak için işletmeler faaliyetlerde esneklik ve değişim ararken, aynı zamanda belirsizliği azaltmak, ilişkileri yönetmek ve etkileşim maliyetlerini düşürmek için de kararlılığa (stabiliteye) ihtiyaç duyarlar (Leana ve Barry, 2000). Diğer bir ifadeyle rekabet artışıyla beraber örgütler için hem mekanik hem de organik yapıya sahip olmak gerekli olmuş ve araştırmacılarca bu iki yapı arasında geçiş yerine beraber ele alan paradoksal yaklaşım tercih edilir olmuştur (Lewis, 2000; Poole ve Van de Ven, 1989).

Brown ve Eisenhardt (1997), D'Aveni (1994) gibi araştırmacılar hızlı ve acımasız değişim koşullarına uyum sağlamanın hayatta kalım için kritik bir yetkinlik olduğunu savunurlar. Bu durumda örgüt, tek bir genel durum yerine, aynı anda birden fazla, rekabet halindeki taleplerle karşılaştığı durumlarla yüzleşir. Örneğin D'Aveni (1994) tarafından hiper-rekabetçi olarak adlandırılan koşullar, kısalan ürün hayatı (Bettis ve Hitt, 1995) ve değişken müşteri beklentileri; örgüt yapı ve

stratejileri arasında kaynaklar için rekabeti ortaya çıkarır. Özellikle bilişim-bilgisayar gibi ileri teknoloji sanayi kollarında yüksek yenilikçilik ile maliyetlerin her geçen gün daha da düşmesi işletmeler için bir paradox halini almıştır. İşletmeler bununla başa çıkabilmek için etkinlik ve verimliliği birlikte ele almak; birbirine iyi bağlamak ve yönetmeye zorlanmaktadır (Brown ve Eisenhardt, 1997). Klasik durumsallık yaklaşımı ise buna cevap vermekte yetersiz kalmaktadır; çünkü bu yaklaşımda her bir durum için tek bir uygun yol veya yöntem olduğu önerilmektedir.

Peters ve Waterman (1982), mükemmel örgütlerin pek çok paradoksal karaktere sahip olduğunu belirtir. Benzer biçimde Eisenhardt (2000) da işletme alanında yapılan çalışmalarda son dönemde paradoksal düşünceye olan meyili belirtmiştir. Eisenhardt, paradoksal durumu inovasyon ve verimlilik, işbirliği ve rekabet ya da eski ve yeni gibi birbirine aykırı iki durumun aynı anda bir arada bulunması olarak ele almaktadır. Birbirine zıt bu uç özelliklere aynı anda sahip olmanın avantajları yanında yaratacağı kaos iyi yönetilemediği takdirde ise işletme çıktıları üzerinde negatif etkilerinin oluşması söz konusu olabilir. Nitekim işletme biliminde yapılan araştırmalar son dönemde, karşıt gerilimlerin dengelenmesi ve senkronizasyonuna önem vermektedir (Brown ve Digid, 2001).

Bu noktada zaman zaman birbirlerinin yerine de kullanılabilen fakat bazı nüanslar içeren paradoks ve ikilem kelimelerine açıklık getirmekte fayda vardır. Buna göre *“paradoks” birbiriyle çatışma halinde olan hatta taban tabana zıt olan elemanların aynı anda bir arada bulunması (Quinn ve Cameron, 1988) ve “ikilem (dilemma)” alternatifler arasından birinin tercih edilmesi (Cameron, 1986:545) olarak tanımlanmaktadır.*

Paradoksal düşünceye olan meyil ile birlikte işletmeler açısından bu tam olarak açıklanamayan durumdan en büyük faydanın nasıl elde edilebileceği de önemli bir soru haline gelmiştir; örgütsel çift yeteneklilik bu soruya verilebilecek güzel bir cevaptır. Nitekim örgütsel çift yeteneklilik tanımını bu pencereden yaklaşılarak yapan çalışmalardan ilerleyen paragraflarda bahsedilmektedir.

Tushman ve O'Reilly (1996), uzun dönemde dikkate değer şekilde başarılı olmuş şirketlerin karşı karşıya kaldıkları “Başarı Paradoksu” olgusuna değinmişler ve çift yetenekliliği bu ikilem ile başa çıkabilmek için bir çözüm olarak

önermişlerdir. Organizasyonlarda mevcut işleyiş, strateji ve hedeflere gereğinden fazla bağlı olma eğilimi veya mevcut durumu muhafaza edememe korkusu neticesinde değişime karşı bir isteksizlik ve direnç ortaya çıkabilir. Fakat bu durum işletmeler için hayati önemi olan çevresel koşullara adapte olma konusundaki reflekslerinin körelmesiyle sonuçlanabilir; çünkü mevcut hal ve işleyişe odaklanmak işletmelerin yeni fırsatları görememeleri ve karşılaşılabilecek tehditleri algılamalarına engel olan işletme körlüğü (myopia) içine düşmelerine neden olmaktadır. Literatürde bu olgu “Başarı Paradoksu” olarak adlandırılmıştır (Tushman ve O’Reilly, 1996; Brodbeck ve dig., 2000) ve örgütsel çift yeteneklilik örgütlere bu durumun üstesinden gelmek için de bir yol olarak önerilmiştir (Tushman ve O’Reilly, 1996:24). örgütsel çift yeteneklilik bu araştırmacılara göre örgütlerin sürekli iyileştirme faaliyetleri ile radikal değişimleri birlikte yönetebilme becerisidir. Bir diğer ifade ile evrimci değişim ile devrimci değişimi dengeli bir biçimde yönetebilmektir. Ayrıca tüm çift yetenekli işletmelerin sahip olduğu bazı genel özellikleri de şu şekilde vurgulamışlardır: *farklılaştırılmış organizasyon yapısı, güçlü ve esnek örgüt kültürü, örgüt genelinde kabul edilen değerler ve işletme bünyesindeki farklı departman ve değerleri bütünleştirebilen çift yetenekli tepe yöneticiler* (Tushman ve O’Reilly, 1996).

Christensen de örgütlerin, çevrelerindeki değişimleri yönetirken ve bu değişimlere adapte olurken hem tamamen yeni ürün, süreç ve pazarlara odaklanma gibi “keşifsel (explorative)” hem de ürün ve süreçlerde iyileştirmeler ve geliştirmeler gibi mevcut “tecrübelerden faydalandıkları (exploitive)” faaliyetlerden hangisine öncelik veya ağırlık vermeleri gerektiği konusunda içine düştükleri kararsızlık durumunu “Yenilikçi İkilemi” (innovator’s dilemma) olarak kavramlaştırmıştır (Christensen, 1997). Yenilikçi ikilemi, organizasyonların çevrelerindeki teknolojik değişimleri yönetmek ve bu değişimlere adapte olma yolunda doğru kararlar verememelerine ve başarısız olmalarına sebep olabilir; örgütsel çift yeteneklilik (ambidexterity) örgütlere bu soruna bir çözüm olarak önerilmiştir. (O’Reilly ve Tushman, 2008:202)

Birkinshaw ve Gibson ise örgütsel çift yeteneklilik tanımında işletmelerin uzun dönemde ürün, pazar ve teknolojilerdeki gelişmeleri takip edebilme, ürün-hizmet veya süreçlerinde kalıcı değişiklikler yapabilme yani çevreye ve şartlara adapte olabilme (adaptability) ile kısa dönemde karlılık ve örgütsel faaliyetlerde

radikal olmayan iyileştirmeler üzerine yoğunlaşma (alignment); dolayısıyla faaliyetlerinde kısa dönem ve uzun dönem gerekliliklerine göre öncelik belirleme ve sıraya koyma ve aralarındaki uyumu gözetme becerisine yer vermektedir. 10 tane çokuluslu şirketi karşılaştırmalı olarak ele alan araştırmalarının sonucunda, çevresel koşullara adapte olabilen ve öncelikleri arasında tercih sıralamasını gözetebilen işletmeleri tanımlamak için yapısal perspektiften yaklaşmış ve yapısal (structural) ve içeriksel (contectual) olarak 2 tip örgütsel çift yeteneklilik tarif etmişlerdir (Birkinshaw ve Gibson, 2004).

Smith ve Tushman (2005) uzun dönemli performans için işletmelerin aynı anda hem etkin hem de verimli olmaları gerektiğini savunmakta bunda yöneticilerin rolüne de değinmektedir. Buna göre, orta kademe yöneticiler faaliyetleri gerçekleştirirken geribildirim ve ileriye dönük tahminlerde de bulunabilmeli veya bir konu üzerinde esnek ya da sonuç odaklı bakış açısına sahip olmayı aynı anda yapabilmelidir.

Başka bir çalışmada da Raish ve diğ. uzun dönemli performans için işletmelerin, mevcut tecrübe ve yeteneklerini geliştirirken (exploitation) aynı zamanda yeni yetkinlikler kazanma yollarını da araştırmaları (exploration) gerektiğini belirtmişlerdir. Daha önceki yıllarda yapılan çalışmalar, bu iki hususun dönüşümlü olarak gerçekleştirilmesinden bahsetmekle beraber, son dönem yapılan çalışmalarda örgütsel çift yeteneklilik, fırsatlar için çabalarken aynı zamanda mevcut yeteneklerin de daha iyi seviyeye taşınmasına yönelik bütüncül bir yaklaşım olarak benimsenmektedir (Raish ve diğ. , 2009).

Bazı araştırmacılar da teknolojik değişimlerin işletmeler için itici güç olduğunu düşünmektedir. Bu bakışa göre, örgütler yeni teknolojileri kullanırken mevcut teknik kapasitelerinden de yararlanmaktadır, başka bir ifadeyle teknolojiadaki değişimlere cevap verebilmek için sadece mevcut bilgi birikimi ve yeteneklerini daha ileri seviyeye taşımakla (exploitation) kalmayıp yeni bilgi ve imkanların arayışı (exploration) içine de girmektedirler (Morgan ve Berthon, 2008; Taylor ve Helfat, 2009).

Çift yeteneklilik üzerine yapılmış önemli bir çalışma da He ve Wong (2004) tarafından yayınlanmıştır. Bu çalışma çift yetenekliliğin stratejik yönetim

perspektifinden ele alındığı ilk çalışma olması açısından son derece önemlidir. Yazarlar (araştırmacılar) yenilik stratejisini keşifsel ve faydacı yenilik stratejileri olarak boyutlandırmış ve çift yetenekliliği bütüncü bir yaklaşımla, bu stratejilerin aynı anda firma bünyesinde yer alması olarak açıklamışlardır. Yazarlar, bu paradoksal durumda, birbirinden farklı bu stratejiler arasındaki olası etkileşimlere göre çift yetenekliliği ele almışlardır. Bunlardan ilki, bu iki farklı stratejik yönelimlerin birbirini destekleyen ve birbirinin tamamlayıcısı olduğundan hareketle çift yetenekliliğinin bu ikisinin pozitif yönde etkileşiminden doğan ılımlaştırıcı uyum olarak ifade edilen optimum denge olarak önermiştir (ılımlaştırıcı uyum-fit as moderating). Bu yaklaşım aynı zamanda Tusman ve O'Reilly (1996) tarafınca yapılan örgütsel çift yeteneklilik tanımıyla ve Gibson ve Birkinshaw (2004) tarafından çift yetenekliliği keşifsel ve faydacı faaliyetlerin ılımlaştırıcı uyumu (fit as moderating) olarak ele alan (multiplication of exploration and exploitation) ile de uyum göstermektedir. İkinci yaklaşım ise, Venkatraman (1989) tarafından önerilen karşılıklı uyumdan (fit as matching) hareketle, bu stratejilerin aynı anda bir arada bulunmasının birbirlerinin değerlerinden kayba neden olabileceği ve aralarında bir dengesizlik oluşabileceğidir. Bu durumda her iki stratejik faaliyetlerin mutlak farkı örgütsel çift yeteneklilik için önerilmektedir.

İlerleyen dönemde Mengüç ve Auh (2008) ve Morgan ve Berthon (2008) da çift yetenekliliği keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerinin etkileşimi olarak (fit as moderating approach) ele alan çalışmalarında, bu stratejik yönelimlerin birbirlerinin tamamlayıcısı olduğu savından hareket etmişlerdir.

Bu tez çalışmasında örgütsel çift yeteneklilik örgüt seviyesinde irdelenmektedir ve yukarıda anılan son dönem çalışmalar paralelinde, keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerinin birbirlerini destelediği ve tamamladığı; dolayısıyla aralarında ılımlaştırıcı uyum olduğu ele alınmaktadır. Bu nedenle ilerleyen bölümlerde bu çalışmalara yeri geldiğinde tekrar değinilecek olup, şimdilik bu şekilde ele alınması uygun görülmüştür.

Bu araştırmada örgütsel çift yeteneklilik son dönem çalışmalar paralelinde keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerinin etkileşimi olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle konunun daha iyi anlatılabilmesi amacıyla öncelikle keşifsel ve faydacı yenilik davranışlarının literatürde hangi alanlarda ele alındığına bu çalışma

kapsamında değinilerek, akabinde de stratejik perspektifte bu yenilikçi davranışların nasıl irdelendiğinin ele alınması uygun görülmüştür. İlerleyen bölümlerde sırasıyla bu konulara açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

### **2.1.3. Yenilik, Tanımı ve Önemi**

Literatürde yenilik ile ilgili pek çok tanımlama mevcuttur. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

Thomson, yeniliği yeni fikirlerin, proseslerin, ürünlerin veya hizmetlerin bulunması, geliştirilmesi ve uygulanması şeklinde tanımlamıştır (Thomson, 1965). Benzer şekilde Lumdsen (1999) de yeniliği (yenilikçiliği), yaratıcılık sürecinin sonunda oluşan düşünsel (soyut) çıktının uygulanabilirlik derecesi olarak ele almıştır. Abrahamson ise teknik açıdan değerlendirme yapmış ve bir tekniğin yeni olarak kabul edilmesi için, kullanılmakta olan diğer tekniklerden ayırtedilebilir farklılıklar içermesinin yeterli olacağını belirtmiştir (Abrahamson, 1996). Başka bir tanımlamada ise yenilik, bir organizasyonda yeni fikirlerin bulunması, geliştirilmesi ve adapte edilmesidir (Damanpour, 1991) nitekim örgütsel davranış içeriğiyle Amabile (1988) tarafından verilen daha açık ve net bir tanım ise yenilikçiliğin, yaratıcılığın uygulamaya konulması şeklinde tezahür ettiğiidir.

Yenilik, en genel şekli ile yeni bir ürün, hizmet, süreç veya yeni olan herhangi bir şey yapmak olarak tanımlanabilir. Bu alanda yapılan çalışmalar 1960'lı yıllara dayanmakla birlikte, 1980 'lerden günümüze kadar olan dönemde önemi her geçen gün artmaktadır. Bunda, küreselleşmenin özellikle son dönemde önü alınmaz bir şekilde hız kazanması, bilgi teknolojilerindeki çığır açan gelişmeler neticesinde artan rekabetçi çevre koşulları, artan ve hızla değişen müşteri istek ve beklentileri önemli rol oynamaktadır. Bu koşullara adapte olabilmek, beklentilere zamanında ve eksiksiz cevap verebilmek işletmeler için yaşamsal önemdedir. Bu zorlu koşulların üstesinden gelebilmek ve rakiplere karşı avantaj elde edebilmek için yenilik yapmak firmalar için artık kaçınılmazdır.

Yenilik kavramıyla çok yakın ilişkili olan “ yenilikçilik “ kavramından da çok kısaca bahsedilmesi uygun görülmektedir. Yenilikçilik, bireylerin ve örgütlerin

yaratıcı düşünceye sahip olma, yeni ve orijinal fikirler üretme ve bunları uygulama isteği ve becerisi olarak tanımlanabilir. Yenilikçilik işletmelere rekabet avantajı sağlar (Porter, 1990).

#### **2.1.4. Keşifsel ve Faydacı Yenilik**

Keşfetme ve tecrübelerden faydalanma arasındaki ayrıma değinen ve bu (örgütsel) davranışları firma yenilikçiliğinin 2 farklı tipi olarak ele alan çalışmalar vardır (Benner ve Tushman, 2003; O'Reilly ve Tushman, 2004)

Örgütler her ne kadar tecrübelerinden öğrenmeli ve sahip oldukları yetenekleri rafine etmelidir ise de aynı zamanda deneyerek, gözlemleyerek, yenilik yaparak ve risk alarak tecrübelerini çeşitlendirmelidir; keşifsel ve faydacı yenilikçi davranışlar arasındaki bu takasa (trade-off) literatürde değinilmiştir (Levinthal ve Levinthal ve March, 1993; Lewin ve Volberda, 1999; March, 1991).

Faydacı davranışlar verimlilik, üretim, seçme ve uygulama faaliyetlerini içerir (March, 1991) ve bu sayede örgütler yeteneklerini rafine etme, hali hazırdaki bilgileri uyarılma ve mevcut oldukları sahalarda bilinen aktivitelere odaklanmayı başarırlar (Holmqvist, 2003).

Bu bağlamda faydacı yenilikler radikal olmayan yeniliklerdir ve mevcut müşteri ve pazar ihtiyaçlarına hitap eder (Benner ve Tushman, 2003; Danneels, 2002), eldeki mevcut bilgiyi geliştirir, ürün dizaynlarında iyileştirmeler yapar, geribildirimler çerçevesinde düzeltmeler yapar, ürün ve hizmet sahasını genişletir ve mevcut dağıtım kanalının verimliliğini (efficiency) arttırlar (Abernathy ve Clark, 1985).

Keşifsel davranışlar mevcut yetkinliklerden tamamen farklı yeni yetkinlikler kazanmayı amaç edinir ve çeşitlendirme, deneysellik, esneklik, risk alma, yenilikçilik ile karakterize edilir. Ayrıca, yeni örgütsel işleyiş, teknolojiye, işletmecilikte, süreçlerde ve ürünlerde yeni yaklaşımlar gerektirir (McGrath, 2001) ve yeni bilgi ya da mevcut bilgiden ayrım ihtiyacı duyar (Levinthal ve March, 1993; McGrath, 2001).



Bu bağlamda keşifsel yenilikler radikal yeniliklerdir ve yeni müşteri ve pazarların beklentilerine cevap verebilen (Bennner ve Tushman 2003; Dannels, 2002), yeni dizayn -pazar –müşteri – dağıtım kanalları yaratabilen (Abenathy ve Clark, 1985); örgütsel işleyiş, teknik, işletmecilik, süreç ve ürünlere yönelik yeni yaklaşım arayışları neticesinde ortaya çıkan (Mc Grath, 2001) yeniliklerdir.

### 2.1.5. Yenilik Stratejisi

Miller ve Friesen (1980), örgüt ile çevresi arasındaki karşılıklı bağımlılığın, örgütün yapı ve stratejilerindeki belirleyici rolünden bahsetmektedir. Örgütler, çevrelerindeki koşullara ve bu koşullarda meydana gelen değişimlere uyum sağlamak için çeşitli stratejiler oluştururlar (Tushman ve Romanelli, 1985). Bunlar farklı odak noktalarına sahip olsa da temelde uzun dönem başarıyı hedefleyen ve faydacı yenilik faaliyetlerini kapsayan stratejiler ile kısa dönem başarıya odaklı keşifsel yenilik faaliyetlerini kapsayan stratejiler olarak da sınıflandırılabilir.

Odak noktalarına göre bu stratejilerden şu şekilde bahsedilebilir:

*Odak noktası: Verimlilik*

Ghamewart ve Ricart i Costa (1993), verimliliği statik ve dinamik olarak ele almış ve örgütlerin verimlilik sağlamada bu iki uç (extrem) arasında gidip geldiğini belirtmiştir. Bir tarafta statik verimlilik belirli iç çevre koşullarında mevcut ürün, süreç ve kapasitelerin iyileştirilmesine yönelik arayışlar ile ilgiliyken diğer tarafta dinamik verimlilik ise sürekli bir biçimde iç çevre koşullarını göz önünde bulundurarak yeni ürün, süreç ve kapasiteler yaratılmasıyla ilgilenir. Yani statik verimliliği odak noktası kabul eden stratejiler faydacı yenilik faaliyetleri, odak noktası dinamik verimlilik olan stratejiler de keşifsel yenilik faaliyetlerini gerçekleştirmeye yönelik oluşturulur. Yalnız unutulmaması gereken; karmaşık sosyal örgüt kaynakları ve örgüt içi eğilimler nedeniyle bu iki verimlilik yönelimi arasında geçiş yapmanın zorluklar içermesidir.

*Odak noktası: (Stratejik) Süreç*

Burgelman (1991) tarafından süreç odak noktasıyla otonom (özerk, kendiliğinden) ve uyarılmış (induced/güdümlü) stratejiler ortaya atılmıştır. *Uyarılmış*

*stratejiler*, geçmişte öğrenilen bilgiye ve edinilen başarılarla dayanır, operasyonel seviyedeki stratejik kararları (insiyatifleri) örgüt seviyesi kurumsal stratejiler ile bütünleştirerek bunlara örgütsel içerik katar, çevresel adaptasyonu adım adım gerçekleştirir ve çeşitlilik azaltıcıdır; dolayısıyla faydacı yenilik faaliyetlerini içermektedir. *Otonom stratejiler*, mevcut stratejilerin dışında kalan ve firma etkinlik alanını genişleten stratejilerdir. Otonom stratejiler kapsamındaki faaliyetler keşifsel karakteristıklere sahiptir bu nedenle çeşitlilik artırır, adaptasyon ve yenilenme (renewal) için farklı yollar arar.

#### *Odak noktası: Yetkinlik*

Yetkinlik bazlı stratejiler temelde işletmeye yeni yetkinlik kazandıracak yöntemler ile mevcut yetkinlikleri daha ileriye götürecek faaliyetleri kapsamaktadır. İlk olarak Hamel ve Prahalad (1993), stratejik uyum (strategic fit) ve stratejik uyumsuzluk (strategic misfit) kavramlarını ortaya atmıştır. Buna göre stratejik uyum statiktir ve işletmenin sahip olduğu kaynak ile (ufukta görünen) fırsatların arasındaki uyuma odaklanır. Sahip olunan kaynakların kaldıraç etkisini kullanabilmek bir işletme (firma) için rakiplerine üstünlük sağlayacak olan rekabetçi avantaj yaratmada anahtar role sahiptir. Bu sayede firma, örgütsel birimleri kapasitelerinden maksimum seviyede faydalanacak şekilde birbirleriyle koordineli hale getirir ve yatırımlarını geri dönüşü en fazla olan alana kanalize edebilir.

Bununla birlikte örgütler, sahip olunan yetenek ve kapasiteler ile hayal edilen gelecek arasında kontrollü bir biçimde (kasten) yaratılmış uyumsuzluklara da ihtiyaç duyar. Çünkü yetkinlik bazlı rekabette, sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratma ve bunları ileriki yıllara taşıma; işletmeyi daha ileriye götürecek olan yeni yetkinliklerin hayal edilmesi, yaratılması ile olur (Sanchez ve Heene,1997). Bu yeni yetkinliklerin işletmeye kazandırılması için de sahip olunan yetenek ve kapasitenin öngördüğünün dışında hedefler konması gerekir.

Uzun dönemli başarı için örgütler, yetkinlik yaratıcı (yapıcı) ve yetkinlik kaldıraçlayıcı (kaldıraçlama) faaliyet ve süreçlerin verimliliğini etkin bir biçimde yönetmelidir.

Yetkinlik yaratıcı (competence building) faaliyetler nitel olarak birbirinden farklı varlık ve yetenekleri elde etme ve geliştirme (acquisition & development) süreçlerini kapsar (Sanchez ve diğ., 1996).

Yetkinlik kaldıraçlayıcı (competence leveraging) faaliyetler, mevcut yetkinliklerin çevre ve pazar fırsatlarına uyarlanmasında firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklerde (kapasitede) nitel değişikliklere yol açmayan faaliyet veya süreçleri kapsar. Firmaların daha önceki yetkinlik yaratıcı faaliyetlerinin sonuçları kaldıraçlama için temel oluşturur.

Yenilik stratejisi, işletmenin çevresine uyum sağlaması, varlığını sürdürmesi ve hedeflediği performansı gerçekleştirmesi için oluşturduğu kurumsal stratejilerin uygulanmasında yeniliğin ne şekilde ve ne derecede kullanılması gerektiğine ilişkin hususlar ile ilgilidir (Manu ve Sriram, 1996). 80 ve 90lı yıllarda yapılan araştırmalarda, yenilik stratejik içerikle ele alınmaya başlanmış ve işletme genel stratejileri ile gerekli biçimde birbirine bağlanmıştır. Dolayısıyla örgütlerin yenilik faaliyetleri genel stratejiler çerçevesinde şekillenir ve işletmede stratejik değişimlere yol açar (Xu, 2000)

Yenilik stratejileri üzerine literatürde pek çok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan bazıları literatürdeki kronolojik sıra gözetilerek kısaca özetlenerek tanıtılmaya çalışılacaktır.

Ansoff ve Stewart (1967), yenilik stratejilerini sektöre giriş zamanlamasına dayanan bir sınıflandırmaya dahil etmiştir. Buna göre, bir firmanın pazara giriş zamanı o firmanın yenilikçiliğinin derecesini göstermektedir. Bu sınıflandırmaya göre “pazarda ilk olma” en yenilikçi strateji olarak tanımlanırken mümkün olan diğer stratejiler de “lideri takip etme”, ”uygulama mühendisliği”, ”mevcut ürünleri geliştirme” olarak verilmektedir.

Freeman (1974), çevresel değişimlere maruz kalan işletmelerin bu değişimlerle başa çıkabilmek için uygulayabilecekleri yenilikçi stratejik tedbirler arasından tercih kullanmalarına ilişkin bir sınıflandırma yapmıştır. Teknolojideki değişimleri göz önünde bulundurarak, işletmelerin teknoloji ve Ar-Ge yatırımlarının aynı zamanda işletmelerin yenilikçi stratejik tercihlerini de yansıttığını savunmuş ve

yenilik stratejilerini Şu Şekilde sınıflandırmıŐtır: saldırgan (offensive), savunmacı (defensive), taklitçi (imitiative), bağımlı (dependent), geleneksel (traditional), fırsatçı (opportunistic) olarak tanımlanmıŐtır.

Miles ve Snow (1978) tarafından yapılan sınıflandırma işletmelerin ũrün ve pazarlarını geliştirme oranına dayanmaktadır ve iş birimlerini 4 gruba ayırır: yenilikçi (prospector), analizci (analyser), savunmacı (defender) ve tepkici (reactor).

Urban ve Hauser (1980) yenilik stratejilerini, reaktif ve proaktif olmak ũzere iki temel baŐlık altında kategorize etmiştir. Reaktif stratejiler, mũŐteri istek ve beklentileri ile rakiplerin tehditlerine cevap verirken, proaktif stratejiler ise evre koşullarındaki değişimleri ve rakiplerin hamlelerini tahmin etmeye ve rakiplerinden ũnce pozisyon almaya çalıŐırlar.

Porter (1980) iki tũr yenilik stratejisi tanımlamıştır. Buna gŕre işletmeler yenilik liderliği veya yenilik takipçiliği stratejilerinden hangisini takip etmeleri gerektiğine karar vermelidir (Tidd ve dig., 1997). Yenilik liderliği stratejisini benimseyen işletmeler, yeni veya mevcut pazarlarda tamamen yeni ũrün geliştirmek ve mũŐterilerin beğenisine sunmaya odaklanır. Bu Şekilde rakiplerinden bir adım ũnde olmayı amaçlar. Yenilik takipiliğinde ise, işletme yeni veya mevcut pazarlarda bu alanda var olan oyuncuları takip eder. Bu sayede hem edinilmiŐ tecrũbelerden faydalanırken yeni ũrün veya hizmet geliştirme maliyetinden kaçınılmıŐ olur hem de hali hazırdaki ũrün veya hizmeti geliŐtirerek rakiplerin ũnũne geçmeyi hedefler.

Johne ve Snelson (1990), yenilik stratejisi yerine yeni ũrün geliştirme stratejisi olarak ele almış ve geleneksel mal esaslı ve pazar esaslı olarak iki kategori ŕnermiŐlerdir. Geleneksel mal esaslı stratejiler, mevcut ũrün ve mallarda iyileştirmeler ve modifikasyonlar, maliyet azaltma, ũrün hatlarında iyileştirmeler gibi faaliyetlere odaklanır, pazar esaslı stratejiler ise pazar trendleri doğrultusunda yeni ũrün, teknoloji veya hizmetlerin sunumuyla ilgili faaliyetleri kapsar.

Venkatraman (1989) bir sınıflandırmadan ziyade stratejinin çok boyutlu bir kavram olduğunu ileri sũrerek altı boyut tanımlamıştır. Bunlar; agresiflik, analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık, proaktiflik ve risk alma. Çok kısaca değinilecek olursa; agresiflik, gelecek odaklılık ve proaktiflik ve risk alma yeni pazar ve mũŐterilere yŕnelik strateji oluşturma tutum geliştirme ve faaliyet planı hazırlama

süreçlerini özetlemektedir. Bu karakteristikleri içeren faaliyetlerin hedefi, yenilikçilikte önderlik etmek ve rakiplerin önüne geçmektir. Analiz ve savunmacılık ise rakiplerin tutumlarını değerlendirme ve buna göre stratejik faaliyet planlama ile tamamen mevcut konumu muhafaza etmeye yönelik tedbirler almayı içeren, yenilikçilikte iddia taşımayan stratejik kararlardır.

Wilson ve diğ. (1992) ise yeni ürün geliştirme stratejilerini saldırgan (offensive) ve savunmacı olarak sınıflandırmışlardır. Saldırgan stratejiler işletenin pazarlama stratejileriyle uyumlu bir biçimde öncelikle yeni pazar, yeni müşteri hedefiyle hareket eder.

Manu da, şirketleri yenilik stratejisi açısından dört gruba ayırmıştır. Bu gruplar; ürün yenilikçileri, proses yenilikçileri, son giren (yenilikçi olmayanlar) ve ilk öncüler. Kısaca açıklanacak olursa, bu stratejilerin odak noktaları ürün, süreç ve zaman olarak tanımlanabilir. Ürün yenilikçilerinin stratejik odağı üründe yenilik ve iyileştirmeler ile rekabet üstünlüğü elde etmek iken, süreç (proses) odağına sahip stratejiler ise tüm süreçlerde yenilik ve iyileştirmelere odaklanarak, buradan elde edilecek karlılık ile rekabette üstünlük elde etmeyi amaçlar. İlk öncülerin odağı zamandır ve yeni pazarlarda yeni müşterilere yeni ürünleri ilk olarak, sunmayı hedefler; ürün-hizmet- teknoloji sunumunda liderlik etmek ve bunu sürdürmek gayesindedir. Öncü olmayan stratejiler ise zaman odağına göre pazara en son girmeyi, mevcut ürün-hizmet veya teknolojilerin takipçisi olmayı, rakiplerin izinden gitmeyi hedefler.

Zahra ve Das (1993) tarafından yenilik stratejileri 4 büyük tipolojide sınıflandırılmıştır:

- Öncü olma / takipçi olma
- Ürünlerde yenilik yapma / süreçlerde yenilik yapma
- Yeniliklere yapılan yatırımın yoğunluğu (düşük yatırım / yüksek yatırım)
- Yenilik kaynakları (iç kaynaklar / dış kaynaklar)

Öncü olma / takipçi olma ve ürünlerde yenilik/ süreçlerde yenilik Manu (1992) tarafından oluşturulan stratejiler ile aynı karakteristiktedir. Yeniliklere yapılan yatırım yoğunluğunun yüksek olması, rekabet üstünlüğünü ürün ve hizmetlerde

yenilik ile elde etmeyi amaçlar. Yatırımın düşük olması ise, yeniliklerden daha çok mevcut ürünlerin standartlarının ve kalitesinin korunmasını hedefler. Yenilik kaynaklarının işletme içi kaynaklardan seçilmesi, işletme kaynaklarının müsait olduğu durumlarda yaratıcı tercihlere yönelme, dış kaynakların seçilmesi ise iç kaynaklar el vermediği durumda yeniliklerin uyarlanmasına yönelik stratejiler oluşturmazdır.

Henderson (1999), ise yenilik stratejilerini başlıca 2 kısımda toplamıştır:

-önceliğe dayalı stratejiler

-standartlara dayalı stratejiler

Henderson, önceliğe dayalı stratejilerin teknolojik keşif (exploration), standartlara dayalı stratejilerin de teknolojik tecrübelerden faydalanma (exploitation) ile daha fazla ilgili olabileceğini belirtmiş fakat bu stratejiler arasında herhangi bir ilişkiye değinmemiştir (He ve Wong, 2004).

Yenilik stratejileri alanında yapılan bu çalışmaların izinde, son dönem çalışmalarda araştırmacılar önceden tanımlanmış stratejilere ek olarak bunların kombinasyonu ile elde edilecek stratejilerin işletmeler için daha olumlu sonuçlar verebileceğini ortaya atmaktadır. Örneğin Wright ve diğ. (1990), Miles ve Snow (1978) tarafından önerilen yenilikçi, savunmacı, analizci ve tepkici tip stratejilere bir de bu stratejilerin bir kombinasyonunu ifade eden dengeli (Balancer) tipi ilave etmişlerdir. Buna göre; dengeli bir organizasyon savunmacı, analizci ve yenilikçi tiplerin birleşimidir ve işletmelerin içinde buldukları koşullara göre şekillenmektedir.

Yenilik stratejilerine dengeli bakış açısıyla yaklaşan ve daha önce de ifade edildiği gibi çift yetenekliliği ele alış şekliyle bu tez çalışmasının dayanak noktalarından biri olan çalışma He ve Wong tarafından ortaya konmuştur. He ve Wong (2004) konuya örgütsel çift yeteneklilik konusuna stratejik yönetim perspektifinde, teknolojik yenilik (inovasyon) içeriğiyle yaklaşmışlar ve teknolojik yenilik stratejileri için yeni bir tipoloji önermişlerdir. Buna göre araştırmacılar Burgelman (1991, 2002) tarafından yapılan çalışmaların ışığında teknolojik yenilik stratejisini keşifsel ve faydacı yenilik stratejisi olarak iki boyutlu kabul etmiştir ve Tushman ve O'Reilly (1996) tarafından tanımlandığı gibi keşfetme ve tecrübelerden faydalanma faaliyetleri arasında denge olması gerektiği önermesinden hareketle, teknolojik yenilik stratejisinin, keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerinin dengeli

birleşiminden meydana geldiğini savunmuştur. İlerleyen dönemde örgütsel çift yeteneklilik üzerine yapılan çalışmalarda da benzer şekilde çift yetenekliliğe yenilik stratejileri içeriğiyle yaklaşan ve keşifsel ve faydacı yenilik olmak üzere 2 boyutlu ele alan çalışmalar literatüre kazandırılmıştır (Morgan ve Berthon, 2008; Mengüç ve Auh, 2008).

Yenilik stratejileri üzerine olan çalışmalarda yapılan sınıflandırmalar dikkatlice incelendiğinde, başlıca iki ana stratejik davranış altında toplanabildikleri gözlenmektedir: *keşifsel* ve *faydacı*

Freeman (1974) tarafından yapılan sınıflandırmada saldırgan- fırsatçı stratejiler keşifsel; savunmacı-taklitçi-bağımlı-geleneksel stratejiler de faydacı yenilik stratejisi boyutu altında toplanabilmektedir. Miles ve Snow (1978) tarafından yapılan sınıflandırmadaki yenilikçi ve analizci stratejiler keşifsel, savunmacı ve tepkici stratejiler de faydacı yenilik stratejisi altında irdelenebilmektedir. Urban ve Hauser (1980) tarafından ortaya atılan proaktif strateji- keşifsel yenilik stratejisine tekabül ederken reaktif strateji ise faydacı yenilik stratejisine tekabül etmektedir. Benzer biçimde Porter (1980) tarafından yapılan sınıflandırmadaki yenilik liderliği-keşifsel, yenilik takipçiliği de faydacı yenilik stratejilerine denk düşen özellikler içermektedir.

Keza John ve Snelson (1990) tarafından ortaya atılan yeni ürün geliştirme stratejisi sınıflandırmasında bahsedilen geleneksel mal esaslı strateji- faydacı, pazar esaslı strateji de keşifsel strateji ile aynı özellikleri bünyesinde toplamaktadır. Tablo 2. 1 de, yukarıda açıklanan mantık çerçevesinde, literatürde yenilik stratejileri alanında yapılmış olan bazı sınıflandırmalar ve bu sınıflandırmaların içerdiği stratejik özelliklerin keşifsel yenilik ve faydacı yenilik karakteristikleri altında bir özeti verilmektedir.

**Tablo 2.1:** Yenilik Stratejileri – Keşifsel ve Faydacı Karakteristikler

<b>Stratejik Özellikler</b>	<b>KEŞİFSEL</b>	<b>FAYDACI</b>
<b>Sınıflandırmalar</b>		
Freeman (1974)	Saldırgan- fırsatçı	Savunmacı-geleneksel
Miles ve Snow (1978)	Yenilikçi - analizci	Savunmacı – tepkici
Urban ve Hauser (1980)	proaktif	Reaktif
Porter (1980)	Yenilik liderliği	Yenilik takipçiliği
Venkantraman (1989)	Agresiflik, gelecek odaklılık ve proaktiflik ve risk alma	Analiz ve savunmacılık
Johne ve Snelson (1990)	Geleneksel, mal esaslı	Pazar esaslı
Henderson (1999)	Önceliğe dayalı	Standartlara dayalı

### 2.1.5.1. Keşifsel Yenilik Stratejisi

Yeniliklere liderlik etme, proaktif olma, fırsatçılık ve gelecek odaklılık karakteristiklerine sahip olan keşifsel yenilik stratejisi, örgütlere gelecek için tedbirli olma ve hatta geleceği şekillendirici uzun dönemli bakış açısı kazandırır. Keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerinin tanımlarına bu alanda yapılan çalışmalarda çeşitli şekilde değinilmiştir. Bu tanımlardan bazıları şu şekilde verilebilir:

Keşifsel yenilik stratejisi bir işletmenin yeni ürün geliştirmek için hangi kaynaklara yatırım yapacağına dair karar vermektir (Atuahene ve Gima, 2005).

Keşifsel yenilik stratejisi, tamamen yeni düşüncelerin ya da bu düşüncelerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan yolların denenmesi sürecidir (Bierly ve Daly, 2007).

Keşifsel yenilik stratejisi, yeni müşterilere sunulmak üzere yeni teknolojilerin geliştirilmesi faaliyetleriyle ilgilidir (Danneels, 2002).

Keşifsel yenilik stratejisi, bilinmeyen teknolojik fırsatlar ile ilgili yatırımlara ilişkin kararlar ve planlamalardır (Lee ve dig, 2002).



### 2.1.5.2.Faydacı Yenilik Stratejisi

Yenilikleri takip etme, reaktif ve savunmacı olma karakteristikleriyle ifade edilebilen keşifsel yenilik stratejisi, kısa dönemli ufka sahiptir ve örgütleri geleceğinden ziyade bugünü şekillendirir. Faydacı yenilik stratejisine ilişkin verilebilecek tanımlamalardan bazıları şu şekilde sıralanmaktadır:

Faydacı yenilik stratejisi, mevcut bilginin geliştirilmesi ve mevcut tecrübelerden faydalanılmasıdır (Bierly ve Daly, 2007).

Faydacı yenilik stratejisi, var olan teknolojinin mevcut müşterilere sunulması stratejisidir (Danneels, 2002).

Faydacı yenilik stratejisi, mevcut teknolojik faaliyetlerin mevcut ürün piyasasının geliştirilmesi için kullanılmasıdır (He and Wong, 2004).

Faydacı yenilik stratejisi, teknolojik hayat döngüsünün karlı aşamalarındaki yatırımlardır (Van Looy, Martens and Debackere, 2005).

Keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerine ilişkin tanımlamalar Tablo 2.2’de toplu halde verilmektedir.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı üzere, keşfetme ve tecrübelerden faydalanma birbirinden farklı örgütsel faaliyetler oldukları için; bu faaliyetlere ilişkin stratejiler de farklı süreç ve kaynaklara odaklanmaktadır. Dolayısıyla keşifsel ve faydacı yenilik, firmanın kıt kaynakları için mücadelen eden ve doğal olarak aralarında gerilim olan faaliyetler bütünü olarak ele alındığında, işletmenin kaynaklarının yönetilmesi için tercih yapılması sürecini düzenlemek için oluşturulan stratejiler arasında da gerilim olacaktır ve bu stratejiler arasında dengenin kurulması işletmenin refahı için gereklidir (He and Wong, 2004).

**Tablo 2.2:** Keşifsel ve Faydacı Yenilik Stratejilerine ilişkin tanımlar

<b>Keşifsel Yenilik Stratejisi</b>	Bierly ve Daly, (2007)	Tamamen yeni düşüncelerin ya da bu düşüncelerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan yolların denenmesi sürecidir
	Danneels, (2002)	Yeni müşterilere sunulmak üzere yeni teknolojilerin geliştirilmesi faaliyetleriyle ilgilidir
	Lee ve dig., (2002)	Bilinmeyen teknolojik fırsatlar ile ilgili yatırımlara ilişkin kararlar ve planlamalardır
	Atuahene ve Gima, (2005)	Yeni ürün geliştirmek için hangi kaynaklara yatırım yapacağına dair karar vermektir
<b>Faydacı Yenilik Stratejisi</b>	Bierly ve Daly, (2007)	Mevcut bilginin geliştirilmesi ve mevcut tecrübelerden faydalanılmasıdır
	Danneels, 2002	Var olan teknolojinin mevcut müşterilere sunulması stratejisidir
	He ve Wong, (2004).	Mevcut teknolojik faaliyetlerin mevcut ürün piyasasının geliştirilmesi için kullanılmasıdır
	Van Looy et. al.,(2005)	Teknolojik hayat döngüsünün karlı aşamalarında yatırım yapmaktır

## 2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütler, çevreleriyle etkileşim içersindedir ve rekabetçi koşullar örgütleri, rakiplerini sürekli takip etmeye ve kendi faaliyetlerini de bu doğrultuda gözden geçirme ve geliştirmeye zorlamaktadır. Bu nedenle, yöneticiler ve çalışanlar elde ettikleri yeni bilgileri kendi işletmelerine uyarlayarak bir adım öteye taşımak için kullanırlar.

Günümüz koşullarında örgütlerin rakiplerinden önde olabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmelerinde gerekli olan rekabetçi yetenekler edinmeleri için ana faktör olan *Örgütsel Öğrenme*, işletme literatüründe önemli bir yer teşkil etmektedir (Garcia-Morales ve dig., 2007). Bu alandaki literatür incelendiğinde konunun örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler olmak üzere başlıca iki ayrımda ilerlediği görülmektedir. Örgütsel öğrenme yaklaşımlarının çoğu bireye yönelik 'öğrenme teorilerinden' çıkmıştır ve örgütlerin mi yoksa çalışanların mı öğrendikleri sorusuna cevap olarak örgütteki tüm personelin eğitim ve tecrübeleri sonucunda öğrenmiş olacağı kabul edilmiştir.

Örgütsel öğrenme ile ilgili ilk çalışmalar Argyris ve Schön (1978) tarafından *tek döngülü* ve *çift döngülü* öğrenme olgusunun ortaya konmasıyla yoğun bir ilgi

toplamiş ve Peter Senge (1990) tarafından, bu alanda yeni soluk getiren *öğrenen örgütler* kavramının ortaya atılmasıyla konu sadece akademik alanda değil uygulayıcılar (yöneticiler) arasında da oldukça popüler olmuştur.

Örgütsel öğrenme, bireysel seviyede gerçekleşen öğrenmenin örgüt seviyesine taşınması ile bunun yöntem ve koşulları üzerinde dururken, öğrenen örgütler öğrenmeyi gerçekleştirmiş ve bunu sürekli hale getirmiş ideal bir koşulu tasvir etmektedir (Easterby-Smith, 1997).

McGill ve diğ. (1992) örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt tanımları arasında bir ayırım yapmamakta ve örgütsel öğrenmeyi (öğrenen örgüt), bir işletmenin gözlemleri ve edindiği tecrübeleri analiz etmesi, başarı ve başarısızlıkla ilgili sonuçları yorumlaması olarak tanımlamaktadır.

Ang ve Joseph (1996) örgütsel öğrenmeyi ‘süreç’ öğrenen örgütleri ise ‘yapı’ olarak betimlemektedir.

Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere genel kabul örgütsel öğrenmenin bir süreç olduğu ve bu sürecin sonucunda örgütte meydana gelen yenilik ve değişimin toplumunun işletmeyi öğrenen örgüt haline getirdiği yönündedir.

Bu çalışmada örgütsel öğrenmenin birer türü olan yaratıcı ve uyarlayıcı öğrenme ele alınmış olup, öğrenen örgütler konusu sahip olduğu öneme atfen detaylandırılmadan bahsedilmiştir.

Örgütsel Öğrenme ve öğrenen örgütler arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir:

**Tablo 2.3:** Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklılıklar (Örtenblad, 2001)

	<b>Örgütsel Öğrenme</b>	<b>Öğrenen Örgüt</b>
<b>Odak</b>	Süreçler	Şekil (öğrenmeyi en etkin kılacak örgüt şekli)
<b>Yöntem</b>	Tasvir edici, doğal, nötr, gerekli, elde edilebilen, bilinen	Kuralcı, eylem ihtiyacı, tercih edilebilen, gerekli değil, ulaşılabilen, bilinen
<b>Özne</b>	Akademisyenler	Uygulayıcılar, profesyoneller

## 2.2.1 Örgütsel Öğrenme Tanımı

Örgütsel öğrenme, Argrıs tarafından hata düzeltme (tek döngü) ve hatalardan çıkarım yaparak yeni bilgiler edinme (çift döngü) olarak ortaya atılmış ve ilk başlarda personel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin içerisinde ele alınmıştır. Daha sonraları personel geliştirmeye yönelik çalışmalar İKY bünyesinde değerlendirilmeye başlamış ancak örgütsel öğrenme konusunun, pek çok örgütsel disiplin ile etkileşim içerisinde olduğu gerçeği, örgütsel öğrenmeyi çok daha kompleks ve üzerinde titizlikle durulması gereken bir kavram haline getirmiştir. Bu nedenle de örgütsel öğrenme akademik araştırmacılarca farklı yaklaşımlarla ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır; fakat akademisyenler arasında bir görüş birliği sağlanamamıştır.

Argyris'e göre örgütsel öğrenme, 'hataları araştırma ve düzeltme sürecidir. O'na göre örgütler, çalışanları aracılığıyla öğrenirler. Çalışanların bireysel öğrenme faaliyetleri sonucunda örgütün çevresinde meydana gelen değişim örgütsel öğrenmedir.

Fiol ve Lyles'a göre örgütsel öğrenme daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesidir (Fiol ve Lyles'a, 1985).

Probst ve Büchel'e göre ise örgütsel öğrenme, örgütsel bilgi ve değer temelli değişim ile sorunların çözümünde hareket kabiliyetinin artırılmasıdır (Probst ve Büchel, 1997).

Garcia-Morales ve dig. (2007) de örgütsel öğrenmeyi, bireylerin belirli bir düzen (sistemik) içerisinde öğrenmesi ve öğrendiklerini örgütün bilgi sistemine dahil etmesi süreçlerinin toplamı olarak tanımlamaktadır.

Bir işletmenin yeni bilgi ve tecrübeler edinme süreci olan örgütsel öğrenme işletmelerde gerek bireylerin gerek tüm çalışanların karşılaşılan problemleri benzer şekilde çözmesini sağlayan yani kişilerde sonradan öğrenilmiş davranış ve tutum değişikliği yaratan süreçlerdir.

Aslında bireyler buldukları ortamda doğal bir şekilde bilinçli ya da bilinçsiz sürekli bir biçimde öğrenme faaliyeti gerçekleştirirler. Fakat bireysel

öğrenmede belli bir uyarana farklı tepkiler gösterilmesi söz konusudur. Oysaki belli bir ortak amacı yerine getirmek için bir araya gelmiş kişilerin aynı tepkileri vermesi istenir, bu da işletme genelinde öğrenilmiş tepki olacaktır. Bu açıklamalar çerçevesinde örgütsel öğrenmeye giden süreçte, öğrenmenin farklı düzeylerde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

### 2.2.2. Bireysel Öğrenmeden – Örgütsel Öğrenmeye

En genel şekliyle örgütte yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak değerlendirilebilecek olan örgütsel öğrenme; birbirinden bağımsız olarak çalışan bireyler ve bölümlerin, örgüt genelinde ortaya çıkan problemler karşısında benzer tutum ve davranış gösterme ve bu problemlere benzer çözümler üretebilme yetisinin kazandırılması olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öncelikle bireylerin öğrenmesi, daha sonra da bireylerin sahip oldukları bilgi ve tecrübelerin örgüt geneline yayılması gereklidir.

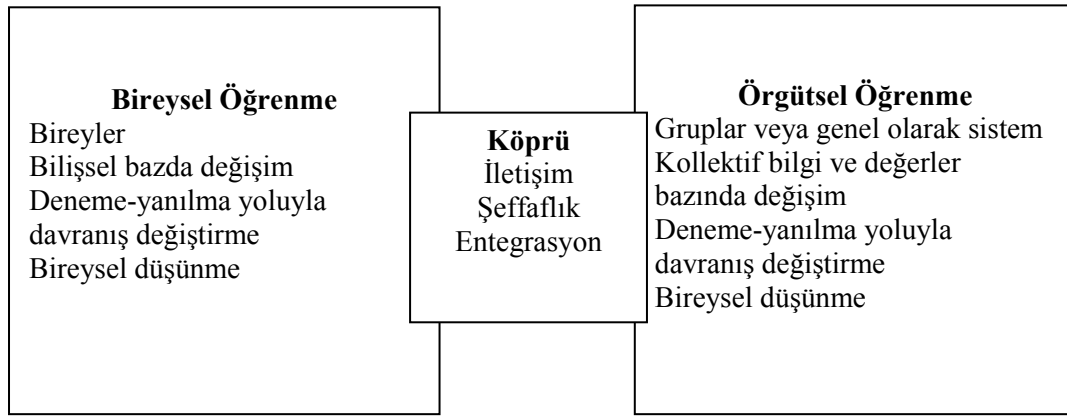
*Bireysel seviye öğrenme*, bir kişinin sezgi ve mantık yoluyla ulaştığı yeni bilgileri algılama, yorumlama ve bunlardan çıkarımlar elde ederek çeşitli tecrübeler edinmesi ve bu doğrultuda davranışlarında kalıcı değişiklikler yapmasını içeren süreçlerdir. Örgüt sezmez ve yorumlamaz; bunu örgüt adına bireyler gerçekleştirir

*Grup seviyesinde öğrenme*, bireysel seviyede öğrenilen bilgilerin grup içinde paylaşılması ve yorumlanması ile gerçekleşir. Bireysel seviyeden grup seviyesine geçişte, bireylerin diğer bireylerle iletişim kurabilmesi önemli rol oynar. Ayrıca ortak amaç ve vizyona sahip olmak da bilginin grup içerisinde yer etmesinde öne çıkan faktörler olmaktadır.

*Örgüt seviyesinde öğrenme*, grup seviyesi öğrenme ile edinilen bilgilerin bir potada eritilerek, örgütün tamamı için geçerli hale getirilmesidir. Grup düzeyinde ulaşılan bilgi birikiminin örgütün faaliyet ve süreçlerine entegrasyonu ve örgüt geneline uyarlanması, şeffaf hale getirilen bilginin tüm çalışanlarca ulaşılabilir olması ve sorunların çözümünde kullanılması ile gerçekleşir. Kişilerin gelip geçici fakat kurumların baki olduğu gerçeği, örgüt seviyesi öğrenmenin işletmeler için ne

kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sayede edinilen bilgi ve tecrübelerin devamlılığı kişilerden bağımsız olarak sağlanabilir.

Bireylerin sahip olduğu bilgilerin, örgüt geneline yayılımında etkin iletişimin önemine değinildiği üzere bu sayede bilgi, kolektif bilgiye dönüşür ve yaratılan sinerji sayesinde örgütsel bilgi bireylerin sahip olduğu bilginin toplamından daha fazlasına ulaşır (Herarty, 2004). Şekil 2.2. bireysel seviye ve örgütsel seviye öğrenme karakteristikleri ile bu aşamaya geçişte köprü vazifesi gören faktörleri özetlemektedir.



**Şekil 2.2:** Bireysel Öğrenme- Örgütsel Öğrenme arası geçiş (Probst ve Büchel, 1997)

Bu noktada örgütsel öğrenme sürecine geçmeden evvel öğrenme sürecinin temelini oluşturan ve işletmelere artı değer kazandıran bilgi kavramına kısaca değinilmesi konunun kavramsal olarak daha iyi anlaşılması için uygun görülmektedir.

Nonaka (1994) tarafından bilgi, örtülü ve açık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

**Örtülü bilgi**, bireylerin tecrübelerinde ya da fikirlerinde saklı olan “*tecrübeye dayalı bilgi birikimleri*” olarak ifade edilebilir. Bu özellik örtülü bilgiyi taklit edilmesi zor hale getirmektedir. Örgütlerin, örtülü bilgiyi açığa çıkartmaları ve

rekabet edebilirlikte bir avantaja dönüştürebilmeleri, örtülü bilginin değerini ortaya çıkartır (Smedlund, 2008).

Örtülü bilgi, işletmelerin yenilikçiliği için oldukça önemlidir, zira rakiplerce taklit edilmesi zor olan yenilikler orijinal fikirlere dayanmaktadır ve bunu başarabilmek için gereken yaratıcılık örgütün sahip olduğu bilgi birikimi ve deneylerine dayanır. Örgüt, sahip olduğu ve açığa çıkartabildiği örtülü bilgiyi yorumlayarak üzerine yeni bilgiler katabildiği ölçüde yaratıcı olacaktır ve sahip oldukları örtülü bilgiyi müşterilerine aktarmanın yolu yeni ürün ve hizmetler geliştirmekten geçmektedir (Kogut ve Zander, 1992).

*Açık bilgi*, ise sistematik bir biçimde elde edilebilen, biçimsel olarak çeşitli sembollerle kodlanarak ifade edilebilen ve yayılıp aktarılabilen bilgidir (Alavi ve Leinder, 2001).

Açık ve kapalı bilgilerin her ikisi de örgütün bilgi üretimi için gereken ve birbirini tamamlayıcı bilgilerdir ve bireyler arasında değiş tokuş edilir (Van den Hoof ve De Ridder, 2004).

### 2.2.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütler çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlarken, rekabetçi konumlarını da muhafaza etmek zorundadırlar. Bu da örgütleri, kendilerini sürekli geliştirme ve mevcut durumlarını bir adım öteye taşımaya zorlamaktadır. Örgütler, mevcut koşullara uyum sağlarken, rekabetçi koşulları da göz ardı etmemek durumundadırlar; çünkü şu an için yeni olan bir bilgi yarın eski bilgi konumuna düşecektir ve rakip örgütler kendilerini buna adapte edeceklerdir. Dolayısıyla rekabetçi koşulların bir sonucu olarak örgütler için öğrenme süreklilik arz eden bir süreçtir.

Huber'in (1991), örgütsel öğrenmeyi süreç olarak ele alan modellemesine göre öğrenme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

### ***Bilgi Edinimi (knowledge acquisition)***

Örgütsel öğrenmenin bu aşamasında, örgüt içi veya dışındaki bilgi kaynaklarından enformasyon edinilir. Bu kaynaklar, rakipler, müşteriler, çalışanlar, daha önceden sahip olunan örgütsel bilgi ve tecrübeler olabilir. Bu kadar çeşitli kaynaktan gelen bilgilerin içlerinden işe yarayanları seçmek bu aşamada önemli rol oynamaktadır. Aksi takdirde yanlış bilgi edinimi neticesinde karar alma süreçlerinde yanlış tutum sergilenebilir.

### ***Bilgi Yayılması (knowledge distribution)***

Çeşitli kaynaklardan elde edilen bilginin, örgüt geneline yayılımı aşamasıdır. Bilginin yayılımı için örgütler, formal ve/veya informal yolları kullanabilirler. Bu sırada farklı kaynaklardan gelen bilgilerin örgüt üyeleri arasında paylaşılması ve bilgi değiş tokuşu da gerçekleşir. Uygun dağıtım yolları ile bu sürecin en etkili bir biçimde gerçekleşmesi ile elde edilen bilgiye örgüt genelinde ulaşmak mümkün olabilecektir.

### ***Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması (knowledge interpretation)***

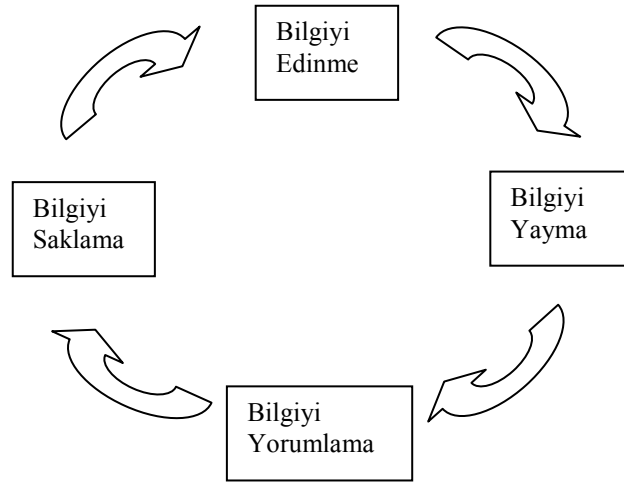
Bu aşamada bilgi kaynaklarından elde edilen ve örgüt geneline yayılımı sağlanan enformasyonun, örgüt tarafından yorumlanması ve bu yorumlara anlam katılması söz konusudur. Bu süreçte, örgüt hali hazırdaki bilgi ve tecrübelerini, yeni gelen bilgilerle birleştirerek, yaratıcı bir davranış sergiler ve daha önce sahip olunmayan yepyeni bilgileri üretebilir. Bu sayede örgütsel öğrenmenin etkinliği sağlanmış olmaktadır.

### ***Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi (organization memory)***

Bu aşamada, çeşitli kaynaklardan elde edilen, örgüt geneline yayılan, örgütün sahip olduğu tecrübe, kültür ve imkanlar ile yorumlanan ve anlam yüklenen bilgi, örgüt hafızasına alınır ve daha sonra gerekli olduğu takdirde yeniden değerlendirilir. Bireyler gibi örgütlerin de hafızaları vardır. Bireyler örgütü terk edebilirler fakat, bu



kişilerle beraber bilginin de kaybedilmemesi için, örgütün kazandığı bilgileri hafızasına alması gereklidir. Tıpkı bireysel hafızada olduğu gibi, örgütler de öğrendikçe hafızaları gelişir ve daha etkin hale gelir.



Şekil 2.3: Örgütsel Öğrenme Süreci

#### 2.2.4. Örgütsel Öğrenme Türleri

Örgütsel öğrenme kavramını açıklamak için, Chris Argris ve Donald Schön (1978) tarafından önerilen tek döngülü öğrenme-çift döngülü öğrenme (single loop learning- double loop learning), modellenmesi literatürde yaygın kabul görmüştür ve pek çok araştırmada bu 2 tip öğrenmenin de örgütler için önemli ve vazgeçilmez olduğu ifade edilmektedir (Fiol ve Lyles, 1985, Miner ve Mezias, 1996). Bu tipoloji Chris Argris ve Donald Schön (1978) tarafından bir adım öteye taşınmıştır. Araştırmacılar öğrenen örgüt kavramının temelini oluşturan öğrenmeyi öğrenme aşaması da katılarak 3 tip örgütsel öğrenme tanımı yaparak yaratıcı ve uyarlayıcı öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme kavramlarını literatüre kazandırmasıyla birlikte pek çok araştırmacı konuya eğilmiştir (Senge, 1990; Lant ve Mezias, 1992; Sitkin, 1996; Fiol ve Lyles 1985). Fiol ve Lyles (1985), tek ve çift döngüyü temel alan çalışmalarında, öğrenmede üst ve alt seviye ayrımı yapar. Buna göre alt seviye daha çok davranışların tekrarlanması iken, üst seviye öğrenme yeni aktivitelere ilişkin karmaşık kurallar geliştirilmesi ile ilgilidir.

### **2.2.4.1. Yaratıcı Öğrenme- Çift Döngülü Öğrenme (double loop learning)**

Yaratıcı (generative), diğer bir isimle çift döngülü öğrenme hataların düzeltilmesinin yanında hataya sebep olan durumların bulunması ve düzeltilmesini, yani hatanın kaynağına inilmesini içerir. Yaratıcı öğrenmede, işletme politika ve amaçlarının, plan, norm ve prosedürlerinin veya standartlarının yeniden sorgulanması ve gerektiğinde değişiklikler yapılması gerçekleştirilir ve tek döngülü öğrenmeye nazaran daha fazla yaratıcılık gerektirmektedir. Yaratıcı öğrenme örgütün uzun dönemdeki misyonunun, müşterilerin, yeteneklerin sorgulamaya istekli olduğu ve stratejiler, değer ve tecrübelerde değişimler yapılmak istediğinde gerçekleşebilir (Garcia-Morales ve dig., 2007)

P. Senge (1990), yaratıcı öğrenmenin uyarlayıcı öğrenmeden farklı olarak işletmeyi, müşterileri ve içinde bulunulan dünyayı daha farklı gözle görebilmeyi sağladığını ifade etmiş ve yaratıcı öğrenmeyi daha geniş açıklayabilmek amacıyla “metanoya” terimini ortaya atmıştır. Latince kökenli bir kelime olan metanoya, düşüncelerde köklü değişimler yapmak, düşünceleri dönüştürmek anlamına gelmektedir ve Senge yaratıcı öğrenmeyi metanoya ile eşanlamli kullanmıştır. Ayrıca Peter Senge (1990) yaratıcı öğrenmenin, 1- kişisel uzmanlık, 2- zihni modeller, 3- paylaşılmış vizyon, 4 - takım hakkında öğrenme ve 5 -sistemik düşünme olarak tanımladığı disipline (5 Discipline of learning) ihtiyaç duyduğunu da belirtmiştir.

### **2.2.4.2. Uyarlayıcı Öğrenme- Tek Döngülü Öğrenme (single loop learning)**

Uyarlayıcı (tek döngülü) öğrenme, örgüt genelinde hataların bulunması ve düzeltilmesini kapsamaktadır. Mevcut bilgilerin yenileri ilave edilerek geliştirildiği bu öğrenme sürecinde mevcut durum ile arzulanan durum arasındaki fark bir hata olarak ele alınır ve bu hatanın düzeltilmesi ile tek döngülü öğrenme gerçekleşir; bu öğrenme tipinde problem çözme teknikleri sıklıkla kullanılır. Tek döngülü öğrenmede, örgütün sahip olduğu mevcut normlar, prosedürler, sistemler ve kurallar eğer arzulanan durumdan bir sapma varsa, hedeflerle uyumlu olarak yeniden düzenlenir; fakat sorgulanmazlar. Peter Senge (1990) tarafından da belirtildiği gibi

uyarlayıcı (adaptive) öğrenme örgütün çevresine uyumunu (adaptasyonunu) sağlamayı amaçlamaktadır.

### **2.2.4.3. Öğrenmeyi Öğrenme (deutero learning)**

Tek ve çift döngülü öğrenme aşamasında öğrenme olayı kendiliğinden meydana gelmez. Öğrenmenin gerçekleşmesi için bir uyarın gerekmektedir. Oysa, örgütler için öğrenme süreklilik arz etmeli ve ideale ulaşma yolunda bir adım olmalıdır. Örgütler, kendi sistem, strateji, süreç ve çıktılarındaki eksikliklerin farkında olduğu takdirde bunları düzeltme ihtiyacı duyacaktır. Bu da beraberinde eğitim ihtiyacı doğurur ve öğrenmeyi teşvik eder. Öğrenmeyi öğrenmede amaç örgütü kendi hataları nasıl bulacağını ve düzeltereğini, örgütü bir bütün olarak görerek sistemlerini ve işleyişini nasıl sorgulayacağını, bunları gerektiğinde yeniden nasıl kuracağını öğrenmesini ve örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyebilmesini sağlamaktır. Mevcut bilgileri kullanarak yeni bilgiler üretmek yani örgütlerin öğrenmesi örgütsel inovasyonun mihenk taşıdır (Garcia-Morales ve diğ. 2007).

## **2.3. Etkileşimci Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik**

### **2.3.1. Liderliğin Tanımı**

Liderlik insanlık tarihinin ilk dönemlerinden beri var olan bir kavramdır. Sosyal bir varlık olan insan bu özelliğinden kaynaklanan ihtiyaçları doğrultusunda daima çevresiyle, diğer bireylerle etkileşim ve iletişim içinde olmuştur. Bu etkileşimlerin ve gereksinimlerin doğal bir sonucu olarak da toplumsal yaşama geçilmiştir. Toplumsal yaşama geçişle birlikte belirli gruplar içinde yaşanması, bu grupların örgütlenmesi ve ortak amaçlar çerçevesinde hareket edilmesiyle birlikte zaman içinde, söz konusu oluşumu yönlendirecek ve yönetecek otoritelere ister istemez ihtiyaç duyulmuştur. Diğer bir ifadeyle tarihsel süreç içinde insanoğlu hangi siyasal, ekonomik ve sosyal grup(lar) içinde yaşadığına, farklı biçimlerde de olsa belli bir örgütlenmeye ve düzene ihtiyaç duymuştur (Gould, 1999). Toplumsal yapılar,

otoriter yapılardan demokratik birimlere doğru evrimleştiği ölçüde yönetim ve yöneticilik anlayışı da gelişim göstermiştir.

Sadece ekonomik birimler olmayıp, aynı zamanda bazı sosyal unsurları da bünyesinde barındıran bir tür yaşam alanı olan işletmeler buldukları toplumun beşeri özellikleri ile birlikte teknik (teknolojik) ve eğitsel (eğitim) donanımlarını da bir ayna gibi yansıtırlar.

Toplumsal yapıdaki gelişime paralel olarak işletmelerdeki örgütlenme ve yönetim anlayışı da zaman içinde değişim ve gelişim göstermiştir. Özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişim neticesinde ortaya çıkan (sosyo-)ekonomik sistem içindeki karmaşık ilişkiler ağı aynı zamanda, işletmelerin yönetim anlayışını da etkilemiştir.

İşletme bilimi açısından liderlik kavramına yönelik çeşitli analizlerin yapılması ve liderliğin işletmeler için önem kazanması, modern işletmecilik yaklaşımları ile mümkün olabilmektedir. Önceleri sadece emirler veren, kararlar alan ve koordine eden bir otoriteyi ifade eden yöneticilik kavramından ayrı ele alınmayan liderlik (Alpugan ve dig., 2000) işletme yönetimindeki gelişmeler ve gittikçe karmaşıklaşan işletme içi ve işletmeler arası ilişkiler ve süreçler doğrultusunda önem kazanmaya başlamış ve bu alanda araştırmalara ihtiyaç duyulmuştur.

Liderlik, “ bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçiren yetenek ve bilgilerin toplamıdır” (Eren, 1998).

Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren küreselleşmenin etkisiyle artan rekabetçi koşullarda faaliyet göstermeye başlayan işletmeler için tüm çalışanlarını ortak bir amaç etrafında birleştirme hayati derecede önem kazanmıştır. İşletme bünyesinde farklı görevleri yerine getirmek için bir araya gelmiş ve her biri kendi uzmanlık alanlarında söz sahibi olan bireyler kendilerini yönlendiren bir lider olmadığı takdirde işletme genelinde konulan zaman, maliyet ve kalite hedeflerine kolay bir şekilde ulaşamazlar. Liderler, gerek koordine edici gerekse otorite kurucu bir unsur olarak işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kolaylaştırıcı rol üstlenirler (Eisenbach ve dig., 1999), bu nedenle liderliğe verilen önem her geçen gün artmaktadır.

En genel anlamıyla liderlik; örgüt amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir. Benzer biçimde Yukl da liderliği insan kaynaklarını örgütsel amaçlara ulaşmak için harekete geçirme olarak tanımlar (Yukl, 1994). Özellikle insan kaynaklarının işletmelerin stratejik önemde bir varlığı olarak ön plana çıkmasıyla birlikte tüm işletme stratejilerinin insan ögesi gözetilerek oluşturulması söz konusu olmuştur.

Günümüzün oldukça rekabetçi, belirsiz ve teknolojik gelişmeler çerçevesinde hızla değişen piyasa koşullarında işletmeler performans ve gelişimlerini sürdürülebilir kılabilmek için (kendilerini sürekli yenilemek ve çevre koşullarına adapte olmak zorundadır (Serinkan, 2002). Küresel boyutta ortaya çıkan bu gelişmeler örgütlerin strateji ve yönetiminde koordinasyonun ve bu koordinasyonu sağlayan en etkin unsur olarak da liderliğin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle gerek araştırmacılar gerekse de kuramcılar nazarında, liderlik önemli bir araştırma konusu olmaktadır (Digman, 2001).

Faaliyet ve tutumları çalışanların üzerinde etkili olan liderler, örgüt genelinde paylaşılan ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi sırasında bireylerin ihtiyaçlarını gözeterek, örgüt ile çevresi arasındaki etkileşimleri analiz eder ve amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikleri gerçekleştirmeleri için onları motive eder ve ilham verirler (Kotter, 1996). Nitekim bazı araştırmacılarca liderlik kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyenler arasındaki karşılıklı etkileşim olarak tanımlanmaktadır (Rost, 1993).

Liderlik kavramı ve tanımlanması bu şekilde yapıldıktan sonra çalışmanın asıl konusu olan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları detaylandırılacaktır. Fakat öncesinde konuyu daha anlaşılabilir kılmak amacıyla liderlik kuramlarının gelişiminden kronolojik sırayla kısaca değinilmesi uygun bulunmaktadır.

### **2.3.2.Liderlik Perspektifleri**

Liderlik davranışlarını ve etkilerini açıklamaya yönelik kuramsal çalışmalar kronolojik olarak irdelendiğinde lider özellikleri ve davranışları çerçevesinde konuya yaklaşan lider-merkezli teoremler ve lider-izleyen arası ilişkilere odaklanan modern

liderlik teoremleri olmak üzere 2 ana akım içerisinde sınıflanabileceği görülmektedir. Çalışmamızın asıl konusunu teşkil eden dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları modern liderlik teoremleri içerisinde yer almaktadır fakat öncesinde lider-merkezli klasik liderlik teoremlerinden ana hatlarıyla bahsedilecektir.

### **2.3.2.1. Lider-Merkezli (Klasik) Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik üzerine yapılan erken dönem çalışmaları kapsayan lider-merkezli teoremler her biri kendinden öncekinin tamamlayıcısı özelliğindedir ve sırasıyla “özellik yaklaşımları”, “davranışsal yaklaşımlar” , “durumsallık yaklaşımları” olarak adlandırılmaktadır. Liderliği açıklamada, liderlerin sahip olduğu özellikleri, davranış stillerini ve liderlerin içinde buldukları koşulları göz önünde bulunduran bu teoremler işletme yönetimindeki gelişmelere paralel bir biçimde yerini, liderliği açıklamada izleyen faktörünü de hesaba katan ve lider-izleyen arası ilişkilere odaklanan “modern liderlik teoremleri” ne bırakmıştır.

İzleyen paragraflarda klasik liderlik teoremlerini oluşturan bu üç yaklaşımdan çok kısaca bahsedilmektedir.

#### ***Özellikler Yaklaşımı***

Erken dönem liderlik araştırmalarından ilki 1930’larda geliştirilen “Özellikler Yaklaşımı”dır. Bu görüş; liderlerin sahip olduğu doğuştan gelen uzun boy, güzel görünüm, etkileyici giyim tarzı, üstün zeka, hitabet yeteneği, dürüstlük, cesaret... gibi fiziksel, zihinsel ve kişisel özellikleri ile liderliğin etkinliği arasında ilişki olduğunu savunur (Oyindale, 2006). Fakat liderliği sadece liderin sahip olduğu özellikler ile açıklamak mümkün olmamış ve liderlerin davranışlarının da liderlerin etkinliğinde rol oynayabileceğinden hareketle yeni bir teorem ortaya atılmıştır.

#### ***Davranışsal Yaklaşım***

1940-1950’lerde ortaya atılan bu teorem, lider özelliklerinden farklı olarak liderlerin sergiledikleri davranışlar ile diğerlerini nasıl etkiledikleri ve grup performansı arasındaki ilişkilere odaklanır. Lider davranışını çalışanlara yetki verme biçimi, planlama, hedef belirlemede izlenen yöntemler bir bütün olarak oluşturur ve

bu teorem en etkin performans için ideal lider davranışı kavramını öne sürer. Lider etkinliğini açıklamada doğuştan gelen özellikler yerine davranışlara odaklanan bu yaklaşım liderlik araştırmaları için yeni bir bakış açısı ortaya koymuştur (Oyindale, 2006) fakat diğer faktörler olan çevre ve koşulları dikkate almamaları nedeni ile yetersiz bulunmuşlardır (Tengilimoğlu, 2005; Karkın,2007).

Davranışsal yaklaşıma yönelik başlıca çalışmalar:

- 1-Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi
- 2- Ohio State Liderlik Çalışmaları
- 3- Tannenbaum-Schmidt'in Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- 4- Reddin 3 Boyutlu Lider Etkinliği Modeli
- 5- Back- Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

### ***Durumsallık Yaklaşımı***

Davranışsal yaklaşıma yöneltelen eleştiriler doğrultusunda liderlerin içinde buldukları koşulları dikkate alan yaklaşım ortaya atılmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre liderlerin davranışları içinde buldukları koşullara uygun biçimde değişiklik göstermelidir ve liderlerin etkinliği ve başarısının buna bağlı olduğu savunulmaktadır.

Bu teoriye göre, liderlerin içinde bulunduğu koşullar konulan hedeflerin niteliği, çalışanların yetenekleri, tecrübeleri ve beklentileri, örgütün özellikleri, liderin tecrübeleri ve taşıdıkları kimi özellikler, örgütsel iklim vb. gibi bazı faktörlerden etkilenmektedir. Durumsallık yaklaşımıyla liderliği ele alan başlıca çalışmalar şu şekilde belirtilebilir:

- 1- Friedler'in Durumsallık Yaklaşımı
- 2- Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı
- 3- House-Mitchell Amaç-Yol Kuramı

#### 4- Vroom-Yetton Lider Katılım Modeli

### 2.3.2.2 Lider-İzleyen Merkezli-Modern (Neo-klasik) Liderlik Yaklaşımları

Lider-merkezli yaklaşımların ardından, neo-karizmatik kuramlar ya da modern liderlik yaklaşımları olarak da anılan paradigmlar lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak ele almıştır (Kılınç, 1995; Eren 1998).

Teknolojik ilerlemeler, çevresel koşullar, sosyo-kültürel anlayış ve ekonomik yapıdaki değişimler liderlik yaklaşımlarının da yeniden ele alınmasına neden olmuştur. Modern yaklaşımlar olarak da adlandırılan bu yeni liderlik modeli, lider etkinliğini lider merkezli olmaktan çıkartıp lider-izleyen etkileşimli temele oturtmuştur. Burns, McCall ve Bass gibi araştırmacılar davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımlarını lider-izleyen arası ilişkileri basit çerçevede ele aldıkları için eleştirmişler ve “Modern Liderlik Yaklaşımları”nın temellerini atmışlardır.

Modern liderlik yaklaşımlarının düşünsel temeli Burns tarafından atılmıştır ve liderlik sürecinin etkileşimci (transaksiyonel) ve dönüştürücü (transformasyonel) olmak üzere 2 yolda ilerleyeceğini savunmuştur (Hinkin ve Tracey, 1999). Burns tarafından etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kuramlarının temelleri Max Weber’in otorite yaklaşımından da etkilenilerek öncelikle siyasi alanda atılmış, Bass tarafından daha sonra dönüştürücü liderlik modeli daha da geliştirilerek örgütsel alanda ortaya konmuştur (Eisenbach R. ve diğ., 1999). Buna göre Burns, etkileşimci liderliğe, geleneksel (yönetmel) liderlik penceresinden bakmış; ilk çalışmalarında etkileşimci ve dönüştürücü liderlik arasındaki lider davranışları farklarını ortaya koymaya çalışmıştır. Bu yaklaşıma göre, etkileşimci liderler geçmişle bugünü bağdaştıranlardır ve geleceği şekillendirmekten ziyade mevcut durumu koruma amacı taşırlar; dönüştürücü liderler ise bugün ile geleceği bağdaştıranlardır ve örgütü mevcut durumundan daha ileri seviyeye taşımayı hedeflerler.

Burns’un yaptığı çalışmalar etkileşimci ve dönüştürücü liderlik sınıflandırmasından öteye geçememiştir. Burns, teorik sınıflandırmayı yapmakla birlikte pratikte uygulama ve ölçüm yapabilmek için gerekli olan ölçüm kıstaslarını



belirtmemiş ve herhangi bir ölçüm metodu geliştirmemiş olması bu alanda gerçekleştirilebilecek olan ilerlemeleri sınırlandırmıştır (Hartog ve dig., 1997). Bass tarafından oluşturulan, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multi Factor Leadership Questionnaire), Burns tarafından ortaya atılan liderlik modellerinin eğitim, ordu, kamu ve özel sektör kuruluşları gibi pek çok alanda etkinlik ve etkilerinin ölçümünü mümkün kılmıştır. Anketin büyük ölçekli uygulamaları sonucunda Bass dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları arasındaki farkları belirlemiştir.

### **2.3.2.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Tanımı**

Bazı kaynaklarda işe dönük liderlik olarak da adlandırılan etkileşimci liderlik, temelleri organizasyon içerisindeki bürokrasi ve yasal prosedür ve normlara dayalı; gücünün kaynağı yasal yetki ve cezalandırma olanağı olan liderlik davranışlarını içermektedir. Etkileşimci liderler çalışma standartları, görevler ve göreve yönelik hedefler üzerine yoğunlaşır ve çalışanların performansını artırmada organizasyonel ödüllere ve cezalara son derecede bağımlıdır (Tracey ve Hinkin, 1998:222). En basit şekliyle, almak istedikleri için izleyenlerine istediklerini vermek olarak özetlenebilecek olan etkileşimci liderlik davranışı, lider ile izleyenleri arasındaki ilişkileri bir çıkar ilişkisi çerçevesine oturtur. Lider, takipçilerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olurken takipçileri de ona uyarlar çünkü bu kendi çıkarlarına uygun olmaktadır (Serinkan,2002:18).

Etkileşimci liderlikte, kurallar açık ve net bir biçimde lider tarafından belirlenir ve çalışanların görev ve sorumlulukları, liderin çalışanlardan beklentileri, lidere itaat göstermenin önemi ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller üzerinde durulur. Böylece hangi durumda ödüllendirme, hangi durumda cezalandırma olacağı izleyenler tarafından bilinmektedir ve rutin performans değerlendirme sonuçları izleyenler ile paylaşılmaktadır. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında bir değiş tokuş ilişkisine dayalıdır. Etkileşimci liderlik, kurallara uymaları koşuluyla izleyenlerine geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçer; onlara bir takım ödüller vererek takip etmelerini sağlamayı

amaçlar ve örgüt yapı ve işleyişince köklü olmayan küçük değişimlerle yetinir; bu nedenle çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2003).

Etkileşimci liderlere verilebilecek güzel bir örnek bu yaklaşım ile performans değerlendirme, performansa dayalı ücretlendirme, iş analizi ve iş değerlendirme gibi modern insan kaynakları yönetim sistematiklerini oluşturan ve uygulayan “insan kaynakları yöneticileri” olabilir.

### ***Etkileşimci Liderliğin Boyutları***

#### *Koşullu Ödüllendirme*

Lider izleyicilerini övgü ve ödül ile motive ederken, onları kusur bulma, negatif tepkiler verme, tehdit etme gibi yöntemlerle disiplin altına alır. Çerçevesi liderlerce kesin olarak belirlenmiş kural ve normlara uygun hareket edilip edilmemesi belirleyici olmaktadır. Lider izleyicilerinden talep ettiklerinin yerine getirilmesi koşulunda, izleyenlerin neler kazanacağını ifade eden açık veya gizli bir anlaşma yapma yoluna gidebilir.

#### *İstisnalarla Yönetim-Aktif*

Örgüt içi işleyiş lider tarafından etkin biçimde gözetim altında tutulmaktadır. Belirlenmiş olan kural ve standartlardan sapmalar olduğunda veya başarısızlık durumunda, liderin sürecin bitmesini beklemeden aktif müdahalesi söz konusudur. Koşullu ödüllendirme yoluna giden lider, beklediklerinin gerçekleşmeyeceğini gördüğü durumda, desteğini kesme yoluna gidebilir.

#### *İstisnalarla Yönetim-Pasif*

Sistem lider tarafından aynı şekilde sürekli olarak gözetim altında tutulmaktadır; fakat lider, başarısızlık veya standartlardan sapmalar dikkati çeker bir hale gelmedikçe, kendisine bir geri bildirim gelmedikçe ya da sürecin tamamlanmasını bekleyip, herhangi bir başarısız sonuç alınmadıkça bir müdahalede bulunmaz.

### *Tam Serbesti- (Müdahale etmeme)*

Lider, tamamen aktif olmamayı tercih eder. Bass'a göre tam serbesti tipi lider davranışları izleyenlerde liderin yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığı izlenim uyandırabilir, dolayısıyla performans ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir. Bu duruma müdahil olmayan liderlik, istenmeyen ve olumsuz liderlik tipi olarak değerlendirilmektedir.

### **2.3.2.4. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Tanımı**

Gücünün kaynağı sahip olduğu karizma olan dönüştürücü liderler, kişisel özellikleri ile diğerlerinden ayrılır ve bu özellikler ile takipçilerine ilham verir, yeni ufuklar açar. Dönüştürücü liderler astlarını sadece etkilemekle kalmayıp, onları değiştirir ve dönüştürürler de...

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır (Keçecioğlu, 1998). Dönüştürücü liderlik bünyesinde taşıdığı karizma, vizyon, güçlendirme/yetkilendirme olguları ile diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılır (Shermerhorn, 1993). Dönüştürücü liderler izleyenlere yeni bir vizyon kazandırırken, katkıda bulunabilmeleri için onlara ek görevler de verir ve izleyenleri ile arasındaki ilişkiyi tam katılım ve güç paylaşımı esasına dayandırır. Çevresel değişimlere hazırlıklı olabilmeleri için dönüştürücü liderler, astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmaya çalışır ve onları beklenen ötesi performans için motive eder. Nitekim, Burns dönüştürücü liderleri, izleyenlerini yüksek idealler ve moral değerleri ile motive edenler olarak tanımlamıştır (Hinkin ve Tracey, 1999).

Dönüştürücü lider, izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek işe yöneltir ve olayları pozitif bakış açısıyla ele alma gerekliliğine inanır (Friedman ve dig., 2000).

### ***Dönüştürücü Liderlik Boyutları***

Bass (1985), dönüştürücü liderlik davranışlarını öncelikle *karizmatik liderlik*, *entelektüel teşvik*, *bireysel destek* olmak üzere 3 boyutla ele almış; daha sonra karizmatik liderlik faktörünü “ *ilham verici motivasyon*” ve “ *idealleştirilmiş etki*” olarak 2 ayrı boyuta ayırmıştır; dolayısıyla dönüştürücü liderlik özünde karizmatik liderliği barındırmaktadır. Liderin kişisel özellikleri arasında bulunan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme ve yüksek performans hedeflerine ulaşmaları için misyon -vizyon yaratma, gurur, saygı ve güven duymalarını sağlama süreci olarak tanımlanabilen karizma, dönüştürücü liderliğin anahtar elemanı olmakla beraber, Bass dönüştürücü liderlik için karizmanın gerekli fakat tek başına yetersiz bir unsur olduğunu belirtir.

Böylece dönüştürücü liderlik davranışları 4 boyutta incelenmeye başlanmıştır ve Bass bunlara “ Dönüştürücü Liderliğin 4 i’si “ demiştir (Bass, 1994). Bu 4 boyut kısaca şu şekilde açıklanabilir:

#### ***İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence):***

İdealleştirilmiş etki, izleyenlerin lidere olan saygı ve takdirine dayanır, izleyicileri liderle kendilerini liderle özdeşleştirerek, lidere bazı yüksek değerler atfederler. Buna göre, lider, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünür, kişisel çıkarlarını değil örgütün çıkarlarını ön planda tutar ve yüksek ahlakî prensiplere sahiptir. Ayrıca lider izleyenleri üzerinde sergilediği saygı ve güven duygusu bırakan davranışlar ile önemli etkiye sahiptir ve hayranlık uyandırır. Lider risk alarak, izleyenlerinin önüne iddialı hedefler koyar ve onların kişisel ihtiyaçları, etik ve ahlakî davranışlarını gözlemler.

***İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation):*** Dönüştürücü lider izleyenlerini telkin ve motive eder, takım ruhunu harekete geçirir, şevk ve iyimserlik sergiler. Ayrıca cazip bir vizyon ortaya koyarak diğerleriyle paylaşır ve benimsemelerini sağlar. Son olarak ise izleyenlerin paylaşılan bu ortak vizyon ve amaçlar doğrultusunda harekete etmelerini destekler.

***Bireysel Destek (Individual Consideration):*** Lider, takipçileriyle birebir ilişki kurar, onların sorunlarını çözmeye çalışır ve ihtiyaçlarına eğilir. Böylece takipçilerin

lidere olan güveni artarken, potansiyellerini de ortaya koyabilir ve örgüt genelinde daha büyük bir sinerji yaratılması imkanına ulaşılabilir. Çalışanlarla birebir ilişki hem aidiyet duygusunun gelişimi, hem de liderin bu süreçte en az alt kademedekiler kadar rol oynadığını kanıtlanması bakımından önemlidir.

*Entelektüel Teşvik (Intellectual Stimulation):* Takipçilerin katkısını, bilinç düzeylerini, yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir. Dönüştürücü lider, takipçilerini problemleri yeniden tasarlama, sorgulama, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için cesaretlendirir ve izleyenlerin fikirleri kendininkiyle örtüşmese de kritiğe başvurmaz.

### **2.3.3. Yenilik Stratejileri ve Örgütsel Öğrenmede Liderliğin Önemi**

Bilgi, yetenek, tutum ve beğenilerdeki kalıcı değişimler olarak ifade edilen öğrenme, bireylerin zihninde edindikleri bilgilere dair çeşitli anlamlandırmalar yapmaları ile gerçekleşir; dolayısıyla bireyler çoğu kez kendilerine sunulanı değil, kendi düşüncelerinde anlamlandırdıklarını öğrenirler (Jonassen ve dig., 1995). Bireylerce öğrenilen bilginin bilişsel düzeyde farklı biçimlendirilmesi beraberinde bağımsız olan örtülü bilgiyi ve yaratıcılığı getirir. Nonaka (1994), her bir bireyin farklı deneyim, bakış açısı, tecrübe, yorum, değer ve inanişaya sahip olduğunu belirterek bireysel seviyede öğrenilen bilgilerin bir araya getirilmesinin zorluğuna değinmiştir. Bu nedenle bilginin kurumsallaştırılması ve yeni bilgi yaratılması için örgüt genelinde kullanılır hale getirilmesi zordur, oysa bireyler sahip oldukları bilgiyi paylaştıkça, örgütsel öğrenme gerçekleşir (Nonaka, 2006). Benzer biçimde Subramaniam ve Youndt (2005) da yenilikçilik ve beraberinde getireceği yaratıcı çözümler için sürekli yeni bilgiler edinmek ve bu bilgilerin içselleştirilmesi gerektiğinden bahseder. Dolayısıyla bilginin genel yayılımı ve paylaşımı örgütlerde önemli bir olgudur (Saenz, 2009) ve bilginin etkin transferi ve bireylerin örtülü bilgi haznelere ulaşmak için bireyler ve gruplar arası iletişim önemli rol oynamaktadır (Van den Hoof ve De Ridder, 2004; Hargadon ve Sutton, 1997). Bu noktada liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Liderler, etkin iletişim kanallarını kullanarak örgüt içi bilgi dağılımını sağlar, böylece örgütsel öğrenme için bir kolaylaştırıcı unsur olarak yenilikçilik (yenilik) üzerinde olumlu rol oynarlar. P. Senge (1990) de

yeniliği, örgütlerde stratejik önemde bir unsur olarak kabul ederek; gizli varsayımları tecrübe etme, mevcut ve önceki davranışları öğrenmek ve beklenen olası ikilemlerin üstesinden gelmeyi içeren karmaşık bir süreç olarak yorumlamakta ve liderliğin etkin rolünden bahsetmektedir. O'na göre liderler bu karmaşık süreçte örgüt içi çekişmeleri bertaraf ederek nihai yenilik ve performans artışına katkı sağlarlar. Liderliğin etkisine değinen diğer çalışmalarda da liderlerin çevresel değişim ve trendleri önceden görerek bunu örgüt ile etkin biçimde paylaştıkları ve buna uygun tedbirler alınmasını sağladıkları (Papadakis ve Bourantas, 1998) ve bu tedbirler neticesinde gerçekleştirilecek olan yenilik faaliyetlerinin sonuçlarına ilişkin izleyenlerine çekici bir vizyon ortaya koydukları (Hansen ve Kahnweiler, 1997) belirtilmektedir. Ayrıca liderler, izleyenlerine bu vizyon çerçevesinde amaçlara ulaşma, sorunlara yaratıcı çözümler üretme konusunda destek olur ve motive eder, ödül ve teşvik sistemiyle oluşturarak belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi durumunda gelecekleri yer konusunda onları bilgilendirir.

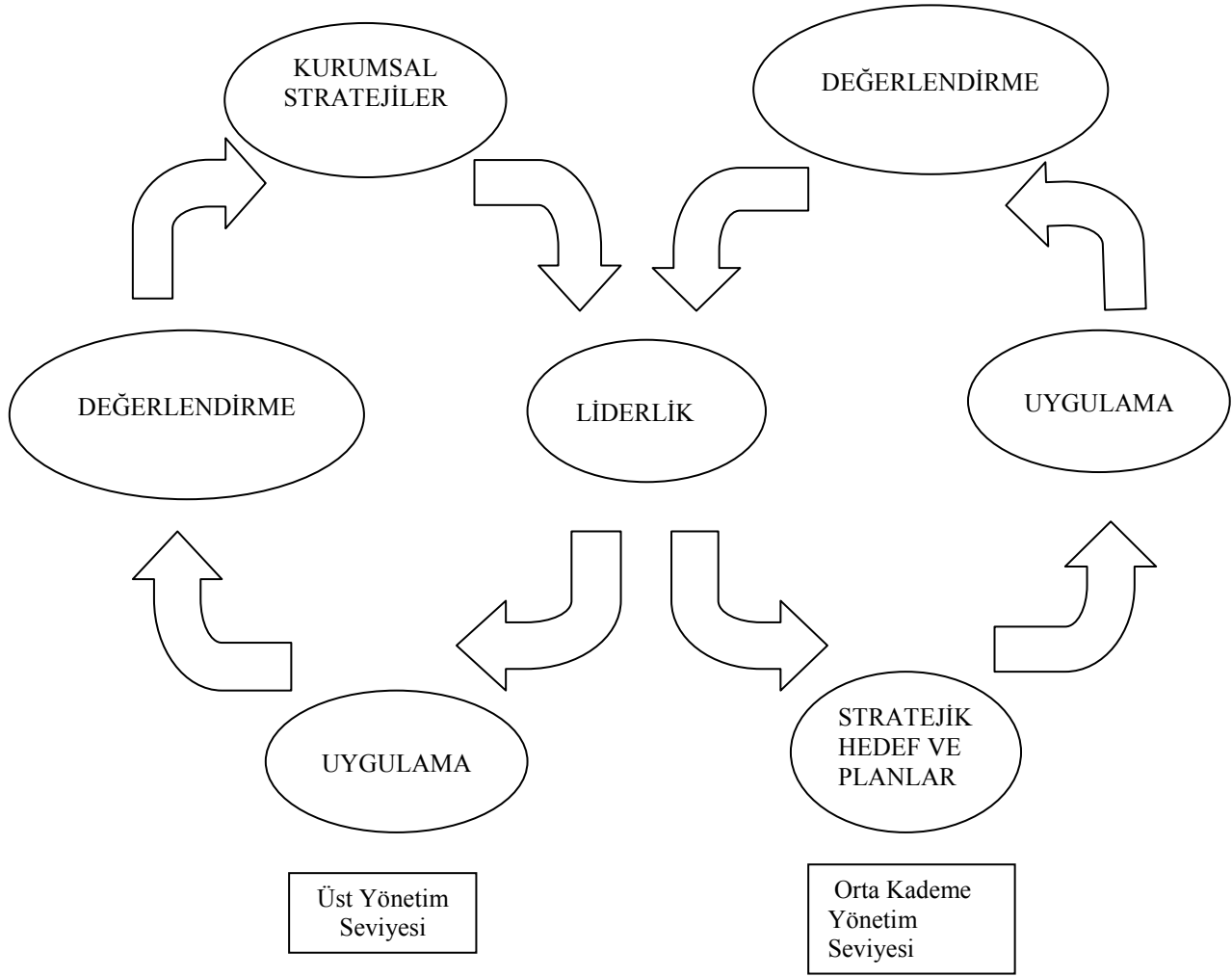
İşletmelerin devamlılığı için kritik öneme sahip olan yenilikçilik ile ilgili kararların alınması ve diğer kurumsal stratejiler ile uyumlaştırılmasında üst yönetimin rolüne değinen çalışmalar literatürde bulunmaktadır. İşletme yenilik stratejilerinin, işletme genel stratejileri çerçevesinde oluşturulması gerekliliğine Venkantraman (1994) değinmiş; Ireland ve Hitt (1999), Hansen ve Kahnweiler (1997) de liderliği stratejik olarak ele almış ve liderlik ile yenilik stratejisinin rekabetçilik için gerekli olduğunu belirterek yeniliklerin örgütte kabul edilmesi ve yayılması (yenilik süreci) için de tepe yönetim desteğine ihtiyaç duyulduğunu önermişlerdir. Çünkü, strateji açık ve anlaşılır değilse ve örgütteki iş görenlere aktarılmıyorsa örgütsel öğrenmeye doğru boşa adım atılacaktır.

Tepe yönetim desteği yanında kurumsal seviyede oluşturulan yenilik stratejilerinin örgüt geneline yayılımı, çalışanlara aktarımı ve benimsetilmesinde orta kademe yöneticilere de önemli görev düşmektedir. Tepe yönetim ile çalışanlar arasında bir köprü vazifesi gören orta kademe yöneticiler, stratejiler çerçevesinde planlanan faaliyetlerin yürütülmesinden ve alınan geri bildirimler ile varsa sapmaları tayin etmek ve ilk etapta çözümler üretmek akabinde de üst yönetime stratejilerin sonuçlarına ilişkin geri bildirimlerde bulunmaktan sorumlu olur.

Ayrıca, örgütlerde yenilik stratejilerinin uygulanmasında, süreçler ile uygulamalar arasında uyumsuzluklar ve çatışmalar doğabilir veya yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde birbirleriyle rekabet eden talepler ortaya çıkabilir. İşletmelerde faaliyetlerin yapılış biçimleri (süreçler) fiilen yürütülmesi (uygulamalar) aynı olamamaktadır. Bu farklılıktan kaynaklanan gerginlik yöneticilerin karşısına çıkan en önemli sorunlardan biridir (Brown ve Digid, 2000). Uygulamaya fazla ağırlık verildiğinde, sorunların çözümünde sistematik yaklaşımın ortadan kalkması, süreçlere fazla ağırlık verildiğinde de rutin ve kalıplaşmış sistem ve normlara gömülmek suretiyle işletmeler için kritik öneme sahip olan yaratıcılığın ortadan kalkması ve yeni fikirlerin elde edilememesi riski ortaya çıkar (Brown ve Digid, 2000). Çift yetenekli olabilen örgütlerde ise süreçler ve faaliyetler bir bütün halinde uyum içinde çalışırken bunun örgüt yenilikçiliğine yansımaları da pozitif olmaktadır. Bu nedenle işletmeyi ileriye taşıyacak olan yenilik faaliyetlerini besleyen yaratıcılığın örgüt genelinde tam anlamıyla ortaya çıkartılabilmesi için süreç ve uygulamanın uyumlu birlikteliğinin elde edilmesi gerekir.

Bu konuda en büyük görev, bunun önemini idrak etmiş, örgütsel öğrenme faaliyetleri ile yeni bilgiler edinme ve kendini sürekli geliştirme konusunda örgüte liderlik eden yöneticilere düşmektedir. Özellikle faaliyetlerin başında bulunan orta kademe yöneticilerden birbirleriyle rekabet halindeki talepleri fark etmeleri ve arabuluculuk için liderlik etmeleri de beklenmektedir. Talepler arasındaki gerilim iyi yönetilebildiği takdirde, bir sinerji yakalanması ve yaratıcılığın ortaya çıkartılması; diğer bir ifadeyle çift yetenekliliğin sağlanması da mümkün olabilecektir (Jansen ve dig., 2006).

Kurumsal seviyede oluşturulan stratejilerin örgüt geneline dağılımında ve başarılı bir şekilde uygulanmasında liderliğin rolü Şekil. 2.4'te verilmeye çalışılmıştır.



**Şekil. 2.4:** Kurumsal seviye stratejilerinin örgüt geneline dağılımında ve uygulanmasında liderliğin rolü



### 3. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞİMİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

#### 3.1 Yenilik Stratejileri-Örgütsel Öğrenme

Öğrenmenin temelinde bilgi yatmaktadır ve bilgi örgütlerin sahip oldukları en değerli kaynak haline geldikçe, örgütsel öğrenme de, örgütsel başarı için gerekli (Bong ve dig., 2004; Cegarra ve Dewhurst, 2007) ve stratejik olarak ele alınması ve yönetilmesi gereken bir süreç haline gelmektedir (Russo ve Vurro, 2010). Dolayısıyla, örgütsel öğrenme, sahip olduğu bu stratejik önem nedeniyle üst yönetimce alınan kararlar çerçevesinde oluşturulan kurumsal stratejiler tarafından etkilenir ve yenilikçiliğin yolu da öğrenmeden geçmektedir. Nitekim örgütsel öğrenmenin, yeniliğin kaynağı olduğuna ve yenilik faaliyetlerine liderlik ettiğine dair çalışmalar mevcuttur (Morgan ve Berthon, 2008; He ve Wong, 2004). Kimi araştırmacılar da yeniliği (keşifsel ve faydacı), öğrenmenin yenilikçi çıktısı olarak görmektedir (Abernathy ve Clark, 1985; Benner ve Tushman, 2003; Danneels, 2002).

Yenilik yapma ve yenilikçilik çabaları işletmelerin faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturur. Rakiplere karşı daimi üstünlük sağlayabilmek yenilik yapmak ve bu konuda doğru stratejiler oluşturmaktan geçmektedir. İşletme için hayati derecede önemli olan yenilik stratejileri tepe yönetimce alınan kararlar olup işletme geneline yayılır ve tüm süreç ve faaliyetleri etkiler.

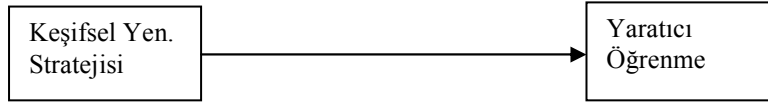
Bu bilgiler çerçevesinde öğrenme ile yenilik faaliyetlerinin, aralarında sıkı bir ilişki olan stratejik önemdeki örgütsel süreçler olduğu ortaya konmaktadır. Bu önemli noktadan hareketle stratejilerin süreçleri etkileyeceği ve yönlendireceğinden hareketle; üst yönetimce alınan kararlar sonucunda oluşturulan yenilik stratejilerinin örgütsel öğrenme faaliyetlerini etkilediği savı ortaya atılmış bulunmaktayız.

O'Reilly ve Tushman (2007) tarafından yayınlanan çalışmada da keşifsel ve faydacı yenilik faaliyetlerinin stratejik olarak ele alınmasının önemine değinilmiştir.

March (1991), keşfetmeyi (exploration); araştırma, çeşitlilik, yeni bilgi edinme, yaratıcılık, deney ve icatlar gibi kavramlar ile ilişkilendirmiş, tecrübelerden faydalanmayı (exploitation) ise saflaştırma-mükemmellik (refinement), etkinlik, mevcut bilgi birikimininden faydalanma, seçme ve uyarılma gibi kavramlar ile ilişkilendirmiştir (Raisch ve dig., 2009) dolayısıyla keşifsel ve faydacı yenilik stratejileri; bu karakterstikteki faaliyetleri kapsayacaktır.

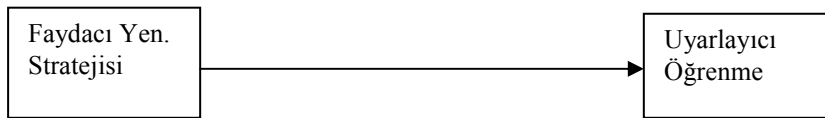
Örgütsel öğrenme süreçleri, P.Senge (1990) tarafından literatüre kazandırılan yaratıcı öğrenme (generative learning) ve uyarlayıcı öğrenme (adaptive learning) olarak ele alınmaktadır. Yaratıcı öğrenme, örgütün daha önce sahip olmadığı yeni bilgi ve becerileri edinme sürecidir ve tamamen orjinal ve yeni bilgiler kazanılmasını sağlar. Uyarlayıcı öğrenme ise örgütün sahip olduğu bilgilerin yeniden yorumlanması ve yeni ihtiyaçlara göre uyarlanması şeklinde özetlenebilir. Bu bağlamda; yaratıcı öğrenme keşifsel (explorative), uyarlayıcı öğrenme de faydacı (exploitive) karakteristiğe sahiptir ve oluşturulan stratejilerden aynı doğrultuda etkilenmesi muhtemeldir. Buradan hareketle yenilik stratejileri ile örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkileri irdeleyen şu hipotezler önerilmektedir:

*H 1: Keşifsel yenilik stratejisi yaratıcı öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.*



**Şekil 3.1** H<sub>1</sub> hipotezinin şematik gösterimi

*H 2: Faydacı yenilik stratejisi uyarlayıcı öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.*



**Şekil 3.2.** H<sub>2</sub> hipotezinin şematik gösterimi

### 3.2.Örgütsel çift yeteneklilik-Yenilikçi Performans

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği sürekli ve hızla değişen koşullar karşısında işletmeler için hayata kalmak ve varlıklarını sürdürebilmenin yolu çevre koşullarında gerçekleşen değişimleri kavramak ve adapte olabilmekten geçmektedir. Bunu gerçekleştirebilen örgütler için başarı mümkün olacaktır; diğer bir ifadeyle de rekabetçi konumlarını muhafaza edebileceklerdir.

Sürdürülebilir rekabet için, örgütler mevcut bilgi, beceri ve yeteneklerinden faydalanmak ve onları geliştirmenin yanında yenilerini de keşfetmeli (Floyd ve Lane, 2000); yani çift yetenekli olabilmelidirler.

Bu gerçeklerden hareketle, bu tez çalışması için yapılan literatür taramasında örgütsel çift yeteneklilik (ambidexterity) olgusunun akademik araştırma ve yazınında gittikçe artan bir öneme haiz olduğu (Raisch ve Birkinshaw 2008) ve işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi avantaj için ihtiyaçları olan çekirdek yeteneklerden biri olarak kabul edildiği (De Geus, 1988; Grant ve Bade-Fuller, 2004) görülmüştür.

Çift yeteneklilik, çalışmanın 2. bölümünde açıklandığı üzere yenilik faaliyetlerinde mevcut tecrübelerden faydalanmak (exploitation) ile yeni beceriler keşfetmek (exploration) şeklinde özetlenebilecek birbirinden çok farklı karakteristikler içeren örgütsel faaliyetleri içinde barındırdığı için, örgütlerin bu birbirine zıt faaliyetleri bir arada uyumlu bir şekilde yönetmesi ve bir sinerji yakalaması, diğer bir ifadeyle çift yetenekli olabilmesi bir paradoksal durumdur ve açıklanmaya çalışılmaktadır.

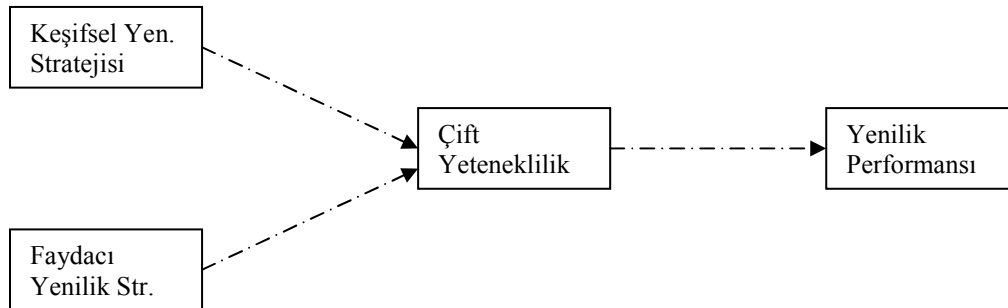
He ve Wong (2004) bu konuya stratejik pencereden bakan ilk çalışmayı literatürde kazandırmıştır. Araştırmacılar çift yetenekliliği keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerinin etkileşiminden meydana geldiğini belirtmektedir. Benzer biçimde Morgan ve Berthon (2008) da keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerini çift yetenekliliğin boyutları olarak kabul eden çalışmalarında, bu stratejilerin pozitif yönde etkileşimiyle (ılımlaştırıcı etki-fit as moderating) çift yetenekliliğin elde edilebileceğini savunmuştur. Araştırmanın dayandığı temel varsayım literatürde yapılmış olan çalışmalara dayanarak (Gupta ve dig.,2006; Burgelman ve Groove, 2007) , örgütlerde keşifsel ve faydacı yenilik faaliyetlerini birbirleriyle etkileşim içinde - birarada olabilen (concurrent), birbirlerini tamamlayan (complementary) ve

destekleyen (supportive) faaliyetler oldukları ve stratejik içerikle ele alınabilecekleridir (He ve Wong, 2004; Morgan ve Berthon, 2008); dolayısıyla bu tez çalışmasında örgütsel çift yeteneklilik pozitif yönde etkileşim olarak ele alınacaktır.

Literatürdeki genel kabul, çift yetenekliliğin örgütlerde performans ve rekabetçiliği olumlu etkilediği yönündedir (Cao ve dig., 2009). Çift yetenekliliği keşifsel ve faydacı yenilik faaliyetlerinin (pozitif) etkileşimi olarak ele alan ve firma performansı ile arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalarda çift yeteneklilik ile performans arasında olumlu ilişkilere işaret edilmektedir (Benner ve Tushman, 2002, Lewin ve dig., 1999, Jansen ve dig, 2006).

Örgütlerde yenilik, yeni fikirlerin tasarlanması ve uyarlanması, yeni ürün ve hizmetlerin sunulması, süreç, teknoloji ve sistemlerde iyileştirmeler veya yenilikler yapma olarak özetlenebilir ve çıktısı bu faaliyetlerin hedeflenen sonuçlara ne ölçüde ulaştığı ile belirlenebilir (Phromket, ve dig.; 2009); bir diğer ifadeyle yürütülen yenilik faaliyetlerinin çıktısı, performans değişimi olarak ele alınabilir. Damanpour (1992), örgütlerde yenilik faaliyetlerinin çıktısı olarak öteden beri performans artışının kriter olarak alındığını belirtmektedir. Bu bilgiler ışığında, bu tez çalışmasında üst yönetimce oluşturulan yenilik stratejileri çerçevesinde yürütülen faaliyetlerin çıktısı olarak yenilik performansı ele alınmaktadır ve çift yeteneklilik ile firma yenilikçi faaliyetlerinin çıktısı arasındaki ilişkiyi irdeleyen aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

*Hip 3: Örgütsel çift yeteneklilik, firma yenilik performansını pozitif yönde etkiler*



**Şekil 3.3** H<sub>3</sub> hipotezinin şematik gösterimi

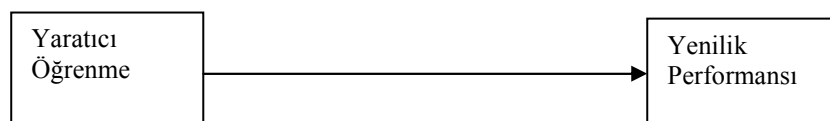
### 3.3. Örgütsel Öğrenme- Yenilikçi Performans

Örgütsel öğrenme, örgütlerin sahip olduğu en önemli sürdürülebilir rekabetçi avantajlardan biridir (De Geus, 1988) ve işletme performansını üzerinde önemli bir etken olarak kabul edilmektedir (Stata, 1989). Örgütsel öğrenme ile finansal ve finansal olmayan performans (Bontis ve dig., 2002), birim maliyet (Darr ve dig. 1995) ve yenilik (Llorens ve dig., 2005) arasında pozitif ilişkilere işaret edilmektedir.

Örgütsel öğrenme, örgütsel çıktılarda ve performansta iyileşmeler ile sonuçlanan örgüt bünyesindeki herhangi bir değişim faaliyeti olarak en genel şekilde ifade edilmektedir (Dibella ve dig., 1996; Slater ve Narver, 1995) ve yeni ürün veya süreç yaratma faaliyetleri olarak kısaca tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan hareketle, örgütsel öğrenmenin yaratıcılık, yeni bilgi ve fikirler edinme ve bunları uygulama gibi yenilik faaliyetlerinin temelini oluşturan süreçleri bünyesinde barındırdığı gözlenmektedir ve yenilik üzerinde olumlu etkilerinden bahsedilmektedir (Argry ve Schön, 1996). Hurley ve Hult (1998), örgütsel öğrenme ve yenilik çıktıları arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmektedirler.

Bu bilgiler ışığında, örgütsel öğrenme (bu çalışmada ele alındığı şekliyle yaratıcı ve uyarlayıcı öğrenme) ile yenilik performansı arasında pozitif ilişki olduğunu önerilmekte ve hipotezler şöyle verilmektedir:

*H4: Yaratıcı öğrenme, firma yenilik performansını olumlu yönde etkiler.*



**Şekil 3.4.** H<sub>4</sub> hipotezinin şematik gösterimi

*H5: Adapte edici öğrenme, firma yenilik performansını olumlu yönde etkiler.*



**Şekil 4.7.** H<sub>5</sub> hipotezinin şematik gösterimi

### 3.4. Liderlik Davranışlarının Moderatör Değişken Etkisi

Örgütler, çevrelerinde meydana gelen değişimlere cevap verebilmek, bu değişimlere adapte olmak ve hayatta kalabilmek için çeşitli stratejiler izlerler. Bu stratejilerden önemli bir tanesi de yenilik stratejisidir. Yenilik stratejilerini, işletmenin tüm stratejileri ile birleştirmek önemlidir ve örgüt genelinde paylaşılan bir vizyonun yönetimce ortaya koyulması gereklidir. Örgütün ilerde olmayı arzu ettiği konumu ortaya koyan vizyon, ancak tüm örgüt tarafından anlaşılıp benimsendikten sonra amacına ulaşabilir. Liderler, ortaya konan bu vizyon çerçevesinde oluşturulan stratejilerin örgüt geneline yayılımı ve uygulanmasında önemli bir role sahiptir.

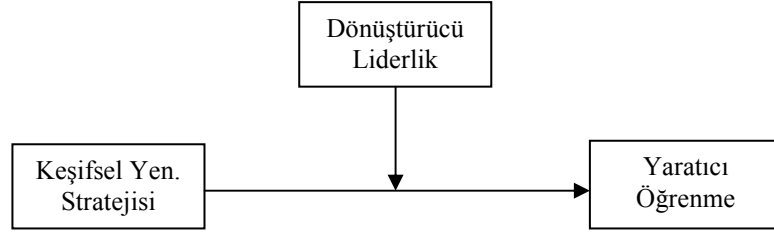
Örgütsel öğrenme, daha önce de ortaya konduğu üzere, stratejik olarak ele alınan (Crossan ve dig, 1999) ve örgütlerin hayatta kalmalarında önemli bir yere sahip olan süreçlerdir; dolayısıyla örgütsel öğrenme örgüt genelindeki diğer stratejiler ile etkileşim içersindedir. (Vera ve Crossan ,2004), çalışmalarında örgütsel öğrenme ve liderliği sistematik olarak bir araya getirmişlerdir. Bu bağlamda yazarlar, tepe yönetim tarafından sergilenen liderlik davranışlarını *stratejik liderlik* olarak adlandırmış ve bir diğer örgüt stratejisi olan öğrenme ile ilişkilendirerek; liderliğin keşifsel ve faydacı örgütsel öğrenme süreçleri üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Fakat yazarlar, liderlik etkisinden bahsederken dönüştürücü liderlik davranışlarını göz önüne almış ve keşifsel içeriğe sahip yaratıcı öğrenme üzerinde etkili olduğunu ifade etmiş; etkileşimci lider davranışlarının olası etkisinden bahsetmemiştir. Bu nedenle biz bu savı bir adım ileriye taşıyarak her iki lider davranışlarının etkilerini irdelemekteyiz.

Ayrıca konuya daha kapsayıcı yaklaşabilmek için, tepe yönetimin değil, orta ve üst kademe yöneticilerin de liderlik davranışlarını ele almaktayız. Böylece genel anlamda lider davranışlarından bahsetmek mümkün olabilecektir.

Araştıma modelinde her iki liderlik davranışlarının yenilik stratejileri ve örgütsel öğrenme arası ilişkideki oynadıkları rol ayrı ayrı verilmektedir. Yenilik stratejilerinin örgütsel öğrenmeyi etkilediği savından hareketle, her iki süreç üzerinde etkisi olan liderlik davranışlarının da yenilik stratejileri ve örgütsel öğrenme

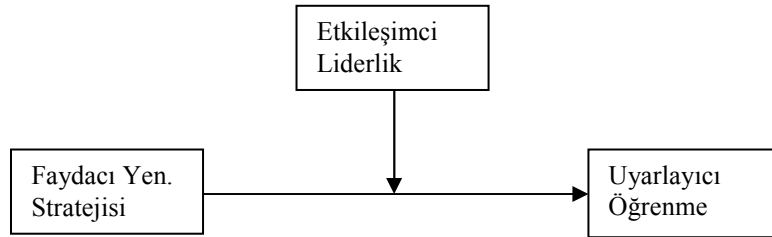
arasındaki ilişkide bir etkisinin olabileceği önerilmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

*H6: Keşifsel yenilik stratejisi ile yaratıcı öğrenme arasındaki ilişkide dönüştürücü liderlik ılımlayıcı etki gösterir*



**Şekil 3.6.** H<sub>6</sub> hipotezinin şematik gösterimi

*H7: Faydacı yenilik stratejisi ile uyarlayıcı öğrenme arasındaki ilişkide etkileşimli liderlik ılımlayıcı değişken etkisi gösterir*



**Şekil 3.7.** H<sub>7</sub> hipotezinin şematik gösterimi





## 4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE HİPOTEZLERİN TESTİ

### 4.1. Araştırma Soruları Ve Hipotezler

Bu çalışmanın amacı temel olarak örgütsel çift yetenekliliğin firma yenilik performansını ne yönde etkilediği sorusunu yanıtlamaktır. Çift yetenekliliği yenilik stratejilerinin dengeli bir etkileşimi olarak alan yaklaşım çerçevesinde ele alan bu tez çalışmasında ayrıca yenilik stratejileri ile örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerde liderlik davranışlarının ılımlaştırıcı etkisi ile örgütsel öğrenme süreçleri ile yenilik performansı arasındaki ilişkilerin hangi yönde gerçekleştiği araştırılmak istenmiştir.

Bu çalışma ile şimdiye dek hem ulusal hem de uluslar arası literatürde örgütsel çift yetenekliliğin yenilik performansı ile ilişkisi ile ilgili olan eksiklik kapatılmak istenmektedir. Çalışma ayrıca yenilik stratejileri ile örgütsel öğrenme süreçleri arası ilişkiler ve bu ilişkilerde liderliğin rolünü irdeleyerek geniş bir perspektif çizmekte ve bu alanda yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olmak arzulanmaktadır; çalışma bu konulardaki geçmiş araştırmalardan daha kapsamlı bir model ortaya koyarak var olan çalışmaların ötesine geçmektedir.

Bu amaçla araştırmaya ilişkin yönelik olarak araştırmaya ilişkin 7 hipotez ortaya konmuştur.

H<sub>1</sub>: Keşifsel yenilik stratejisi yaratıcı öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H<sub>2</sub>: Faydacı yenilik stratejisi uyarlayıcı öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H<sub>3</sub>: Örgütsel çift yeteneklilik, firma yenilik performansını pozitif yönde etkiler

H<sub>4</sub>: Yaratıcı öğrenme, firma yenilik performansını olumlu yönde etkiler.

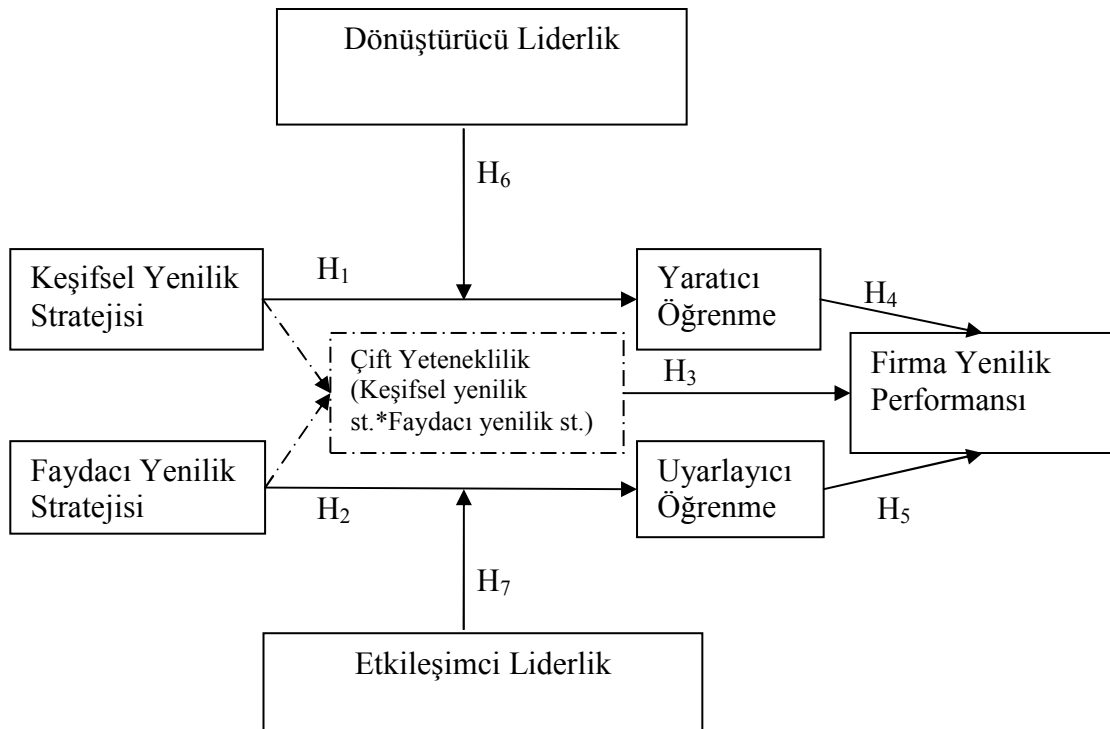
H<sub>5</sub>: Uyarlayıcı öğrenme, firma yenilik performansını olumlu yönde etkiler.

H<sub>6</sub>: Dönüştürücü liderlik, keşifsel yenilik stratejisi ile yaratıcı öğrenme arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı değişken etkisi gösterir.

H<sub>7</sub>: Etkileşimci liderlik, faydacı yenilik stratejisi ile uyarlayıcı öğrenme arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı değişken etkisi gösterir.

H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri yenilik stratejileri ile öğrenme türleri arasındaki ilişkileri ele almakta, H<sub>3</sub> ve H<sub>5</sub> arasındaki hipotezler bağımlı değişkenler (yenilik stratejileri, öğrenme süreçleri) ve bağımsız değişken (yenilik performansı) arasındaki ilişkileri ele almakta ve H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezleri de liderlik davranışlarının ara değişken etkisini ele almaktadır.

Literatür araştırmaları neticesinde oluşturulan ve dayanak noktaları önceki bölümlerde açıklanmış olan araştırma modeli Şekil 4.1. 'de verilmektedir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

## 4.2. Araştırma Metodu

### 4.2.1 Kullanılan Ölçekler Ve Anketlerin Hazırlanması

Araştırma modeline bağlı olarak, anket bağımlı, bağımsız ve moderatör olmak üzere 3 tip değişkene ait sorular içermektedir. Bu değişkenler ile ilgili detaylı bilgi sırasıyla şu şekilde özetlenebilir:

#### **Bağımlı Değişkenler**

*Firma yenilik performansı*, Prajogo ve Sohal (2004) tarafından yapılan çalışmadan adapte edilen sorularla ölçülmüştür ve katılımcılardan çalıştıkları firmaların son 3 yıllık performansını değerlendirmeleri istenmiştir.

#### **Bağımsız Değişkenler**

*Çift Yeteneklilik*, türetilmiş bir değişken olarak Jansen ve dig.(2006) tarafından keşifsel ve faydacı yenilikleri ölçmek için yapılan bir araştırmadan uyarlanan 14 soru ile ölçülmüştür. Bu aşamada Menguc ve Auh (2008) ile Morgan ve Berthon (2008) tarafından yapılan çalışmalar yol gösterici olmuştur. Menguc ve Auh (2008), çift yetenekliliği, Gibson ve Birkinshaw (2004) tarafından yapılan tanımlama çerçevesinde; yeni şeyler keşfetme ve mevcut bilgilerden faydalanma faaliyetlerinin etkileşimi olarak ele almış ve bu iki boyutun çarpımından türetmiştir. Morgan ve Berthon (2008) da He ve Wong (2004) tarafından yayınlanan çalışmanın izinde çift yetenekliliğin keşifsel yenilik stratejisi ve faydacı yenilik stratejisi olmak üzere 2 boyut içerdiğini göz önünde bulundurmışlardır. Bu çalışmada, araştırmacılar tarafından öne sürülen bu iki yaklaşım aynı potada eritilmiş ve örgütsel çift yeteneklilik, keşifsel yenilik stratejisi ve faydacı yenilik stratejisi değişkenlerinin çarpımından türetilmiştir. Keşifsel yenilik stratejisi 7 soru ve faydacı yenilik stratejisi 7 soru olmak üzere Jansen ve dig. (2006) tarafından yapılan araştırmadan adapte edilmiştir.

*Yaratıcı öğrenme*, Morgan ve Berthon (2008) tarafından yapılan çalışmadan uyarlanan 5 soru ile ölçülmüştür.

*Uyarlayıcı öğrenme*, Voss ve Voss (2008) tarafından yapılan çalışmadan uyarlanan 4 soru ile ölçülmüştür.

### **Moderatör Değişkenler**

Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik ölçeklerinin soruları Bass ve Avolio (1998) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) uyarlanan sorular ile ölçülmüştür.

Araştırmalarda kullanılan anket formlarındaki düzenin anketlerin geri dönüş oranını etkilemesi açısından önemli olduğu belirtilmektedir (Ergün, 2003). Bundan dolayı anket formunun düzeninde literatürde belirtilen bu hususlara dikkat edilmiştir. Anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal amaçlarına ve firmalardan alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmış; bu açıklamanın altına da çalışmayı yürüten kişilerin adı, ünvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri eklenmiştir.

Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuş ve değişkenler arasındaki farklılıkları gösterebilmek ve birbirleriyle karıştırılmasının önüne geçebilmek için açıklayıcı cümlelerle kısa bir bilgilendirme yapılmıştır. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak soruların yanıtı bırakılması önlenmeye çalışılmış ve anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile açıklanarak anket sorularının mümkün olduğunca anlaşılır ve net olmasına dikkat edilmiştir.

Anketin demografikler hariç tüm soruları 5'li Likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Ankette kullanılan ölçeklerin tümü literatürde geçerliliği pek çok kez sınanmış olup orijinali İngilizce dilindedir. Orijinal metinden Türkçe'ye tercümede anlam değişikliği olabileceği hususuna karşı tedbirli olunmuş ve İngilizce metin önce Türkçe'ye çevrilmiştir ve bu metin her iki dile de hakim bir kişiye tekrar İngilizce diline tercüme ettirilmiş ve orijinal metin ile çeviri metin karşılaştırılarak ifadelerdeki olası değişimleri en aza indirebilmek amacıyla çeviri yapan kişiler fikir alışverişinde bulunmuşlardır. Bu şekilde anketteki ifadelerin, İngilizce dilindeki orijinallerine anlamca en yakın olmaları amaçlanmıştır. Bir takım istatistikî veriler ve kıyaslamalar yapabilmek amacıyla yöneticiye özel ve firmaya özel olmak üzere sorulan demografik sorular şu şekildedir:

*Yöneticiye özel:* yaş, cinsiyet, eğitim, işyerindeki pozisyonu, çalışılan departman

*Firmaya özel:* işletmenin yaşı, istihdam ettiği eleman sayısı, net karı

#### **4.2.2.Örnekleme ve Verilerin Toplanması**

Tez çalışmasının ampirik kısmı için esas oluşturan ana kütle Marmara bölgesindeki illerde faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarında çalışmakta olan ve çalıştığı işyerinde en az 3 yıl kıdem sahibi olan orta ve üst kademe yöneticilerdir. Literatürden elde edilmiş ölçeklerle hazırlanmış olan anketin öncelikle 30 adet yöneticiyi kapsayan bir pilot uygulaması yapılmıştır. Bu otuz yöneticiden alınan geribildirimler doğrultusunda anketteki soruların bazılarının ifadelerinde iyileştirmeler yapılmış ve bu sayede yanlış anlaşılmalardan kaynaklanabilecek sapmaların minimize edilmesi amaçlanmıştır. Anketlerin toplanmasında yüzyüze görüşme yöntemine ek olarak internet teknolojilerinden de faydalanılmak istenmiştir. Schillewaert ve dig. (1998) internet teknolojilerini kullanan bir ana kütleyle ulaşmak mümkün olduğunda email ile gönderimin bu ana kütleyle ulaşmanın etkin bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle gerek daha büyük bir ana kütleyle ulaşmak gerekse zaman ve maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla nihai anket formu, ayrıca internet kullanımına uygun formatta da hazırlanarak, email yolu ile yanıtlanmaya müsait hale getirilmiştir.

Gerek birebir görüşme gerekse email yolu ile 1258 yöneticiyi kapsayan bir ana kütleyle ulaşılmıştır. Yüzyüze yapılan görüşmelerde toplanan 134 anketin tamamı analizlere katmak için uygun görülmüştür; anket yolu gönderilen 1124 adet ankete geri dönüş ile elde edilen 278 adet anketin (geridönüş oranı % 24,73) 56 tanesi büyük oranda yanıtlanmamış soru içermeleri nedeniyle analizlere katılmamış; dolayısıyla email ile gelen anketlerin 222 tanesi analizler için uygun bulunmuştur.

**Tablo 4.1:** Anketlerin geri dönüş oranı.

Yöntem	Ulaştırılan	Cevap Alınan	%	Analize dahil edilen
<b>Birebir görüşme</b>	134	134	100	134
<b>Email</b>	1124	278	24.73	222
<b>Toplam</b>	1258	410	32.59	<b>356</b>

### 4.3. Verilerin Analizi

#### 4.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın analiz aşamasında katılan 356 yöneticinin 355'i yaşlarını beyan etmiştir; buna göre yöneticilerin 65'i (%18,3) 30 yaş ve altı, 165'i (%46,5) 31-40 yaş arası, 91'i (%25,6) 41-50 yaş arası, 34'ü (%9,6) de 51 yaş ve üstü olup araştırmaya katılan yöneticilerin ağırlıklı olarak 31-40 yaş arası olduğu görülmektedir. Değerler tablo 4.2'de verilmektedir.

**Tablo 4.2:** Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş ortalamaları.

	Frekans	%	Geçerli %
30 ve altı	65	18,3	18,3
31-40	165	46,3	46,5
41-50	91	25,6	25,6
51 ve üstü	34	9,6	9,6
Toplam	355	99,7	100,0
Cevapsız	1	,3	
Toplam	356	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilerin 356'sı cinsiyetlerini, eğitim durumlarını, işyerindeki pozisyonlarını ve çalıştıkları departmanları beyan etmişlerdir.

Buna göre yöneticilerin 107'si (%30,1) kadın, 249'u (%69,9) erkektir. 4'ü (%1,1) ilköğretim, 6'sı (1,7) lise, 213'ü (%59,8) üniversite, 133'ü (%37,4) de yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılanların 124'ü (%34,8) üst kademe, 232'si (%65,2) orta kademe yönetici olup 106'sı (%29,8) üretim, 44'ü (%12,4) İKY, 125'i (%35,1) pazarlama, 47'si (%13,2) kalite, 34'ü (%9,6) muhasebe-finance departmanında çalışmaktadır. İlgili değerler aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

**Tablo 4.3:** Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımları.

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
KADIN	107	30,1
ERKEK	249	69,9
Toplam	356	100,0

**Tablo 4.4:** Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları.

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
İlköğretim	4	1,1
Lise	6	1,7
Lisans	213	59,8
Lisansüstü	133	37,4
Toplam	356	100,0

**Tablo 4.5:** Araştırmaya katılan yöneticilerin pozisyonlarına göre dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Üst Kademe	124	34,8
Orta Kademe	232	65,2
Toplam	356	100,0

**Tablo 4.6:** Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları departmanlara göre dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Üretim	106	29,8
İKY	44	12,4
Pazarlama	125	35,1
Kalite	47	13,2
Muhasebe finans	34	9,6
Toplam	356	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işyerlerine ilişkin beyan ettikleri bilgilere göre, bu iş yerlerinin 265'i (74,4) 0-250 çalışana, 44'ü (%12,4) 251-500, 23'ü (%6,5) 501-1000 ve 24'ü (%6,7) de 1000'den fazla çalışana sahiptir. Ayrıca bu işletmelerin 102'si (%28,7) 0-25, 131'i (%36,8) 26-50, 88'i (%24,7) 51-75, 35'i 76-100, yıldır faaliyette olup, 206'sı (%57,9) 0-25 milyon TL, 32'si (%9),26-50 milyon TL, 60'ı (%16,9) 51-100 milyon TL, 41'i (%11,5) 101-500 milyon TL, 17'si (%4,8) de 502 milyon TL den fazla işletme sermayesine sahiptir. İlgili değerler aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

**Tablo 4.7:** Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayısına göre dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
0-250	265	74,4
251-500	44	12,4
501-1000	23	6,5
>1000	24	6,7
Toplam	356	100,0



**Tablo 4.8:** Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette oldukları yıllara göre dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
0-25	102	28,7
26-50	131	36,8
51-75	88	24,7
76-100	35	9,8
Toplam	356	100,0

**Tablo 4.9:** Araştırmaya katılan işletmelerin işletme sermayesine göre dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
0-25milyon TL	206	57,9
26-50 milyon TL	32	9,0
51-100 milyon TL	60	16,9
101-500 milyon TL	41	11,5
>501milyon TL	17	4,8
Toplam	356	100,0

### 4.3.2. Faktör Yapısı Ve Güvenilirlikler

Faktör Analizine uygunluğunun sınanması için Bartlett Küresellik Testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ölçütüne bakılmıştır. Örneklemin uygunluğu için bulunan KMO değeri 0,823'dür. Bu değişkenler arasında kısmi korelasyonların düşük olup olmadığını göstermektedir. 0,5'ten küçük KMO değerleri, değişken çifti arasındaki korelasyonun diğer değişkenlerle açıklanamayacağını ve faktör analizinin uygun olmayabileceğini gösterir. Analizde bulunan değer (KMO = 0,823) kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.

Barlett küresellik testi ana kütledeki değişkenlerin birbiriyle değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığı hipotezini test etmektedir. Barlett test sonucunda yaklaşık ki-kare değeri 8363.736, anlamlılık ise 0,000 bulunmuştur. Bu değer korelasyon matrisinin birim matris olduğu şeklindeki sıfır hipotezinin

reddedilebildiğini göstermekte ve faktör analizinin kullanılmasının uygunluğunu ortaya çıkarmaktadır. KMO ve Bartlett Testi bulguları Tablo 4.10'da yer almaktadır.

**Tablo 4.10:**KMO and Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlik testi		,823
Bartlett's küresellik testi	Approx. Chi-Square	8363,736
	df	666
	Sig.	,000

Araştırmada kullanılan ölçekler, uygulandıkları örnekleme göre değişkenlik arz edebileceğinden elde edilen verilerin faktör analizine tabi tutulması ve elde edilen faktör dağılımının güvenilirliğinin (ölçeklerin içsel tutarlılığının) sınanması gerekir. Anketi oluşturan 5'li Likert ölçeğinde hazırlanan toplam 55 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına varimax dönüşümü ile ulaşılmış ve bu yapıyı elde etmek için 18 ifadenin dışarıda bırakılması gerekmiştir. Faktör analizi sonucunda araştırma modeliyle uyumlu olarak 7 faktör ortaya çıkmıştır. Bu 7 faktör ile açıklanan toplam varyans %65'dir.

**Tablo 4.11. Faktör Yükleri**

	Faktörler						
	Dönüştürücü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Uyarlayıcı Öğrenme	Yaratıcı Öğrenme	Keşifsel Yenilik Stratejisi	Faydacı Yenilik Stratejisi	Yenilik performansı
Başkalarının bana saygı duymasını sağlayacak şekilde davranırım	,723						
Başkalarında güç ve güven duygusu uyandıran bir duruş sergilerim	,734						
Diğerlerine iyi olan beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri için yardım ederim	,621						
Sorunların çözümünde farklı yöntemler ararım.	,684						
Diğerlerini sorunlara farklı açılardan bakmaya teşvik ederim	,695						
İşlerin nasıl tamamlanacağına bakılırken yeni yollar öneririm.	,677						
Problemler ciddi hale gelinceye değin karışmam.		,717					
Harekete geçmeden veya önlem almadan önce işlerin yanlış gitmesini beklerim.		,810					
“Kırılmamışsa, yapıtıma” fikrinde olan birisi olduğumu gösteririm.		,709					
Önlem almam için önce problemlerin kronik hale gelmelidir.		,785					
Önemli sorunlar ortaya çıktığında alakadar olmaktan sakınırım.		,798					



yapılması									
Mevcut ürün ve hizmetlerde düzenli olarak ufak adaptasyonların yapılması								,749	
Lokal pazarlara mevcut ürün veya hizmetlerin iyileştirilmiş olarak (geliştirilmiş olarak) sunulması								,749	
Ürün veya hizmetlerin (sipariş aşamasından sevkiyata değin) tedarik verimliliğinin artırılması.								,725	
Mevcut pazarlarda ölçek ekonomisine ulaşma çabalarını arttırmak.								,764	
Mevcut müşterilere daha çeşitli hizmetlerin sunulması.								,639	
İç süreçlerinizin maliyetlerini azaltmanın önemli bir amaç olması								,605	
Yeni ürün yada hizmet sayısı									,720
Pazara ilk olarak ürün yada hizmet sunma									,804
Pazara yeni ürün yada hizmet sunma hızı									,809
Patentli yeni ürün sayısı									,671
Yenilenen süreç sayısı									,526

Açıklanan toplam varyans:%65

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Croanbach's Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve tüm güvenilirliklerin literatürde bir ölçeğin güvenilir olması için kabul edilen kabul gören 0.70 (Nunnally, 1978) değerinden büyük olduğu üzerinde olduğu bulunmuştur. Tablo 4.11.'de anketi oluşturan ölçeklerin kaç sorudan oluştuğu, faktör analizinin gerektirdiği doğrultuda kaç soru çıkarıldığı, bu soruların hangileri olduğu ve ölçeklerin Croanbach's Alpha güvenilirlik katsayıları toplu halde verilmektedir.

**Tablo 4.12.** Değişkenlere ilişkin soru adetleri ve Croanbach's Alpha Güvenilirlik katsayıları.

Değişken adı	Soru adedi	Çıkarılan soru adedi	Çıkarılan soru No	Alpha
1. Dönüştürücü Liderlik	14	8	DL3, DL4, DL5, DL6, DL7, DL8, DL9, DL10	0.82
2. Etkileşimci Liderlik	13	6	EL1,EL2,EL3,EL4,EL5,EL6	0.89
3. Uyarlayıcı Öğrenme	4	-	-	0.79
4. Yaratıcı Öğrenme	5	-	-	0.92
5. Keşifsel Yenilik Stratejisi	7	4	KYS1, KYS5, KYS6, KYS7	0.83
6. Faydacı Yenilik Stratejisi	7	-	-	0.87
7. Yenilik Performansı	5	-	-	0.86
Toplam	55	18	-	-

### 4.3.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 4.12 'de modeldeki değişkenlere ait alfa, pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,55 ile 0.95 arasında değişmektedir bu da aradaki varyans (değişkenlik) miktarının geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Yılmaz,1999; Ergün, 2003).

Korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Birebir korelasyon sayıları iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır (Yılmaz, 1999; Ergün, 2003). Dolayısıyla Tablo 4.12 'de ( $\rho < 0.01$  seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için değişkenler arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 4.12 'deki korelasyon katsayılarına bakıldığında, ikili seviyede incelenen değişkenlerin bir çoğunun arasında  $\rho < 0.01$  göre anlamlılık seviyesinde olduğu ve hipotezlerde öne sürülen yönde doğrulandığı görülmektedir.

Değişkenlere ilişkin hesaplanan ortalama ve standart sapmalar değerleri şu şekildedir:

**Tablo 4.13:** Değişkenlere ait, korelasyon, ortalama, standart sapma ve alfa güvenilirlik değerleri

	Ort.	SS	Cr. Alfa	1	2	3	4	5	6	7
1	Dönüştürücü Liderlik	4,22	0,82							
2	Etkileşimci Liderlik	1,83	0,89	-,224(**)						
3	Uyarlayıcı Öğrenme	3,71	0,79	,193(**)	-,049					
4	Yaratıcı Öğrenme	3,46	0,92	,196(**)	,037	,276(**)				
5	Keşifsel Yenilik Strat.	3,84	0,83	,270(**)	-,005	,255(**)	,466(**)			
6	Faydacı Yenilik Strat.	3,80	0,87	,292(**)	,077	,338(**)	,477(**)	,571(**)		
7	Firma Yenilik Performansı	3,41	0,86	,002	,177(**)	,522(**)	,336(**)	,372(**)	,325(**)	
8	Örgütsel Çift Yeteneklilik			,311(**)	,040	,330(**)	,524(**)	,883(**) <sup>a</sup>	,872(**) <sup>a</sup>	,380(**)

\*\*  $P < 0.01$

<sup>a</sup> Örgütsel çift yeteneklilik değişkeni keşifsel yenilik stratejisi ve faydacı yenilik stratejisi değişkenlerinin çarpımlarından elde edildiği için keşifsel yenilik stratejisi ve faydacı yenilik stratejisi değişkenleriyle yüksek korelasyonlu olması beklenebilir.



#### 4.3.4. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkeninin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 13 istatistik programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi sırası ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan değişkenler ve regresyon analizleri için oluşturulan modellerin toplu gösterimi sırasıyla Tablo 4.13 ve Tablo 4.14’te verilmektedir.

**Tablo 4.14:** Araştırmada kullanılan değişkenler

<b>Bağımsız değişkenler</b>	<b>İlmlaştırıcı değişkenler</b>	<b>Bağımlı değişkenler</b>
Örgütsel Çift Yeteneklilik Yaratıcı Öğrenme Uyarlayıcı Öğrenme	Dönüştürücü Liderlik Etkileşimci Liderlik	Firma Yenilik Performansı

**Tablo 4.15:** Araştırmada uygulanan Regresyon Analiz Modelleri

	MODEL I YENİLİK PERFORMANSI		MODEL II YARATICI ÖĞRENME		MODEL III UYARLAYICI ÖĞRENME		MODEL IV YARATICI ÖĞRENME		MODEL V UYARLAYICI ÖĞRENME	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
YARATICI ÖĞRENME	,128	,014**	-	-	-	-	-	-	-	-
UYARLAYICI ÖĞRENME	,430	,000*	-	-	-	-	-	-	-	-
ÖRGÜTSEL ÇİFT YETENEKLİLİK	,131	,010**	-,058	,655	-,028	,937	-	-	-	-
KEŞİFSEL YENİLİK STRATEJİSİ	-	-	,369	,025**	,109	,060*	-	-	-	-
FAYDACI YENİLİK STRATEJİSİ	-	-	,127	,017**	,300	,070*	-	-	-	-
Keşif. Yen. Str.* Dönüştürücü Liderlik	-	-	-	-	-	-	,438	,000***	-	-
Düzel. Yen. Str.* Etkileşimci Liderlik	-	-	-	-	-	-	-	-	,131	,007***
$R^2$	.333		.283		.120		.192		.017	
$F$	58.458		46.400		15.979		84.191		6.192	
Sig.	.000		.000		.000		.000		.013	

\*\*\* $P < 0.01$ \*\* $P < 0.05$ \* $P < 0.10$

#### **4.3.4.1. Bağımlı Değişken Üzerine Bağımsız Değişkenlerin Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi- (Model 1)**

Tablo 4.14’de regresyon analiz sonuçları verilmiş olan Model1 firma yenilik performansına yaratıcı öğrenme, uyarlayıcı öğrenme ve örgütsel çift yeteneklilik değişkenlerinin etkisini irdelemektedir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da verildiği üzere model ( $P<0,01$  seviyesinde) anlamlıdır ( $F= 58.458$ ,  $P<0,01$ ).  $R^2$  değeri ise (belirlilik ya da tanımlayıcılık katsayısı), bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiğini ifade eden bir ölçüdür; buna göre firma yenilik performansını modeldeki bağımsız değişkenler ancak % 33,3 oranında açıklayabilmektedir ( $R^2=,333$ ). Modeldeki bağımsız değişkenlerin hepsi yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir: uyarlayıcı öğrenme ve örgütsel çift yeteneklilik ( $P<0,01$  seviyesinde); yaratıcı öğrenme ( $P<0,05$  seviyesinde).

#### **4.3.4.2. Bağımsız Değişkenler Arası İlişkileri İrdeleyen Regresyon Analizleri – (Model 2, Model 3)**

Model 2 ve Model 3, yenilik stratejileri ile örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkilere istinaden oluşturulmuş regresyon analiz modellemeleridir. Buna göre; Model 2 keşifsel yenilik stratejisi ile yaratıcı öğrenme arasında bir ilişki olup olmadığını irdelemektedir. Analiz sonucuna göre model anlamlı( $F= 46.400$ ,  $P<0,01$ ) olup,  $R^2$  değeri 0.283 olarak bulunmuştur. Buna göre keşifsel yenilik stratejisi ile yaratıcı öğrenme arasında pozitif ilişki mevcuttur.

Model 3 faydacı yenilik stratejisi ile uyarlayıcı öğrenme arasında bir ilişki olup olmadığını irdelemektedir. Analiz sonucuna göre model anlamlı( $F= 59.79$ ,  $P<0,01$ ) olup,  $R^2$  değeri 0.120 olarak bulunmuştur. Buna göre de faydacı yenilik stratejisi ile uyarlayıcı öğrenme arasında pozitif ilişki mevcuttur.

Regresyon analizleri çerçevesinde, hipotezlenendirilmemiş olan faydacı yenilik stratejisi ve örgütsel çift yeteneklilik ile yaratıcı öğrenme arası ilişkiler de irdelenmiştir. Buna göre keşifsel yenilik stratejisi ile yaratıcı öğrenme arasında pozitif ilişki geçerli olup ( $\beta=,192$ ), örgütsel çift yeteneklilik ile yaratıcı öğrenme arası kurulan ilişki anlamlı bulunmamıştır ( $P>0,1$ )

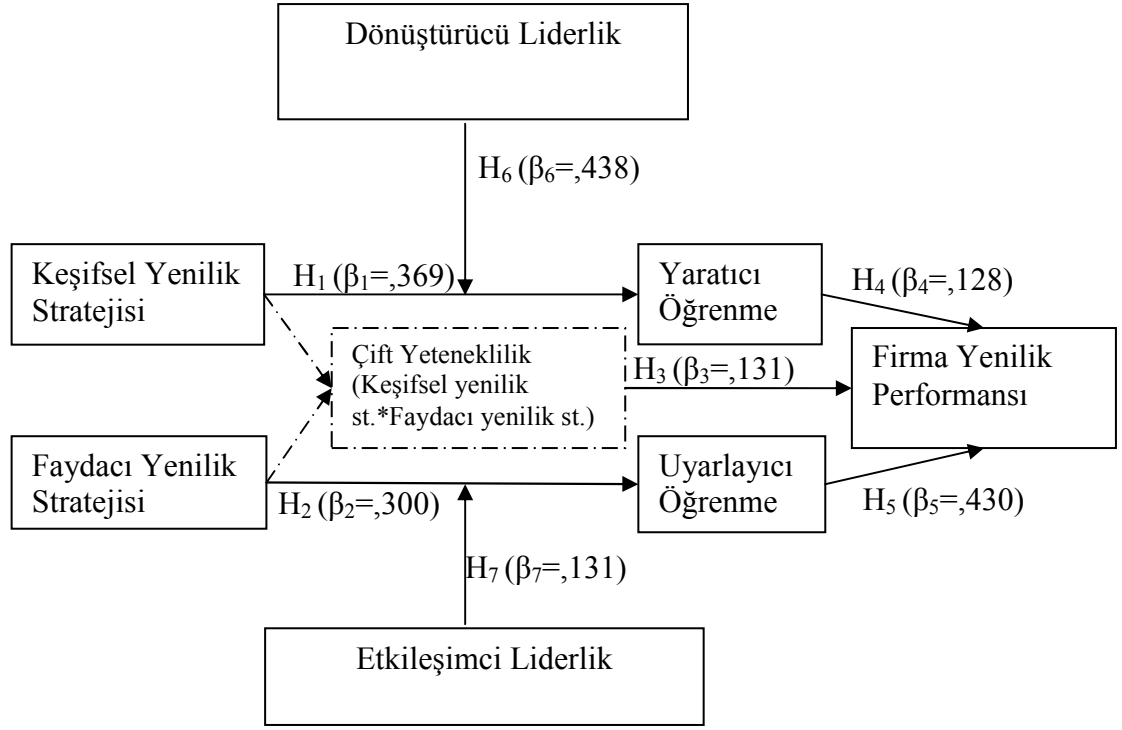
#### **4.3.4.3. İlimlaştırıcı Değişken Etkisini İrdeleyen Regresyon Analizleri – (Model 4, Model 5)**

Model 4 ve Model 5 liderlik davranışlarının, yenilik stratejileri ile öğrenme süreçleri arasındaki ilişkilerde ilımlaştırıcı değişken etkisi gösterip göstermediğini irdellemek amacıyla oluşturulmuştur. Buna göre; Model 4 keşifsel yenilik stratejisi ile yaratıcı öğrenme arasındaki ilişkide dönüştürücü liderlik davranışının ilımlaştırıcı etkisini irdelemektedir. Analiz sonucunda Model anlamlı olup ( $F= 84.191$ ,  $P<0,01$ )  $R^2$  değeri 0.192 olarak bulunmuştur. Buna göre dönüştürücü liderlik davranışının ilımlaştırıcı değişken etkisi gözlenmiştir.

Model 5 de faydacı yenilik stratejisi ile uyarlayıcı öğrenme arasındaki ilişkide etkileşimci liderlik davranışının ilımlaştırıcı etkisini irdelemektedir. Analiz sonucuna göre Model anlamlı olup ( $F= 6.192$ ,  $P<0,05$ )  $R^2$  değeri 0.017 olarak bulunmuştur. Bu sonucuna göre etkileşimci liderlik davranışının ilımlaştırıcı değişken etkisi gözlenmiştir.

Regresyon analizleri çerçevesinde, hipotezlenendirilmemiş olan keşifsel yenilik stratejisi ve örgütsel çift yeteneklilik ile uyarlayıcı öğrenme arası ilişkiler de irdelenmiştir. Buna göre keşifsel yenilik stratejisi ile yaratıcı öğrenme arasında pozitif ilişki geçerli olup ( $\beta=,109$ ), örgütsel çift yeteneklilik ile yaratıcı öğrenme arası kurulan ilişki anlamlı bulunmamıştır ( $P>0,1$ )

#### 4.3.5. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi



Şekil 4.2. Araştırma Bulgularının Toplu Gösterimi



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1 Araştırma Sonuçlarının Özeti

Araştırma sonuçlarının yorumlanmasına geçmeden evvel, sonuçların hipotezlerin red/kabul durumunun toplu halde verilmesi uygun görülmüştür.

**Tablo 5.1** Hipotezlerin genel sonuçları

Hipotez	Kabul /Ret
Hip. 1. Keşifsel yenilik stratejisi yaratıcı öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.	Kabul
Hip. 2. Faydacı yenilik stratejisi uyarlayıcı öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.	Kabul
Hip.3. Örgütsel çift yeteneklilik, firma yenilik performansını pozitif yönde etkiler	Kabul
Hip. 4. Yaratıcı öğrenme, firma yenilik performansını olumlu yönde etkiler.	Kabul
Hip. 5. Uyarlayıcı öğrenme, firma yenilik performansını olumlu yönde etkiler.	Kabul
Hip. 6. Dönüştürücü liderlik, keşifsel yenilik stratejisi ile yaratıcı öğrenme arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı değişken etkisi gösterir	Kabul
Hip.7. Etkileşimci liderlik, faydacı yenilik stratejisi ile uyarlayıcı öğrenme arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı değişken etkisi gösterir	Kabul

### 5.2. Araştırmanın Bulgularının Yorumlanması

Çalışma 629 işletmeden 1258 orta ve üst kademe yöneticiyi ele almış ve bunlardan 240 işletmeden 410 yönetici ankete yanıt vermiştir. Analizler ve hipotezlerin testi ise 356 yöneticiyi kapsamıştır. Elde edilen veriler Türk sanayinde faaliyette bulunan işletmelerde çalışan yöneticiler ile konuyla ilgilenen akademisyenlere önemli bilgiler sağlamaktadır. Çalışma, ilerde örgütsel çift yeteneklilik kavramıyla beraber yenilik stratejileri, örgütsel öğrenme ve performans ilişkileri ile liderliğin rolü üzerine daha kapsamlı bir bakış kazanabilmek amacıyla yapılacak olan çalışmalar için önemli kanıtlar sunmakta ve yöneticiler ile araştırmacılar için de çeşitli uygulama alanları önermektedir.

Yapılan faktör analizi, çalışmada yer verilen değişkenlerin birbirlerinden farklı kavramlar olduğunu göstermektedir. Elde edilen faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayılarının tümü ise 0,79 ve 0,92 arasında değişmektedir.

Korelasyon tablosu araştırma hipotezlerinde ele alınan tüm değişkenler arasında, tümü istatistiksel olarak %1 düzeyinde anlamlı olan önemli ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir.

Çalışmada örgütsel çift yeteneklilik ve örgütsel öğrenme süreçleri bağımsız değişkenler, yenilik performansı bağımlı değişken, liderlik davranışları ılımlaştırıcı değişken olarak ele alınmaktadır. Bağımlı değişkenler ile yenilik performansı arasındaki ilişkiler, yenilik stratejileri ile örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerde liderlik davranışlarının ılımlaştırıcı etkisini ele alan hipotezler oluşturulmuş ve regresyon modellemeleri yapılmıştır.

**Elde edilen bulgular oluşturulan regresyon modellemeleri çerçevesinde yorumlanmaya çalışılacak ve literatür ile benzerlik ve farklılık gösteren noktalara değinilecektir. Buna göre:**

Örgütlerde yenilik faaliyetlerinin (yenilikçiliğin) performans artışı sağladığı farklı şekillerde ele alınabilir. Kaynak tabanlı yaklaşımda, sahip olunan, taklit edilmesi zor İKY, bilgi, tecrübe, norm, değerler ve kültür gibi kaynaklar, bir işletmeyi rakiplerine nazaran üstün kılabilecek ve sürdürülebilir başarıyı sağlayacak olan yenilikçilik çalışmalarında önemli unsur olarak ele alınır. Buna göre, örgütler daha yüksek performans (örgütsel başarı) için sahip oldukları kaynakları değerlendirerek mevcut kapasite ve yetkinliklerini geliştirir ve yenilerini kazanırlar. Stratejik bakış açısına göre de yaratıcı olabilmek ve yenilikçilik (ürün/hizmet/süreçlerde yenilikler gerçekleştirilebilmek) örgütler için stratejik bir yetenektir ve sürdürülebilir rekabetçilik ve yüksek performans için gereklidir. Bu bağlamda yenilikçiliği mümkün kılmak ve daha da geliştirmek için gereken politikalar kurumsal seviyede belirlenir ve yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan örgütsel kaynaklar bu politikalar ile uyumlu biçimde yönetilir ve yönlendirilir.



### 5.2.1. Yenilik Stratejisinin Örgüsel Öğrenme Üzerine Etkisi

Bu çalışmada yenilik stratejileri keşifsel (explorative) ve faydacı (exploitive) olmak üzere 2 temel karakteristikte ele alınmış ve örgütlerin sahip olduğu en değerli kaynaklardan biri olan “bilginin” edinimi, örgüt genelinde kullanılabilir hale gelmesi ve içselleştirilmesi (kurumsallaştırılması) faaliyetlerini içeren örgütsel öğrenme süreci üzerinde olumlu etkisi olduğu (temel) varsayımından hareketle örgütsel öğrenme yaratıcı ve uyarlayıcı olmak üzere iki ana karakterde çalışmaya dahil edilmiştir.

Genel olarak kurumsal yenilikler ürün ve süreçler olmak üzere 2 kategoride toplanmaktadır (Ettlie ve diğ., 1984); ankette yer alan sorularda bu husus göz önünde bulundurulmuştur. Ürün yenilikleri, müşterilerden gelen geri bildirimler ve stratejik hedefler doğrultusunda ürünlerde tamamen yeni dizayn/ fonksiyon, yeni ürün gamı ve teknoloji ihtiyaçlarından; süreç yenilikleri ise mevcut ürün/hizmet gamının geliştirilmesi (çeşitlendirme, ufak adaptasyonlar), operasyonlarda teknolojik iyileştirmeler ve verimlilik ihtiyacıyla gerçekleştirilir. Literatürde genel anlamda ürün yeniliği keşifsel, süreç yeniliği faydacı karakterli olarak görülmektedir (Mezias ve Eisner, 1997; Van de Ven, 1986).

Keşifsel yenilik stratejisinin yaratıcı öğrenmeyi pozitif yönde (Model 2, Hip1), ve faydacı yenilik stratejisinin uyarlayıcı öğrenmeyi pozitif yönde (Model 3, Hip 2) etkilediğine dair regresyon modellemeleri çerçevesinde varsayımlar oluşturulmuş ve test edilmiştir. Analiz sonucuna göre her iki model de anlamlı olup ( $p < 0,01$ ) oluşturulan hipotezler doğrulanmıştır.

Analizlerin sonucu şu şekilde yorumlanabilir; keşifsel yenilik stratejisi, teknoloji (faaliyetlerde kullanılan teknikler), ürün/hizmetlere yönelik yeni, radikal yaklaşım arayışları neticesinde ortaya çıkar (Mc Grath, 2001), araştırma, çeşitlendirme, deneysellik, esneklik ve radikallik ile karakterize edilir (March, 1991), mevcut pazar ve müşterilerin yeni isteklerine ve hatta yeni pazarlarda yeni müşteri beklentilerine cevap verebilir (Bennner ve Tushman 2003: 243; Dannels, 2002). Dolayısıyla keşifsel yenilik stratejisi yeni bilgi edinmeyi ve bu bilgiyi, tamamen yeni ürün /hizmetlerin elde edilmesi için kullanır (Kessler ve Bierly, 2002)

Faydacı yenilik stratejisi ise sahip olunan mevcut bilgiyi geliştirme, dizaynlarda iyileştirmeler yapma, ürün ve hizmetlerin etkinlik alanını genişletme ve mevcut dağıtım kanalının verimliliğini (efficiency) arttırmayı (Abernathy ve Clark, 1985:5) içine alan radikal olmayan/ kademeli (incremental) yenilik üzerine odaklanır ve mevcut müşteri ve pazar ihtiyaçlarına hitap eder (Benner ve Tushman, 2003:243; Danneels, 2002).

Sitkin, Sutcliffe ve Schröder (1994), March (1993) yaratıcı ve uyarlayıcı öğrenmeyi keşifsel ve faydacı karakteristikle ele almış ve uyarlayıcı öğrenmeyi işletmelerin elinde olan kaynakları kullanarak gerçekleştiren ve mevcut yetkinlikleri geliştiren öğrenme faaliyetleri; yaratıcı öğrenmeyi ise işletmeye yeni kaynaklar katan ve yeni yetkinlikler kazandıran öğrenme faaliyetleri olarak ayırmıştır. Yaratıcı öğrenme esnasında geliştirilen bilgi değişimlere daha kolay adapte olunmasını sağlar, örgüt aktivitelerini çeşitlendirir (McGrath, 2001) ve yaratıcılığı destekler.

Literatürde öğrenme ile yeniliği ilişkilendiren çalışmalar mevcuttur (Benner ve Tushman, 2003; He ve Wong, 2004; Jansen et al, 2006, Smith ve Tushman, 2005). Ayrıca, Hurley ve Hult (1998) da öğrenmenin yeniliği arttırdığına değinmiş, Argris ve Schön (1996), Damanpour (1991), Senge (1990) tarafından yayınlanan araştırmalarda da yaratıcı öğrenmenin ürün, süreç ve teknolojilerdeki yenilikler için gereken desteği sağladığı vurgulanmıştır. Öğrenme yenilik üzerinde etkilidir; dolayısıyla yenilik ile ilgili oluşturulan stratejilerden de önemli derecede etkilenmelidir...

Garcia-Morales ve dig. (2007), uyarlayıcı öğrenme ile kademeli (incremental) yenilik, yaratıcı öğrenme ile de radikal yenilik arasındaki bağa işaret etmiş; Kang ve dig. (2007) de yaratıcı öğrenmeyi, genel olarak radikal yenilikler ile ilişkilendirmiştir.

Bu bağlamda keşifsel yenilik stratejisi ile yaratıcı öğrenme, faydacı yenilik stratejisi ile uyarlayıcı öğrenme arasında pozitif ilişki olduğu söylenebilir. Çalışmada bu doğrultuda oluşturulan hipotezler (Hip1 ve Hip2) doğrulanmış ve keşifsel yenilik stratejisi ile yaratıcı öğrenme, faydacı yenilik stratejisi ile uyarlayıcı öğrenme arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular bahsedildiği şekilde literatür ile uyumluluk göstermiştir.

### 5.2.2. Yenilik Performansı Üzerine Bağımsız Değişken Etkileri

Bu tez çalışmasında bağımlı değişken olarak ele alınan firma yenilik performansına örgütsel çift yeteneklilik ve örgütsel öğrenme süreçlerinin etkisini irdelemek için oluşturulan regresyon modeli ve (Model 1) ve bu model çerçevesinde araştırmaya keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerinin pozitif etkileşimi olarak dahil edilen çift yetenekliliğin yenilik performansını pozitif yönde etkilediği (Hip3), yaratıcı öğrenmenin yenilik performansını pozitif yönde etkilediği (Hip4) ve faydacı öğrenmenin yenilik performansını pozitif yönde (Hip5) etkilediğine dair varsayımlar oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Analiz sonucuna göre model anlamlı olup ( $p < 0,01$ ) oluşturulan hipotezler doğrulanmıştır. Elde edilen çıkarımlar aşağıda yorumlanmaya çalışılacaktır.

Literatürde uzun dönemli başarı için 2 faktör öne çıkmaktadır: yenilik ve bilgi (birikimi) (knowledge) (Capon ve dig., 1992). Bilgi (birikimi) Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından yenilik için anahtar eleman olarak görülmektedir ve örgütsel öğrenmenin temelini oluşturur.

Örgütsel öğrenme ile işletme performansındaki artışı ilişkilendiren ve örgütsel öğrenmeyi işletmelerin hayatlarının devamı ve etkin performans çıktıları için kritik önem de olan rekabetçi yetenekler kazanmak için anahtar faktör olarak gören çalışmalar literatürde vardır (Argris ve Schön, 1996; Fiol ve Lyles, 1985, Inkpen ve Crossan, 1995). Örgütte öğrenme gerçekleşikçe ve devam ettikçe performans artışı da sürekli hale (constant) gelecektir; zira bugünün performansı geçmişte elde edilen bilgilere dayanırken, bugünün bilgilerinin performansa yansması da gelecekte görülebilecektir. Örgütte öğrenme, yaratıcılık, yeni fikir ve bilgiler vasıtasıyla yenilik yapılmasını ve yenilikçi çalışmalarının başarıya ulaşmasını olumlu etkiler. Çalışmada örgütsel öğrenme, yaratıcı ve uyarlayıcı öğrenme süreçleri olarak ele alınmıştır. Daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere, yaratıcı ve uyarlayıcı öğrenme süreçleri birbirinden farklı karakteristiklere sahip olup, çıktılar üzerindeki etkileri de farklılık arzedecektir. Nitekim araştırma bulguları da buna uyumlu çıkmış ve uyarlayıcı öğrenmenin yenilik performansı üzerinde

( $\beta=0,430$ ), yaratıcı öğrenmeye ( $\beta=0,128$ ) nazaran etkisinin daha yoğun olduğu gözlenmiştir.

Yaratıcı öğrenme, örgüte rakipler nazarında önemli avantajlar elde etmesine imkan tanıyan, yeni yetkinlikler kazandıran önemli yenilik çıktıları ile sonuçlanır, Cohen ve Lewinthal (1990) da ürün yeniliklerini temelde yeni fikir ve bilgilere dayanan riskli faaliyetler olarak ele alır; bu nedenle yaratıcı öğrenmenin performans üzerindeki etkisi kısa dönemde kendini belli etmeyebilir, hatta içerdiği bazı riskler bu performans artışını kısa dönemde tersine de çevirebilir. Uyarlayıcı öğrenme işletmelerin mevcut olduğu bilgi ve tecrübeler çerçevesinde sahip olduğu yetkinlik ve yetenekleri geliştirmesi; daha ileri bir noktaya taşınmasıdır. Yaratıcı öğrenmeye göre daha az riskli olup, performans çıktıları kısa dönemde gözlemlenebilir. Bu Mahmood ve Rafin (2005) de yapmış oldukları çalışmada, aynı zamanda uyarlayıcı öğrenme olarak da ifade edilebilen süreçlerde yenilik faaliyetlerinin, işletmenin sahip olduğu bilgilerin genişletilmesi (enhanced) esasına dayandığını, dolayısıyla da süreçlerde iyileştirmeler için yaratıcı ve orijinal fikirlere daha az ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada her iki öğrenme türünün performans çıktısı üzerindeki etkilerinin farklı zaman ufku da gözlemlenebileceği hususu dikkate alınmış; bu amaçla geçmiş dönem faaliyetlerinin performansa yansımaları gözlemleyebilmek için yeterli bir süre olarak 3 yıl belirlenmiş ve yenilik performansının son 3 yıllık verilerin göz önünde bulundurularak değerlendirilmesine dair gerekli açıklamaya ankette yer verilmiştir. Bu sayede her iki öğrenme türünün de performansa yansımalarının araştırma bulguları arasında elde edilmesi amaçlanmıştır.

Ürün ve süreç yeniliğini ele alan yukarıda değinilen ilgili araştırmalar önemli noktalara değinmekle birlikte yaratıcı ve uyarlayıcı öğrenme süreçlerini birbirlerinden tamamen ayrı ele almak mümkün değildir. Örgütler, geçmiş tecrübeleri ışığında öğrendikleri takdirde içinde buldukları realiteyi daha iyi yorumlayabilir ve fikir üretebilir (Weick, 1979). Bu durum işletmelerin faaliyetlerinde uzmanlaşmalarını ve faydasız denemelerden kaçınmalarını sağlar, ayrıca iş başında öğrenme gibi metotlar ile mevcut bilgiler çerçevesinde yeni bilgilerin öğrenilmesi de kolaylaştırılabilir (Yelle, 1979); dolayısıyla yaratıcı ve uyarlayıcı öğrenme birbirlerini tamamlayıcı ve destekleyici süreçlerdir. Yaratıcı ve uyarlayıcı öğrenmeye eşit derecede önem atfeden ve örgütlerde her iki öğrenme tipinin de gerçekleşmesini öneren çalışmalar literatürde olmakla birlikte (Levitt ve March, 1988), bunun elde

edilmesi çok kolay olmayabilir; zira örgütler geri dönüşü daha kısa sürede ve kesin olduğu için (Levinthal ve March, 1993), öncelikle bildikleri metot ve sahip oldukları yetkinlikler çerçevesinde çözüme ulaşmaya çalışır (Nelson ve Winter, 1982). Örneğin Helfat (1994), petro-kimya endüstrisinde teknolojinin yıllar içerisinde çok az değiştiğini ifade etmektedir. Stuart ve Podolny (1996), Japon semi-kondüktör üreticileri arasında yapmış oldukları bir araştırmada patent çalışmalarının, önceki dönemlerde gerçekleştirilmiş olan patent çalışmaları çerçevesinde yürütüldüğünü tespit etmişlerdir. Benzer biçimde Martin ve Mitchel (1998) de, yeni ürün dizaynlarının mevcut dizaynlara paralellik gösteren benzer dizaynlar olduğunu belirtmiştir.

Leonard-Barton (1992) tarafından da belirtildiği gibi işletmeler mevcut pragmatik çözümlerin dominant hale gelmesi ile kolaycı bir tutum sergileyebilir ve yaratıcı çözümlerden kaçınabilir. Bunda yaratıcı öğrenme çıktılarının geri dönüşünün daha uzun dönemde olması ve daha az verimli olması nedeniyle yaratıcı çözümler üzerine yatırım yapmayı işletmelerin daha az cazip bulmasının (Ahuja ve Lampert, 2001) payı da bulunmaktadır. Fakat kısa dönemli kesin çıktılar ve bilinen üzerine yoğunlaşmak, işletmelerin git gide katı (fixed) ve geleneksel hale gelmesine sebep olarak nihayetinde kritik değerde olan yetkinliklerin kaybı ile sonuçlanabilir (Levitt ve March, 1988) ya da işletmeleri uzun dönemde çok daha fazla getirisi olabilecek yetkinlikler geliştirmekten, çevresel değişimlere adapte olmak ve uyum sağlamaktan mahrum bırakabilir (Ahuja ve Lampert, 2001; Levinthal ve March, 1993).

Foxall'a (1984) göre yenilik homojen bir süreç değildir. Ürün yaşam eğrisinin farklı dönemleri farklı özellikte talepler içerir. Örneğin; yeni ürün alan müşteriler ile eski ürün alan müşteriler arasında psikolojik, sosyo-kültürel, eğitim vb. farklarından ortaya çıkan, karşılanması gereken farklı beklentiler ortaya çıkmaktadır.

Rekabetçi koşullar gereği olarak da işletmeler, olgun pazarlarda faaliyette bulunurken yani mevcut ürün ve hizmetleri sunar ve bunları geliştirirken; yeni pazar arayışları yapmak ve yeni pazarlarda yeni ürün ve hizmetler sunarak söz sahibi olabilmek durumunda da kalmaktadır. Olgun pazarlarda maliyet (fiyat), verimlilik ve adım adım (incremental) yenilik öne çıkmakta iken gelişen (yeni) pazarlarda deneme, hız, esneklik önem kazanmaktadır. Yani işletmeler farklı beklentileri karşılayabilecek farklı tutum ve davranışları bir arada sergileyebilmelidir. Bu yüzden

işletmeler, konuya hayatlarının devamlılığı açısından stratejik önemle yaklaşarak, yenilik (yenilikçilik) için odaklı uzun dönemli stratejiler formüle ederek, yalnızca çevresel koşullara tepki vermenin değil aynı zamanda koşulları şekillendirebilmenin de yollarını aramakta; diğer bir ifadeyle de proaktif ve yaratıcı tavır alarak yeni fırsatlar arayışı içinde olmanın yanında, mevcut konumlarını muhafaza etmenin ve ondan azami ölçüde faydalanmanın yollarını da aramaktadır.

Önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi, birbirleriyle çelişen, aralarında farklı hedeflere bağlı olarak gerilim olan, zıt karakterdeki bu stratejilerin, optimum performans için birarada yürütülmesi gereklidir (Tushman ve O'Reilly, 1996, Eisenhardt ve Martin, 2000; Kang ve Snell, 2009). Çalışmada yenilik stratejileri çerçevesinde ele alınan örgütsel çift yeteneklilik bu ihtiyaca cevap vermektedir ve örgütsel yenilik (yenilikçilik) üzerindeki etkisini ölçebilmek amacıyla, çıktı olarak firma (örgütsel) yenilik performansı modellemeye dahil edilmiştir.

Araştırmanın örgüt seviyesinde yapılmış olması nedeniyle önceki bölümlerde açıklandığı üzere örgüt yenilikçiliğinde keşifsellik ve faydacılık birbirlerini destekleyen ve tamamlayan süreçler olarak ele alınmakta; bu bağlamda örgütsel çift yeteneklilik çalışmaya keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerinin pozitif yönde etkileşimi olarak dahil edilmektedir. Literatürde örgütsel başarı için çift yetenekliliğin önemine vurgu yapan çalışmalar vardır.

March (1991), Levinthal ve March (1993) tarafından belirtildiği gibi, başarılı işletmeler varlıklarının devamı için hem keşifsel hem de faydacı stratejilere yeterince angaje olurlar, böylece bir taraftan statükonun esiri olmaktan kurtulurken diğer taraftan da örgütü kritik hatalar yapmaktan alıkoyacak tecrübeleri sayesinde yararsız arayışlardan sakınabilirler. Tushman ve O'Reilly (1996, 2005)'e göre sürdürülebilir örgütsel başarı için örgütsel çift yeteneklilik önemlidir. Onlara göre uzun soluklu gelişim süreçleri (evolution process) yani kademeli yenilik kısa soluklu devrimci (revolutionary)/radikal süreçlerle kesintiye uğrar. Bu sayede örgüt uzun dönemli süreçlerin getirmiş olduğu ataleti, gelen bu yeni nefes ya da taze kan ile üzerinden atar; geleceğe dair daha yenilikçi bakış açısına sahip olur ve hayati hatalar içine düşmesine neden olabilecek işletme körlüğü içersine düşmekten kurutulur. Literatürde bu çalışmadaki gibi keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerinin bir arada yürütülmesinin örgüt performansını olumlu yönde etkilediğine vurgu yapan

çalışmalar mevcuttur. Örneğin Tushman ve O'Reilly (1996) çift yetenekli örgütlerin keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerini kombine edebilme yeteneğine sahip olduklarını ve bunun performansa yansımalarının olumlu olduğunu belirtmekte, benzer biçimde Morgan ve Berthon (2008) de 160 biyoteknoloji firması üzerinde yaptıkları araştırmada keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerinin pozitif etkileşimi olarak ele alınan örgütsel çift yeteneklilik ile işletme performansı arasında pozitif ilişki olduğuna değinmektedir. Bu çalışmada da literatür ile uyumlu sonuç alınmış, örgütsel çift yeteneklilik ile yenilik performansı arasında pozitif ilişki bulunmuştur; fakat literatürden farklı olduğu noktalara da değinmekte fayda bulunmaktadır. He ve Wong (2004), Malezya ve Singapur'da 206 işletme üzerinde yaptıkları çalışmada keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerinin pozitif yönde etkileşiminin performans artışı sağladığına değinmekte ve performansı satış rakamlarındaki artış ile değerlendirmektedir; benzer biçimde Venkatraman (2007) da örgütsel çift yeteneklilik ve performans arası ilişkileri irdelediği çalışmasında satışlarda büyüme (sales growth) açısından performansı değerlendirmişlerdir. Bierly ve Daly (2007), 98 küçük ve orta ölçekli üretim firmasını kapsayan araştırmalarında keşifsel ve faydacı yenilik etkileşimi ile performans çıktısı arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Araştırmacılar performans ölçeği olarak finansal performansı ele almışlardır. Han ve dig (2001), tarafından Kore'de 127 hızlı tüketim firması üzerine yapılan bir başka araştırmada da çift yeteneklilik örgütlerde yenilik stratejisinin örgüt performansına etkileri irdelenmiş ve pazar payı ile yatırımların geri dönüşü (ROI), performans ölçümünde dikkate alınmıştır. Bu çalışmada performans, firma yenilik performansı olarak ölçülmüştür, bu noktalar çerçevesinde çalışmamız mevcut çalışmalardan ayrılmaktadır. Literatürde yenilik performansını ele alan bir başka çalışma olarak Russo ve Vurro (2010) tarafından yapılan araştırmaya rastlanmıştır. Araştırmacılar, yenilikçi firma performansı üzerine etkileri irdelenmişler; keşifsel ve faydacı yenilik stratejilerinin dengelenmesi ile yenilikçi firma performansında artış olduğunu kaydetmişlerdir. Bu bağlamda çalışmamız literatür ile uyumludur.

### 5.2.3. Liderlik Davranışlarının İlimlaştırıcı Değişken Etkisi

Bu çalışmada bağımsız değişkenler olarak ele alınan yenilik stratejileri ile örgütsel öğrenme türleri arasındaki ilişkide liderlik davranışlarının ilimlaştırıcı etkisini göstermek amacıyla ayrı regresyon modellemeleri yapılmış ve hipotezler oluşturulmuştur. Keşifsel yenilik stratejisi ile yaratıcı öğrenme arasındaki ilişkide dönüştürücü liderlik davranışlarının ilimlaştırıcı etkisi olduğu yönünde (Hip 6) ve bu hipotezi irdellemek için (Model4), faydacı yenilik stratejisi ile uyarlayıcı öğrenme arasındaki ilişkide etkileşimci liderlik davranışlarının ilimlaştırıcı etkisi olduğu yönünde (Hip 7) ve bu hipotezi irdellemek için (Model5) ; hipotezleri ve regresyon modellemeleri oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Analiz sonucuna göre her iki model de anlamlı olup ( $p < 0,01$ ) oluşturulan hipotezler doğrulanmıştır. Buna göre keşifsel yenilik stratejisi ile yaratıcı öğrenme arasındaki ilişkide dönüştürücü liderlik davranışlarının ( $\beta_6 = 0,438$ ), faydacı yenilik stratejisi ile uyarlayıcı öğrenme arasındaki ilişkide etkileşimci liderlik davranışlarının ( $\beta_7 = 0,131$ ) pozitif yönde ilimlaştırıcı etkisi gözlenmiştir. Elde edilen çıkarımlar aşağıda yorumlanmaya çalışılacaktır.

Çalışmada, bir yenilik öncülü olarak kabul edilen liderlik davranışlarının diğer öncüller olan yenilik stratejisi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilerde bir kolaylaştırıcı unsur olup olmadığı ve bunun yansımaları irdelenmek istenmiştir. Liderliğin, hem stratejiler hem de öğrenme süreçleri üzerinde etkisi var olup, ilimlaştırıcı etki bu çerçevelerde açıklanmaya çalışılacaktır. Öncelikle liderliğin yenilik üzerindeki genel etkisinden bahsedildikten sonra yenilik stratejisi, akabinde de örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

Yenilik stratejileri ve örgütsel öğrenme yenilik öncülleridir ve diğer öncüller arasında çevresel faktörler, örgüt karakteristikleri ve liderlik gibi yönetici seviyesindeki faktörler sayılmaktadır (Damanpour (1991), Wolfe (1994). P. Senge (1990) yeniliği, örgütlerde stratejik önemde bir unsur olarak kabul ederek; gizli varsayımları tecrübe etme, mevcut ve önceki davranışları öğrenmek ve beklenen olası ikilemlerin üstesinden gelmeyi içeren karmaşık bir süreç olarak yorumlamakta ve liderliğin etkin rolünden bahsetmektedir. İşletmelerde, Ar-Ge, pazarlama, satış,



mühendislik birimleri arasında tam koordinasyonun sağlanamadığı takdirde birimler arası sürtüşmeler ve çekişmeler olur; liderlik olmadan, bu çekişmeler inovasyonu yavaşlatır ve performansı düşürür. Senge 'e göre liderler bu karmaşık süreçte örgüt içi çekişmeleri bertaraf ederek nihai yenilik ve performans artışına katkı sağlarlar

Liderliğin yenilik üzerine etkisine değinen diğer çalışmalarda da liderlerin çevresel değişim ve trendleri önceden görerek bunu örgüt ile etkin biçimde paylaştıkları ve buna uygun tedbirler alınmasını sağladıkları (Papadakis ve Bourantas, 1998) ve bu tedbirler neticesinde gerçekleştirilecek olan yenilik faaliyetlerinin sonuçlarına ilişkin izleyenlerine çekici bir vizyon ortaya koydukları (Hansen ve Kahnweiler, 1997) belirtilmektedir. Ayrıca liderler, izleyenlerine bu vizyon çerçevesinde amaçlara ulaşma, sorunlara yaratıcı çözümler üretme konusunda destek olur ve motive eder, ödül ve teşvik sistemi oluşturarak belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi durumunda gelecekteki yer konusunda onları bilgilendirir.

Bu çalışmada, liderlik dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları olarak ele alınmış ve diğer yenilik öncülleri olan keşifsel ve faydacı yenilik stratejisi ile yaratıcı ve uyarlayıcı öğrenme arasındaki ilişkilerdeki ılımlaştırıcı değişken etkisi irdelenmiştir.

Liderliğin, yenilik stratejilerine olan etkilerine, örgütlerde yaratıcılık ve doğasını irdeleyen teorik çalışmalarda rastlanmaktadır. Amabile (1997) tarafından ortaya atılan bileşen teorisine (componential teori) göre örgüt yaratıcılığına giden yol bireylerin yaratıcılığa olan içsel motivasyonlarından geçmektedir. Bireylerin yaratıcılığı görev motivasyonu, uzmanlık ve yaratıcı özelliklerin birleşiminden ibarettir ve yaratıcı fikirlerin desteklenmesi-ödüllendirilmesi, hedeflerin net biçimde ortaya konması, yapılanlara ilişkin sık sık geri bildirimde bulunulması gibi dışsal faktörlerden olumlu etkilenmektedir. Yazar, yaratıcılığı ve yenilikçilik için uygun örgüt ikliminin yaratılmasının önemine de değinmiş ve bunun için gerekenleri örgüt ve yönetimin destekleyici ve teşvik edici politikaları (paylaşılmış bir vizyon yaratma, ödül sistemi, yaratıcılığı destekleyici sistemler) , kaynaklar, yenilikçi iş ve serbestlik olarak sıralamıştır.

Woodman ve dig. (1993) tarafından ortaya atılan etkileşimci teori (interactionist theory) de bireysel, grup ve örgüt seviyesinde yaratıcı girdilerin

yaratıcı süreçler vasıtasıyla yaratıcı çıktılara dönüştürülmesi üzerinde durmaktadır. Araştırmacılar örgütün, birbiriyle ve çevresiyle etkileşim halinde olan karmaşık ilişkiler ağını içeren kompleks bir yapı olduğundan bahsetmekte ve örgüt yaratıcılığının bireysel ve grup seviyesinin yaratıcılığın örgüt seviyesine taşınmasıyla elde edileceğini belirtmekte, bu süreçte liderlerin, ödül ve motivasyon sistematığının, örgütse strateji ve misyonun süreçte etkili olduğundan bahsetmektedir.

Örgütsel öğrenmenin temeli, bireysel düzeyde öğrenmeye dayanmaktadır. Her bireyin geçmiş tecrübeleri, eğitim seviyeleri, ilgi, yetenek ve algıları farklı düzeydedir; bu nedenle kişiler çoğu kez sunulan bilgileri kendi zihinlerinde anlamlandırdıkları şekliyle öğrenir (Jonassen ve dig., 1995). Bireysel seviyedeki öğrenme bu nedenle çeşitlilik arzeder ve içinde kişilerin tecrübelerini ve fikirlerini de barındırır; bu da beraberinde örgütler için çok önemli olan yaratıcılığı önemli ölçüde destekleyen örtülü bilgiyi getirir. Nonaka (1994), deneyim, bakış açısı, tecrübe, yorum, değer ve inanışlardaki farklılıklar nedeniyle bireysel seviyede öğrenilen bilgilerin bir araya getirilmesinin zorluğuna değinmiştir; oysa bireyler sahip oldukları bilgiyi paylaştıkça, örtülü bilgi açığa çıkacak, örgütsel öğrenme gerçekleşecek ve yaratıcılık artacaktır (Nonaka, 1994). Subramaniam ve Youdt (2005), (Saenz, 2009) de yenilikçilik için yeni bilgiler edinmenin, örgüt genelinde yayılımının ve bu bilgilerin içselleştirilmesi gerektiğinden bahseder. Dolayısıyla bilginin etkin transferinde ve bireylerin sahip olduğu bilginin örgütün geneline ulaştırılmasında bireyler ve gruplar arası iletişim önemli rol oynamaktadır (Van den Hoof ve De Ridder, 2004; Hargadon ve Sutton, 1997); Probst ve Büchel (1997) de bilginin bireysel seviyeden örgüt seviyesine taşınmasında, iletişim, şeffaflık ve entegrasyonun gerekliliğine değinmiştir. Bu bağlamda liderler bir köprü vazifesi görerek örgüt içi iletişim kanallarını etkin kullanır ve bilginin dağılımını sağlar, böylece örgütsel öğrenme için bir kolaylaştırıcı unsur olurlar; aynı zamanda örgütsel öğrenmenin çıktısı olan yenilik üzerinde olumlu rol oynarlar. Nitekim Tierney ve dig. (1999), bir kimya işletmesinin Ar-Ge departmanının çalışan ve liderleri üzerine yaptıkları bir araştırmada, ilişkilerdeki kalite ile yaratıcılık arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

Van de Ven ve Engleman (2004) da işletmelerde bilgi ve inovasyon arasındaki ilişkilerde etkili insan, süreç, yapısal ve liderlik olmak üzere 4 faktöre

değınmiş ve liderlik aktörünün etkisini yenilik için uygun örgütsel içeriğın yaratılması ve yönetilmesi olarak açıklamıştır.

Yeniliklerin örgütte kabul edilmesi ve yayılması için tepe yönetim desteğinin (Ireland ve Hitt, 1999; Hansen ve Kahnweiler, 1997) yanında orta kademe yöneticilerin çabaları da önemlidir (Hambrick ve Mason 1984). Smith ve Tushman (2005), orta kademe yöneticilerin örgüt içi gerilimi azaltıcı ve yenilikleri destekleyici bir içerik oluşturmada rollerinden bahsetmiştir; bu özellikle yüksek rekabetçi koşullar altında başarılı olabilmek için önemlidir. Çalışmamızda bu husus göz önünde bulundurulmuş ve hem orta kademe (% 65,2) hem üst kademe (%34,8) yöneticilerden veriler elde edilmiştir.

Örgüt genelince paylaşılmış bir vizyon oluşturma, izleyenler üzerinde rol model olma, örgütte yenilikçi ve yaratıcı çabalarda proaktif tavır sergileyerek risk alma, yenilikçiliğı destekleme ve izleyenlerini mevcut düzeni sorgulayıcı ve yaratıcı çözümler için teşvik etme karakteristiklerine sahip olan dönüştürücü liderler, net bir biçimde ortaya koydukları hedeflere ulaşıldığı takdirde, izleyenleri elde edecekleri konusunda tam olarak bilgilendirir, onları beklentinin ötesinde performans göstermeleri için teşvik ederler ve hedeflerini bir adım öteye taşırlar. Böylece, arzulanan ve paylaşılan ortak hedef ve kolektif değerler ile liderler izleyenlerinin yaratıcı yönlerini ortaya çıkarır. Dönüştürücü liderlik davranışlarının sahip olduğu bu proaktif ve risk alabilen özellikler nedeniyle kişisel yenilikçilik ve yaratıcı öğrenme üzerindeki olumlu etkileri açıklanabilir.

Etkileşimci liderler de dönüştürücü liderler gibi örgüt genelince paylaşılan bir ortak vizyon oluşturmaın öneminin farkında olup, hedefleri net bir biçimde ortaya koyar ve, izleyenleri bu hedeflere ulaştıkları takdirde elde edecekleri ile ilgili bilgilendirir ve ödülleri belirli koşullara bağlar. Etkileşimci liderler izleyenleri ile olan ilişkilerine bir değış-tokuş olarak yaklaşır ve bir ideal yaratma, bireysel olarak destekleme ve entelektüel anlamda teşvik etmede daha geri plandadır; proaktif bir tavır sergilemez, ancak hedeflerden sapmalar olduğu takdirde müdahalede bulunmayı tercih eder kimi zaman da hiçbir varlık göstermeyebilir. Etkileşimci liderliğın taşıdığı bu reaktif karakter, proaktif ve yaratıcı özelliklere daha az gereksinim duyulan faydacı yenilikçilik ve uyarlayıcı öğrenme üzerindeki olumlu etkilerini açıklayabilir.

### 5.3. Uygulama Açısından Öneriler (Yöneticilere Öneriler)

Daha önce de değinildiği gibi işletmelerin hayatlarının devamlılığında önemli bir yer teşkil eden yeni yetenek ve yetkinliklerin geliştirilmesi ve kazanılması için gerekli olan yenilikçiliğin değeri ve bu değere atfen; yenilik ve yenilikçiliği odağına alan uzun soluklu stratejilerin oluşturulması gerekir; çünkü çevresel koşullara bir reaksiyon göstermek için yenilikte bulunmak çok da yararlı değildir ve Ar-Ge, üretim, pazarlama birimleri arası etkin koordinasyonun bu koşullar altında elde edilmesi zordur. Oluşturulan bu stratejiler çerçevesinde örgütsel süreçlerin şekillendirilmesi gerekli olmakla birlikte işletmelerde hedeflenen ile gerçekleşenler her zaman aynı olamamaktadır ve bu farklılıktan kaynaklanan gerginlik yöneticilerin karşısına çıkan en önemli sorunlardan biridir (Brown ve Digid, 2000). Sonuç odaklılığa fazla ağırlık verildiğinde, sorunların çözümünde sistematik yaklaşımın ortadan kalkması, süreç odaklılığa fazla ağırlık verildiğinde de rutin ve kalıplaşmış sistem ve normlara gömülmek suretiyle işletmeler için kritik öneme sahip olan yaratıcılığın ortadan kalkması ve yeni fikirlerin elde edilememesi riski ortaya çıkar (Brown ve Digid, 2000). Bu nedenle işletmeyi ileriye taşıyacak olan yenilik faaliyetlerini besleyen yaratıcılığın örgüt genelinde tam anlamıyla ortaya çıkartılabilmesi için süreç ve uygulamanın uyumlu birlikteliğinin elde edilmesi gerekir. Bu konuda en büyük görev, bunun önemini idrak etmiş, örgütsel öğrenme faaliyetleri ile yeni bilgiler edinme ve kendini sürekli geliştirme konusunda örgüte liderlik eden yöneticilere düşmektedir.

Tepe yönetim desteği yanında kurumsal seviyede oluşturulan yenilik stratejilerinin örgüt geneline yayılımı, çalışanlara aktarımı ve benimsetilmesinde orta kademe yöneticilere de önemli görev düşmektedir. Tepe yönetim ile çalışanlar arasında bir köprü vazifesi gören orta kademe yöneticiler, stratejiler çerçevesinde planlanan faaliyetlerin yürütülmesinden ve alınan geri bildirimler ile varsa sapmaları tayin etmek ve ilk etapta çözümler üretmek akabinde de üst yönetime stratejilerin sonuçlarına ilişkin geri bildirimlerde bulunmaktan sorumlu olur. Ayrıca, örgütlerde yenilik stratejilerinin uygulanmasında, süreçler ile uygulamalar arasında uyumsuzluklar ve çatışmalar doğabilir veya yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde birbirleriyle rekabet eden talepler ortaya çıkabilir. Özellikle

faaliyetlerin başında bulunan orta kademe yöneticilerden birbirleriyle rekabet halindeki talepleri fark etmeleri ve arabuluculuk için liderlik etmeleri de beklenmektedir. Talepler arasındaki gerilim iyi yönetilebildiği takdirde, bir sinerji yakalanması ve yaratıcılığın ortaya çıkartılması; diğer bir ifadeyle çift yetenekliliğin sağlanması mümkün olabilecektir.

Vizyon, bir işletmenin gelecekte bulunmayı arzuladığı konum olarak tanımlanabilir. Vizyon net, kolay anlaşılır ve motive edici olmalı, liderlerin yeniliklerden beklediklerini ve genel olarak yeni ürün ve hizmetlerin neler olabileceğini içermelidir. Liderlerin büyüme hedeflerine nasıl ulaşabileceğini ve yeni ürün, hizmet, iş sahası vb. hangi roller verildiğini iyi tanımlamalıdır.

Liderler, inovasyon için strateji ve planlar oluşturmalı, bir yol haritası verebilmelidir ve kendi strateji ve planları işletmenin vizyon ve genel işletme stratejisi (stratejik planları) ile uyumlu olmalıdır. Bu yapıldığı takdirde liderler bu strateji ve planları izleyenleri ile işletme genelinde paylaşmalı ve bireylerin katılımı ve koordinasyonun sağlanması için yıllık hedef ve aksiyon planları örgüt genelinde dağıtılmalıdır. Örgüt içi geri bildirimler ile hedefler ve uygulamalar takip edilmeli, öz değerlendirme yapılmalıdır. Böylece hedeflere ne kadar yaklaşıldığı ve hedeflerden ne kadar sapmalar olduğu saptanmalı ve hedeflerle uygulama arasında boşluk olmaması için çaba sarfedilmelidir.

İşletmeler için değişimlere karşı optimum adaptasyonu sağlamak ve bunu sürdürülebilir kılmak önem arz etmektedir; bu sayede işletmeler, rakipleriyle karşı avantajlı konumlarını muhafaza edebilir hatta rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Bu bağlamda, örgütsel çift yeteneklilik, örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantajlarını korumaları için bir yol olarak düşünülmektedir. Yöneticiler açısından da çift yetenekliliğin özümsemesi ve işletme genelinde uygulanabilir kılınması önem arz etmektedir. Dolayısıyla, çift yetenekliğe uygun liderlik tarzını geliştirebilmek, yöneticiler için önemli olabilir. Faydacı ve keşifsel karakteristikteki örgütsel faaliyetlerin talep ettiği liderlik stilleri de birbirinden farklı karakteristikte olacaktır, bu nedenle yöneticilerin her iki liderlik stilini de taşıdıkları ve koşulların gerektirdiği biçimde liderlik tarzları arasında geçiş yapabildikleri, (Bass, 1995, 1998, Waldman, 2001) tarafından topyekün liderlik (fullrange leadership) olarak adlandırılan liderlik stili yöneticilere önerilebilir.

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları birbirinden farklı karakteristiklere sahip olmakla birlikte birbirilerini tamamlayan liderlik stilleri oldukları; dolayısıyla yöneticilerin her iki liderlik stilini de taşıdıkları ve koşulların gerektirdiği biçimde liderlik tarzları arasında geçiş yapabildikleri (Bass, 1995, 1998, Waldman, 2001) belirtilmekte ve topyekün liderlik (fullrange leadership) olarak adlandırılmaktadır. Nitekim, O'Reilly ve Tushman (2004), USA Today ve Ciba Vision şirketlerini ele alan bir vak'a çalışmalarında, çift yetenekli (ambidexterous) örgülerin keşifsel ve faydacı faaliyetleri aynı anda, etkileşim ve koordinasyon maliyetlerini çok arttırmadan gerçekleştirebilmelerini sağlayan pek çok organizasyonel karakteristik önermişlerdir. Buna göre araştırmacılar, çift yetenekli örgütlerin net bir vizyona sahip olduğunu ve bu vizyonun orta kademe yöneticiler tarafından örgüt geneline yayıldığını belirtmektedirler. Ayrıca genel performansa dayalı ortak ödül programlarıyla teşvik edici bir sistem oluşturduklarını (uyguladıklarını) belirtmektedirler. Bu şekilde çift yetenekli örgütler, geleneksel işlerine zarar vermeden, atılım yapan ürünler üreterek kendi kendilerini yenileyebilir.

#### **5.4. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar ve Gelecek Çalışmalara Öneriler**

Çalışmanın ampirik kısmı bazı sınırlamalara sahiptir. Buna göre:

Bu çalışmada toplanan bilgi tek bir zaman dilimini içermekte (3 yıl), bu nedenle tutum ve davranışlarda zaman içinde gözlemlenebilecek (meydana gelebilecek) değişimlerin; yani keşifsel ve faydacı çabaların sonuçlarının gözlemi sınırlıdır; dolayısıyla çift yetenekliliğin performansa yansımada da zaman önemli bir sınır olarak belirlemektedir. Bu nedenle çalışmanın daha uzun dönemli verileri içeren bir çalışma ile desteklenmesi önerilmektedir.

Yenilik stratejilerinin pozitif dengeli etkileşimi olarak ölçülen örgütsel çift yeteneklilik; öğrenme yönelimi, farklılıkların yönetimi (diversification management), kültür, çevresel ve örgütsel faktörle ilişkilidir ve bu faktörlerden etkilenebilir. Nitekim örgütsel çift yeteneklilik ile performans çıktıları arasındaki ilişkileri irdeleyen son dönemdeki çalışmalar gerek örgütsel çift yeteneklilik öncülleri gerekse

çeşitli örgütsel ve çevresel faktörlerin bu ilişkilerdeki rollerini hesaba katan kompleks modellemelere doğru kaymaktadır. Örneğin Ebben ve Johnson (2005) tarafından A.B.D.'de faaliyet gösteren 144 özel sektör kuruluşunu kapsayan bir çalışma örgütsel çift yeteneklilik olgusuna stratejik yönetim çerçevesinde yaklaşmış ve küçük ölçekli işletmelerin performansında uygulanan stratejiler yanında firma büyüklüğü gibi kontrol değişken etkilerini araştıran bir modelleme yapmışlardır. Benzer biçimde Mengüç ve Auh (2005), 260 Avustralya sanayi işletmesini kapsayan araştırmalarında stratejik yönetim penceresinden örgütsel çift yeteneklilik- firma performansı ilişkine bakarken, bir çevresel faktör olarak rekabet yoğunluğunu kullanan bir modelleme yapmışlardır. Danneels (2002) de örgütsel öğrenme teorileri ve teknolojik inovasyonu kullanan bir modelleme ile örgütsel çift yeteneklilik konusuna odaklanan 5 büyük teknoloji firmasını kapsayan bir saha araştırması gerçekleştirmiştir. Gelecek çalışmalarda bu farklı çevresel ve örgütsel faktörleri içeren modeller yapılması, ayrıca örgüt büyüklüğü, yaşı, pazar türbülansı, çevresel belirsizlik gibi kontrol değişkenlerinin etkisinin de ele alınması önerilmektedir.

Çalışmada, modeldeki tüm değişkenlerin ölçümünde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Değişkenleri daha iyi ölçebilecek farklı ölçek dizaynları olabilir.

Araştırmalarda, belirlenen araştırma seviyesi de sonuçlar üzerinde önemli olmaktadır. Bu çalışmada araştırma, örgüt seviyesinde yapılmıştır. Gelecek araştırmalar daha farklı iş birimi, stratejik iş birlikleri gibi farklı seviyelerde yapılabilir.

Bu çalışmada performans firma yenilik performansı olarak ölçülmüştür. Böylece hem kişisel hem faydacı çabaların yenilik üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmak amaçlanmıştır; aynı zamanda anketin geri dönüş oranını arttırmak açısından soru adedinin mümkün olduğunca az tutulması amaçlanmıştır; bu nedenle başka performans değişkenleri eklenmemiştir. Gelecek araştırmalar, performans için farklı değişkenler ilave edebilir; örneğin Balanced Score Card yaklaşımı benimsenerek finansal gibi objektif, müşteri memnuniyeti gibi subjektif çıktılar üzerinde de yenilik çabalarının ve çift yetenekliliğin sonuçları irdelenebilir.

Çift yeteneklilik, bu çalışmada yenilik stratejilerinin pozitif yönde etkileşimliliği uyum (fit as matching) olarak ele alınmıştır. Negatif etkileşim yönünde

ele alınması (fit as matching) dolayısıyla bu stratejilerin mutlak farkının (absolute difference) yenilikçilik üzerindeki etkisinin de irdelenmesi gelecek çalışmalar için bir başka öneri olabilir. Ayrıca strateji bileşeni pazarlama, gibi farklı stratejileri ele alabilir.

Örgütsel öğrenme, tutum ve davranışlarda kalıcı değişimler yapma sürecidir, dolayısıyla değişim ve değişim yönetimiyle de yakından ilişkilidir ve örgütsel öğrenme uygulamalarında (application) değişim olgusu önemle vurgulanmaktadır. Bu nedenle gelecek araştırmalarda, değişim yönetimi, örgütsel çift yeteneklilik, liderlik ile performans gibi örgütsel çıktılar arasındaki ilişkileri ele alan farklı modellemeler yapılabilir.

Bu çalışmada sosyo-kültürel etkilere ilişkin herhangi bir değişken kullanmamıştır. Liderlik, yenilik ve sosyal-kültür arası ilişkiler literatürde son dönemde artan ilgiye haiz olmaktadır (Tomas ve Müller, 2000; Hayton ve dig, 2002). Bireylerin iş yapış stilleri, liderlik tarzları, yeniliklere açık oluşları içinde buldukları toplumsal değerlerden etkilenir. Sosyo-kültürel içeriğin liderlik, öğrenme üzerindeki etkisi ve performans üzerindeki etkilerine dikkat çekilmesi, konunun uluslar arası çerçevede yeni araştırmalara kapı açacak bir saha olabileceğini göstermektedir.

Örgütlerde yenilik ve yenilik faaliyetleri üzerinde örgüt yapıları, kontrol ve koordinasyon mekanizmaları, iletişim kanalları ve örgüt kültürü gibi iç, devletin rolü, şirket birleşmeleri, işbirlikleri, endüstriler ve ülkeler arası iletişim ve işbirliği ağları gibi dış faktörler etkilidir (Mc Fadyen ve Cannella 2004). Devletin rolü çeşitli teşvik programları, Ar-Ge destekleri, teknoloji ve bilgi transferini kolaylaştırıcı yasal düzenlemeler şeklinde gerçekleştirilebilir. Örneğin Li ve Athuene-Gima (2001), gelişmekte olan ülkelerde devletin Ar-Ge destekleri, teknoparklar, dış sermayeye verilen destekler gibi çeşitli çabalar ile gelişmiş ülkelere nazaran daha aktif bir rol oynadıklarını belirtmektedir. Bu alan da gelecek çalışmalar için önemli bir araştırma konusu olabilir.

Araştırmada, liderlik davranışlarının örgütsel çift yeteneklilik üzerinde ya da örgütsel çift yeteneklilik ile işletme performansı arasındaki ilişkideki rolüne değin irdelenmemiştir. Bu alan ilerde yapılacak araştırmalar için önerilebilir. Ayrıca



araştırmacılar, çift yetenekliliği yapısal, içeriksel gibi başka çerçevelerde de ele alabilir.

## 5.5. SONUÇ

Bu tez çalışması, strateji, öğrenme süreçleri, liderlik gibi farklı disiplinlerin bir araya getirilerek, örgütlerde çift yeteneklilik ve firma yenilik performansı ilişkisinde yenilikçi bir yaklaşım ortaya koymuştur. Bu amaçla literatür ile kavramsal bütünlük içinde olarak kavramsal bir model oluşturulmuş ve test edilmiştir. Bu sayede hem çift yetenekliliğin firma yenilik performansına etkilerini hem de yenilik stratejileri ile örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkileri de idetlemek mümkün olmuştur. Çalışmanın gerek çıktı olarak firma yenilik performansını ele alması gerekse yenilik stratejileri ile öğrenme süreçleri arasındaki ilişide liderliğin rolünü sorugulamak amacıyla ılımlaştırıcı değişken olarak modele dahil edilmesi, literatürdeki mevcut çalışmlardan farklılaştığı noktalardır. Araştırmadan elde edilen bulgular çerçevesinde yenilik stratejilerinin pozitif etkileşimi olan örgütsel çift yetenekliliğin ve örgütsel öğrenmenin (her iki öğrenme tipinin de) firma yenilik performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiş, yenilik stratejilerinin örgütsel öğrenme üzerindeki pozitif etkilerine işaret edilmiş ve bu ilişkilerde liderliğin bir kolaylaştırıcı unsur olabileceği ortaya konmuştur. Çalışma ayrıca gelecek çalışmalar için pek çok yeni alan önermesi açısından da dikkate değer husulara değinmektedir.



## KAYNAKLAR

- Abernathy, W. J., Clark, K.B. (1985), “ Innovation: Mapping The Winds of Creative Destruction”, *Research Policy*, 14: 3-22.
- Abrahamson, E. (1996), "Management fashion," *Academy of Management Review* (21): 254-285.
- Ahuja, G., Lampert, C.M. (2001), “Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions”, *Strategic Management Journal* , 22, 521-543.
- Alavi, M., Leidner, D. E. (2001), "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly* **25** (1): 107–136..
- Alpugan O., Demir H., Üner N., Oktav M. (2000), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yay, İstanbul.,
- Amabile, T. M. (1988), “A Model of Creativity and Innovation in Organizations,” *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10:123-167.
- Amabile, T.M. (1997), “Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do”, *California Management Review*, Vol. 40(1), (Fall)
- Ang S., Joseph D. (1996), “ Organizational Learning and Learning Organizations: Triggering Events, Processes and Structures”, *Proceedings of the Academy of Management Meeting*, August, 9-12, Cincinnati, Ohio.
- Ansoff, H.I., Stewart, J.M. (1967), “Strategies for a Technology-based Business”, *Harvard Business Review*, November.
- Atuahene-Gima, K. (2005), “Resolving the capability-rigidity in new product innovation”, *Journal of Marketing*, Vol. 69: 61–83.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. (1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models” , *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring): 74-94

- Bass, B. M. (1994), **Leadership – Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations**, Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Pres, 1994.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1998), “MLQ Multifactor leadership questionnaire”
- Benner, M. J., Tushman, M. L., (2002), “Process management and technological innovation: a longitudinal study of the photography and paint industries”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47: 676- 706.
- Benner, M.J., Tushman, M.L. (2003), “Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited”, *Academy of Management Review*, 28: 238-256
- Bettis, R.A., Hitt, M.A. (1995), “The new competitive landscape”, *Strategic Management Journal*, 16: 7-19
- Bierly, P., Daly, P. (2007), "Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms." *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 31(4): 493-516
- Birkinshaw, J., C. Gibson (2004), “ Building Ambidexterity into an Organization”, *Sloan Management Review*, 45: 47-55
- Bong, S. H., Lee, J., Gil, Y. (2004), “Effective team processes for technology internalization with special emphasis on knowledge management: successful late starter, Samsung case”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 27(1): 6–39.
- Brodbeck, F.C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., et al. (2000), “Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 1-29
- Brown, J.S., Duguid, P. (2000), "Balancing act: How to capture knowledge without killing it". *Harvard Business Review*, May-June: 73-80
- Brown, J.S., Duguid, P. (2001), “Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective”, *Organization Science*. Vol 12 (2): 198 – 213

- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1997), “ The art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 42: 1-34
- Burgelman, R.A. (1991), “ Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research”, *Organization Science*, 2: 239-262
- Burgelman, R.A. (2002), “ Strategy as Vector and the Inertia of Co-evolutionary Lock-in”, *Administrative Science Quarterly*, 47: 325-357
- Burgelman, R.A., Grove, A.S. (2007), “Cross-Boundary Disruptors: Powerful Inter-Industry Entrepreneurial Change Agents”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1.
- Cameron, K.S. (1986), “ Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in conceptions of Organizational Effectiveness”, *Management Science*, 32: 539-553
- Cao, Q., Gedajlovic, E. R., Zhang H. (2009), “Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects”, *Organ. Sci.* 20(4): 781–796.
- Capon, N., Farley, J.U., Lehmann, D.R., Hulbert, J. (1992), "Profiles of Product Innovators Among Large U.S. Manufacturers," *Management Science*, 38 (February 1992): 157-169.
- Cegarra-Navarro, J.G., Dewhurst, F. (2007), “Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 (10): 1720- 1735.
- Chen, C. (2004), “ The Effects of Knowledge Attributes, Alliance Characteristics, and Absorptive Capacity on Knowledge Transfer Performance”, *R&D Management*, 34: 311-321
- Child, J. (1984), **Organisations: A Guide to Problems and Practice**, Harper & Row: London, UK
- Christensen, C. M. (1997), **The innovator’s dilemma**, Boston: Harvard Business School Press.

- Cohen, W., Levinthal, D. (1990), “ Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990), “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128–152.
- Crossan, M., Lane, H., White, R. (1999), “An organizational learning framework: From intuition to institution”, *Academy of Management Review*, Vol. 24: 522-537
- Damanpour, F. (1991), “Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34: 555-590.
- Damanpour, F. (1992), “Organizational Size and Innovation”, *Organization Studies*, 13 (3), 375- 402.
- Danneels E., (2002), “ The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences”, *Strategic Management Journal*, 23: 1095-1121
- D'Aveni, R. (1994), **Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering**, The Free Press, New York
- de Geus, A.P. (1988), “Planning as learning”, *Harvard Business Review*, Vol. 88(2): 70-74.
- Dibella, A. J., Nevis, E. C., Gould, J. M. (1996), “Understanding organizational learning capability”, *Journal of Management Studies*, Vol. 33(3): 361–379.
- Digman, L. A., (2001), **Strategic Management**, Irwin Publishing, USA.
- Duncan, R. (1976), “The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. Killman, R. H., L. R. Pondy, and D. Slevin (eds.)”, *The Management of Organization*, New York: North Holland, 167-188.
- Easterby-Smith M. (1997), “Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques”, *Human Relations*, 50: 1085-1113
- Ebben, J. J., Johnson, A. C. (2005), “Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms”, *Strategic Management Journal*, Volume 26 (13): 1249-1259

- Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R., (1999), “Transformational Leadership in the Context of Organizational Change”, *Journal of Organizational Change Management*, 12(2)
- Eisenhardt, K.M. (2000), “Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism”, *Academy of Management Review*, 25: 703-705
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000), “Dynamic Capabilities: What are they?”, *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121
- EREN E. (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, İstanbul
- EREN, E. (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003
- ERGÜN, E., “ İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama” , Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Ettlie, J.E., Bridges, W.P., O'Keefe, R.D. (1984), “Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation”, *Management Science*, 30: 682-695
- Fiol, C. M., Lyles, M.A. (1985), “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, Vol. 10: 803-813.
- Floyd, S., Lane, P. (2000), “Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal”, *Academy of Management Review*, 25: 154-177
- Foxall, G. (1984), "Evidence for Attitudinal-Behavioural Consistency Implications for Consumer Research Paradigms", *Journal of Economic Psychology*, 5: 71-92.
- Freeman, C. (1974), **The Economics of Industrial Innovation**, Harmondsworth: Penguin Books.
- Friedman ve dig. (2000), “Transformational Leadership”, *National Public Accountant*, 45(3), May
- Garcia-Morales, V.J., Ruiz-Moreno, A., Llorens-Montes, F.J. (2007), “Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Productivity on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical

- Examination”, *Tecnology Analysis and Strategic Management*, Vol. 19(4): 527- 558, July
- Gavetti, G., Levinthal D. (2000), “Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search” *Admin. Sci. Quart.* 45(1) 113–137.
- Ghemawat, P., Ricart I Costa, J. (1993), “The organizational tension between static and dynamic efficiency”, *Strategic Management Journal*, 14: 59-73.
- Gibson, C. B., Birkinshaw, J. (2004), “The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity”, *Academy of Management Journal*, 47: 209-226.
- Gould S. J. (2000), **Darwin ve Sonrası**, Tübitak Yay, İstanbul, 2000.
- Grant, R. M., Baden-Fuller, C. (2004), “A knowledge accessing theory of strategic alliances”, *Journal of Management Studies*, Vol. 41(1): 61–84.
- Grant, R.M. (1996a), “Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational capability as Knowledge Creation”, *Organization Science*, 7:375-387.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., Shalley, C. E. (2006), “The interplay between exploration and exploitation”, *Acad. Management J.* 4: 693–706.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., Shalley, C. E. (2006), “The interplay between exploration and exploitation”, *Academy of Management Journal*, 4: 693-706.
- Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984), “Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers”, *Academy of Management Review*, 9: 193 – 206.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1993), “Strategy as Stretch and Leverage”, *Harvard Business Review*, 71:75-84
- Han, J.K., Kim, N., Kim, H.B. (2001), “Entry barriers: a dull- one- or two- edged sword for incumbents? Unraveling the paradox from a contingency perspective”, *Journal of Marketing*, 65: 1-14
- Hansen, C. D., Kahnweiler, W. M. (1997), “Executive managers: Cultural expectations through stories about work”, *Journal of Applied Management Studies*, 117-139.



- Hargadon, A., Sutton, R. I. (1997), "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm", *Admin. Sci. Quart.* 42(4): 716–749.
- Hartog, D. N. ve dig. (1997), "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.70(1), March
- Hayton, J. C., George, G., Zahra, S.A. (2002), "National culture and entrepreneurship: A review of behaviour research", *Entrepreneurship Theory and Practice.* 26(4): 33-52.
- He, Z., Wong, P. (2004), "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis", *Organization Science*; Jul/Aug, Vol. 15(4): 481-494.
- Helfat, C. E. (1994), "Evolutionary Trajectories in Petroleum Firm R&D", *Management Science*, 40: 1720-1747
- Henderson, R., Cockburn I. (1994), "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, 15: 63–84.
- Hinkin, T. R., Tracey, B. J. (1999), "The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations" , *Journal of Organizational Management*, Vol.12(2): 105-119
- Holmqvist, M. (2003), "A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning", *Organization Studies*, 24: 95-123
- Huber, G.P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, 2: 88-115
- Hurley, R. F., Hult, G., Tomas M. (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62 (3): 42–54.
- Inkpen, A.C., Crossan, M.M. (1995), "Believing is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning", *Journal of Management Studies*, 32: 595-618
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. (1999), "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.

- Jansen, J. J.P., Van den Bosch, F. A.J., Volberda, H.W. (2006), "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators", *Management Science*, Vol. 52: 1661-1674.
- Johne, A., Snelson, P. (1990), **Successful product development**, Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Jonassen, D., Davidson, M., Collins, M., Campbell, J., Bannan H. B.(1995) 'Constructivism and computer-mediated communication in distance education', *The American Journal of Distance Education*, 9(2), 7-26.
- Kang, S., Snell, S. A. (2009), "Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management", *Journal of Management Studies*, 46: 65- 92.
- Kang, S.C., Morris, S.S., Snell, S.A. (2007), " Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending The Human Resource Architecture", *Academy of Management Review*, 32 (1): 236-56
- Karkın N. (2007), "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", *Türk İdare Dergisi*", Ankara,
- Katila, R., Ahuja, G. (2002), "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behaviour and New Product Introduction", *Academy of Management Journal*, 45: 1183-1194
- Keçecioglu, T. (1998), **Liderlik ve Liderler**. Kal-Der Yayınları. İstanbul,
- Kessler, E. H., P. E. Bierly, III (2002), "Is faster really better? An empirical test of the implication of innovation speed", *IEEE Transactions on Engineering Management* 49(1): 2-12.
- Kılınç, T.(1995), "Liderlikte Kurumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kurumlarının analizi)", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 24 (2), Kasım
- Kogut, B., Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3: 383-397
- Kotter, J. (1996), **Leading Change**, Harvard Business School Press, Boston

- Lant, T.K., Mezias, S.J. (1992), "An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation", *Organization Science*, 3: 47-71
- Lawrence, P., Lorsch, J. (1967), "Differentiation and Integration in Complex Organizations" *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-30.
- Lee, K., Ryu K., Yoon, J. (2002), "Long Term Performance of the Business Groups: The Case of Chaebols in Korea," paper presented at the International Conference on Corporate Governance in Asia," organized by the Asian Institute for Corporate Governance, Korea University, May 2002.
- Leonard-Barton, D. A. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13: 111-125
- Levinthal, D.A., March, J.G. (1993), "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14 (Winter Special Issue): 95-112.
- Levitt, B., March, J.G. (1988), "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340
- Lewin, A. Y., Volberda, H. W. (1999), "Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms", *Organization Science*, 10: 519-534.
- Lewis, M.W. (2000), "Exploring Paradox: Toward a more Comprehensive Guide", *Academy of Management Review*, 25: 760-776
- Li, H., Atuahene-Gima, K. (2001), "Product Innovation Strategy and Performance of New High Technology Ventures in China", *Academy of Management Journal* 44 (December), 1123-1134.
- Mahmood, I.P., Rufin, C. (2005), "Government's dilemma: The role of government in imitation and innovation", *Academy of Management Review*, 30: 338- 360
- Manu F. A., Sriram V. (1996), "Innovation, marketing strategy, environment, and performance" *Journal of Business Research*, Volume 35(1, January):79-91
- March, J., G., (1988) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2 (1), February

- Martin, X., Mitchell, W. (1998), "The influence of local search and performance heuristics on new design introduction in a new product market. *Research Policy*, 26: 753-771.
- McFadyen, M. A., Cannella, A. A., Jr. (2004), "Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships", *Academy of Management Journal*, 47: 735-746.
- McGill, M., Slocum, J. (1994), "Unlearning the organization", *Organizational Dynamics*, 1993, Autumn, 67-80. Reprinted in *The Learning Organization in Action*. D. Bohl (ed.). New York: *American Management Association*, 1994, pp. 97-111.
- McGrath, R.G. (2001), "Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight", *Academy of Management Journal*, 44: 118-131
- Menguc, B. and Auh, S. (2005). "A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: The influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13, 4-19.
- Menguc, B., Auh, S. (2008), "The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37: 455-470.
- Mezias, S.S., Eisner, A.B. (1997), "Competition, imitation, and innovation: An Organizational Learning Approach", *Adv. in Strategic Management*, 14: 261-294
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1978), **Organizational Strategy, Structure, and Process**, New York: McGraw-Hill.
- Miller, D., Friesen, P. (1978), " Archetypes of Strategy Formulation", *Management Science*, 24: 921-933.
- Miller, D., Friesen, P.H. (1977)," Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes", *Journal of Management Studies*, 14: 255-280.
- Miller, D., Friesen, P.H. (1980), "Structural Change and Performance: Quantum vs. Piecemeal-incremental Approaches", *Academy of Management Journal*, 25: 867-892.

- Miner, A., Mezias, S. (1996), “ Ugly Duckling No More: Past and Futures of Organizational Learning Research”, *Organization Science*, 7: 88-99
- Mintzberg, H. (1973), “ Strategy Making in Three Modes”, *California Management Review*, 16(2): 44-53.
- Morgan, R.E., Berthon, P. (2008), “Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms”, *Journal of Management Studies*, Vol. 45(8):1329-1353.
- Nelson, R. R., Winter, S. G. (1982), **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Boston: Belknap
- Nonaka, I. (1994).” Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.”*Organizational Science*, 5: 14 - 37
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press: Oxford
- Nonaka, I., Von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006) Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27, 1179-1208.
- Nunnally, J. C. (1978), **Psychometric theory** (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2008), “ Ambidexterity As a Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s Dilemma”, *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.
- O'Reilly, C. A., Tushman, M. (2007), “Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma” *Stanford University Graduate School of Business Research Paper* No. 1963., March
- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2004), “The ambidextrous organization”, *Harvard Business Review*, Vol. 82 (4): 74–81.
- Oyindale O. A. (2006), ” A Method of Assessing Leadership Effectiveness: Introducing the Essential Behavioral Leadership Qualities Approach”, *Performance Improvement Quarterly*, 19(1)

- Örtenblad, A. (2001), "On differences between organizational learning and learning organization", *The Learning Organization*, Vol. 8 (3): 125 – 133
- Papadakis, V., Bourantas, D. (1998), "The Chief Executive Officer as Corporate Champion of Technological Innovation: An empirical investigation", *Technology Analysis and Strategic Management*, 10(1): 89-109.
- Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982), **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**, Harper and Row: New York, NY
- Poole, M. S., Van de Ven, A. H. (1989), "Using paradox to build management and organization theories", *Academy of management review*, 14(4), 562 – 578.
- Porter, M. E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**, New York: Free Press.
- Prajogo, D. I., Sohal, A. S. (2004), "The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance: An empirical examination", *Technovation*, Vol. 24 (6): 443-453.
- Probst, G.; Büchel, B. S. T (1997), **Organizational learning**, London: Prentice Hall
- Quinn, R.E., Cameron, K.S, (Eds.) (1988), **Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management**, Cambridge: Cambridge, MA
- Raisch S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M.L.L (2009), "Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance", *Organization Science*, 20 (4): 685-695.
- Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008), "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators", *J. Management* 34(3): 375–409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M.L. (2009), "Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance", *Organization Science*, 20(40): 685-695.
- Rost, J.C. (1993), **Leadership fort the 21st Century**, New York, Praeger
- Russo, A., Vurro, C. (2010), "Cross-boundary ambidexterity: Balancing exploration and exploitation in the fuel cell industry", *European Management Review*, Vol. 7(1): 30-45(16).

- Sáenz, J., Aramburu, N., Rivera, O. (2009), “Knowledge sharing and innovation performance; a comparison between high-tech companies”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 (1): 22-36
- Sanchez, R., Heene, A. (1997), **Strategic Learning and Knowledge Management**, Jon Wiley & Sons: New York
- Sanchez, R., Heene, A., Thomas, H. (1996), **Dynamics of Competence-based Competition**, Jon Wiley & Sons: New York
- Schermerhorn, R.J. (1993) , **Management for Productivity**.4.ed.b Canada
- Schillewaert, N., Langerak, F., Duhamel, T. (1998), “Non-probability sampling for www surveys: a comparison of methods”, *Journal of the Market Research Society*, 40: 307-323
- Senge, P. (1990), **Fifth Discipline**, New York: Doubleday.
- Serinkan C. (2002), “Dönüşümcü ve Etkilesimci Tarzları ve Tepe Yöneticiler İçin Önemi”, *Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, Yayın No:3, İstanbul
- Sitkin, S. B. (1996), “Learning through failure: The strategy of small losses”, *Organizational learning* , 541-578, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sitkin, S. B., K. M. Sutcliffe, R. G. Schroeder (1994), “Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency approach”, *Academy of Management Review* 9(3): 537-454
- Slater, S. F., Narver, J. C. (1995), “Market organization and the learning organization”, *Journal of Marketing*, Vol. 59: 63–74.
- Smedlund, A. (2008), “The knowledge system of a firm: social capital for explicit, tacit and potential knowledge”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 (1): 63-77.
- Smith, W. K., M. L. Tushman. (2005), “Managing Strategic Contradictions: A top Management Model for Managing Innovation Streams” *Organization Science* 16(5): 522–536.

- Smith, W., Tushman, M. L. (2005), "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams", *Organization Science*, 16: 522-536.
- Soosay, C., Hyland, P. (2008), "Exploration and Exploitation: The interplay between knowledge and continuous innovation", *International Journal of Technology Management*. Vol 42(1/2): 20-35.
- Stuart, T.E., Podolny, J.M. (1996), "Local Search and the Evolution of Technological Capabilities", *Strategic Management Journal*, 17: 21-38.
- Subramaniam, M., Youndt, M. A. (2005), "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities", *Academy of Management Journal*, 48: 450-463
- Taylor, A., Helfat C. E. (2009), "Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity" *Organ. Sci.* 20(4) 718–739.
- Tengilimlioğlu D.,(2005), "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ISSN:1304-0278, Güz, C.4
- Thomas, A. S., Mueller, S. L. (2000), "A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture", *Journal of International Business Studies*, 31(2), 287-301.
- Thompson, V. A., (1965), "Bureaucracy and Innovation" *Administrative Science Quarterly*, 5 (June): 1-20
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (1997) ***Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change***. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Tierney, P., Farmer, S. M., Graen, G. B. (1999), "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships", *Personnel Psychology*, 52: 591–620.
- Tracey, J., B., Hinkin, T.R. (1998), "Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?" *Group & Organization Management*, September 23: 220-236,



- Tushman, M., O'Reilly, C.A. (1996), " Evolution and Revolution: Mastering the Dynamics of Innovation and Change", *California Management Review*, 38: 8-30
- Tushman, M.L., Romanelli, E. (1985), "Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In: Cummings, L.L., & Staw, B.M. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7: 171-222. JAI Press: Greenwich, CT
- Urban, L. G., Hauser, J. R. (1980), **Design and Marketing of New Products**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Van de Ven, A. (1986), "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, 32(5): 590-607
- Van de Ven, A. H. (1989), "Nothing is quite so practical as a good theory", *Academy of Management Review*, 14: 486-9.
- Van de Ven, A., Engleman, R. (2004), "Event- and Outcome-driven Explanations of Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 19(3): 343-358.
- Van den Hooff, B., De Ridder, J. A. (2004), "Knowledge sharing in context: The influence of organisational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Van Looy, B., Martens, T., Debackere, K. (2005), "Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations", *Creativity and Innovation Management*, 14(3): 208-221.
- Venkatraman, N, Lee, C.H., Iyer, B. (2007), "Strategic ambidexterity and sales growth: a longitudinal test in the software sector", Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, HI
- Venkatraman, N. (1994), "IT-enabled business transformation: From automation to business scope redefinition", *Sloan Management Review*, 35 (2): 73-87
- Venkatraman, N. (1989), "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, 14(3): 423-444.

- Vera, D., Crossan, M. (2004), "Strategic Leadership And Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 29 (2): 222–240.
- Volberda, H.W. (1998), **Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive**, Oxford University Press, Oxford
- Voss, G. B., Voss, Z. G. (2008), "Competitive density and the customer acquisition-retention trade-off", *Journal of Marketing*, 72: 3-18
- Weick, K.E. (1979), **The Social Psychology of Organizing**, Reading: Addison-Wesley
- Wilson, R.M.S., Gillican, C., Pearson, D.(1992), **Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control**, Butterworth-Heinemann Limited, Oxford.
- Wolfe, R. A. (1994), "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions", *Journal of Management Studies*, Vol. 31 (3): 405-431
- Woodman, R., Sawyer J., Griffin R. (1993), "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review* 18 (2): 293-321.
- Wright, P., Kroll, M., Pringle, C., Johnson, J. (1990), "Organization types, conduct, profitability and risk in the semiconductor industry", *Journal of Management Systems*, 2(2), 33-48.
- Xu, E., Han, Z. (2008), "The impact of state shares on corporate innovation, strategy and performance in China", *Asia Pacific J. Manag.*, 25: 473- 487
- Yelle, L. E. (1979), The learning curve: Historical review and comprehensive Survey", *Decision Science*, 10: 302-328
- YILMAZ C. (1999), Sales force Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University Improving Organizational Performance-313.307-313.
- YUKL, G., (1994), **Leadership in Organizations** (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,
- Zahra, S. A., Das, S. R. (1993), "Building competitive advantage on manufacturing resources", *Long Range Planning*, 26(2), 90-101.

## EK

*Sayın Yönetici,*

*Liderlik, öğrenme ve yenilik yaklaşımlarının firma performansına olan etkisinin incelenmesine yönelik doktora tez çalışması için hazırladığımız bu anketi doldurmak şüphesiz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak elde edilecek veriler araştırmamız için çok büyük önem taşımaktadır. Toplanan veriler kesinlikle akademik çalışmada kullanılacak olup gizlilik esastır. Değerli katkılarınız bekler çalışmalarınızda başarılar dileriz.*

*Ars. Gör. Pınar ÇÖMEZ (PhD)  
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*

*Prof. Dr. Oya ERDİL  
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü  
İşletme Fak. İşletme Bölüm Bşk*

**Aşağıdaki soruları yanıtlarken lütfen kendinizi göz önünde bulundurarak değerlendiriniz.  
Soruları lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak değerlendiriniz**

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

İE1	Çalışanlar benimle çalışmaktan gurur duyar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İE2	Astlarıma benim için önemli olan kurum değerleri hakkında konuşurum ve bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İEA3	Başkalarının bana saygı duymasını sağlayacak şekilde davranırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İEA4	Başkalarında güç ve güven duygusu uyandıran bir duruş sergilerim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İEB1	En çok önem verdiğim değerler ve inançlar hakkında konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İEB2	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İED3	Aldığım kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İED4	Müşterek bir görev ve sorumluluk duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İVM1	Gelecek hakkında pozitif konuşurum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İVM2	Tamamlanması gereken işler hakkında hevesli bir biçimde konuşurum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İVM3	Çalışanlarıma, vizyonumuz doğrultusunda çalışmamız gerektiğini anlatırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İVM4	Hedeflere ulaşılacağına dair güven duyduğumu belirtirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BG1	Öğretmeye ve koçluğa zaman ayırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BG2	Çalışanlarıma sadece bir grubun üyesinden olmaktan ziyade bir birey gibi davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BG3	Bir bireyin, diğerlerinden farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve isteklere sahip olmasını göz önünde bulundururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BG4	Diğerlerine iyi olan beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri için yardım ederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EE1	Kritik varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için yeniden gözden geçiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EE2	Sorunların çözümünde farklı yöntemler ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EE3	Diğerlerini sorunlara farklı açılardan bakmaya teşvik ederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EE4	İşlerin nasıl tamamlanacağına bakılırken yeni yollar öneririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KÖ1	Astlarıma daha iyi çaba göstermeleri için yardım ederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KÖ2	Performans hedeflerini gerçekleştirmede kimin nelerden sorumlu olduğunu açıkça ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KÖ3	Performans hedeflerine ulaşma durumunda, karşılığında astlarıma hangi beklentilerinin (prim, ödül vb. gibi) karşılanacağını açıkça belirtirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KÖ4	Beklentilerim karşıladığında memnuniyetimi gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İYA1	Düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalara karşı dikkatimi yoğunlaştırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İYA2	Tüm dikkatimi hatalarla, şikâyetlerle ve ıskartalara veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İYA3	Tüm hataları izlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İYA4	Standartlara ulaşabilmek için dikkatimi hatalara yöneltirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İYP1	Problemler ciddi hale gelinceye değin karışmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İYP2	Harekete geçmeden veya önlem almadan önce işlerin yanlış gitmesini beklerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İYP3	“Kırılmamışsa, yapıştırma” fikrinde olan birisi olduğumu gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İYP4	Önlem almam için önce problemlerin kronik hale gelmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LF1	Önemli sorunlar ortaya çıktığında alakadar olmaktan sakınıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LF3	Karar almaktan kaçınıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LF4	Acil sorulara cevap vermeyi ertelerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Son 3 yılda firmanızda aşağıdaki ifadelerde ne ölçüde artış olmuştur? Soruları lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak değerlendiriniz**

Oldukça az	Az	Ne Az ne fazla	Fazla	Oldukça fazla
1	2	3	4	5

AL1	Mal veya hizmet üretim süreçlerimizi modifiye etmek için sadece eski tecrübelerden edindiğimiz bilgiler kullanılmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AL2	Dönemsel planlama yaparken, ağırlıklı olarak mevcut tecrübelerimizden öğrendiklerimiz kullanılmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AL3	Dönem sonunda ulaştığımız sonuçlar önceden belirlenen hedeflere göre gözden geçirilmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AL4	Başarımız, mevcut ürün ve pazarlardaki bilgi ve tecrübelerin bir sonucudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GL1	Bireylerin daha fazla düşünme ve fikir geliştirmelerine izin verilmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GL2	Bireyler kendi kendilerine yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilmişlerdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GL3	Yönetim yeni fikirlere daha açık hale gelmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GL4	Yeni fikirler daha serbest ve açık bir biçimde dolaşmaya başlamıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GL5	Fikir ve bilgi paylaşımı artmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Aşağıdaki hedeflere işletmenizde ne ölçüde önem ve öncelik verildiğini lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak değerlendiriniz**

Kesinlikle önemsiz	Önemsiz	Ne önemli ne önemsiz	Önemli	Kesinlikle önemli
1	2	3	4	5

KYS1	Mevcut ürün veya hizmetleri geliştiren ve iyileştiren taleplerin kabul edilmesi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KYS2	Yeni ürün veya hizmetlerin icat edilmesi (yaratılması, üretilmesi).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KYS3	Lokal pazarlarda yeni ürün veya hizmetlerin denenmesi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KYS4	İşletmeniz için tamamen yeni olan ürün veya hizmetlerin ticarileştirilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KYS5	Yeni pazarlarda, ortaya çıkan fırsatlardan sıkça faydalanılması.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KYS6	Yeni dağıtım kanallarının düzenli olarak kullanılması.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KYS7	Yeni pazarlardaki potansiyel müşteriler için düzenli olarak araştırma yapılması ve onlara ulaşmak için gayret edilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DYS1	Mevcut ürün ve hizmetlerin tedarik süreçlerinde ( sipariş aşamasından sevkiyata değin) sık sık iyileştirmeler yapılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DYS2	Mevcut ürün ve hizmetlerde düzenli olarak ufak adaptasyonların yapılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DYS3	Lokal pazarlara mevcut ürün veya hizmetlerin iyileştirilmiş olarak (geliştirilmiş olarak) sunulması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DYS4	Ürün veya hizmetlerin ( sipariş aşamasından sevkiyata değin ) tedarik verimliliğinin artırılması.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DYS5	Mevcut pazarlarda ölçek ekonomisine ulaşma çabalarını arttırmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DYS6	Mevcut müşterilere daha çeşitli hizmetlerin sunulması.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DYS7	İç süreçlerinizin maliyetlerini azaltmanın önemli bir amaç olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Son üç yılı dikkate alarak firmanızı, sektördeki diğer firmalarla aşağıdaki her bir kriter açısından karşılaştırınız,  
Soruları değerlendirirken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız.**

Ortalamanın çok altı	Ortalamanın biraz altı	Ortalama	Ortalamanın biraz üstü	Ortalamanın çok üstü
1	2	3	4	5

YP1	Yeni ürün yada hizmet sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YP2	Pazara ilk olarak ürün yada hizmet sunma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YP3	Pazara yeni ürün yada hizmet sunma hızı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YP4	Patentli yeni ürün sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YP5	Yenilenen süreç sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Yaş</b>					
<b>Cinsiyet:</b>	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Bayan			
<b>Eğitim durumu:</b>	<input type="checkbox"/> İlkokul/Orta Okul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Lisansüstü/ Doktora	
<b>İşletmedeki kademeniz</b>	<input type="checkbox"/> Üst kademe	<input type="checkbox"/> Orta kademe			
<b>Çalıştığınız departman</b>	<input type="checkbox"/> Üretim	<input type="checkbox"/> İK	<input type="checkbox"/> Satış- Pazarlama	<input type="checkbox"/> Kalite	<input type="checkbox"/> Finans- Muhasebe
<b>İşletmedeki çalışan sayısı</b>					
<b>İşletmenin yaşı</b>					
<b>İşletmenin Sermayesi</b>					