

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

DOKTORA TEZİ

ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ORGANİZASYONEL
YENİLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE BİLGİ YÖNETİMİ,
ORGANİZASYONEL ÖĞRENME VE DEĞİŞİME
AÇIKLIĞIN ROLÜ: TÜRK İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Teoman ERDAĞ

2502190265

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Recep İbrahim PINAR

İSTANBUL – 2024

ÖZ

ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ORGANİZASYONEL YENİLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE BİLGİ YÖNETİMİ, ORGANİZASYONEL ÖĞRENME VE DEĞİŞİME AÇIKLIĞIN ROLÜ: TÜRK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

TEOMAN ERDAĞ

Günümüz işletmeleri çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olan açık sistemlerdir. Bu kapsamda rakip işletmelerin yıkıcı rekabet stratejileri, yeni teknoloji, ürün ve süreçler geliştirmesi, hükümetlerin ve sektör otoritelerinin kararları, toplumsal bilinçlenmedeki artışa bağlı olarak talep ve beklentilerde farklılaşma ve küresel tedarik zincirinde yaşanan aksamalar gibi unsurlar organizasyonel faaliyetler ile yakından ilişkilidir.

Bu unsurlarda yaşanan değişimin yönü öngörülebilir ve hızı düşük olduğunda organizasyonel faaliyetlere ilişkin kararlar yapılandırılmış rutin süreçlerden yararlanılarak alınmaktadır. Hızla değişen ve yönü kestirilemeyen bir çevrede ise tutarlı kararlar alabilmek için gereken bilgi miktarı artmakta ve yöneticilerin geleceğe ilişkin öngöründe bulunmaları zorlaşmaktadır. Bir diğer ifadeyle belirsiz çevrelerde karar alabilmek için doğruluğu teyit edilmiş büyük miktarda bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum organizasyon içerisinde bilgi edinilmesinin yanı sıra rakipler, tedarikçiler, müşteriler, dağıtıcılar gibi yakın çevre ile politik, ekonomik, yasal, teknolojik, sosyo-kültürel ve uluslararası çevre gibi uzak çevre unsurları hakkında düzenli bilgi toplanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle organizasyonlar etkin bir bilgi yönetimi sistemine ihtiyaç duymaktadır.

Bilgi, öncelikle bireylerin yeni öğrenmelerde bulunmasıyla değer kazanmakta, sonrasında gruplar arasında paylaşılarak üzerine yeni anlamlar yüklenmekte ve nihayetinde organizasyon düzeyinde yayılarak kurumsal hafızaya aktarılmaktadır. Çevreden toplanan bilginin yeniden yorumlanarak organizasyonel bir kaynak haline gelmesiyle çevre daha iyi anlamlandırılmaya başlanmaktadır. Organizasyonel öğrenme olarak tanımlanan bu faaliyet, böylece bilginin çevredeki belirsizliği azaltmasına aracılık etmektedir.

Çevreden toplanan bilginin bir diğer önemli katkısı organizasyonun yenilik üretimine kaynak oluşturmastır. Bilgi miktarı arttıkça çevreyi anlamlandırma düzeyi artan organizasyon üyelerinin, fırsatları yakalamak ya da değişime uyum sağlamak üzere yenilik üretme eğilimleri artış göstermektedir. Yenilik üretiminin amacı yeni yöntemler, uygulamalar, teknikler ya da bakış açıları geliştirerek işletmenin performansını arttırmaktır. Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde bir işletmenin yaşam süresini uzatabilmesi çoğunlukla yenilik üretme kapasitesiyle ilişkilidir. Etkin bir bilgi yönetimi sistemi yeni öğrenmeler için gerekli kaynağı sağlayarak hem organizasyonel öğrenmeye hem de yenilik üretimine destek olmaktadır. Öte yandan her bir yeni öğrenme faaliyeti organizasyonel süreçlerde değişim yaşanmasına anlamına gelmektedir. Dolayısıyla yenilik üretimi organizasyon üyelerinin bilgi yönetimi araçlarından etkin şekilde yararlanmalarını, organizasyonel öğrenme faaliyetlerine destek olmalarını ve organizasyonel değişim çabalarını benimsemelerini gerektirmektedir. Çünkü yeniliğin başlangıç noktası yaratıcı fikirlerdir ve içinde bulunulan durumdan memnun olmayan ya da mevcut durumu iyileştirerek olduğundan daha elverişli hale getirmek isteyen, bir diğer ifadeyle değişime açık kişiler tarafından üretilmektedir.

Değişime açıklık, organizasyonun değişim çabalarına organizasyon üyelerinin katılma derecesini ifade etmektedir. Bununla birlikte insan doğası değişimin neden olacağı belirsizlikten kaçınmak için statükoyu desteklemeye meyillidir. Bu noktada yöneticilerin değişimin getirilerini açıkça anlatarak değişim için uygun ortamı tesis etmesi önem arz etmektedir. Yenilik kavramı bir anlamda mevcut durumun birtakım özelliklerinin değişime uğratılması ya da aslından tamamen farklı hale getirilmesi olduğundan değişim ile doğrudan ilişkilidir. Ancak tek başına değişim isteğinin organizasyona yayılması yenilik üretimi için yeterli gelmemekte, doğru yer ve zamanda doğru bilgilere ulaşabilen organizasyon üyelerinin, bireysel öğrenimlerini organizasyona kazandırmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kısacası çevresel belirsizlik, organizasyonları yenilik üretmeye iterken aynı zamanda bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve değişime açıklık konularına etkinlik kazandırmalarını gerektirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çevresel Belirsizlik, Bilgi Yönetimi, Organizasyonel öğrenme, Değişime Açıklık, Organizasyonel yenilik.

ABSTRACT

THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL LEARNING AND OPENNESS TO CHANGE IN THE EFFECT OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY ON ORGANIZATIONAL INNOVATION: A RESEARCH IN TURKISH ENTERPRISES

TEOMAN ERDAĞ

Today's organizations are open systems that constantly interact with their environment. In this context, factors such as disruptive competition strategies of newly entering organizations, competitors developing new technologies, products, and processes, decisions made by governments and sector authorities, differentiation in demand and expectations due to increased social awareness, and disruptions in the global supply chain are closely related to organizational activities.

When the direction of change in these factors is predictable and the speed is low, decisions regarding organizational activities are made using structured routine processes. However, in a rapidly changing and unpredictable environment, the amount of information required to make consistent decisions increases, making it more difficult for managers to make predictions. In other words, making decisions in uncertain environments requires lots of verified knowledge. This situation requires regular information gathering from within the organization and from the microenvironment, such as competitors, suppliers, customers, and distributors, and macro-environmental factors, such as political, economic, legal, technological, socio-cultural, and international environments. Therefore, organizations need an effective knowledge management system.

Information gains value primarily through individuals' new learning and then is shared among groups. Finally, it is spread at the organizational level with new meanings attached to it and stored in the memory. The environmental atmosphere becomes better understood as the information collected from the environment is reinterpreted and becomes a corporate resource. This activity, called organizational learning, thus helps reduce environmental uncertainty through knowledge. On the

other hand, another significant contribution of the information collected from the environment is to provide a source for organizational innovation. As the amount of information increases, the tendency of organization members to seize opportunities or generate innovations to adapt to change rises as well. Innovation production aims to improve organizational performance by developing new methods, applications, techniques, or perspectives. Especially in environments where uncertainty is high, its lifespan is often associated with an organization's capacity for innovation ability. An effective knowledge management system provides the necessary resources for new learning, supporting organizational learning and innovation. However, each recent learning activity causes changes in organizational processes. Therefore, innovation production requires organization members to effectively utilize knowledge management tools, support organizational learning activities, and embrace corporate change efforts. The starting point of innovation is creative ideas produced by individuals who are dissatisfied with the current situation or want to improve it to a more favorable state. In other words, individuals who are open to change produce innovation.

Openness to change indicates the degree to which organization members participate in the organization's change efforts. However, human nature tends to support the status quo to avoid the uncertainty that change may bring. At this point, it is essential for managers to clearly explain the benefits of change and establish a suitable environment for change. In a sense, innovation is the alteration or complete transformation of specific characteristics of the existing state, therefore directly related to change. However, more than the spread of the desire for change alone is required for innovation production; it emerges from individual learning of organization members who can access the correct information at the right time. In short, environmental uncertainty drives organizations to produce innovation and requires them to gain effectiveness in knowledge management, organizational learning, and openness to change..

Keywords: Environmental Uncertainty, Knowledge Management, Learning, Openness to Change, Organizational Innovation.

ÖNSÖZ

Çevresel belirsizlik günümüz organizasyonlarının mücadele etmek durumunda kaldıkları en temel problemdir. Çevre, organizasyon kuramcılarının koşul bağımlılık yaklaşımını ortaya atmasından bu yana üzerinden en çok çalışılan konular arasında yer almıştır. Bu kapsamda çevreye nasıl uyum sağlanabileceğiyle ilgili çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmalar günümüzde çevresel belirsizliğin etkilerini azaltarak uyum sağlamanın en etkili yolunun yenilik üretiminde bulunmak olduğunu ortaya koymaktadır. Yenilik üretimi ise çevreden büyük miktarlarda bilgi toplanmasını ve elde edilen bu bilgilerin değişime açık kişilik özelliklerine sahip organizasyon üyeleri tarafından organizasyonel öğrenme faaliyetlerinde kullanılmasıyla gerçekleşmektedir. Dolayısıyla organizasyonların en başta etkin bir bilgi yönetim sistemine ihtiyacı bulunmaktadır. Sonrasında organizasyonel öğrenme ve değişime açıklık bir kültür olarak organizasyon üyelerine benimsetilerek yenilik üretiminde bulunmaları sağlanmaktadır. Tez çalışmasında bu anlayış temel alınarak, daha önce birlikte test edilmeyen çevresel belirsizlik, bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme, değişime açıklık ve organizasyonel yenilik değişkenlerinin ampirik sonuçlarla desteklenmesi ve böylece literatüre ve sektöre bütünsel bir bakış açısı kazandırılması amaçlanmıştır.

İstanbul Üniversitesi SBE İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yürütmüş olduğum tez çalışması boyunca desteğini esirgemeyen, zamanını ve tecrübelerini paylaşan danışmanım Prof. Dr. Recep İbrahim Pınar'a şükranlarımı sunarım. Ayrıca tez izleme komitesindeki kıymetli hocalarım Prof. Dr. Fatih Semerciöz ve Prof. Dr. Uğur Yozgat ile tez savunma jürimde yer alan Prof. Dr. Muhteşem Baran, Prof. Dr. Dilek Zamantılı Nayır ve Doç. Dr. M. Murat Yaşlıoğlu'na, tez çalışmamda önerileriyle destekte bulunan ve yardım taleplerini hiçbir zaman geri çevirmeyen Dr. Uğur Erdoğan'a, akademik çalışmalarımda destek olan Prof. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş, Doç. Dr. Yasemin Şen ve Doç. Dr. Duygu Toplu Yaşlıoğlu'na saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Bu süreçte desteğini her zaman arkamda hissettiğim sevgili eşim Kübra Erdağ, biricik kızım Efla Düş Erdağ ve gerçeğe bilgiyle ulaşılacağını öğreten canım annem Melahat Erdağ iyi ki varsınız.

TEOMAN ERDAĞ
İSTANBUL, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	vi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

1.1 ÇEVRESEL BELİRSİZLİK KAVRAMI	6
1.2 ÇEVRESEL BELİRSİZLİK TÜRLERİ	8
1.2.1 Durum Belirsizliği (Algılanan Belirsizlik)	9
1.2.2 Etki Belirsizliği	10
1.2.3 Tepki Belirsizliği	10
1.3 ÇEVRESEL BELİRSİZLİK KAPSAMINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR	11
1.3.1 Burns ve Stalker Araştırması	11
1.3.2 Emery ve Trist Araştırması	13
1.3.3 Terrebery Araştırması	14
1.3.4 Lawrence- Lorsch Araştırması	15
1.3.5 Duncan Araştırması	16
1.3.6 Courtney- Kirkland- Viguerie Araştırması	17
1.4 ÇEVRESEL BELİRSİZLİK BOYUTLARI	19
1.4.1 Heterojenlik	20
1.4.2 Dinamiklik	21
1.4.3 Düşmanlık	23

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ

2.1 BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI	26
2.2 BİLGİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ	28
2.3 BİLGİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	31
2.4 ORGANİZASYONLAR İÇİN BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	33
2.5 BİLGİ YÖNETİCİLERİ VE BİLGİ PROFESYONELLERİ	34

2.6 BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	36
2.7 BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ	40
2.7.1 Bilginin Oluşturulması.....	40
2.7.2 Bilginin Depolanması.....	45
2.7.3 Bilginin Paylaşılması	45
2.7.4 Bilginin Kullanılması	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZASYONEL ÖĞRENME

3.1 ORGANİZASYONEL ÖĞRENME KAVRAMI	49
3.2 ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SÜRECİ	51
3.3 ORGANİZASYONLARIN ÖĞRENME DÜZEYİNE GÖRE SINIFLANDIRMASI..	54
3.3.1 Bilen Organizasyonlar	55
3.3.2 Anlayan Organizasyonlar	56
3.3.3 Düşünen Organizasyonlar	57
3.3.4 Öğrenen Organizasyonlar	57
3.4 ORGANİZASYONEL ÖĞRENME İLE ÖĞRENEN ORGANİZASYON AYRIMI..	58
3.5 ORGANİZASYONEL ÖĞRENME MODELLERİ	60
3.5.1 Argyris ve Schön Modeli.....	61
3.5.2 Fiol ve Lyles Modeli.....	63
3.5.3 Senge Modeli	65
3.5.4 Kim OADI-SMM Modeli	69
3.5.5 Watkins ve Marsick Modeli	71
3.5.6 Marquardt SLOM Modeli	74
3.6 ORGANİZASYONEL ÖĞRENME BOYUTLARI.....	76
3.6.1 İdari Bağlılık	77
3.6.2 Sistem Perspektifi.....	77
3.6.3 Açıklık ve Deneyimleme	78
3.6.4 Bilgi Transferi ve Entegrasyon.....	79

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞİME AÇIKLIK

4.1 DEĞİŞİM KAVRAMI VE ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM	82
4.2 ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI VE TÜRLERİ.....	83
4.3 ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİN TARAFLARI	86
4.4 ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM MODELLERİ.....	90

4.4.1 Kurt Lewin'in 3 Aşamalı Modeli	90
4.4.2 Lippitt, Watson ve Westley Modeli.....	92
4.4.3 Kolb ve Frohman'ın 7 Aşamalı Değişim Modeli	93
4.4.4 Pascale ve Athos'un 7S modeli	94
4.4.5 Burke ve Litwin Modeli	96
4.4.6 Kotter'in 8 Aşamalı Modeli.....	97
4.5 DEĞİŞİME AÇIKLIK	98
4.6 DEĞİŞİME AÇIKLIĞIN BOYUTLARI	99
4.6.1 Bilişsel Boyut.....	100
4.6.2 Duygusal Boyut	101
4.6.3 Davranışsal Boyut	102

BEŞİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONEL YENİLİK

5.1 ORGANİZASYONEL YENİLİK.....	108
5.2 ORGANİZASYONEL YENİLİK KAYNAKLARI	109
5.3 ORGANİZASYONEL YENİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	111
5.4 ORGANİZASYONEL YENİLİK SEVİYELERİ.....	112
5.4.1 Radikal Yenilik.....	112
5.4.2 Kademeli (Artımsal) Yenilik	113
5.4.3 Yapısal Yenilik.....	114
5.5 ORGANİZASYONEL YENİLİK TÜRLERİ	114
5.5.1 Ürün Yeniliği.....	115
5.5.2 Süreç Yeniliği	116
5.5.3 Yönetimsel Yenilik	118
5.5.4 Pazarlama Yeniliği.....	120
5.6 ORGANİZASYONEL YENİLİK STRATEJİLERİ	121
5.6.1 Öncü/ Saldırgan Yenilik Stratejisi	122
5.6.2 Savunmacı Yenilik Stratejisi	123
5.6.3 Analizci Yenilik Stratejisi.....	124
5.6.4 Taklitçi Yenilik Stratejisi	125
5.6.5 Fırsatçı Yenilik Stratejisi	126
5.7 ORGANİZASYONEL YENİLİK SÜRECİ VE MODELLERİ	126
5.7.1 Teknoloji İtme Modeli	128
5.7.2 Pazar Çekme Modeli	129

5.7.3 Eşleme Modeli.....	130
5.7.4 Birleştirilmiş Model	132
5.7.5 Sistem Entegrasyonu ve Ağ Modeli.....	133
5.7.6 Açık ve Kapalı Yenilik.....	134
5.8 ÇEVRESEL BELİRSİZLİK, BİLGİ YÖNETİMİ, ORGANİZASYONEL ÖĞRENME, DEĞİŞİME AÇIKLIK VE ORGANİZASYONEL YENİLİĞE İLİŞKİN GEÇMİŞ ARAŞTIRMALAR	136

ALTINCI BÖLÜM

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ALGISININ ORGANİZASYONEL YENİLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE BİLGİ YÖNETİMİ, ORGANİZASYONEL ÖĞRENME VE DEĞİŞİME AÇIKLIĞIN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

6.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	147
6.2 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ	148
6.3 ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ	157
6.3.1 Çevresel Belirsizlik Algısı Ölçeği	158
6.3.2 Bilgi Yönetimi Ölçeği	158
6.3.3 Organizasyonel Öğrenme Ölçeği	159
6.3.4 Değişime Açıklık Ölçeği.....	160
6.3.5 Organizasyonel Yenilik Ölçeği.....	160
6.4 ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ, ÖRNEKLEM SEÇİMİ VE SINIRLILIKLARI..	161
6.5 ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ YÖNTEMLER.....	163
6.6 BULGULAR	169
6.6.1 Demografik Veriler.....	169
6.6.2 Verilerin Normal Dağılım Testleri.....	171
6.6.3 Çevresel Belirsizlik Algısı Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi	172
6.6.4 Bilgi Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi	174
6.6.5 Organizasyonel Öğrenme Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi	177
6.6.6 Değişime Açıklık Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi	180
6.6.7 Organizasyonel Yenilik Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi	182
6.6.8 Hipotezlerin Testi ve Bulgular	185
6.6.9 Bulguların Değerlemesi	196

SONUÇ	206
KAYNAKÇA.....	211
EK- A: Araştırma Anketi.....	294
EK- B: Etik Kurul Onayı.....	301
EK- C: Ortalama, Çarpıklık, Basıklık Değerleri	303
EK- D: Histogram Testi Sonuçları	307
EK- E: Detrented Grafikler	312
ÖZGEÇMİŞ	317



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Mekanik ve Organik Organizasyon Yapıları	12
Tablo.1.2 Emery ve Trist Çevre Sınıflandırması	13
Tablo.2.1 Bilgi Yöneticileri ile Bilgi Profesyonelleri Arasındaki Farklılıklar.....	36
Tablo.2.2 İKY Uygulamalarının Bilgi Yönetimi Stratejileriyle İlişkisi	39
Tablo.3.1 Öğrenen Organizasyon ile Organizasyonel Öğrenme Ayrımı.....	59
Tablo.3.2 Düşük ve Yüksek Düzeyli Öğrenme Ayrımı.....	64
Tablo.4.1 Kolb ve Frohman'ın 7 Aşamalı Modeli.....	94
Tablo.5.1 Organizasyonel Yenilik Modelleri	127
Tablo.5.2 Teknoloji İtme ve Pazar Çekme Modellerinin Potansiyel Riskleri	130
Tablo.5.3 Çevresel Belirsizlik, Bilgi Yönetimi, Organizasyonel Öğrenme, Değişime Açıklık ve Organizasyonel Yenilik Üzerine Yapılan Güncel Araştırmalar	137
Tablo.6.1 Araştırma Hipotezleri	156
Tablo.6.2 Uyum İyiliği Değerlerinin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Düzeyleri	164
Tablo.6.3 Demografik Bulgular	170
Tablo.6.4 Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları.....	171
Tablo.6.5 Normal Dağılım Test Sonucu	172
Tablo.6.6 Çevresel Belirsizlik Ölçeği İlk Aşama Regresyon Yükleri	172
Tablo.6.7 Çevresel Belirsizlik Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri.....	173
Tablo.6.8 Çevresel Belirsizlik Ölçeği Düzeltme İndisleri.....	173
Tablo.6.9 Çevresel Belirsizlik Ölçeği İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri	174
Tablo.6.10 Çevresel Belirsizlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerliliği.....	174
Tablo.6.11 Bilgi Yönetimi Ölçeği İlk Aşama Regresyon Yükleri.....	175
Tablo.6.12 Bilgi Yönetimi Ölçeği İkinci Aşama Regresyon Yükleri	175
Tablo.6.13 Bilgi Yönetimi Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri	176
Tablo.6.14 Bilgi Yönetimi Ölçeği Düzeltme İndisleri	176
Tablo.6.15 Bilgi Yönetimi Ölçeği İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri	176
Tablo.6.16 Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerliliği.....	177
Tablo.6.17 Organizasyonel Öğrenme Ölçeği İlk Aşama Regresyon Yükleri.....	178
Tablo.6.18 Organizasyonel Öğrenme Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri	178
Tablo.6.19 Organizasyonel Öğrenme Ölçeği Düzeltme İndisleri.....	178
Tablo.6.20 Organizasyonel Öğrenme Ölçeği İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri	179

Tablo.6.21 Organizasyonel Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerliliği	179
Tablo.6.22 Değişime Açıklık Ölçeği İlk Aşama Regresyon Yükleri	180
Tablo.6.23 Değişime Açıklık Ölçeği İkinci Aşama Regresyon Yükleri	181
Tablo.6.24 Değişime Açıklık Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri	181
Tablo.6.25 Değişime Açıklık Ölçeği Düzeltme İndisleri	181
Tablo.6.26 Değişime Açıklık Ölçeği İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri	182
Tablo.6.27 Değişime Açıklık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerliliği	182
Tablo.6.28 Organizasyonel Yenilik Ölçeği İlk Aşama Regresyon Yükleri	183
Tablo.6.29 Organizasyonel Yenilik Ölçeği İkinci Aşama Regresyon Yükleri	183
Tablo.6.30 Organizasyonel Yenilik Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri	183
Tablo.6.31 Organizasyonel Yenilik Ölçeği Düzeltme İndisleri	184
Tablo.6.32 Organizasyonel Yenilik Ölçeği İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri	184
Tablo.6.33 Araştırma Modeli İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri	185
Tablo.6.34 Araştırma Modeli İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri	185
Tablo.6.35 Standardize Direkt Etkiler ve Anlamlılık Değerleri	186
Tablo.6.36 Standardize Endirekt Etkiler ve Anlamlılık Değerleri	187
Tablo.6.37 Standardize Toplam (Çoklu Aracılı) Endirekt Etkiler ve Anlamlılık Değerleri	187
Tablo.6.38 Standardize Toplam Etkiler ve Anlamlılık Değerleri	188
Tablo.6.39 Hipotezlerin Test Sonuçları	194

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Duncan Çevre Sınıflandırması.....	17
Şekil 2.1: SECI Modeli.....	43
Şekil 3.1: Öğrenme Düzeyleri ve Organizasyonel Öğrenme Süreci.....	54
Şekil 3.2: Tek, Çift ve İkincil Öğrenme Süreci.....	62
Şekil 3.3: Kim OADI- SMM Modeli.....	70
Şekil 3.4: Watkins ve Marsick Modeli.....	73
Şekil 3.5: Marquardt SLOM Modeli.....	74
Şekil 4.1: Lewin'in Üç Aşamalı Modeli.....	91
Şekil 4.2: Pascale ve Athos'un 7S Modeli.....	95
Şekil 5.1: Organizasyonel Yenilik Süreci.....	127
Şekil 5.2: Eşleme Yenilik Modeli.....	131
Şekil 5.3: Sistem Entegrasyonu ve Ağ Modeli.....	134
Şekil 6.1: Araştırma Modeli.....	150
Şekil 6.2: Yapısal Eşitlik Modeli.....	186
Şekil 6.3: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetiminin Aracılık Rolü.....	188
Şekil 6.4: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Öğrenme Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetiminin Aracılık Rolü.....	189
Şekil 6.5: Bilgi Yönetiminin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Organizasyonel Öğrenmenin Aracılık Rolü.....	190
Şekil 6.6: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Organizasyonel Öğrenmenin Aracılık Rolü.....	190
Şekil 6.7: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetimi ve Organizasyonel Öğrenmenin Aracılık Rolü.....	191
Şekil 6.8: Bilgi Yönetiminin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Organizasyonel Öğrenmenin ve Değişime Açıklığın Aracılık Rolü.....	191
Şekil 6.9: Organizasyonel Öğrenmenin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Değişime Açıklığın Aracılık Rolü.....	192
Şekil 6.10: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Değişime Açıklığın Aracılık Rolü.....	192
Şekil 6.11: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Organizasyonel Öğrenme ve Değişime Açıklığın Aracılık Rolü.....	193

Şekil 6.12: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Değişime Açıklığın Aracılık Rolü.	193
Şekil 6.13: Çevresel Belirsizliğin Değişime Açıklık Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetimi ve Değişime Açıklığın Aracılık Rolü.	194

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar&Ge	: Araştırma ve Geliştirme
Bkz.	: Bakınız
bs.	: Baskı
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
Ed.	: Editör
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük ve orta ölçekli işletme
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
t.y.	: Tahmini yıl
vb.	: Ve benzerleri
v.d.	: Ve diğerleri

GİRİŞ

İşletmeler ortak amaçlarına ulaşmak amacıyla formal bir yapı altında bir araya gelen kişilerce oluşturulmuş ekonomik birimleri ifade etmektedir. Toplumun ihtiyaçlarını karşılayarak karlılık ve sürdürülebilirlik sağlama çabasında olan işletmeler teknolojik, politik, yasal, ekonomik, uluslararası, sosyal ve kültürel alanlarda yaşanan değişimlerden etkilenmektedir. Öte yandan iletişim alanında yaşanan gelişmeler tüketicilerin farklı bakış açıları geliştirmelerine neden olarak rekabetin şiddetini arttırmaktadır. Böylece işletmeler kaliteden ödün vermeden maliyetlerini azaltmaya yönelik yenilikler üreterek çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadır.

İşletmelerin değişen çevresel koşullara uyum gösterebilmesi karlılık ve sürdürülebilirliği sağlamanın anahtarı rolündedir (Köşker ve Güner, 2020: 88). Açık birer sistem olarak kabul edilen işletmeler iç ve dış çevrede sürekli meydana gelen değişime (Yeşil, 2018:314) uyum sağlamayı hedefleyen reaktif bir bakış açısına sahip olabilecekleri gibi, gerekli kaynaklara sahip olmaları durumunda proaktif davranarak çevredeki değişime yön verebilmektedir. Her iki durumda işletmenin çevresiyle olan etkileşimini kontrol edebilmesi elindeki bilgi kaynaklarının sayısına ve güvenilirliğine bağlıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2004). İşletmenin içinden ve dışından elde edilen bilginin miktarına, doğruluğuna ve organizasyon içerisinde nasıl paylaşıldığına bağlı olarak çevreye uyum sağlanması ya da istenilen yönde değişime uğratılması mümkün olmaktadır (Altunoğlu ve Doğan, 2014: 22).

Öte yandan işletmeler çevrede değişen unsurları algılayabilmek ve gerekli aksiyonları alarak uyum sağlayabilmek için sürekli yeni öğrenmeler gerçekleştirmelidir. Öğrenme faaliyetleri önce bireysel, sonra grup düzeyinde ve nihayetinde organizasyon düzeyinde ortaya çıkarak işletmenin çevreyi algılama kapasitesini arttırmaktadır. Bu durumda önemli olan bir diğer unsur organizasyon üyelerinin değişime hazır olmalarıdır. Çünkü bir işletmenin belirsizlik ortamında faaliyetlerini devam ettirebilmesi için üyelerinin statükodan uzaklaşarak yenilikçi fikir ve yöntemlere açık olması gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle, işletmeler hızla değişen çevresel koşullar karşısında yenilikçi mal ve hizmetler üreterek varlıklarını sürdürebilmek için bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve organizasyonel değişim kavramlarına önem vermelidir.

Günümüzde çoğu işletmenin çevreyle olan etkileşimi küresel boyuta ulaşmış, çevrede yer alan unsur sayısı arttıkça iç ve dış çevre koşullarında meydana gelebilecek değişimleri kestirmek zorlaşmıştır. Bununla birlikte bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler bilginin süratle yayılmasına imkân tanıyarak çevredeki değişimin hızını ve miktarını arttırmıştır (Küsbeci, 2021: 275). Çevresel belirsizlik düzeyinin artması anlamına gelen bu durum, işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için ihtiyaç duydukları bilgi kaynaklarını ön plana çıkarmıştır (Karaçor, 2004: 100).

Her sektör için değişimin hızı ve miktarı aynı düzeyde gerçekleşmemektedir. Buradan hareketle farklı çevrelerde faaliyet gösteren işletmeleri inceleyen araştırmacılar tarafından durgun, değişken, basit ve karmaşık çevre tanımları yapılmıştır. Ayrıca dengeli, dinamik ve çalkantılı çevre gibi benzer kriterleri dikkate alarak yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Araştırmaların sonuçlarına göre çevresel belirsizliği diğer işletmelere oranla daha düşük düzeyde tutabilen, bir anlamda elindeki bilgi kaynaklarının sayısı ve güvenilirliği daha yüksek olan işletmeler rakiplerine karşı avantaj sağlayarak varlıklarını sürdürebilmektedir (Fayganoğlu, 2019: 484).

Çevrenin belirsizlik düzeyi arttıkça karar vericilerin işletmenin geleceğini ilgilendiren kararlar alırken dayandıkları gerçekler netliğini yitirebilmektedir. Bu noktada organizasyonun esneklik derecesi önem kazanmakta, değişim karşısında verilen tepkinin süresi ve etkililiği işletmenin sürdürülebilirlik düzeyini belirlemeye başlamaktadır (Uzkurt, 2002: 4). Bu durum işletmenin elindeki bilgi kaynakları ile doğrudan ilişkilidir. Özellikle hızla değişim gösteren çevrelerde tutarlı tahminlerde bulunmanın zorluğu nedeniyle, sürekli akışı ve organizasyon içerisinde paylaşımı sağlanan amaca özgü ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi kaynaklarını sağlamlaştıran ve öğrendiklerini hafızasında depolayarak kullanabilen bir işletme, değişim için uygun yapıyı tesis ettiğinde yenilik üretiminde bulunabilmektedir (Budak v.d., 2011: 253).

Ancak bir organizasyonu oluşturan yapı, kültür, merkezileşme düzeyi, hiyerarşi, formalizasyon derecesi, teknolojik alt yapı, liderler, yöneticiler ve çalışanlar gibi unsurların uyum içerisinde olmasını sağlamak yoğun çaba gerektiren son derece karmaşık bir faaliyettir. Özellikle sürekli değişen, belirsiz ve çalkantılı çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerin, bu değişime ayak uydurabilmek için çağdaş yönetim

tekniklerini sistem ve durumsallık yaklaşımları çerçevesinde uygulaması gerekmektedir.

Günümüzde gittikçe önem kazanan yenilikçilik, çevik yönetim, şebeke ve sanal yapılanmalar, dış kaynak kullanımı, kıyaslama gibi kavramlar belirsizlik düzeyi yüksek çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler için temel konular haline gelmiştir. Değişim karşısında hızlı hareket edebilen, teknolojik alt yapısını ve yönetsel uygulamalarını çevreyle uyumlu hale getirebilen, çevredeki diğer organizasyonlarla iş birlikleri kurabilen ve yenilik üreterek kazanç elde edebilen işletmeler pazarda yaşam şansı bulabilmektedir.

Bununla birlikte değişen toplum yapısı işletmeleri daha özgürlükçü, karar almada güçlendirilmiş, alanında uzman olmak isteyen ve bunun için gereken eğitimleri talep eden, kısacası değişime açık, yenilikleri denemekten çekinmeyen, tatmin duygusunu problem çözmede bulan kişilerle çalışmak durumunda bırakmaktadır. Dolayısıyla belirsiz çevrelerde başarılı olmak için iş görenlerin bu gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir.

Sonuç olarak yenilik faaliyetleri bir bütün halinde ele alınmalı, işletmenin etkileşimde olduğu tüm çevresel unsurlar dikkatle izlenerek başta bilgi yönetimi olmak üzere organizasyonel öğrenme ve değişime açıklık konuları eş zamanlı iyileştirilmeye çalışılmalıdır. Bu unsurlardan birinde geri kalınması yenilik üretimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Aşağıda çevresel değişim, bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme, değişime açıklık ve organizasyonel yenilik konuları detaylı biçimde açıklanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Yönetim teorilerinin ortaya atıldığı 1880'li yıllardan başlayarak 1950'lere kadar olan dönemde benimsenen klasik ve neo-klasik yaklaşımlar, organizasyonları içsel süreçlerinde iyileştirilmeler yapılması durumunda dış etkenlere maruz kalmadan varlıklarını sürdürebilen kapalı sistemler olarak kabul etmiştir (Çetintaş, 2016: 179-183). 1950'li yıllar itibariyle modern yaklaşımlar ortaya atılmış, sistem anlayışı kapsamında organizasyonların çevrelerinde bulunan diğer unsurlardan bağımsız hareket edemeyecekleri görüşü ön plana çıkmıştır (Koçel, 2018: 59-60). Bu çerçevede organizasyonlar, ortak bir amaç etrafında bir araya gelen kişilerden oluşan ve bu amaca ulaşabilmek için iç ve dış çevrede yer alan diğer unsurlarla etkileşime giren açık sistemler olarak tanımlanmıştır.

Sistem, karşılıklı etkileşimde bulunan parçaların oluşturduğu bütünü ifade etmektedir ve her sistem başka bir sistemin alt sistemi olarak faaliyet göstermektedir (Şimşek ve Çelik, 2009). Bu yaklaşıma göre işletmenin departmanlarını alt sistemler olarak kabul edersek, faaliyet gösterilen sektör üst sistemi, ulusal pazar bir üst sistemi ve uluslararası pazar en üstte yer alan sistemi ifade etmektedir. Alt ve üst sistemleriyle sürekli etkileşim halinde olan işletmeler, 1960'lı yıllarda hâkim anlayış haline gelen koşul bağımlılık kuramıyla birlikte çevre, teknoloji, büyüklük ve strateji gibi değişkenler kapsamında incelenmeye başlamıştır (Koçel, 2018, s. 59-60). Bunlar arasından çevre faktörü organizasyon kuramcıları tarafından üzerinde en çok çalışılan konular arasında yer almıştır (Seymen, 2014: 140). Bu alanda Burns ve Stalker, 1961; Emery ve Trist, 1965; Terrebery, 1968; Lawrence ve Lorsch, 1969; Duncan, 1972; Courtney, Kirkland ve Viguerie, 1997 vb. araştırmacılar çevrenin değişim hızı ve karmaşıklık düzeyi gibi değişkenleri dikkate alarak literatüre önemli katkılarda bulunmuştur.

İç içe geçmiş ilişki ağlarından oluşan sistemler, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları kaynaklara düzenli şekilde ulaşabilmeleri ve ürünlerini çevreye sunabilmeleri açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla karar vericilerin çevredeki değişimi sürekli takip etmesi ve belirsizliği azaltacak tutarlı çıkarımlarda bulunarak organizasyonel faaliyetlerin sürekliliğini sağlaması gerekmektedir.

Çevresel belirsizlik yöneticilerin bilgi eksikliği nedeniyle çevredeki değişimi algılama ve geleceği tahmin etmede yetersiz kalmaları durumudur (Rosenberg, 1996: 91). Çevredeki değişim hakkında yeterli bilgiye ulaşılamaması, bir başka deyişle belirsizliğin yönetilememesi kaynaklara erişimi ve pazara arzı zorlaştırarak rekabet avantajının yitirilmesine neden olmaktadır.

Belirsizlik düzeyi çevrenin ne derece heterojen (çevredeki unsur sayısı/ basitlik- karmaşıklık), dinamik (değişimin hızı ve yönü/ durgunluk- dinamiklik) ve düşmanca (karşılaşılan tehdit seviyesi) bir yapıya sahip olduğuna göre değişmektedir (Ersarı, 2022: 1211). Kısaca çevredeki değişimin algılanabilmesi basitlik, karmaşık, durgunluk, dinamiklik ve tehdit durumuna göre farklılık göstermektedir (Daft, 2015: 371). Çevre homojen, değişim hızı düşük ve organizasyon için tehdit oluşturmeyen bir yapıdaysa karar vericilerin gelecekle ilgili tahminde bulunmaları kolaylaşmaktadır. Heterojen, dinamik ve çok sayıda tehdit unsuru barındıran bir çevrede ise değişim belirsiz bir hal alarak karar vericilerin işini zorlaştırmaktadır (Aktepe, 2004: 59).

Gerçekleşen değişim ile algılanan değişim çoğu zaman aynı düzeyde olmamaktadır. Karar vericilerin çevredeki değişimi algılama düzeyleri; değişimin hızı, yönetsel kararların geri bildirim süresi (Koçel, 2018), öğrenme kapasiteleri, değişime açıklıkları, kullanılan teknoloji, organizasyon kültürü gibi konulardan etkilenmektedir. Öte yandan çevrede var olan tüm bilgiye aynı anda sahip olunamaması, karar vericilerin eldeki bilgi kaynaklarına göre değişimi farklı düzeylerde algılamasına yol açmaktadır (Milliken, 1987: 136-137). Albanese, 1998, bu kapsamda çevreyi gerçek dış çevre, yönetimin algıladığı dış çevre ve karar alanı çevresi şeklinde sınıflandırmıştır. Gerçek dış çevre işletmenin sınırları içinde ve dışında yer alan tüm unsurlarda yaşanan değişimdir. Algılanan dış çevre, yöneticilerin çevredeki değişimi anlamlandırabilme seviyelerine göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte hiçbir organizasyon gerçek ve algılanan çevrenin tüm unsurlarına aynı anda odaklanamamaktadır. Bu nedenle karar alanı çevresi, yöneticilerin algıladıkları çevre içerisinde odaklandıkları unsurları ifade etmektedir (Albanese, 1998: 144).

Çevresel belirsizlik bir diğer tanıma göre değişimin yönünün, bu değişiminin sonuçların ve değişim karşısında verilmesi gereken tepkinin karar vericiler tarafından öngörülememesi durumudur. Buradan hareketle belirsizlik kavramının durum belirsizliği, etki belirsizliği ve yanıt belirsizliği şeklinde üç türü olduğu ileri

sürülmektedir. Durum belirsizliği karar vericilerin çevredeki unsurların hangilerinde ne derece değişim olacağını tahmin edememesidir. Bu değişimin organizasyonel faaliyetlere nasıl bir etkisi olacağı tahmin edilemediğinde etki belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Değişim karşısında verilecek tepkiler ve olası sonuçları tahmin edilemediğinde ise yanıt belirsizliğinden söz edilmektedir (Milliken, 1987: 136-137).

Bu bölümde çevresel belirsizlik kavramı, türleri, boyutları ve literatürde yer alan önemli çalışmalar açıklanmaktadır. Sonraki bölümlerde sırasıyla bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme, değişime açıklık ve organizasyonel yenilik konuları ele alınacaktır.

1.1 ÇEVRESEL BELİRSİZLİK KAVRAMI

Organizasyonlar açısından en ideal durum çevredeki unsur sayısının sabit ve bu unsurların birbirleriyle olan etkileşiminde yaşanacak değişimin tahmin edilebilir olmasıdır. Belirlilik söz konusu olduğunda gelecekte karşılaşılabilecek problemler ve fırsatlar kolaylıkla tespit edilebilmektedir. Ne var ki günümüz işletmeleri karşılıklı ilişkilerin sürekli olarak değiştiği bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir (Child, 1972: 163). Çevrenin değişken yapıda olması belirsizlik yaratarak işletmelerin beklenmeyen durumlarla karşılaşmasına neden olmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 68). Bu kapsamda belirsizlik, yöneticilerin geleceğe ilişkin tahminlerinde doğruluk payını azaltan ve alternatifler belirleyerek karar almalarını zorlaştıran bir unsurdur (Sargut, 2007: 87).

Belirsizlik, karar verici konumdaki kişilerin yetersiz bilgi nedeniyle çevredeki değişimin yönünü öngörmekte zorlanmasıdır. Bir diğer ifadeyle belirsizlik, çevredeki değişimi algılayarak doğru öngörülerde bulunmada yetersiz kalınmasıdır. Belirsizlik durumunda alternatifler üretmek, mevcut alternatifler arasından bir tercihte bulunmak (Gifford v.d, 1979: 478) ve yapılan tercihin organizasyon üzerindeki etkilerini tahmin etmek güçleşmektedir (Duncan, 1972: 318).

Çevresel belirsizlik kavramı organizasyonel faaliyetlerin çevresel koşullara bağlı olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, çevresel koşullara

uyum sağlamaya çalışarak belirsizlikle mücadele etmektedir. Bu kapsamda çevresel belirsizliği i ve dış belirsizlikler olarak iki sınıfta incelemek mümkündür.

İ belirsizlikler organizasyonel yapı, kültür, çalışanların yetkinlikleri ve performanslarıyla ilgilidir. Organizasyonlar bu faktörleri yönetmek için çeşitli stratejilerden yararlanmaktadır. Örneğin alışanlarının yeteneklerini geliştirmek için eğitim ve geliştirme programları sunulması, organizasyon kültürünü değiştirerek yenilikçiliği teşvik etmek ya da organizasyon yapısını değiştirerek daha esnek bir yapıya geçmek bu stratejiler arasında yer almaktadır.

Öte yandan dış belirsizlikler yöneticilerin karar alma süreçleri üzerinde çok daha önemli bir etkiye sahiptir (Duncan, 1972: 318). Politik ve yasal değişiklikler, doğal felaketler, yeni teknolojilerin varlığı, makroekonomik riskler, üretim faktörleri ve talepteki değişim gibi unsurlar dış belirsizliğin nedenleri arasında sayılmaktadır (Arıöz, 2012: 19). Kısaca dış belirsizlik doğal çevreden, pazardan, teknolojide yaşanan gelişmelerden, faaliyette bulunulan ülkeden ve sektörden etkilenmektedir (Cruz ve Marquez, 2013: 474). Organizasyonlar bu dış belirsizlikleri yönetmek için finansal risk yönetimi stratejileri kullanma, pazarlama stratejileri geliştirerek müşterilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma ya da yeni mal ve hizmetler geliştirerek yeni pazarlara girme fırsatlarını değerlendirme gibi stratejiler benimsemektedir.

Organizasyonlar, i ve dış çevredeki belirsizliği anlamlandırarak geleceğe yönelik doğru kararlar alabilmek için, neden sonuç ilişkisi kurabilecekleri bilgilere ihtiyaç duymaktadır (Ashill ve Jobber, 1999: 523). Çünkü belirsizlik çevredeki unsurları algılama ve gelecekle ilgili öngörüde bulunma konusunda yeterli bilgiye sahip olunmadığında ortaya çıkmaktadır (Rosenberg, 1996: 91). Dolayısıyla belirsizliği azaltmanın en etkili yolu çevreyi sürekli araştırarak güvenilir bilgiler toplanmasıdır (Lewis, 2004: 167-177). Bir diğer ifadeyle çevreden düzenli bilgi akışı sağlayarak analizler yapılmalı ve geleceğe dair çıkarımlarda bulunulmalıdır.

Öte yandan organizasyonlar risk yönetimi, uluslararasılaşma, esneklik, iş birliği ve çeşitlendirme gibi çeşitli yöntemlerden yararlanarak çevresel belirsizliğin etkilerini azaltmaya çalışmaktadır. Risk yönetimi belirsizliği ngrerek uyum sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaya yardımcı olmaktadır. Uluslararasılaşma, organizasyonların çevredeki riskleri azaltmak üzere değişik pazarlara giriş yapmalarını ifade etmektedir

(Can, 2017). Esnek yapılı organizasyonlar değişim karşısında süreçlerini yeniden yapılandırarak çevreye daha hızlı uyum sağlamaktadır. Benzer şekilde işletmeler, iş birliği ve çeşitlendirme yoluyla kaynaklarını birleştirerek ya da farklı alanlarda yeni faaliyetlere başlayarak belirsizlikten doğan risklerden kaçınmaktadır (Öztürk ve Anıl, 2017: 46).

Günümüzde artan rekabetin şiddeti hemen her işletmeyi çevresel koşulları düzenli şekilde izlemeye ve hızlı yanıt vermeye öğrenmeye zorlamaktadır. Çevredeki belirsizliğin farkında olarak alternatif gelecekler planlayabilen işletmeler yenilik üretiminde bulunabilmektedir. Böylece yeni pazarlara girerek, daha fazla müşteri çekerek veya daha fazla satış yaparak rakiplere karşı rekabet avantajı kazanılmaktadır. Bununla birlikte çevresel belirsizlik işletmelerin operasyonel risklerini arttırmaktadır. Örneğin ekonomik koşullardaki değişiklikler ya da politik belirsizlikler tedarik zincirini aksatarak faaliyetlerin devamlılığını tehlikeye atabilmektedir. İlâveten çevresel belirsizlik işletmelerin stratejik planlama süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Doğru stratejiler belirlemek işletmenin çevresel koşullara uyum sağlayarak daha iyi performans göstermesine, daha yenilikçi ve esnek bir yapıya sahip olmasına yol açmaktadır.

Sonuç olarak çevresel belirsizlik organizasyonların çevrelerindeki potansiyel zorlukları ve fırsatları daha iyi anlamalarına ve bunlara hazırlanmalarına, bilgi işleme yeteneklerini arttırmalarına, paydaşlarıyla daha güçlü ilişkiler kurabilmek için yeni stratejiler geliştirmelerine ve günümüzün hızla değişen çevresel koşullarında çok önemli olan bir yeri olan yenilikçilik kültürünü benimsemelerine yardımcı olmaktadır.

1.2 ÇEVRESEL BELİRSİZLİK TÜRLERİ

Çevresel belirsizlik, karar vericilerin algılama şekillerine göre değişim göstermektedir. Bir diğer ifadeyle çevredeki belirsizliğin anlamlandırılması karar vericilerin öznel yargılarından etkilenmektedir. Organizasyonlar çevreyi algılamalarına göre durum, etki ve tepki belirsizliği olmak üzere üç tür belirsizlikle karşılaşmaktadır (Milliken, 1987).

1.2.1 Durum Belirsizliği (Algılanan Belirsizlik)

Durum belirsizliği, bir işletmenin çevresinde yer alan unsurlarda gerçekleşen değişimin genel bir değerlendirmeye tabi tutulmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan etki ve tepki belirsizliklerine nazaran algılan çevresel belirsizlik kavramına daha yakındır, genellikle de algılanan çevresel belirsizliği ifade ederken kullanılmaktadır.

Karar verici konumdakiler işletmenin genel çevresi veya bir unsuru hakkında öngörüde bulunamadıklarını fark ettiklerinde durum belirsizliğinden bahsedilmektedir. Durum belirsizliğin azaltılması teşhis ve yorumlama süreçlerini gerektirmektedir. Çevredeki unsurlar hakkında yeterli bilgiye sahip olursa dahi, çevrede gerçekleşen olayları değerlendiren kişilerin algılama düzeyleri teşhis ve yorumlama faaliyetlerinde belirleyici olmaktadır (Daft ve Weick, 1984: 284). Dolayısıyla gerçekleşen çevresel belirsizlik ile algılanan çevresel belirsizlik kişiden kişiye değişmektedir (Milliken, 1987).

Algılama kişilik özelliklerinin bir parçasıdır (Ashill ve Jobber, 2010: 1278) ve karar vericilerin algıları çevredeki belirsizliğe karşı verilecek tepkilerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Organizasyonlar yalnızca algılayabildikleri belirsizliklere tepki vermekte, bunun dışında kalan unsurlar organizasyonel eylemleri ve yönetim kademesinin kararlarını etkilememektedir (Miles v.d., 1974: 349). Böylece organizasyonlar aynı belirsizlik karşısında farklı tepkiler verebilmektedir. Bir diğer ifadeyle belirsizlik durumunda üretilen çözümler ve çevreye adaptasyon çalışmalarının tümü karar vericilerin çevreyi algılama düzeylerinden etkilenmektedir (Begun ve Kaissi, 2004: 31-39).

evre karmaşık ve dinamik bir yapıya sahip olduğuunda algılanması zorlaşmaktadır. Çevrede meydana gelen değişime uyum sağlamak için alternatif yollar üretilmesi, aralarından seçim yapılması ve alınan kararların işletmenin geleceği üzerindeki etkilerini kestirmek yoğun çaba gerektiren bir faaliyet haline dönüşmektedir. Bir diğer ifadeyle durum belirsizliği yüksekken alınan kararlar, işletmeyi karlılık ve sürdürülebilirlik açısından ciddi risklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu tür bir çevrede yeterli bilgiye sahip olunmaması yöneticilerin ve iş görenlerin yoğun stres altında kalmasına neden olmaktadır (Akkoç v.d., 2012: 69).

Öte yandan birçok araştırma artan belirsizlik algısının, bilgi yönetim sistemlerinin iyileştirilmesi aracılığıyla, işletmenin genel performansı üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır (Bourgeois, 1985: 560).

1.2.2 Etki Belirsizliği

Karar vericiler çevredeki değişim ile işletmenin gelecekteki faaliyetleri arasında tutarlı bir ilişki kuramadığında etki belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Etki belirsizliği, çevrede yaşanan olayların işletme faaliyetleri üzerinde ne zaman ve ne şekilde etkili olacağının belirlenememesi durumudur (Milliken, 1987).

Bir diğer tanıma göre etki belirsizliği iki olay arasında var olan sebep-sonuç ilişkisinin anlaşılamamasıdır (Lawrence ve Lorsch, 1969). Bu kapsamda etki belirsizliğini, bugün gerçekleşen bir olayın gelecekteki etkileri hakkında fikir sahibi olmamak şeklinde açıklamak mümkündür. Örneğin ülke genelinde yaşanan politik sorunlara bağlı olarak, iş görenlerinin büyük bölümü yurt dışına göç eden bir işletmenin, bugün ve gelecekte yetkin iş görenler bulup bulamayacağı belirsizdir. Organizasyonların tek başına kontrol altına almasının neredeyse imkânsız olduğu çevresel değişimlerin olası etkilerinin bilinmemesi etki belirsizliğini ifade etmektedir. Durum belirsizliği organizasyonun gelecekteki durumu hakkındaki belirsizliği içeriyorsa, etki belirsizliği belirli bir durumun organizasyonun gelecekteki işlev görme yeteneği üzerindeki olası etkileri açısından belirsizlik içermektedir (Milliken, 1987: 137).

1.2.3 Tepki Belirsizliği

Tepki belirsizliği bir organizasyonun belirsizlik karşısında çevreye verebileceği cevap seçeneklerini ve her bir seçeneğin değerini ya da organizasyona yararının ne olacağını anlamlandırmasıyla ilişkilidir. Çevreye gösterilecek alternatif tepkiler hakkında yeterli bilginin olmaması veya alternatifler arasında yapılacak bir seçimin olası sonuçlarının tahmin edilmemesi tepki belirsizliği olarak tanımlanmaktadır.

Tepki belirsizliği genellikle acil kararlar alınması gereken durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle özellikle üst düzey yöneticilerin bir dizi olası strateji

arasından seçim yaparken veya çevredeki acil bir tehdide yanıt verirken tepki belirsizliği yaşama ihtimali yüksektir (Milliken, 1987: 137).

1.3 ÇEVRESEL BELİRSİZLİK KAPSAMINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Daha önce açıklandığı üzere koşul bağımlılık kuramının ortaya çıkışıyla birlikte çevreyi değişim hızı ve unsurlarının sayısı bakımından bağımsız değişken olarak ele alan birtakım araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Koçel, 2018: 59-60). Aşağıda, organizasyon kuramcılarının çevre faktörünü dikkate alarak gerçekleştirdikleri önemli çalışmalar yer almaktadır.

1.3.1 Burns ve Stalker Araştırması

Burns ve Stalker 1961 yılında, değişik sektörlerde faaliyet gösteren 20 farklı işletmenin yöneticileri ve çalışanlarıyla görüşmeler yaparak, organizasyon yapılarının ve yönetsel uygulamaların teknoloji ve pazardaki değişimin hızından etkilendiği sonucuna ulaşmıştır (Burns ve Stalker, 1961). Bu kapsamda mekanik ve organik olmak üzere iki farklı organizasyon yapısı tanımlamışlardır.

Mekanik organizasyon yapısı dikey hiyerarşi içeren bir iletişim ve kontrol mekanizmasını, otoriteyi, yüksek iş bölümünü, her bir işlevsel role bağlı hak ve yükümlülüklerin kesin bir tanımını, üst ile ast arasında ve organizasyonun tüm seviyelerinde düşük derecede özerkliği tanımlanmaktadır (Sollund, 2006: 289). Bir diğer ifadeyle bir organizasyonda yüksek düzeyde bürokrasi, uzmanlaşma, iş bölümü ve merkezileşme var ise mekanik yapıdan söz edilmektedir (Aktaş ve Şener, 2012: 93).

Mekanik organizasyon yapılarında kararlar üst kademelerde alınmaktadır. Formalleşme üst düzeydedir, kurallar ve prosedürler yaygın şekilde kullanılmaktadır (Hatch ve Cunliffe, 2006). İşler standartlaşmıştır ve çalışanların uzmanlık seviyeleri yüksektir. Yöneticiler ve çalışanlar uzman oldukları konularda yeni yöntem ve süreçler denemeye sıcak bakmadığından yenilikçilik girişimleri genellikle karşılık bulamamaktadır (Granström, 1999).

Organik yapılar daha yüksek derecede görev bağıllığıyla, kontrol ve otoritede daha fazla ademi merkeziyetçilikle ve yatay iletişimle karakterize edilmektedir (Ogidi ve Adekitan, 2013: 2). Emirler ve yargılardan ziyade karşılıklı iletişimi, daha fazla idari bilgiyi ve rehberliği içermektedir. Çalışanlarının diğer çalışanların yaptıkları işler hakkında genel bilgisi bulunmaktadır. Yönetim tarafından yenilikçilik desteklenmekte ve çalışanların yaratıcılıkları teşvik edilmektedir. Bu nedenle yazılı kural ve prosedürlerin sayısı mekanik yapılara oranla daha düşüktür. Ayrıca yatay hiyerarşi ve ademi merkeziyetçilik aracılığıyla yapıya esneklik kazandırılmaktadır (Burns ve Stalker, 1961). Tablo 1.1’de mekanik ve organik yapıların özellikleri verilmektedir.

Tablo 1.1 Mekanik ve Organik Organizasyon Yapıları

Mekanik Yapı	Organik Yapı
Durgun ve dengeli çevre	Değişim hızı yüksek çevre
Dikey hiyerarşi	Yatay hiyerarşi
Güç üst yönetimde toplanmıştır, merkeziyetçi yapı	Güç dağılımı vardır, ademi merkeziyetçi yapı
Dikey İletişim	Yatay ve bilgi paylaşımına açık iletişim
Uzmanlaşma	Bireysel Bilgi
Emir, talimat kullanımı yaygındır	Rehberlik ön plandadır
Üstlere güven ve bağlılık düzeyi yüksektir	Yenilikçilik ve sürekli gelişim tercih edilir, işe bağlılık söz konusudur.
Standartlaşma	Esnek Yapı
Organizasyona ilişkin bilgi, yetenek ve tecrübelerle sahip olmak önemli ve prestijlidir	Organizasyonun dış çevresindeki sektörel, teknolojik ve ticari yeniliklerle ilişkilendirilebilen bilgi, yetenek ve tecrübeler önemli ve prestijlidir
Tanımlanmış işler	İş zenginleştirme
Yüksek formalleşme	Düşük formalleşme

Kaynak: Tom Burns, G. M. Stalker, “The Management of Innovation”, Londra, Tavistock Yayınları, 1961; Halit Keskin, Ali Ekber Akgün, İpek Koçoğlu, “Örgüt Teorisi”, 1. bs., Ankara, Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık, Şubat 2016.

Burns ve Stalker 1961’in araştırmasından elde edilen sonuçlara göre mekanik organizasyon yapısı, değişim hızının düşük olduğu durgun ve dengeli bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için daha uygundur. Çevresel faktörlerin hızla ve devamlı değiştiği bir çevrede ise organik yapıdaki işletmeler başarı sağlamaktadır (Öztürk ve Arslan, 2016: 133). Öte yandan işletmeler çoğu zaman bir ucu mekanik diğer ucu organik yapı olmak üzere iki uç arasında bir noktada bulunmaktadır. Mekanik uca daha yakın olan ve yenilikçilik düzeyini arttırmak isteyen bir işletmenin organik yapının yer aldığı uca doğru hareket etmesi uygun olacaktır (Meadows, 1977: 2).

Mekanik yapıların daha verimli oldukları kabul edilmekle birlikte organizasyonun iş yapış usullerinin standartlaşmış ve değişiminin zor olması yapısal katılığa yol açabilmektedir. Organik organizasyon yapılarıysa esneklikleri sayesinde hızla değişen çevrelere daha kolay uyum sağlamaktadır.

1.3.2 Emery ve Trist Araştırması

Emery ve Trist, 1965, tarafından yürütülen çalışmada organizasyonların dört farklı ilişki türünden etkilendiği öne sürülmüştür. Buna göre ilk ilişki türü organizasyonun doğrudan kontrol edebildiği iç çevresiyle olan ilişkileridir. Girdilerin temin edildiği tedarikçilerle işletmenin ürünlerini sunduğu müşteriler gibi üzerlerinde kısmi kontrol sağlanabilen yakın çevre unsurlarıyla olan ilişkiler sırasıyla ikinci ve üçüncü tür ilişkilerdir. Çevresel unsurların kendi aralarında gerçekleşen etkileşimler ise dördüncü ve işletmeye dolaylı yoldan da olsa en fazla etkide bulunan ilişki türüdür (Emery ve Trist, 1965: 30-31).

Buradan hareketle Emery ve Trist, çevredeki unsurların birbirlerini etkileme derecesini ve değişim hızını temel alarak, çevreyi dinamiklik ve karmaşıklık düzeyine göre sınıflandırmıştır. Dinamiklik bir organizasyonun dış çevresindeki hareketliliğin derecesini ölçerken, karmaşıklık bahsedilen ortamın karışıklık ve yoğunluk açısından doğasını değerlendirmektedir (Kurtz v.d., 2012: 3). Buna göre çevre durgun- dağınık, durgun- kümelenmiş, dengesiz- tepki gösterici ve çalkantılı- karşılıklı bağımlı olmak üzere dört sınıfta incelenmektedir (Cole, 1993: 80-81). Tablo 1.2’de Emery ve Trist tarafından yapılan çevre sınırlandırması verilmektedir.

Tablo.1.2 Emery ve Trist Çevre Sınıflandırması

Değişim Hızı (Düşükten Yüksekçe)	Karşılıklı İlişki Kuvveti (Düşükten Yüksekçe)
Durgun	Dağınık
Durgun	Kümelenmiş
Dengesiz	Tepki Gösterici
Çalkantılı	Karşılıklı Bağımlı

Kaynak: Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul, Beta Yayınları, 2018, s. 326.

Durgun- dağınık çevrede ortam sakin ve rastgele özelliklidir. Bir diğer ifadeyle çevredeki unsurların karşılıklı ilişkilerinden doğan olumlu ve olumsuz koşullar kendi

içlerinde nispeten değişmemekte ve rastgele dağılmaktadır (Terreberry, 1968: 592-593). Bu tür bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin karar alma süreçlerinde taktiklerden yararlanmaları yeterlidir (Koçel, 2018: 326).

Durgun-kümelenmiş çevrede unsurlar arasındaki ilişkiler benzer şekilde fazlaca değişmemekte ancak biraya gelerek kümeler oluşturmaktadır. Madencilik sektöründeki kümelenmeleri (Terreberry, 1968: 592-593) ya da monopol pazarları bu tür çevrelere örnek göstermek mümkündür. Bu çevrede yer alan işletmeler risklerden kaçınmak için stratejiler geliştirmek durumundadır (Koçel, 2018: 326).

Dengesiz- tepki gösteren çevre kavramı, karmaşıklık düzeyi düşük olmasına rağmen rakipler arasında çekişmelerin yaşandığı ve karşılıklı tepkilerin verildiği bir ortamı ifade etmektedir. Her an düzensiz bir hal alması mümkündür, değişkenlik hızı yüksektir ve yöneticilerin çevreyle ilgili tahminde bulunması zordur (Ülgen ve Mirze, 2018: 80). Oligopol pazar yapıları bu tür çevre sınıfına girmektedir. İşletme birleşmeleri ve yatay entegrasyon gibi yöntemler çevredeki belirsizliği azaltmak için kullanılan yöntemlerdir (Koçel, 2018: 326).

Çalkantılı- karşılıklı bağımlı çevre değişim hızının ve karşılıklı ilişkilerinin birbirlerini etkileme gücünün en yüksek düzeyde gerçekleştiği, tahmin edilmesi neredeyse imkânsız, kaotik yapıdaki ortamdır (Ülgen ve Mirze, 2018: 80). Bu noktada çalkantılı çevre (türbülans) ile hızlı değişen çevreyi ayırt etmek önemlidir. Hızlı değişim öngörülebilir olabilir ancak türbülans öngörülemezliğe eşittir (Kurtz v.d., 2012: 2). Çalkantılı çevrelerde işletmeler için bilgi kaynakları büyük önem taşımaktadır. Çevreyi sürekli analiz etmek durumunda kalan işletmeler çok taraflı anlaşmalar aracılığıyla belirsizliği azaltmaya çalışmaktadır (Koçel, 2018: 327).

1.3.3 Terrebery Araştırması

Terrebery, 1968, çalışmasında organizasyonların çevreleriyle girdikleri etkileşimden elde ettikleri bilgi, malzeme ve enerji aracılığıyla belirsizliği görece kısa bir zaman dilimi boyunca kontrol edebileceklerini ifade etmiştir. Bir diğer ifadeyle organizasyonlar, entropiyi yani zamanla düzenden düzensizliğe doğru evrilmeyi bu

şekilde geciktirebilecektir. Ancak uzun vadede organizasyonların düzensiz ve kontrol edilemeyen bir ortama doğru evrilmeleri kaçınılmazdır (Dias v.d., 2021: 3).

Bu bakış açısıyla çevresel faktörleri belirsizlik ve karmaşıklık açısından ele alarak çevreyi durgun ve çalkantılı olmak üzere iki sınıfta incelemiştir. Çalkantılı çevre karşılıklı ilişki düzeylerinin ve değişim hızının organizasyonların gelecekle ilgili tahminlerde bulunabilecekleri sınırları aşmasıyla ortaya çıkmaktadır (Terreberry, 1968).

Çevrenin düzensiz ve çalkantılı bir ortama doğru hareket ediyor olması organizasyonel değişimin giderek daha fazla dışsal faktör tarafından teşvik edilmesine neden olmaktadır (Malhotra, 2003: 4). Öte yandan düzenden düzensizliğe doğru evrilme sürecine, organizasyonların çevrede gerçekleşen sürekli değişime uyum sağlama ve öğrenme yeteneğindeki artış eşlik etmektedir (Dias v.d., 2021: 3).

1.3.4 Lawrence- Lorsch Araştırması

Lawrence ve Lorsch, 1969 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada değişik çevresel koşullar altında faaliyet gösteren 10 işletmeyi incelemiştir (Hickson ve Pugh, 2007: 61). Çevresel koşullardaki belirsizlik düzeyine bağlı olarak işletmelerin alt sistemlerinin farklılaştığını ve çevreye uyum sağlanabilmesi için bu alt sistemlerin bütünleştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Öte yandan çalışmalarında (Strati, 2000: 144):

- Organizasyonların değil insanların amaçları olduğunu,
- Farklı faaliyetlerin bir arada yürütülebilmesi için insanların birlikte hareket etmesi gerektiğini ve
- Organizasyon yapısının çevreyle olan uyumunun organizasyonel performansı belirlediğini öne sürmüşlerdir.

İşletmelerin üretim, satış, araştırma ve geliştirme birimlerinden elde ettikleri verileri dikkate alarak farklı çevresel belirsizlik seviyelerinde değişiklik gösteren organizasyon yapıları tespit etmişler (Tosi, 2009), hangi çevresel koşullar altında ne tür organizasyonel yapılanmaların etkinlik sağladığına dair çıkarımlarda

bulunmuşlardır. Elde ettikleri sonuçlara göre dinamik bir çevrede işletmenin birimleri arasındaki farklılaşma düzeyi artmaktadır. Bu tür bir çevrede farklı düzeylerde belirsizliğe maruz kaldıklarından görev ve sorumluluklara verilen önem, hedeflerin süresi, amaçlar ve formalleşme düzeyleri gibi konularda birimler arası mesafe açılmaktadır. Farklılaşma arttıkça işletmenin birimleri arasındaki iş birliğini sağlamak giderek zorlaşmaktadır. Bu durum bütünleşme kavramıyla açıklanmaktadır (Keskin v.d., 2016: 236).

Bütünleşme, organizasyonun birimleri arasında iş birliği, bilgi paylaşımı gibi konuların ne düzeyde ve ne şekilde gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Sonuç olarak belirsiz ve dinamik bir çevrede birimler arasında artan farklılaşmayı bütünleştiren, bir diğer ifadeyle uyumlaştıran organizasyonların etkinliği artmaktadır. Bu tür bir çevrede koordinasyon sağlamakla görevli kişiler ve birimler gibi bütünleştirme araçlarından yararlanmaktadır. Bununla birlikte çevre durgun ve görece belirli bir yapıdaysa formalleşme düzeyi artırılarak performans iyileştirilmektedir (Koçel, 2018: 322).

1.3.5 Duncan Araştırması

Robert Duncan, 1972, organizasyonların karar alma birimleri üzerinde etkili olan çevresel koşulları, belirsizlik düzeyinin alınan kararlara etkilerini ve bu birimlerde görev yapan kişilerin çevreyi nasıl değerlendirdiklerini araştırmıştır (Salık, 2001: 14). Bu kapsamda imalat ve Ar&Ge alanında faaliyet gösteren 6 adet işletmenin toplam 22 karar alma birimini incelemiştir (Koçel, 2018: 333). Karar alma birimlerinin çevresel koşullarla uyum içerisinde olmasının organizasyonel performansı artıracağı sonucuna ulaşmıştır (Işıkhani, t.y.).

	Basit	Karmaşık
Statik (Durgun)	Algılanan Çevresel Belirsizlik Düşük	Algılanan Çevresel Belirsizlik Orta
Dinamik (Değişken)	Algılanan Çevresel Belirsizlik Orta	Algılanan Çevresel Belirsizlik Yüksek

Şekil 1.1: Duncan Çevre Sınıflandırması.

Kaynak: Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, "İşletmelerde Stratejik Yönetim", 9. bs., İstanbul, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., 2018, s. 81.

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere Duncan, belirsizlik açısından ele aldığı işletme çevresini basit- karmaşık ve statik-dinamik (durgun- değişken) çevreler şeklinde dörtlü bir ayrıma tabi tutmuştur. Basit ve karmaşık çevreleri tanımlarken çevrede yer alan ve karar almayı etkileyen unsurların sayısını, statik ve dinamik çevreleri tanımlarken bu unsurlardaki değişim hızını dikkate almıştır (Ülgen ve Mirze, 2018: 81).

Durgun ve basit bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin karar alma birimlerinin algıladıkları çevresel belirsizlik düzeyi düşüktür ve bu tür bir çevrede formal yapılanma tercih edilmektedir. Öte yandan çevre karmaşık ve değişken olduğunda çevresel belirsizlik yüksek düzeyde algılanmakta ve formalleşme düzeyi düşük olan esnek yapılar öne çıkmaktadır (Sucu, 2000: 77).

1.3.6 Courtney- Kirkland- Viguerie Araştırması

Courtney v.d., 1997, organizasyonların farklı çevresel belirsizlik düzeylerinde benimsedikleri stratejileri araştırmıştır (Kurt ve Han, 2021: 71). Araştırma neticesinde mevcut ve gelecekteki durumlara uyum sağlayabilmek için çevredeki belirsizlik düzeyini dikkate alan stratejik bir duruşun geliştirmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna göre organizasyonlar şekillendirme, uyarılma ve oynama hakkını saklı tutma olarak ifade edilen üç farklı duruş içerisinde (AEA Consulting, 2020: 7);

- İçinde bulundukları sektörü yeni fırsatların tasarlandığı ve yaratıldığı yeni bir yapıya doğru yönlendirmeyi (şekillendirme),
- Mevcut sektörel yapı içinde nerede ve nasıl rekabet edileceğini seçmeyi (uyarlama) veya,
- Erkenden yeni bir stratejiye karar vermeden oyunda kalmak için artırılmış yatırımlar yapmayı (oynama hakkını saklı tutma) seçmektedir.

Seçilecek olan stratejileri belirlemede etken olan çevresel belirsizliği ise yeterince açık gelecek, alternatif gelecekler, gelecekler yelpazesi ve gerçek belirsizlik olmak üzere 4 sınıfta incelemiştir (Oosthuizen, 2000: 9-16).

- Yeterine açık gelecek: Çevredeki unsurların sayısı az ve değişim hızı durağan olduğunda yöneticiler gelecekte karşılaşılabilecekleri olayları açık bir şekilde öngörebilmektedir. Böylece işletmeler bilinen formel stratejik analizler ile faaliyetlerini rahatlıkla sürdürebilmektedir (Courtney v.d., 1997).
- Alternatif gelecekler: Belirsizlik nispeten arttığında yöneticiler gelecekle ilgili kararlarında birden fazla alternatifi değerlendirmek durumundadır. Gelecekte yaşanması muhtemel olayların sayısı artmış olsa da her bir olasılık kesin şekilde tahmin edilebilmektedir. Bu durumda her bir olasılık için farklı çözüm önerileri üretilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018: 82). Özellikle yasal çevrede yaşanan değişimler işletmelerin bu tür bir belirsizlikle karşılaşmalarına neden olmaktadır (Kurt ve Han, 2021: 71). Bu düzeydeki belirsizlik ortamında senaryolar ve karar değerlendirme gibi teknikler öne çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 82).
- Gelecekler yelpazesi: Belirsizlik düzeyi daha da arttığında gelecekte karşılaşılabilecek olaylar sayılamayacak bir miktara ulaşmıştır ve bu olaylardan herhangi birinin hangi zaman diliminde ortaya çıkacağı anlaşılamamaktadır (Courtney v.d., 1997). Gelecekler yelpazesinin hâkim olduğu bir çevrede teknik tahmin yöntemleri ve farklı senaryo analizleri faydalı olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 83).
- Gerçek belirsizlik: Belirsizlik düzeyinin en yüksek seviyeye çıktığı çevrelerde ise yöneticilerin gelecekle ilgili tahminlerde bulunarak planlar yapmasını engelleyen bir kaos ortamı yaşanmaktadır. Gerçek belirsizlik

ortamında vizyoner yöneticilerin gelecekle ilgili sezgileri işletmenin performansı üzerinde belirleyici olmaktadır (Courtney v.d., 1997).

Gerçek belirsizlik ortamı daha önce tanımlanan karmaşık- değişken ya da çalkantılı çevreler ile aynı özelliklere sahiptir. Günümüzde çoğu işletmenin faaliyet gösterdiği sektör kaos ortamının yaşandığı gerçek belirsizlik seviyesinde yer almaktadır. Kaos kavramı yüksek belirsizlik ortamında çok sayıda sorunla karşılaşılan, ancak rastlantısal olmayan ve kendi içerisinde bir düzene sahip olan sistemleri ifade etmektedir (Kıvılcım v.d., 2002: 7). Drucker, 1999'a göre kaosun hâkim olduğu bir çevrede yöneticiler doğru riskleri alarak geleceğe yön verecek yollar aramalıdır (Drucker, 1999). Bir diğer ifadeyle yüksek belirsizlik ortamında işletmeler vizyon sahibi, sezgileri kuvvetli, organizasyonunu ve pazarı çok iyi tanıyan yöneticilerin yenilikçilik faaliyetleriyle varlıklarını sürdürmeye çabalamalıdır.

1.4 ÇEVRESEL BELİRSİZLİK BOYUTLARI

Çevresel belirsizlik, organizasyonların doğrudan ya da dolaylı olarak etkileşimde bulundukları unsurların sayısına ve çevrenin değişim hızına göre değişiklik göstermektedir. Bu kapsamda Emery ve Trist, 1965, istikrar, yoğunlaşma ve türbülans; Thompson, 1967, homojen-heterojen ve kararlı-değişken; Lawrence ve Lorsch, 1969, çeşitlilik ve dinamizm; Child, 1972, sınırlılık, karmaşıklık ve dinamizm; Pfeffer ve Salancik, 1978, yoğunlaşma, açıklık ve bağlılık; Mintzberg, 1979 ise istikrar, karışıklık, çeşitlilik ve düşmanlık boyutlarıyla çevresel belirsizliğin organizasyonlar üzerindeki etkilerini açıklaya çalışmıştır.

Öte yandan Duncan, 1972, karmaşıklık ve dinamizm; Tosi, Aldag ve Storey, 1973, volatilité; Staw ve Szewajkowski, 1975, cömertlik; Miller ve Friesen, 1983, dinamizm ve heterojenlik; Fredrickson ve Mitchell, 1984, istikrarlılık; Dess ve Beard, 1984; Keats ve Hitt, 1988; McArthur ve Nystrom, 1991; Sharfman ve Dean, Jr. 1991, dinamizm, karmaşıklık ve cömertlik; Miller, 1987; Teo ve King, 1997; Newkirk ve Lederer, 2006; Yayla ve Hu, 2012 ise çevresel belirsizliğin heterojenlik, dinamizm ve düşmanlık boyutlarını ampirik çalışmalarla test etmiştir.

Yukarıda yer alan araştırmacıların genel olarak çevresel belirsizliğin heterojenlik, dinamiklik ve düşmanlık boyutlarına odaklandıkları görülmektedir. Aşağıda çevresel belirsizliğin bu boyutları açıklanmaktadır.

1.4.1 Heterojenlik

İşletme çevresini homojen ve heterojen olmak üzere iki sınıfta incelemek mümkündür. İşletmenin etkileşimde bulunduğu unsurların sayısı az ve benzer nitelikteyse homojen bir çevreden, çok sayıda ve benzerlik düzeyi düşükse heterojen bir çevreden söz edilmektedir (Budak, 1999: 26). Bir diğer tanıma göre heterojenlik, işletmenin etrafındaki unsurlarla olan ilişkilerinde kontrol etmeye çalıştığı güçlerin sayısının ve birbirleriyle olan karşılıklı bağımlılıkların bir fonksiyonudur (Jones, 2017: 66). İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörde yetkin kişilerin sayısı fazlaysa, pazara sunulan mal/hizmetler çeşitlilik arz ediyorsa ve bu unsurlar geniş bir coğrafi alana yayılmışsa heterojenlik düzeyinin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Sharfman ve Dean, 1991: 686).

Homojen çevreler Duncan, 1972'nin çalışmasıyla uyumlu şekilde basit özellikteyken, heterojen çevreler karmaşık yapıdadır. İşletmenin çevresinde müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar ve rakipler gibi unsurların sayısı ve çeşitliliği fazla olduğunda, karar verici konumdakiler heterojen bir çevrede faaliyetlerini sürdürdüklerinin bilincinde olmalıdır (Bourgeois, 1980: 25). Çünkü bu tür bir çevrede yer alan işletmeler homojen çevrelere kıyasla daha çok sayıda paydaşın istek ve ihtiyaçlarını gidermek durumundadır (Dess ve Beard, 1984).

Çevre heterojen bir yapıya kavuştukça içerisinde yer alan unsurlar artarak belirsizlik düzeyini yükseltmektedir (Aktaş ve Şener, 2012: 99-100). Heterojen çevrede işletmeler farklı tüketicilere çok çeşitli mal/hizmet arz etmeye başlamıştır. Bu da daha fazla sayıda müşteri, tedarikçi, dağıtıcı ve rakiple etkileşime girilerek çevredeki değişimin ne yönde ve hangi hızda gerçekleşeceğini algılamayı zorlaştırmaktadır.

Artan heterojenlik düzeyi çoğu zaman ademi merkezîyetçi bir yapının benimsemesine yol açmaktadır (Robbins, 1990: 232). Ayrıca sektörde rekabetin

şiddeti yüksekse ve organizasyonlar arasında benzer yapılanmalar ve ortak kaynak gereksinimleri varsa bilgi yönetim sistemlerine duyulan ihtiyaç artmaktadır (Keats ve Hitt, 1988: 579). İlaveten çevredeki heterojenlik arttıkça işletmelerin çevrelerini araştırma eğilimleri, çalışanlar arasındaki farklılaşma düzeyi, komisyonlar kurulması, kararlara katılımın teşvik edilmesi, personel geliştirme ve matriks yapılar gibi bütünleştirici araçlara yönelinmektedir (Khandwalla, 1972: 297).

Sonuç olarak doğru stratejilerin benimsenmesi durumunda çevrenin heterojen bir yapıda olması, organizasyonları yenilik performanslarını arttırmak için esnek ve ademi merkeziyetçi yapılara dönüşmeye sevk etmektedir (Osborn ve Hunt, 1974: 243).

1.4.2 Dinamiklik

Dinamiklik, bir organizasyonun etkileşimde olduğu çevresel unsurların değişime uğrama sıklığı olarak tanımlanmaktadır (Simerly ve Li, 2000: 31). Bir diğer tanıma göre dinamiklik işletme çevresinde yer alan güçlerin değişim hızının ve yönünün çevresel belirsizliği artırma derecesini ifade etmektedir. Daha basit bir tanımlamayla önceden öngörülemeyen çok sayıda olayın sıklıkla çevredeki istikrarı bozması çevresel dinamiklik olarak kabul edilmektedir (Knecht, 2013: 45).

Duncan, 1972, dinamikliği tanımlamak için çevrenin değişim hızı ile yeni bir çevresel unsurun yöneticilerin karar verme süreçlerine dahil olma sıklığını dikkate almaktadır. Bir diğer araştırmada Ürü Sanı v.d., 2016, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarları etkileyen tüketiciler, rakipler, kullanılan teknoloji, politik, yasal ve ekonomik koşullardaki değişimin sıklığıyla dinamikliği tanımlamaktadır. Sharfman ve Dean, 1991, dinamikliği içinde bulunan sektörün ve kullanılan teknolojilerin istikrarsızlığıyla açıklamaktadır. Öte yandan Child, 1972, dinamiklik kavramını açıklamak için organizasyonel faaliyetlerin ne sürede değişim gösterdiğini, gerçekleşen değişimlerin birbirlerinden ne derece farklı olduğunu ve değişimlerin ortaya çıkma dönemlerinin düzensizliğini baz almaktadır.

Organizasyonlar, değişimin yavaş gerçekleştiği durağan çevrelerde formalleşme düzeylerini artırma eğilimindedir. Bu tür bir çevrede sektörde eski

olmanın ve kurumsallaşmış formal bir yapı tesis etmenin işletmenin performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Keskin v.d., 2016: 225). Öte yandan işletmenin çevresi istikrarsızlaşarak ani ve hızlı değişiklikler görülmeye başlandıkça birçok fırsat ve tehdit ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çevreye tepki olarak verilen alışılabilir yanıtın etkinliği ortadan kalkmaktadır (Thompson, 1967: 94). Bir diğer ifadeyle organizasyonda uzun süreler boyunca devam eden yerleşik uygulamaların varlığı çevreye adaptasyonu zorlaştıran bir tehdit unsuru haline gelmektedir (Keskin v.d., 2016: 225). Ayrıca çevre dinamik bir yapıda olduğunda karar vericilerin rasyonel süreçlere bağlı kalması güçleşmektedir. Bunun nedeni çevredeki değişimin yönünün ve hızının artmasıyla birlikte rasyonel kararlar almak için ihtiyaç duyulan tüm bilgiye ulaşamamasıdır (Simerly ve Li, 2000: 36). Dolayısıyla yöneticiler çoğunlukla çevreye ilişkin analizleri geri plana atarak sezgisel kararlar almaktadır. Bu da yöneticilerin ne derece iç, yakın ve uzak çevreye hâkim olduğuna ve ne oranda tutarlı tahminlerde bulunduklarına bağlı olarak organizasyonun geleceği üzerinde tehdit oluşturmaktadır.

Bununla birlikte çevresel dinamiklik, değişime ayak uydurma zorunluluğu nedeniyle işletmelerin yeni ürün ve süreçler geliştirerek yeni fırsatlar yakalamalarına aracılık etmektedir (Burns ve Stalker, 1961). Dinamik çevrelerde karar vericiler, değişimin yönü hakkında doğru tahminlerde bulunabilirse, rakiplerinden erken davranarak yenilikçilik çabalarına girişmekte ve böylece pazarın kaymağını alarak yüksek kâr oranlarına ulaşabilmektedir. Öte yandan işletmeler, rakiplerin değişim karşısında uyguladıkları yenilikçi faaliyetleri gözlemleyerek ve bunları kendi faaliyetleriyle harmanlayarak ürün, süreç, yönetim ve pazarlama alanlarında çeşitli yenilikler üretebilmektedir.

Ayrıca organizasyonların dinamik bir çevrede benimsedikleri yönetsel ve stratejik uygulamaları belirsizlik düzeyine göre sınıflandırmak mümkündür. Buna göre çevrede gerçekleşen olaylar uzun aralıklarla yineleniyorsa formal yapılara özgü kurallar ve prosedürler etkili olmaktadır. Çevresel olaylar yinelenmiyor ancak küçük değişimler yaşıyorsa işletme yöneticilerinin geçmiş tecrübelerinden yola çıkarak benimseyecekleri yönetsel davranışlar yeterli gelmektedir. Çevredeki olaylar hissedilir derecede artıyorsa gelecek planlamalarının istatistiki tahmin yöntemleriyle gerçekleştirilmesi faydalı olmaktadır. Çevredeki değişim süreklilik arz etmeye başlamışsa ve her defasında farklı bir değişim söz konusuysa yöneticilerin stratejik

davranışlarda bulunması ve ileri tahmin yöntemlerinden yararlanması gerekmektedir. Çevresel dinamiklik hat safhaya çıkmış ise karar vericilerin stratejik davranışlar geliştirmesi zorunlu hale gelmektedir. Bu aşamada organizasyon geliştirme çabaları etkili olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 44).

Sonuç olarak değişim hızının yüksek olduğu bir çevrede unsur sayısının az ya da çok olması (basit- karmaşık) fark etmeksizin çevresel belirsizlik düzeyi artmaktadır (Duncan, 1972: 325). Bu kapsamda çevresel dinamiklik, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarlarda zaman içerisinde dengesizlik oluşması ve diğer işletmelerle olan karşılıklı ilişkilerin türbülansa girmesi durumudur (Aldrich, 1979). Çevre istikrarsız olduğunda ani gelişen ve etkisi çabuk hissedilen değişimler gerçekleşmekte, pazara agresif özellikli yeni mal/ hizmetler girmekte ya da agresif stratejiler benimsemektedir (Acar, 2021: 60). Bu tür bir çevrede işletmeler, müşterilerin farklılaşan ve hızla değişen beklentilerini çok daha kısa sürelerde karşılamak durumunda olduğundan bilgi yönetim sistemlerine duyulan ihtiyaç artmaktadır (Fuentes-Fuentes v.d., 2004: 425).

1.4.3 Düşmanlık

Çevresel belirsizliğin düşmanlık boyutu rakiplerle kalite, fiyat ve yenilikçilik konularında rekabet edebilme düzeyi, faaliyette bulunulan pazarların küçülmesi, hükümetlerin ve sektörde yetkili otoritelerin müdahaleleri ve işgücünde kıtlık yaşanması gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır (Miller ve Friesen, 1983). Çevrenin çok sayıda risk barındırması ve yöneticiler ile iş görenler üzerinde strese neden olması çevrenin düşmanlık düzeyinin yüksek olduğunun göstergesidir. Kısaca düşmanlık çevredeki rekabetin şiddeti, karşılaşılabilecek riskler ve organizasyonel süreçleri tehdit eden unsurlardan kaynaklanmaktadır (Li, 2001: 183).

Literatürde çevresel belirsizliğin boyutlarını ortaya koyan araştırmalarda karşıt anlamlarda kullanılan cömertlik ve düşmanlık kavramları; kritik organizasyonel kaynakların kıtlığı ya da bolluğu, uzun vadeli ve hızlı büyüme fırsatlarının yokluğu ya da mevcudiyeti ve rekabetin şiddetinin güçlü ya da zayıf düzeyde olmasıyla karakterize edilmektedir (Tang v.d., 2010: 97). Bu kapsamda kaynaklar kıt, büyüme

fırsatları az ve rekabetin şiddeti yüksek olduğunda çevrenin düşmanca bir yapıda olduğu kabul edilmektedir (Jeong ve Kim, 2021: 260- 261).

Bir diğer tanıma göre düşmanlık istikrarsız bir çevre, yoğun rekabet, ezici bir sektörel çevre ve sömürülebilir fırsatların görece eksikliği ile ifade edilmektedir (Anderson v.d., 2015: 1579). Bu tür bir ortam kaçınılmaz olarak işletmelere olumsuz çevresel koşullar sunmaktadır. Düşmanca ortamlarda, büyük ölçüde kaynakların kıtlığından dolayı, sektör içindeki rekabet artış göstermektedir. Bazen bu durum bir işletmenin mal veya hizmetlerine olan talebi azaltarak yaşamını sürdürmesini tehlikeye atmakta veya işletmenin amaçları ile misyonunu olumsuz yönde etkileyen bir değişime yol açmaktadır (Bratnicka, 2014: 5967).

Özellikle küçük ölçekli işletmeler, kaynaklara sınırlı erişim imkânı ve zayıf yönetsel kararların sonuçlarından daha fazla etkilenmeleri nedeniyle, çevredeki olumsuzluklarla mücadele edebilmek için yeni yetenekler geliştirmek durumundadır. Pek çok yerel imalat sektöründe çevresel düşmanlık düzeyi yüksek olduğundan, küçük imalat işletmeleri için en önemli konu etkili bir şekilde rekabet etmeyi öğrenmektir (Covin ve Slevin, 1989: 75).

Düşmanlık genel itibariyle organizasyonların mevcut ve gelecekteki faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen çevresel faktörlerin çokluğuyla ilişkilidir. Karar vericilerin dikkate alması gereken tehdit sayısı arttıkça ihtiyaç duydukları bilgi miktarı da artmaktadır. Bu tür bir çevrede yöneticiler, çevresel unsurları yakından izleyerek karşılaşılabilecekleri tehditlerin sayısını mümkün olduğunca azaltmaya çalışmaktadır. Öte yandan düşmanca bir çevrede rekabet avantajı sağlayabilmek için yenilikçilik faaliyetlerinde bulunulması gerekmektedir. Özellikle pazar küçülmelerinde yeni ürünlerin piyasaya sunulması işletmenin yaşam süresini uzatmasını sağlamaktadır. Ayrıca yenilikçilik bir yandan fiyat ve kalite unsurlarında rekabet avantajı sağlarken, diğer yandan çevredeki yetkin iş görenleri işletmeye çekerek faaliyetleri sürdürmenin önündeki tehditleri elimine etmektedir.

Bu bölümde sıklıkla değinildiği üzere organizasyonların çevresel belirsizliği azaltmasına en etkili araç bilgi kaynaklarına ulaşabilmesidir. Bunun için organizasyonlarda etkin bir bilgi yönetimi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bir sonraki bölümde bilgi yönetimi konusu detaylı biçimde açıklanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi, en yalın tanımıyla öğrenilmiş gerçekleri ifade etmektedir. Sürekli gelişime açık bir kavram olması nedeniyle farklı yer ve zamanlarda ortaya koyulan gerçeklerin birikimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Nonaka ve Takeuchi, 1995' e göre bilgi, gerçekliği ispat edilmiş inanışlardır. Bir diğer tanıma göre bilgi bir konu hakkında yapılan araştırma ve gözlem neticesinde elde edilen gerçeklerdir. İnsanoğlunun bilişsel süreçlerinde farklılık yaratan ve çevresini anlamlandırmasına olanak veren her şey bilgi olarak tanımlanmaktadır (Uçak, 2010: 707).

Bell, 1973, olgulara ve düşüncelere dair mantıksal ya da deneysel yargılara ait ifadelerin sistematik dizilimi sonucunda bilginin ortaya çıktığını öne sürmüştür. Bir başka ifadeyle olgu ve düşünceler hakkında mantıklı zihinsel çıkarımlarda bulunarak ya da olayları tecrübe ederek ulaşılan sonuçların sistematik şekilde ifade edilmesidir. Bilgi, yeni bakış açıları sağlaması amacıyla tecrübe ve enformasyonun birleştirilmesi ve anlam ifade edecek şekilde düzenlemesidir (Brakensiek, 2002: 73).

Günümüzde organizasyonlar iç ve dış çevreden sağladıkları verileri gruplandırarak enformasyon haline getiren ve çeşitli süreçlerden geçirerek amaca uygun yeni bilgilere dönüştüren (Acar, 2008: 54) bilgi merkezli yapılara dönüşmüşlerdir (Alkan, 2003: 24). Organizasyon içerisinde üretilen bilgiler açık ve örtük bilgi olmak üzere iki sınıfta incelenmektedir. Açık bilgi herkesin ulaşabileceği ve anlayabileceği bilgi türüken, örtük bilgi kolayca karşı tarafa aktarılamayan bilgi türünü ifade etmektedir. Organizasyonel süreçlerin deneyimlenmesi sonucunda insan kaynağının zihninde var olan örtük bilgi, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayarak yaşamlarını devam ettirebilmesi bakımından önem arz etmektedir (Yıldırım ve Özdemirci, 2019: 34). Çalışanların deneyimleriyle şekillenen örtük bilginin açığa çıkarılması, bilginin işletme içerisinde ilgili kişilere gereken zamanda ulaştırılmasına ve böylece organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Yeni bilgiler üretmek üzere kullanılan veri, enformasyon ve bilgiye organizasyon üyelerinin bilgi ve tecrübeleri ile işletme içerisinde sürdürülen

faaliyetlerden ve/veya dış çevreden ulaşılabilir. Geçmişte kapalı birer sistem olduğu düşünülen organizasyonlar, günümüz koşullarının etkisiyle çevreleriyle etkileşime giren ve sınırsal birimleri aracılığıyla çevrede var olan bilgiyi toplayıp organizasyona kazandıran açık sistemlere dönüşmüştür (Koçel, 2018: 285).

İç ve dış çevreden sağlanan bilginin toplanması, saklanması, dönüştürülmesi, dağıtılması ve kullanılması faaliyetleri bilgi yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2006: 355). Bilgi yönetimi yüksek maliyetli, insan kaynağı ve kullanılan teknolojiyle yakından ilgili, politik yönü bulunan, bu konuda yetkili kişiler gerektiren, bilgiye ulaşılacak yolun tanımlandığı, sürekli iyileştirme gerektiren ve sonu olmayan bir süreçtir (Baran, 2017: 46-48). Bilgi yönetimi organizasyonel dinamiklerden, yönetsel tekniklerden ve işletmenin teknolojik alt yapısından faydalanarak veri, enformasyon ve bilgiye ulaşılabilmesini, bu unsurların geliştirilerek işletme içinde dağıtılmasını ve böylece daha etkili iş süreçlerinin ortaya koyulmasını sağlamaktadır (Odabaş, 2003: 10).

İşletmenin bilgi yönetiminde etkinliğinin artması çevresel belirsizlik düzeyini azaltarak değişime daha hızlı uyum gösterilmesine aracılık edebilmektedir. Ayrıca diğer işletmelerden daha etkin bir bilgi yönetimine sahip olan işletmeler yeni bir teknoloji geliştirerek ya da farklı bir bakış açısı sunarak çevrede yaşanacak değişime bir ölçüde yön verebilmektedir. Bilgiye ulaşma, değiştirebilme ve kullanabilme derecesi arttıkça çevreden etkilenme ve çevreyi etkileyebilme düzeyleri değişime uğramaktadır.

Bu bölümde bilgi yönetimi kavramına, bilgi yönetiminin ilkelerine, amaçlarına, önemine, bilgi yönetiminde rol alan kişilere ve bilgi yönetimi sürecine yer verilmektedir.

2.1 BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Günümüzde teknolojik gelişmelerin ve küreselleşen dünya ekonomisinin etkisiyle çevrede yaşanan değişimin belirsizlik düzeyi artmıştır (Odabaş, 2005). Bu ortamda işletmelere rekabet üstünlüğü sağlaması açısından önemi günden güne artan bilginin, yönetilmesi gereken organizasyonel bir kaynak olduğu anlaşılmıştır

(Özdemirci ve Aydın, 2007: 167). Böylece işletmelerin bilgi kaynaklarına ulaşmasına, bilgiyi düzenlemesine, dağıtmasına ve etkin biçimde kullanmasına aracılık eden bilgi yönetimi kavramı doğmuştur (Tonta, 2004: 3). İlk kez Wiig tarafından 1986'da kullanılan bilgi yönetimi kavramı (Wiig, 1986: 24-28), 1990'lı yıllardan itibaren organizasyon literatüründe geniş yer bulmaya başlamıştır (Atlı, 2014: 5-7).

Bilgi yönetimi operasyonel ve stratejik amaçlara ulaşabilmek için bireyler, gruplar ve organizasyonlar tarafından üretilen sistematik bilginin paylaşılması ve uygulanması faaliyetleridir (North ve Kumta, 2018). Bilgi yönetimi değer yaratmak amacıyla bilgiyi bulma, anlama ve kullanma konularında sistematik bir tutum geliştirmeyi ifade etmektedir (O'Dell ve Grayson, Jr., 1998). Bir diğer ifadeyle işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için bilgiyi oluşturmaları, paylaşmaları ve kullanmaları gerekmektedir (Nayır ve Uzunçarşılı, 2008: 143).

Bilgi yönetimi organizasyonel amaçlarla ilişkili bilgileri mümkün olan her yerden toplama ve çeşitli süreçlerden geçirerek organizasyonel sermayeye ekleme faaliyetidir (Gerami, 2010: 235). Bilgi yönetimi değer yaratarak rekabet avantajı kazanma amacıyla bilginin etkin kullanımını sağlama çabasıdır (Zaim, 2005). Bilgi yönetimi önceki karar verme deneyimlerinden elde edilen seçili bilgilerin, organizasyonun etkinliğini arttırmak amacıyla mevcut ve gelecekteki karar verme faaliyetlerinde kullanılmasıdır (Jennex, 2005).

Bilgi yönetimi konusunda iki ana yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşım insan zihninde yer alan tüm bilginin kayıt altına alınmasının imkânsızlığını vurgulayarak, örtük bilginin açığa çıkarılması ve bilişim teknolojileri aracılığıyla işlenmesi problemine odaklanan teknik yaklaşımdır (Köseoğlu v.d., 2010: 163). İkinci yaklaşım organizasyonel gelişime odaklanarak bilginin işletme içerisinde üretimi ve paylaşımı için çalışanların teşvik edilmesi problemi öne çıkaran sosyal yaklaşımdır (Gonzalez ve Martins, 2014: 132).

Her iki yaklaşımda da bilgi yönetiminin amacı doğruluğu onaylanmış bilgileri doğru zamanda doğru kişilerin kullanımına sunmaktır (Hajric, 2018: 11). Çünkü günümüzde işletmelerin içeriden ve dışarıdan elde ettiği bilgileri uygun şekilde depolaması, paylaşması ve kullanıma sunması verimlilik ve rekabet edebilirlik açısından bir gereklilik haline gelmiştir (Özdemirci ve Aydın, 2007: 167). Söz konusu

gereklilik öncelikle bilgi yönetiminin organizasyonel süreçlerde verimliliğinin artırılmasına yaptığı katkıdan kaynaklanmaktadır (North ve Kumta, 2018). İşletme içinden ve dışından elde edilen bilgiler organizasyon üyelerinin kullanımına sunularak içselleştirmeleri sağlanmaktadır. Yaptıkları işte tecrübe kazanan organizasyon üyeleri kendi uzmanlık bilgileri ile bu bilgileri sentezleyerek yeni bilgilere dönüştürmektedir (Jahanian ve Bidhendi, 2013: 216). Böylece işin daha iyi yapılmasına imkân veren yeni bilgiler kullanılarak işletmenin verimliliği artırılmaktadır.

Öte yandan bilgi yönetimi yenilikçi fikirlerin geliştirilmesine destek vererek işletmelerin rekabet avantajı kazanmasını sağlamaktadır (North ve Kumta, 2018). Bir anlamda kalıplaşmış bilgiler farklı açılardan incelenerek çevresel koşullara uyarlanmakta ve yeni çözüm yolları üretilmektedir. Sonuç olarak işletmeler, karşılaşılan problemler üzerine düşünme ve analiz etme yeteneği kazanmaktadır (Jahanian ve Bidhendi, 2013: 216). Ayrıca bilgi yönetimi üretim süresini ve maliyetini azaltarak çıktı miktarını artırma, müşteri memnuniyeti ve kaliteyi artırarak rekabet üstünlüğü sağlama, çevresel risklere karşı yanıt verme süresini azaltma, organizasyon üyelerinin yetkinliğini artırma (Durdu ve İpek, 2020: 110-111), yöneticilerin karar verme süreçlerine destek olma, yeni iş fırsatları sağlama, paydaşlara sağlanan faydayı artırma ve yenilikçi ürün geliştirme çalışmalarına temel oluşturma konularında fayda sağlamaktadır (Kim, 2018). İşletmelerin bilgi yönetiminden fayda sağlayabilmesi için bilgi yönetiminin ilkelerini, amaçlarını, önemini, sürecini ve bu süreçte etkili olan faktörleri doğru şekilde anlaması önem arz etmektedir. Bu nedenle ilgili kavramlara aşağıda yer verilmektedir.

2.2 BİLGİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Bilgi kavramı kısaca çevrede var olan kümülatif gerçeklerin amaca uygun olarak kullanımını ifade etmektedir. Çevresel koşullarda meydana gelen değişimin etkisiyle çevreyi algılama biçimimiz ve dolayısıyla inandığımız gerçekler değişebilmektedir (İraz, 2000). Bununla birlikte bilimde ve teknolojiye yaşanan gelişmeler çevrede var olan ancak henüz farkında olmadığımız gerçekleri ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle bilgi sürekli değişime uğrayabilen ve gelişime açık bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bilgi yönetimi en temelde bilginin bu özelliğini ilke edinmiştir. Bilgi yönetiminin diğer ilkeleri hakkında farklı yazarlar tarafından literatüre

kazandırılan çalışmalar genel olarak aşağıdaki konulara odaklanmıştır (Barutçugil, 2002: 85):

- Bilgi yönetimi maliyetli bir faaliyettir,
- Bilgi yönetimi insan ve teknoloji unsurlarının iş birliğini gerektirmektedir,
- Bilgi yönetiminin etkinliğini uygulamalara duyulan güven belirlemektedir,
- Organizasyon çalışanlarına, bilgi takımlarına ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır,
- Bilgi yönetimi organizasyonel faaliyetlerin iyileştirilmesini sağlamaktadır,
- Bilginin elde edilerek paylaşılması ve kullanılması insan doğasına aykırıdır,
- Bilgiye ulaşılacak yolları gösteren haritalardan faydalanılması gerekmektedir.

Bilgi yönetimi konusunda literatürde yaygın şekilde kabul gören alışmalar Wiig, 1995 ve Davenport, 1996 tarafından yapılmıştır. Wiig alışmasında Davenport' dan farklı olarak bilgi yönetimi ilkelerini belirleme çabasından çok, üzerinde dikkate durulması gereken konulara odaklanmıştır (Baran, 2017: 48). Wiig, 1995'e göre organizasyonlar;

- Bilgiye ulaşılabilecek kaynakları araştırmalı ve geliştirerek korumalıdır,
- Bilgi yönetiminin önemini çalışanlarına anlatmalı ve onları teşvik etmelidir,
- Organizasyonel süreçlerin etkinliği için gerekli bilgileri belirlemelidir,
- Organizasyon yapısını bilgi yönetimini destekleyecek şekilde düzenlemelidir,
- Bilginin temel alındığı stratejiler üretmelidir,
- Bilginin güvenliğini sağlayarak rakiplerine karşı korumalıdır,
- Bilgi yönetiminin etkinliğini artıracak bir organizasyon kültürü tesis etmelidir,
- Sahip oldukları bilgilerin performansını düzenli olarak ölçmelidir.

Davenport,1997, literatürde önemli yer edinen çalışmasında bilgi yönetimi ilkelerini on madde olarak sıralamıştır.

- Bilgi yönetimi maliyetlidir ancak bilgi yönetimine yatırım yapmamanın daha yüksek bir maliyeti vardır,
- Bilgi yönetiminin etkinliğinin sağlanabilmesi insan ve teknolojinin uyum içerisinde olmasına bağlıdır,

- Bilgi, gücü temsil ettiğinden elde tutulabilmesi politik faaliyetler gerektirir,
- Bilgi yönetiminde etkinlik sağlanabilmesi için bilgi yöneticilerine ihtiyaç vardır,
- Bilgi yönetimi en çok haritalardan ve piyasa ortamından yararlanır,
- Bilginin diğer birey ve organizasyonlarla paylaşılması beklenen bir davranış değildir,
- Bilgi yönetimi bilgiye dayalı iş süreçlerinin geliştirilmesini ifade eder,
- Bilgi kaynaklarına ulaşmak tek başına yeterli değildir,
- Bilgi yönetimi sonu gelmeyen bir faaliyettir,
- Bilgi yönetimi için bilgi kontratlarının yapılması gerekmektedir.

Yukarıda sayılan ilkelerden anlaşılacağı üzere günümüzde teknolojinin ve küreselleşmenin etkisiyle çok sayıda ve dağınık halde bulunan bilgi kaynaklarına ulaşılmasına öncelik verilmelidir (Lubit, 2001). Bu amaçla işletmelerde bilgi yöneticileri görevlendirilmelidir. Bilgi yöneticilerinin, bilgi yönetimi faaliyetlerinin kaynaklara ulaşmakla bitmediğine ve ancak tüm işletme çalışanlarının desteğiyle etkinliğinin sağlanabileceğine inanan kişilerden seçilmesi gerekmektedir (Wiig, 1995). Etkinliğin artırılabilmesi için bilgi teknolojileri ile insan uyumunu sağlayacak bir organizasyon kültürü ve yapı tesis edilmeli, bu doğrultuda yüksek maliyetli yatırımlardan kaçınılmamalıdır. Çalışanların doğru zaman ve yerde doğru bilgiye en az maliyetle ulaşabilmesi için bilgi haritaları hazırlanarak kullanıma sunulmalıdır (Davenport, 1996: 34).

Ayrıca bilgi paylaşımının bireylerde gücü elde tutamama kaygısı yaratmasını önlemeye yönelik destek sağlanmalı, bireyler teşvik edilerek bilgiye dayalı iş süreçlerinde artan verimliliğin tüm organizasyon üyelerinin lehine olduğu anlatılmalıdır. Aksi takdirde bireyler arasında gücü elde tutma çabasına bağlı politik çekişmeler yaşanabilecektir (Baran, 2017: 48).

Öte yandan işletme içerisinde önemli bilgi kaynaklarına ulaşabilen kişilerin rakip işletmelere geçmesi durumunda kritik öneme sahip bilgilerin korunabilmesi için çalışanlar ile kontratlar yapılması uygun olacaktır. Son olarak, bilginin doğası gereği sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olduğu unutulmamalı ve bilgi yönetimi faaliyetlerinin işletmenin yaşamı boyunca hız kesmeden devam ettirilmesi gerekmektedir (Davenport, 1997: 190-191).

2.3 BİLGİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İşletmelerin insan kaynağından, organizasyonel süreçlerden ve müşterilerden sağladıkları bilgiyi etkin kullanması verimlilik, karlılık ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır (İşevi ve Çelme ,2005: 251). Bu nedenle işletmeler bilgi yönetimi aracılığıyla mevcut ve yeni bilgilere ulaşma ve işletme içerisinde etkin bir şekilde kullanma çabasıdadır (Daghfous, 2003). Bir diğer ifadeyle bilgi yönetiminin amacı organizasyonel hedeflere ulaşmak için bilgi üzerinde açık bir kontrol sağlamaktır.

Alavi ve Leidner, 2001, işletmelerin bilgi yönetimi faaliyetlerinde bulunmasının üç amacı olduğunu ileri sürmüştür. İlk amaç işletmenin sahip olduğu bilgilere işletme çalışanlarının kolaylıkla ulaşabilmesini sağlamaktır. İkincisi bilginin üretilmesini ve paylaşılmasını teşvik eden bir organizasyon kültürünü tesis etmektir. Son amaç ise insan ve teknolojinin uyum içerisinde çalışmasını sağlayacak teknolojik platformlar oluşturmaktır. King, 2009, ise işletmelerde bilgi yönetiminin amaçlarını bilgi uygulamalarını iyileştirmek, doğru karar verebilmeye destek olmak ve işletmenin performansını arttırmak için bilgi varlıklarının güçlendirilmesini sağlamak şeklinde açıklamıştır.

Sağsan, 2002'ye göre bilgi yönetiminin amaçları bilginin organizasyonel bir kaynak olarak kullanılabilmesi için uygun ortamın tesis edilmesi, inceleme ve araştırma çalışmalarına temel oluşturulması ve bilgi faaliyetlerine destek olunmasıdır. Özgener, 2002, bilgi yönetiminin temel amaçlarını öğrenme eğrisi aracılığıyla verimliliği arttırmak, süreçlerin iyileştirilmesine katkı sağlamak, faydalı bilgiye ulaşmak, yeni bilgi üretiminde bulunmak, bilgiyi doğru zaman ve yerde doğru kişilere ulaştırmak ve çevresel değişim karşısında uyum yeteneği geliştirmek şeklinde ifade etmiştir. Çapar, 2003, ise işletmelerin bilgi yönetimi faaliyetlerinde bulunma amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Yeni bilgi üretilmesi,
- Karar alma süreçlerinde mevcut ve yeni bilgilerden destek alınması,
- İşletmenin iç ve dış çevresinde var olan bilgiye ulaşılabilmesi, süreç iyileştirmeye faydası olan bilgilerin iç birimlerden ya da rakiplerden öğrenilerek işletme içerisinde kullanıma sunulması,

- İşletmelerde bilgiye ulaşma yollarını kolaylaştırmak için bilgi teknolojilerinden yararlanılması,
- İşletmenin bilgi varlıklarının insan kaynağının gelişiminde kullanılması.

Öte yandan işletmeler sundukları hizmetlerde müşterilerine değer kazandırdıkları sürece rekabet üstünlüğü sağlayabilmekte ve varlıklarını sürdürebilmektedir. Bu nedenle bazı araştırmacılara göre bilgi yönetiminin esas amacı organizasyonel faaliyetleri iyileştirerek müşterilere sunulan hizmetin değerini arttırmaktır. Bu kapsamda Colburn, 2012, bilgi yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- İşletmenin hizmet sunumunda bulunduğu yaşam döngüsü boyunca yönetime güvenilir veri, enformasyon ve bilgi sağlayarak karar verme kalitesini iyileştirmek,
- Bilgiyi yeniden keşfetme ihtiyacını azaltarak işletmelerin daha verimli olmasını sağlamak. Bu sayede hizmet kalitesini iyileştirerek hizmet maliyetlerini düşürmek ve müşteri memnuniyetini arttırmak.
- Müşterilere sağlanan hizmetlerden elde edilen faydaların ve yaratılan değer in işletme çalışanları tarafından açıkça anlaşılmasını sağlamak,
- Her bir farklı hedef kitle için uygun olan veri, enformasyon ve bilgilere kontrollü erişimin sağlanabildiği bir sistemi tesis etmek,
- Organizasyon genelinde veri, enformasyon ve bilgileri toplamak, analiz etmek, saklamak, paylaşmak, kullanmak ve bu faaliyetlerin sürekliliğini sağlamak.

İşletmeler bilgi yönetimi faaliyetleri aracılığıyla mevcut süreçlerini iyileştirmek ve gelecekte karşılaşılabilecekleri sorunları en kısa sürede çözüme ulaştırabilmek amacındadır. Bu nedenle yönetimin sürekli öğrenmeyi teşvik eden, çalışanlarını araştırmaya, faydalı ve doğru bilgileri bulmaya, yeni bilgiler üretmeye ve bu bilgileri işletme ile paylaşmaya yönlendiren bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Bilgi yönetiminin etkinliği artıkça, bilgi düzeyleri ve yetkinlikleri artan işletme çalışanlarının organizasyonel faaliyetlere kattığı değer artacak ve işletmenin yenilikçilik performansı olumlu yönde etkilenecektir.

2.4 ORGANİZASYONLAR İÇİN BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İşletmelerde bilgi teknolojileri 1960'lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmış, 1970'li yıllara kadar elektronik veri depolama ve veri işleme mekanizması olarak faydalanılmıştır. 1970'lerden 1980'lere kadar verilerin enformasyona dönüştürülerek anlamlandırılmasında kullanılan bilgi teknolojileri, 1980'li yıllardan 1990'lı yıllara kadar yöneticilerin karar alma süreçlerinde destek sağlamıştır (Grover ve Davenport, 2001: 5).

1990'lı yıllardan itibaren işletmelerde bilginin değerli bir kaynak olduğu anlaşılmış ve bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlar hızla artmıştır (Baran, 2017: 50). Bunun temel nedeni rekabet avantajı sağlayan ve günümüz teknolojisinin etkisiyle çevrede dağınık halde ve büyük miktarda bulunan veri, enformasyon ve bilgiye ulaşabilmenin ancak sistemli bir faaliyet sonucunda mümkün olmasıdır (Atlı, 2014: 4).

Bilgi yönetiminin sistemli bir şekilde organizasyon üyelerinin kullanımına sunduğu bilgiler yenilikçi fikirlerin geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Organizasyonel süreçlerde yeni bilgilerin sağladığı iyileştirmeler ve yenilikçiliğin işletmelere sağladığı rekabet avantajı nedeniyle giderek artan bir şekilde bilgi yönetimi önem kazanmaktadır (Bosua ve Venkitachalam, 2013: 331). Cucović ve Cucović, 2014, bilgi yönetimini önemli kılan temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Karar verme süreçlerine destek olmak,
- Öğrenmeyi rutin bir faaliyet haline getirmek,
- Organizasyonel yeniliği teşvik etmek.

Sonuç olarak işletmeler ulaşabildikleri çok miktarda bilgiyi sınıflandırmak, doğru ve faydalı olan bilgileri belirlemek, organizasyon içerisine dağıtarak ihtiyaç duyulan zamanda kullanımı sağlamak, mevcut bilgilerle birleştirerek yeni bilgiler üretmek, yenilikçi mal/ hizmet sunarak müşterilere kattıkları değeri arttırmak ve böylece rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlayarak karlılık ve sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek amacıyla bilgi yönetimine önem göstermektedir.

2.5 BİLGİ YÖNETİCİLERİ VE BİLGİ PROFESYONELLERİ

İşletmelerde bilgi yönetimi faaliyetlerinin etkinliğinin sağlanabilmesi için bilgi yöneticilerine ve profesyonellerine ihtiyaç duyulmaktadır (Awad ve Ghaziri, 2004: 165). Bilgi yöneticileri ve profesyonelleri bilginin nasıl etkin kullanılacağıın belirlenmesinde uzmanlık sahibi kişilerdir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 351). Genel anlamda işletmelerde bilginin elde edilmesi, sınıflandırılması, düzenlenmesi, haritalanması, paylaşılması gibi konularda faaliyetlerde bulunmak üzere görevlendirilen kişileri ifade etmektedir (Tonta, 2004: 5).

İşletmelerde bilgi faaliyetlerinin yürütülmesiyle görevli kişilerin bilgi yöneticileri, bilgi profesyonelleri, bilgi işçileri ve bilgi üreticileri gibi farklı unvanları bulunmaktadır (Odabaş ve Akkaya, 2017: 22). Bu unvanlar arasından bilgi yöneticileri, bilgi yönetimi faaliyetlerinden sorumlu kişileri ifade etmektedir. Bilgi profesyonelleri ise bilgi yönetimi faaliyetlerini uygulayan bilgi işçileri, bilgi üreticileri gibi çeşitli unvanların tamamını kapsamaktadır.

İşletmeler bilgi yönetimi aracılığıyla karlılık ve sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek için değişim yönetimine hâkim, kişilerarası iletişim becerileri güçlü, vizyon sahibi, müşteri odaklı, sonuca yönelik, ekip çalışmasına yatkın ve analitik düşünebilen kişiler arasından bilgi yöneticilerini seçmektedir (North ve Kumta, 2018: 195). Günümüzde CKO (Chief Knowledge Officer), CPO (Chief Privacy Officer) ve CIO (Chief Information Officer) gibi unvanlarla üst düzey yönetici pozisyonunda görevlendirilen bilgi yöneticilerinin (Awazu ve Desouza, 2004: 339) bilgi yönetimi stratejilerini belirleyebilecek, veri tabanlarını geliştirebilecek, organizasyon genelinde öğrenme kültürünü yayabilecek ve işletmeye ait Know- How varlıklarını yönetebilecek yetkinlikte olması beklenmektedir (McKeen ve Staples, 2004: 22).

Earl ve Scott, 1999'a göre bilgi yöneticileri yeni girişimler başlatabilmeli, bilgi yönetimi aracılığıyla üretilen yenilikçi fikirleri organizasyonel süreçlerle uyumlu hale getirebilmeli, bir bilgi teknolojisi uzmanı olarak güncel bilgi teknolojilerine hâkim olmalı ve bilgi yönetimini teşvik eden bir çalışma ortamı tesis edebilmelidir (Earl ve Scott, 1999: 7-8.). Öte yandan bilgi yöneticileri, alanında uzman bilgi profesyonellerini bir

araya getirerek işletmenin bilgi kaynaklarının güvenilir ellerde olduğundan emin olmalıdır.

Bilgi profesyonelleri bilgi kaynaklarının verimli şekilde kullanılmasını sağlayan sistemler oluşturabilecek beceriye, eğitime ve bilgi birikimine sahip olan, kısacası organizasyonlarda bilginin merkezinde yer alan kişilerdir. Temel hedefleri işletmenin kendisi ve çevresi hakkında derin bir anlayışa sahip olabilmesi için bilgiyi ulaşılabilir kılmak ve bilginin kalitesini arttırmaktır (Kim, 2000: 4). Bilgi profesyonelleri iç ve dış bilgi kaynaklarını belirlemeli, elde etmeli, değerlendirmeli ve ilgili bilgileri doğru zamanda doğru kişiye doğru şekilde ulaştırarak kullanımlarına sunmalıdır (Velmurugan ve Thavamani, 2014). Feltes v.d., 2012'ye göre bilgi profesyonellerinde bulunması gereken temel nitelikler aşağıdaki gibidir:

- Veri işleme, veri dönüştürme, veri yönetimi, büyük veri gibi konularda yetkin olmak,
- Teknolojik cihazların kullanımına, yazılım dillerine, web uygulamalarına, kodlamaya, ara yüz tasarımı vb. konulara hâkim olmak,
- Bilimsel araştırma yöntemlerini bilmek, istatistik bilgisine sahip olmak, bilgi yönetimine dair güncel araştırmaları takip etmek,
- Bilgi yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora gibi lisansüstü öğrenimlerin desteğiyle derin bir kavrayışa sahip olmak, sistematik analizler yapabilmek,
- İşbirliğine, ekip çalışmasına, sosyal medya uygulamalarına, modern pazarlama anlayışına, yenilikçilik ve risk konularına yatkın olmak,
- Sorumluluk alabilmek, proaktif davranışlar sergilemek, dijital anlamda yaratıcı olmak, yeni teknolojilere hızla uyum sağlayabilmek.

Bilgi yöneticileri ile bilgi profesyonellerinin sorumluluk ve yetki alanlarının daha iyi anlaşılabilmesi için Tablo 2.1'de aralarındaki temel farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo.2.1 Bilgi Yöneticileri ile Bilgi Profesyonelleri Arasındaki Farklılıklar

Bilgi Yöneticisi	Bilgi Profesyoneli
Organizasyonlarda bilgiye dayalı faaliyetlerin yöneticisi ve uygulayıcısıdır.	Organizasyonlarda bilgiye dayalı faaliyetlerin uygulayıcısıdır.
Bilgiye ulaşılması, sınıflandırılması, düzenlenmesi, saklanması, paylaşılması gibi bilgi yönetimi faaliyetlerinden sorumludur.	Organizasyonel süreçlerden bilgi elde edilmesinden bilgiyi kullanarak rakiplere karşı rekabet avantajı kazanılmasına kadar tüm bilgi yönetimi faaliyetleriyle ilgilenir.
Bilgi yönetimi faaliyetlerini hem organizasyon içini hem de organizasyon dışını kapsayacak şekilde işletmenin etkileşimde bulunduğu tüm çevrede yürütür.	Bilgi yönetimi faaliyetlerini organizasyon içerisinde yürütür.
Organizasyonda yalnızca bilgi yönetimi süreçleriyle ilgilenir.	Faaliyet alanı çok çeşitlidir. Bilgi profesyonellerine faaliyet alanlarına göre bilgi işçisi, enformasyon sorumlusu gibi farklı unvanlar verilebilir.
Organizasyonun bilgiye bakış açısının yanı sıra etkileşimde olduğu çevrenin bakış açısı üzerinde söz sahibi olabilir.	Yalnızca bağlı bulunduğu organizasyonun bilgi politikasının belirlenmesiyle ilgili faaliyetlerde bulunur.

Kaynak: Mustafa Sağsan, “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü”, Changing Ways in Accessing Information and II. Medical Information Management and Technologies Symposium, Ankara, Başkent University, 25 Eylül 2003, s. 259

İşletmelerin bilgi kaynaklarını belirleyip elde etmesinden inovatif fikirler üreterek uygulamaya koymasına kadar olan süreçte bilgi yöneticilerinin ve bilgi profesyonellerin yoğun çabası söz konusudur. Sistemin kurulmasından, işleyişinden ve geliştirilmesinden sorumlu olan bu kişiler, aşağıda açıklanan bilgi yönetimi sürecinde etkili faktörleri de gözетerek bilginin etkin biçimde kullanımını sağlamaktadır.

2.6 BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde organizasyon kültürünün, organizasyon yapısının, liderliğin, yönetimin (Yap v.d., 2010: 5), öğrenmenin, insan kaynakları yönetiminin ve teknoloji alt yapısının bilgi yönetiminin başarısına etkide bulunan faktörler oldukları görülmektedir (Yang v.d., 2010: 445-448).

Davenport ve Prusak, 1998'e göre bilgi yönetiminin başarısı için organizasyon kültürünün iş birliğine, iletişime ve bilginin kullanılabilmesine imkân veren özelliklere sahip olması gerekmektedir. Özellikle bilgi paylaşımı faaliyeti bilginin algılanan değeriyle, özümseme kapasitesiyle, paylaşmaya gönüllü olmakla ve paylaşım yollarının varlığıyla ilgilidir (Gupta ve Govindarajan, 2000: 473). Bilgi paylaşımında bulunmanın gerekliliklerinden birisi gönüllülük olduğundan (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 10), bilginin organizasyon içerisinde paylaşılmasını teşvik eden bir organizasyon kültürü tesis edilmelidir (Lee ve Yang, 2000: 783). Bu bağlamda bilgi paylaşımı faaliyeti, insan kaynağının bilgi ve tecrübesinde gerçekleşen değişimin sosyal etkileşimler yoluyla ortaya çıkarıldığı kültürel bir süreçtir (Lin, 2007: 315).

Öte yandan organizasyon kültürü, hiyerarşinin ön plana çıkarıldığı bir organizasyonel yapıda tesis edilmişse bilgi paylaşımı zorlaşmaktadır (Stock v.d., 2010). Bir diğer ifadeyle genellikle formal organizasyon yapılarıyla birlikte uygulanan hiyerarşinin iletişim ağları üzerindeki yavaşlatıcı etkisi, bilgi paylaşımı düzeyini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Bennet ve Gabriel, 1999). Ayrıca organizasyonlar belirli bir büyüklüğe ulaştıkça merkezileşme eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla küçük ölçekli işletmelerde kültür ve yapının arzu edilen yönde tesis edilmesi daha kolay gerçekleştirilmektedir. Bu da küçük ölçekli işletmelerin bilgi yönetiminin avantajlarından daha fazla yararlanmasına imkân tanımaktadır (Bharadwaj v.d., 2015).

Organizasyon üyeleri bilgiyi üretme, paylaşma ve kurumsal hafızada depolama faaliyetlerinin baş aktörleri olduğundan, kültürün ve yapının yanı sıra liderlerin de takipçilerini bu yönde motive etmesi önem arz etmektedir (Analoui v.d., 2013). Çünkü bilgi yönetimi uygulamalarının organizasyonun tüm seviyelerindeki insanları içermesi liderin tarzı ile yakından ilişkilidir. Ancak bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliği için en uygun liderlik tarzının hangisi olduğu net değildir (Politis, 2001: 354). Literatürde yer alan bazı çalışmalar dönüşümcü ve transaksyonel liderlik tarzlarının önemli etkisine vurgu yaparken bazı araştırmalarda karizmatik liderlik öne çıkmaktadır. Bununla birlikte yenilikçilik, kolaylaştırıcılık ve mentorluk rollerini benimseyen liderlerin bilginin paylaşımı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Yang, 2007: 530). Aynı şekilde liderler takipçileri üzerinde düşük düzeyde bir kontrol sağladıklarında benzer bir etki ortaya çıkmaktadır.

Liderin bilgi yönetimine karşı sorumluluğu üzerinde fikir birliğine varılan konular ise takipçilerinin neleri bildiğini, neleri bilmediklerini ve neleri bilmeleri gerektiğini tespit edebilmesi ve gerekli şekilde yönlendirebilmesidir (Nelke, 2010). Bu sayede liderler, takipçilerinin bireysel bilgilerini kullanabilmeleri ve bilgiye daha kolay ulaşabilmeleri için uygun ortamı tesis edebilmektedir.

Bilgi yönetimde liderlik tarzı kadar yöneticiler tarafından verilen desteğin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bilgi yönetimi faaliyetlerinin tüm organizasyon üyelerince benimsenebilmesi için yöneticilerin proaktif bir tutum sergileyerek bilgi yönetimi altyapısına yeterli kaynağı ayırması gerekmektedir. Ayrıca yönetimin desteği özellikle bilgi yönetimi faaliyetlerinin etkililiğinde önem arz eden organizasyon kültürü üzerinde itici bir güçtür. Takeuchi, 2001'e göre yönetim tarafından bilgi paylaşımı kültürü desteklenmeli ve yöneticilerin bilgi yönetimine ilişkin vizyonları organizasyonel hedeflere dahil edilmedir. Son olarak yöneticiler bilgi yönetimini teşvik eden bir strateji benimsemeli ve uygulamaya koymalıdır (Takeuchi, 2001: 315).

İşletmelerde bilgi yönetiminin etkinliğini arttırmak için kodlama ve kişiselleştirme olmak üzere iki farklı strateji benimsenmektedir. Kodlama stratejisinde açık bilginin işlenebilmesi ve saklanabilmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerine yoğun şekilde yatırım yapılmaktadır. Kişiselleştirme stratejisi ise karmaşık problemlerin çözümünde sezgi ve kişisel becerilere dayanan örtük bilgilerin gelişimine odaklanmaktadır. İşletmelerin insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyonları bu iki stratejiden birinin benimsenmesine bağlı olarak farklı çıktılar elde edilmesi amacıyla tasarlanmaktadır (Edvardsson, 2008: 553-561). Tablo 2.2'de bazı İKY fonksiyonlarının bilgi yönetimi stratejileriyle ilişkisi ve beklenen davranışsal sonuçları gösterilmektedir.

Tablo.2.2 İKY Uygulamalarının Bilgi Yönetimi Stratejileriyle İlişkisi

	Kodlama Stratejisi	Kişiselleştirme Stratejisi
Tedarik ve Seçim	Açık bilginin işlenmesi ve depolanmasına yönelik olarak adaylara uygulanan Psikometrik testler ve bu amaçla hazırlanan iş tanımları	Adayların bilgi paylaşımı kültürüne uygunluğunun dikkate alınması
Ödül Sistemi	Bilgiyi belgeleyen, standart rutinleri takip eden, teknolojiyi kullanan, yüksek veri hacmiyle çalışan kişileri ödüllendirme.	Bilgi paylaşımında bulunan, yeni fikirler geliştiren, yaratıcılığı yüksek ve kaliteli bilgiye sahip kişiler için ödüllendirme.
Performans Yönetimi	Zor, sonuç odaklı, kısa vadeli, bireysel ve spesifik hedefler	Gelişime yönelik, grup odaklı, uzun vadeli ve 360 derece değerlendirilen hedefler
Eğitim	Tek döngülü öğrenmeyle uyumlu, işe alım sonrası belirli beceriler kazandırmaya ve uygulamaya yönelik eğitimler	Çift döngü öğrenmeyle uyumlu, sürekli devam eden, becerileri çeşitlendirmeye ve yaratıcılığı arttırmaya yönelik eğitimler
Beklenen Davranışsal Sonuçlar	Bilgiyi belgeleyebilme, düşük risk alma, bir konuda yüksek derecede uzmanlaşma ve etkililik	İş birliği, risk alma, bilgi alışverişinde bulunma, yenilikçi fikirler üretebilme

Kaynak: Ingi Runar Edvardsson, "HRM and Knowledge Management", Employee Relations, C.XXX, No:5, 2008, s. 553-561.

Öte yandan liderin ve yönetimin öğrenmeyi teşvik eden uygulamalarda bulunması beklenmektedir. Örneğin çalışanlara daha fazla iş birliği gerektiren görevler verilerek öğrenme düzeyleri artırılmaya çalışılmaktadır (Makawi, 2007: 168-169). İşletmeler çalışanlarına yeni ve güncel uygulamalarla ilgili eğitimler verdiklerinde, çalışanlarını becerilerini geliştirmek için seminerler, konferanslar, atölye çalışmaları gibi faaliyetlere katılmaları konusunda desteklediklerinde ve bireysel araştırma çabalarına yeterli kaynağı ayırdıklarında organizasyonel bilgi düzeyi artmaktadır (Balakrishnan ve Kumar, 2020: 997).

Son olarak küreselleşen dünya ekonomisinin ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin etkisiyle bilgiye dayalı ürün ve hizmetlere yönelik talebin artması bilgiye ulaşmayı, depolamayı, paylaşmayı ve kullanımına sunmayı önemli bir yönetim sorunu haline getirmiştir (Krishnaveni ve Raja, 2008: 81). Bu nedenle işletmeler çevrede çok miktarda bulunan veri, enformasyon ve bilgiyi yönetebilmek için bilgi teknolojilerine yatırım yaparak organizasyonel süreçlerini iyileştirmeye çabalamaktadır.

2.7 BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

Bilgi yönetimi işletmelerde stratejik önemi bulunan karar alma, problem çözme ve planlama gibi faaliyetlerde ihtiyaç duyulan bilgiyi edinme, organize etme ve paylaşma sürecidir. Bunun için bilginin üretilmesi, değerlendirilmesi, aktarılması, saklanması, dağıtılması ve paylaşılması gibi birtakım faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir (İşcan, 2020: 193).

Literatürde bilgi yönetimi faaliyetleri farklı yazarlar tarafından benzer temellere konumlandırılarak açıklanmıştır. Wiig, 1993'e göre bilgi yönetimi faaliyetleri bilginin toplanması, üretilmesi, dönüştürülmesi, yayılması, kullanılması süreçlerinden meydana gelmektedir. Ruggles, 1997'e göre bilgi oluşturulmalı, tanzim ve transfer edilmelidir. O'Dell, 1998, bilginin saptanması, toplanması, uyumlu hale getirilmesi, organize edilmesi, uygulanması, paylaşılması şeklinde bilgi yönetimi faaliyetlerini sıralamaktadır. Liebowitz ve Beckman, 1998, bilgi yönetimi faaliyetlerini bilginin toplanması, elendikten sonra seçilmesi, tasnif edilmesi, depolanması, organizasyon içinde paylaşılması ve uygulanması olarak tanımlamıştır. Yapılan tanımlardan yola çıkıldığında organizasyonlarda temel bilgi yönetimi unsurlarını bilgiyi oluşturma, depolama, paylaşma ve kullanma faaliyetleri şeklinde sıralamak mümkündür (North ve Kumta, 2018).

2.7.1 Bilginin Oluşturulması

Organizasyonlarda bilgi oluşturma faaliyeti yeni bilgilerin dışarıdan elde edilmesini ve/veya organizasyon tarafından içeride üretilmesini ifade etmektedir. Organizasyonlar satın alarak, kiralayarak ya da çevredeki diğer organizasyonlarla kıyaslama (benchmarking) yaparak dışarıdan yeni bilgiler elde etmektedir (Uzun ve Durna, 2008: 36). Yeni bilginin organizasyon içerisinde üretimi ise yenilikçi süreç, mal ve hizmetler oluşturmak amacıyla Ar&Ge faaliyetleri yürütülmesi (Yıldırım, 2017: 16) ve bilginin organizasyon üyeleri tarafından çeşitli sosyal süreçlerden geçirilerek dönüştürülmesi yollarıyla gerçekleşmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Yeni bilgi elde etmenin en kolay yolu satın almaktır. Satın almayla kastedilen, organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilgilere sahip kişileri bünyesine dahil etmesi ya da

başka bir işletmeyi satın alması gibi faaliyetlerde bulunmasıdır (Baytekin, 2006: 224). Genellikle pazarda rekabet edebilirliği arttırmak amacıyla gerçekleştirilen satın alma ve birleşme kararları dolaylı yoldan bilgi kazandırabileceği gibi, özellikle teknoloji ağırlıklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelere yönelik satın alma ve birleşme kararları doğrudan bilgiye ulaşma amacıyla alınabilmektedir (Kuşçuoğlu, 2004).

Bilginin dışarıdan elde edilmesinde yararlanılan bir diğer yol bilginin kiralanmasıdır. Bu noktada bilgiye sahip bir danışmana başvurulmakta ya da bilgi eksikliği nedeniyle üstesinden gelinemeyen faaliyetlerin yeterli bilgiye sahip başka bir organizasyona devredilmesi gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır (Uzun ve Durna, 2008: 36). Bir diğer ifadeyle organizasyonların iş birliği ve dış kaynaklardan yararlanma gibi üst yönetim düzeyinde aldıkları stratejik kararlar bilgi edinmelerini sağlayabilmektedir (Özer, 2008). Belirli bir projeyi yürütebilmek veya müşteriye sunulan hizmeti çeşitlendirmek gibi nedenlerle diğer organizasyonlarla ortaklaşa faaliyetlerde bulunulması iş birliği yoluyla bilgiye ulaşmayı ifade etmektedir (Dikmen, 2005: 54). Ayrıca organizasyonun ana faaliyet alanı dışında kalan işlerinin belirli bir bölümünü verimlilik ve maliyet avantajı kazandırması amacıyla farklı organizasyonlara yaptırılması, bir diğer ifadeyle dış kaynak kullanılması diğer organizasyonların bilgisine ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Budak ve Budak, 2004: 196). Son olarak organizasyonlar çevrede var olan en iyi uygulama, süreç ve yöntemleri kendilerindekiyle kıyaslayarak bilgi elde edebilmektedir (Uzun ve Durna, 2008: 36).

Organizasyonlarda bilgi oluşturma faaliyetleri bilginin organizasyon içerisinde kendi çalışanları tarafından üretilmesi yoluyla da gerçekleştirilebilmektedir. Bu noktada organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için uygun, doğru ve kullanışlı bilgi sağlamayı hedefleyen Ar&Ge birimi önemli bir rol üstlenmektedir (Davenport ve Prusak, 1998).

Organizasyonlarda Ar&Ge faaliyetlerinde bulunularak mevcut süreçler iyileştirilmekte ya da yeni süreçler, yöntemler ve teknolojiler geliştirilmektedir. Ar&Ge birimi organizasyonun mevcut süreçlerine yön veren bilgilere ulaşarak iyileştirilmesi ya da yenilenmesi gereken unsurları belirlemektedir. Böylece dış çevrede bulunan yeni ve kullanışlı bilgileri sürekli araştırarak organizasyonun mevcut bilgisiyle karşılaştırmaktadır. Aradaki bilgi boşluğunu doldurmak amacıyla denemeler yaparak

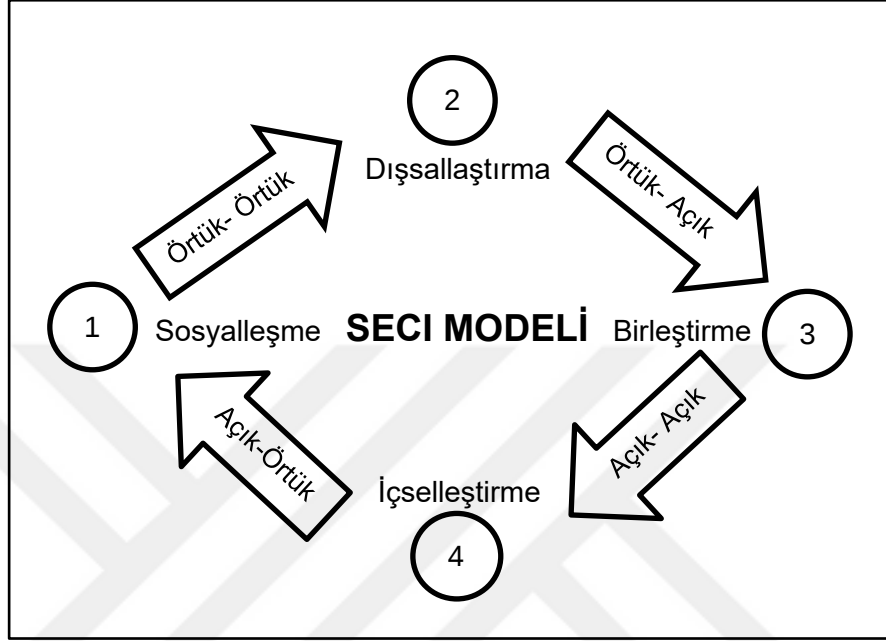
yeni bilgiler üretmektedir. Öte yandan organizasyonun yeni bilgi edinmesine aracılık eden diğer birimleri pazarlama, satın alma gibi çevreyle sıklıkla etkileşime giren unsurlarıdır (Koçel, 2018: 285). Bu birimler müşteriler ve tedarikçiler gibi yakın dış çevreyle gerçekleştirdikleri rutin faaliyetlerden ya da pazara girecek yeni mal ve hizmetlerin belirlenmesi gibi belirli bir bilgiye ulaşma amacıyla yürüttükleri araştırmalardan edindikleri yeni bilgileri organizasyona kazandırmaktadır.

Bilgi oluşturma faaliyetinde önem arz eden bir diğer yöntem organizasyonun elindeki bilgilerin organizasyon üyeleri aracılığıyla dönüştürülmesidir (Gold v.d., 2001). Organizasyonlarda bilgiyi dönüştürme faaliyeti ontolojik ve epistemolojik olmak üzere iki farklı yaklaşımla incelenmektedir. Ontolojik bakış açısı bilgiyi dönüştürme faaliyetini organizasyonel öğrenme kapsamında ele almakta ve bilginin sırasıyla bireyler, gruplar ve organizasyonlarda dönüştürülmesini incelemektedir. Epistemolojik bakış açısıyla bilgiyi dönüştürme süreci bilgi yönetimi faaliyetleri kapsamında değerlendirilmekte ve örtük bilginin açık bilgiye dönüşümü temel almaktadır (Bratianu, 2010: 194).

Literatürde SECI modeli, EvEr modeli (Öztemel ve Aksoy, 2001), 8+3 modeli (Dinçmen, 2003: 47-53), Boisot I-Space modeli (Boisot, 1999), E-CKM modeli, Yaşam döngüsü modeli (Sağsan, 2006: 31), King bilgi yönetim süreci modeli (King, 2009: 3-13), Nasserî bilgi yönetim modeli (Nasserî, 2006), temel bilgi yönetim modeli (Skyrme, 2002) ve kurumsal bilgi yönetim modeli (Dalkir, 2005) gibi bilgi dönüşümünü epistemolojik bakış açısıyla açıklayan birçok model yer almaktadır. Bunlar arasında Nonaka ve Takeuchi, 1995, tarafından ortaya atılan SECI modeli en çok kabul gören bilgi dönüştürme modeli olmuştur (Adesina ve Ocholla, 2020: 1).

Nonaka, 1994, bilgi dönüşümünü sistemli, dinamik, sürekli devam eden bir süreç olarak tanımlamış, örtük bilginin potansiyeline ve değerine dikkat çekerek bilginin dışsallaştırılabilir ve açık hale getirilebilir olduğunu ifade etmiştir. Bu fikirden yola çıkılarak oluşturulan SECI modeli İngilizce socialization (sosyalleşme), externalization (dışsallaştırma), combination (birleştirme), internalization (içselleştirme) kelimelerin baş harflerinden oluşan dört adımlı spiral bir döngüdür (Nonaka ve Takeuchi, 1995). SECI modeline göre bilgi sosyalleşme aracılığıyla örtükten örtüğe, dışsallaştırmayla örtükten açığa, birleştirmeyeyle açıktan açığa ve

içselleştirmeyele açıktan örtük bilgiye dönüşmektedir (Nonaka v.d., 2000). Şekil 2.1’de dört adımdan oluşan SECI modeli gösterilmektedir.



Şekil 2.1: SECI Modeli.

Kaynak: Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi "The Knowledge Creating Company", New York, Oxford University Pres., 1995.

Birinci adım olan sosyalleşme organizasyon üyeleri arasında gözlem ve birlikte uygulama yoluyla örtük bilginin paylaşılmasıdır. Bireyler birlikte çalıştıkları kişilerin uzmanlık ve tecrübelerinden faydalanarak onların iş yapış usullerini, kullandıkları teknik ve yöntemleri öğrenmektedir (Ahmad v.d., 2008: 313). Örneğin bir duvar ustası, diğer ustaların uygulamalarını gözlemleyerek karşılaştığı problemlere çözüm bulmaktadır. Bu durumda örtük bilgi genele yayılamadan birbirleri ile yakın iş ilişkisi olan kişiler arasında kalmaktadır. Bir diğer ifadeyle bir kişiden diğerine aktarılan örtük bilgi henüz açık bilgiye dönüşmemektedir (Diakoulakis v.d., 2004).

İkinci adım olan dışsallaştırmada örtük bilgi kavramlar, işaretler, şekiller, kelimeler vb. yollarla açık bilgiye dönüştürülmektedir (Sağsan, 2006: 28). Burada önemli olan organizasyon üyelerinin örtük bilgilerini birbirleri ile paylaşma isteğinde olmasıdır. Organizasyonlar dışsallaştırmayı teşvik edecek yapı ve kültürü tesis ederek çalışanlarının örtük bilgilerini açığa çıkarmaya çalışmaktadır (Bulut v.d. 2016: 814). Örneğin kalite çemberleri uygulamasında farklı uzmanlıkları olan kişiler belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirilerek birbirleri ile bilgi paylaşımında bulunmalarına

imkân verilmektedir (Köksal, 2011: 55). Bu çalışanların örtük bilgilerinin açığa çıkarılarak kalite çemberi içerisinde paylaşılması, yeni bilgilerin üretilerek çözüm süreçlerine dahil edilmesiyle sonuçlanmaktadır. Dışsallaştırma adımı bireylerin örtük bilgilerini meydana getiren ‘nasıl’ ve ‘neden’ bilgileri açıkça ifade edilebilir hale gelmektedir (Dalkir, 2005: 54).

İkinci adımda açık bilgiye dönüştürülmüş olan örtük bilgiler (Nonaka, 1994), üçüncü adımda organizasyon içinde herkes tarafından kullanılabilir hale getirilerek diğer kişilerin açık bilgileriyle birleştirilmektedir (Ahmad v.d., 2008: 314). Nonaka v.d. 1996’ ya göre bireylerin yeni ve mevcut açık bilgilerinin organizasyonun bilgi yönetimi sistemine aktarımı birleştirme adımı gerçekleştirilmektedir. Bilgi yönetim sistemine aktarılan açık bilgiler birleştirilip düzenlenerek doküman, belge ve veri tabanı gibi araçlar aracılığıyla yeni bilgiler üretmek üzere işlenmektedir (Kaur, 2015: 837). Bir diğer ifadeyle birleştirme adımı açık bilgilerin diğer açık bilgilerle birleştirilmesinden yeni bilgiler üretilmektedir (Bratianu, 2010: 195).

Dördüncü ve son adım olan içselleştirme adımı bireylerin kullanımına sunulan yeni ‘ne’ bilgileri tekrar bireyler tarafından ‘nasıl’ bilgisine dönüştürülmektedir (Nonaka v.d., 1996: 208). Bu adımda organizasyon içerisinde paylaşılan yeni bilgiler organizasyon üyeleri tarafından geliştirilerek özümsemektedir. Bireyler geliştirdikleri bu yeni bilgiler aracılığıyla kendilerine özgü yeni usul, teknik ve kavramlar ortaya koyarak açık bilgiyi yeniden örtük bilgiye dönüştürmektedir (Kaur, 2015: 837).

İçselleştirilen bilgi diğer çalışanlar tarafından gözlemlenerek öğrenildiğinde bilgi üretimi süreci birinci adıma dönerek yeniden başlamaktadır. Bu nedenle bilgi üretimi süreci sürekliliği olan bir faaliyetdir. Organizasyonlar bir yandan açık bilgiye ulaşmaya çalışırken diğer yandan daha iyi usul, esas ve işleyişlere imkân veren örtük bilgileri açığa çıkarma çabasıdadır. Örtük bilginin yeni bilgi ve tecrübelerle sentezlenerek farklı süreçlere imkân veren yeni bilgilere dönüştürülmesi organizasyonel faaliyetlerin etkinliğini artırmaktadır (Zaim ve Seçgin, 2012: 2). Yukarıda açıklanan tüm yöntemlerle bilgi oluşturulduktan sonra bilginin depolanması, paylaşılması ve kullanılması faaliyetlerine geçilmektedir.

2.7.2 Bilginin Depolanması

Oluşturulan bilginin doğru zaman ve yerde ilgili kişilerin ihtiyacına sunulmak üzere hazır durumda saklanması faaliyeti bilginin depolanması olarak tanımlanmaktadır (Igbinovia ve Ikenwe, 2017: 31). Bilgi, etkin şekilde depolandığında ve uygun araçlarla erişim sağlandığında organizasyona kattığı değer artmaktadır (Çakar v.d., 2010: 76). Bilgi, ileride yeniden kullanılabilmesi ya da yeni bilgi üretiminde faydalanılması amacıyla belirli bir hiyerarşiye göre yapılandırılmaktadır (Smith, 2001: 315). Hiyerarşik bir düzende tasniflenerek haritalandırılan bilgiler, bilgi ambarları ya da havuzları olarak ifade edilen iç, dış ve informal bilgi depolarında saklanmaktadır. Fiziksel hafıza olarak adlandırılan bu faaliyetin gerçekleştirilmesinde teknoloji tabanlı araçlardan (Sağsan, 2006: 36), dokümanlardan, talimatlardan, prosedürlerden ve hatta insan kaynağının zihninden yararlanılmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001).

Teknoloji tabanlı elektronik bilgi depolama araçları arasında veri tabanları, elektronik posta servisleri, bulut teknolojisi ve Metaverse olarak adlandırılan internet 3.0'ın sunduğu olanaklar sayılabilmektedir. Bununla birlikte organizasyonun dış çevresinde etkileşimde bulunduğu rakiplerin ve sektörde düzenleyici kurumların kamuya açık raporları gibi kaynaklar bilgi depoları arasında yer almaktadır (Helleoid ve Simionin, 1994).

Bu bağlamda doküman, prosedür, talimat gibi araçların iç bilgi deposuna, kamuyla paylaşılan bilgilerin tespit edilmesini, bir araya getirilmesini, anlamlandırılmasını ve organizasyon içeriğinde dağıtılmasını içeren rekabetçi zekâ gibi faaliyetlerin dış bilgi deposuna ve organizasyon üyelerinin hatalarından çıkardıkları derslerin informal bilgi deposuna örnek gösterilmesi mümkündür (Yazıcıoğlu v.d., 2012).

2.7.3 Bilginin Paylaşılması

Bilgi paylaşımı, insan kaynağının bilgiye kolaylıkla ve hızla ulaşabilmesini sağlayan tüm uygulamaları ve sistemleri kapsamakta ve bu süreçte bilgi teknolojilerinden yoğun şekilde yararlanılmaktadır (Sarıkaya, 2011). Teknoloji tabanlı bilgi paylaşımı faaliyetleri elektronik bilgi haritaları, web sayfaları, e-posta ve mobil

haberleşme uygulamaları, organizasyon içi yerel ve geniş ağ sistemleri, doküman yönetim sistemleri gibi araçlarla sağlanmaktadır (Dinçmen, 2010: 23). Özellikle internet aracılığıyla bilgiyi paylaşımı neredeyse sınırsız bir ölçekte yapılabilmektedir (Yozgat, 1998).

Bilgi paylaşımının amacı bilginin farklı kaynaklar arasından seçilerek belirli bir hedefe ulaştırılmasıdır (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 221). Organizasyonlar bilgi yönetimi faaliyetlerine etkinlik kazandırmak için kurulan teknolojik altyapı aracılığıyla bireyler, gruplar ve organizasyonlar arasında hedefe yönelik bilgi paylaşımı gerçekleştirmektedir. Organizasyonel amaçlarla uyumlu biçimde oluşturulan ve depolanan bilginin ihtiyaç duyan her kesimle paylaşılması organizasyonun yenilik üretme beceresini arttırmakta, çevresel belirsizliği azaltmakta, organizasyonel süreçlerde yapılan hataların tekrarlanmasını önlemekte ve insan kaynağının ortak bir bakış açısı kazanmasını sağlamaktadır.

Bununa birlikte organizasyonlar sadece bilgi yönetimi teknolojilerine yatırım yaparak bilgi paylaşımının etkinliğini sağlayamamaktadır. Bunun için organizasyonun iletişim kanallarını açık tutan bir kültür ve yapı tesis edilmeli, bilgi üzerinde belirli kişilerin kontrol sahibi olması önlenmeli (Doğan ve Kılıç, 2009: 100), organizasyon üyelerinin kullanımına uygun düzeyde bir teknoloji seçilmeli ve bilgi paylaşımını nasıl gerçekleştirecekleri konusunda bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.

2.7.4 Bilginin Kullanılması

Bilgi oluşturulduktan, depolandıktan ve uygun araçlarla paylaşıldıktan sonra kullanıma hazır hale gelmektedir. Bilgi yönetiminin en önemli aşaması bilginin kullanılması faaliyetidir. Birçok işlemde geçirilerek ihtiyaç halinde doğru kişilere doğru zamanda sunulan bilgi, etkin şekilde kullanılmadığında bilgi yönetiminin diğer tüm faaliyetleri anlamsızlaşmaktadır (Çakar v.d., 2010: 76).

Bilginin organizasyonlarda potansiyel kullanım alanı organizasyonel ihtiyaçlara ve amaçlara bağlı olarak neredeyse sınırsızdır (Bergeron, 2003). Kullanılmayan ya da yeni bilgiler üretmek için paylaşılmayan bilginin organizasyon açısından önemi bulunmamaktadır (Tubigi ve Alshawi, 2012). Temelde tüm bilgi

yönetimi faaliyetlerinin gerçek değeri bilginin etkin şekilde kullanımından gelmektedir. Çünkü bilgi etkin şekilde kullanıldığında girişimcilik ve yenilikçilik düzeyleri üzerinde olumlu etkide bulunarak (Wibowo, 2014), organizasyonun çevresel değişim karşısında yaşanan zorluklara direnme gücünü ve dolayısıyla rekabet edebilirlik düzeyini arttırmaktadır (Tubigi ve Alshawi, 2015: 167).

Bilgi kullanımı üç farklı yol ile gerçekleştirilmektedir. İlki örtük bilginin diğer organizasyon üyeleriyle paylaşarak kullanılmasıdır. İkincisinde, açığa çıkarılan bilgiler dokümanlara işlenerek herkesin kullanımına sunulmaktadır. Sonuncusunda ise bilgi organizasyon içerisindeki takımlar tarafından işe yönelik süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılmaktadır (Sağsan, 2007: 113).

Ayrıca üst yönetim tarafından alınan satın alma ve birleşme, iş birliği vb. gibi işletmenin yaşam süresini etkileyebilen stratejik kararlar bilginin etkin şekilde kullanılması ile yakından ilişkilidir. Çevresel değişimi öngörebilmek her ne kadar üst düzey yöneticilerin kişisel yetenekleri arasında sayılsa da bu durum esasen pazarı ve çevreyi iyi analiz edebilmekten kaynaklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle vizyoner bir bakış açısına sahip olabilmek doğru ve çok yönden gelen bilgiye hâkim olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bilginin özellikle üst yönetim kademelerinin karar alma faaliyetlerindeki rolü önem arz etmektedir.

Öte yandan bilgi yönetimi faaliyetleri ile organizasyonel öğrenme kavramları arasında yakın bir ilişkili bulunmaktadır. İşletmeler bilgi yönetimi ve öğrenme kavramlarını etkin şekilde kullanarak insan kaynağının bilgisinden ve çevrede yer alan uygulamalardan en üst düzeyde istifade etmeye çalışmaktadır (Aktan ve Vural, 2016: 7). Bir sonraki bölümde organizasyonel öğrenme konusu açıklanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZASYONEL ÖĞRENME

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevrede sürekli değişim yaşanmasına neden olmaktadır. Çevredeki değişimin hızına ve büyüklüğüne bağlı olarak da öğrenme ihtiyacı artmaktadır (Kalkan, 2006: 22). Bu nedenle günümüz işletmelerinde insan kaynağının fiziksel emeğinden ziyade organizasyonun bilgi kaynaklarına ve öğrenme faaliyetlerine yaptıkları katkı dikkate alınmaktadır (Koç, 2009: 151). Bir diğer ifadeyle rekabet koşullarının işletmeleri bilgi temelli yapılar olmaya zorlaması, bilgiyi kullanıp dönüştürebilen ve sürekli öğrenmeye açık olan kişilerle çalışmayı gerektirmektedir.

Öğrenme belirli bir amaç doğrultusunda edinilen yeni bilgiler aracılığıyla bireysel faaliyetlerin ve davranışların değişime uğramasını ifade etmektedir (Marquardt, 1996: 30). Öğrenme kavramı ilk başlarda sosyal bilimlerin çeşitli disiplinlerinde birey düzeyinde incelenmiştir. Zamanla işletme ve yönetim bilimleri gibi disiplinler tarafından grup ve organizasyon düzeylerinde araştırılmaya başlanmıştır (Aydoğan v.d., 2011: 191). Yapılan araştırmalar öğrenme faaliyetinin belirli bir hiyerarşi içerisinde önce bireylerde, sonra gruplarda ve en son organizasyon düzeyinde gerçekleştiğini göstermektedir (Mert, 2018: 31).

Bireylerde öğrenme çeşitli yollarla elde edilen yeni bilgilerin uygulamalar ya da zihinsel faaliyetler yoluyla tekrarlanması sonucunda gerçekleşmektedir. Bu nedenle işletmelerde mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri, iş başı eğitimleri, oryantasyon gibi faaliyetler düzenlenerek çalışanların sürekli yeni bilgiler kazanabilecekleri ve bu bilgileri tekrar ederek öğrenebilecekleri bir ortam oluşturulmaya çalışılmaktadır (Jaber ve Bonney, 1999: 93).

Öğrenilen bilgilerin bir grup içerisinde paylaşılarak birlikte yorumlanması ve topluca yeni bir anlayış geliştirilmesi durumunda grup halinde öğrenme ortaya çıkmaktadır (Kaçmaz, 2015).

Kendilerini bir grubun üyesi olarak tanımlayan bireyler diyalog yoluyla, birlikte uygulama yaparak, bilgi ve tecrübelerini paylaşarak ya da birbirlerini gözlemleyerek

grup düzeyinde öğrenmeyi gerçekleştirmektedir (Kaçmaz ve Barutçu, 2016: 363). Son aşama olan organizasyon düzeyinde öğrenme ise birey ve grup halinde öğrenme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan bilgilerin ve zihinsel modellerin organizasyonun tümüne yayılmasını ifade etmektedir. Bu şekilde elde edilen fayda birey ve grup düzeyinde sağlanan faydanın toplamını aşmaktadır (Yazıcı, 2001).

Literatürde Argyris ve Schön, 1978 modeli; Fiol ve Lyles, 1985 modeli; Senge, 1990 modeli; Kim, 1993 OADI-SMM modeli; Watkins ve Marsick, 1996 modeli; Marquardt, 2002 SLOM modeli gibi organizasyonel öğrenme sürecini açıklayan birçok çalışma yer almaktadır.

Aşağıda organizasyonel öğrenme kavramı ve organizasyonlarda gelişim süreci, öğrenme düzeylerine göre organizasyonların sınıflandırması, organizasyonel öğrenme ile öğrenen organizasyon ayrımı, organizasyonel öğrenme modelleri ve organizasyonel öğrenmenin boyutları detaylandırılarak açıklanmaktadır.

3.1 ORGANİZASYONEL ÖĞRENME KAVRAMI

Öğrenme insanoğlunu diğer canlılardan ayıran en belirgin özelliğidir. İlk Çağ'dan bu yana insanoğlunun doğa karşısında yaşamını devam ettirebilmesi ve günümüzde doğayı etkileyen en önemli unsur haline gelmesi öğrenme yeteneği sayesinde mümkün olmuştur.

Öğrenme faaliyeti insanoğlunun doğumundan itibaren yoğun şekilde maruz kaldığı fizyolojik ve çevresel uyaranlarla başlamaktadır (Rank, 1993). Örneğin yeni doğan bir bebeğin açlık, susuzluk gibi fizyolojik uyaranlar karşısında ağlayarak besine ulaşabileceğini fark etmesi, bir diğer ifadeyle bu bilgiye deneyimleyerek sahip olması ve bilinçli şekilde davranışını tekrarlaması durumunda öğrenme gerçekleşmektedir. Örnekten anlaşılabilmesi üzere insanoğlu öğrenme yeteneğiyle doğmakta ve bu sayede çevreye uyum göstermektedir (Argyris ve Schön, 1978).

Öğrenme bireyin içinde bulunduğu çevrede hayatını devam ettirebilmesi için ihtiyaç duyduğu tecrübe, yetenek ve bilgiye sahip olma sürecidir (Yılmaz, 2009: 173-191). Ayrıca öğrenmeyi çevreyle girilen etkileşime bağlı olarak davranışlarda gerçekleşen değişim olarak tanımlamak mümkündür (Akbaba, 1995). Bir başka

tanıma göre öğrenme, kazanılan yeni bilgiler aracılığıyla farklı bir kavrayış düzeyinin geliştirilmesidir (Senge, 1990). Öğrenmeyi farklı şekillerde açıklayan bu tanımlara bakıldığında öğrenmenin çevreyle doğrudan etkileşime girerek ya da bazı bilişsel süreçler sonucunda gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bir diğer ifadeyle yeni bilgiler kullanarak daha önce becerilemeyen işleri yerine getirmeyi sağlayacak davranışlar geliştirildiğinde ya da doğrudan deneyimlemeye gerek duymadan çevrede bulunan unsurlar eskiye göre daha kolay anlamlandırılabilirdiğinde öğrenmenin varlığından bahsedilmektedir (Öğütveren, 2000: 648).

Organizasyonel öğrenme kavramı ilk kez Cyert ve March,1963 tarafından kullanılmış ve Argyris ve Schön, 1978'in çalışmasıyla organizasyon literatüründe önemli bir yer edinmiştir. Bu tarihe kadar yapılan araştırmalarda organizasyonel öğrenmenin sorgulama, veri toplama, benimseme ve faaliyete geçme aşamalarından oluştuğu öne sürülmüştür. Argyris ve Schön,1978 ise çalışmalarına araştırma aşamasını da ekleyerek organizasyonel öğrenmeyi problemleri tanımlama ve düzeltici uygulamalarda bulunma süreci olarak açıklamıştır (Biçer, 2020). Senge' in 1990 yılında yayınlanan '*Beşinci Disiplin*' isimli çalışmasıyla birlikte organizasyonel öğrenmeye gösterilen ilgi artmıştır (Mert, 2018: 49). Önceleri işletmelerin faaliyetlerinden elde ettikleri olumlu tecrübelerin bir sonucu olarak kabul edilen organizasyonel öğrenme kavramı, günümüzde olumsuz tecrübelerin de öğrenmeye değer kattığı komplike bir kavram olarak görülmeye başlanmıştır.

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde temel unsurlardan biri olan organizasyonel öğrenme kavramı (Çemberci v.d., 2021: 18) literatürde birçok araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. En yalın anlatımla organizasyonel faaliyetlerde tespit edilen hatalar karşısında gerekli düzeltmeleri yaparak çevreye uyum gösterme yeteneğinin geliştirilmesidir (Koçoğlu v.d., 2011: 72). Bir diğer tanıma göre işletmelerin faaliyetlerini sürekli iyileştirerek çevrede yaşanan değişime uyum sağlamalarına imkân tanıyan sofistike, kolektif ve sonu olmayan bir süreçtir (Doğan, 2010).

Organizasyonel öğrenme tüm organizasyon üyelerinin çabalarıyla geliştirilen üst düzey bir kavrayışın organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılmasıdır (Fiol ve Lyles, 1985). Farklı bir ifadeyle etkili süreçler ve faaliyetler tasarlayarak organizasyonun kapasitesini genişletme çabasıdır (Kim, 1993).

Organizasyonel öğrenme kavramı var olan bir sorunun ortadan kaldırmasına yönelik temel düzeyde yapılan müdahalelerden ziyade organizasyonel faaliyetleri gerçekleştirirken öğrenmektir (Tahir v.d., 2011: 1506). Öte yandan organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi kavramları birlikte değerlendirildiğinde belirli bir amaç doğrultusunda elde edilen bilginin yeniden yorumlanması ve organizasyonun bilgi depolarına aktarılması yoluyla organizasyonel faaliyetlerde gerçekleştirilen değişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Kalkan, 2006).

Organizasyonel öğrenme süreci bireysel düzeyde öğrenmeyle başlamaktadır. Ancak bireyler diğer bireylerden bağımsız şekilde öğrenebilmekteyken organizasyonlar bireylerden bağımsız şekilde öğrenememektedir (Kim, 1993). Dolayısıyla organizasyonel öğrenme birbirlerinden farklı bilgilere sahip bireylerin ortaklaşa çabasıyla gerçekleşmektedir (Simon, 1991: 17). Bir diğer ifadeyle organizasyon düzeyinde öğrenme bireylerin bilmeleriyle başlayan ve organizasyonun çabalarıyla geliştirilerek koruma altına alınan bir süreçtir. Böylece bireysel düzeyde başlayan öğrenme organizasyondaki diğer kişilerle paylaşılarak organizasyonel amaçlara daha hızlı ulaşılmasını sağlamaktadır (Crossan v.d., 1999: 522). Bu nedenle organizasyonel öğrenme kavramının, gelişim sürecinin, yöntemlerinin ve elde edilen sonuçların işletmeler tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir (Dechant, v.d., 2000). Aşağıda organizasyonel öğrenme süreci açıklanmaktadır.

3.2 ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SÜRECİ

Organizasyonel öğrenme çevrede yaşanan değişime uyum sağlamak amacıyla uzun dönemde bir dizi faaliyetin gerçekleştirilmesiyle ulaşılan, yeni ve bireylerin tek tek bilgisinin toplamından daha üst düzeyde bir kavrayış geliştirme sürecidir.

Dixon, 1992, organizasyonel öğrenmeyi bilgi üretme, geçmiş bilgilerle bütünleştirme, yorumlama ve eyleme geçme aşamalarında oluşan bir süreç olarak tanımlamıştır. Slater ve Narver, 1995'e göre organizasyonel öğrenme süreci bilgiyi elde etme, bilgiyi yayma ve yorumlama adımlarından oluşmaktadır. Daft ve Weick, 1984, ise organizasyonel öğrenme sürecini çevreyi tarama, bilgiyi yorumlama ve öğrenme adımlarıyla açıklamıştır. Literatürde organizasyonel öğrenme sürecini

tanımlayan araştırmalar dikkate alındığında sürecin bireylerin bilgi edinmesiyle başladığı, devamında organizasyon üyeleri arasında bilginin dağıtılarak bütönlöştirildiği ve farklı organizasyon üyeleri tarafından ortaklaşa bir çabayla yorumlandığı görölmektedir. Böylece daha üst düzeyde bir anlam kazandırılan yeni bilgiler organizasyonun hafızasına aktararak doğru zaman ve yerde ilgili kişilerin kullanımına hazır halde tutulmaktadır (Mert, 2018). Bu konuda öne çıkan araştırmacılar olan Huber, 1991'de benzer şekilde organizasyonel öğrenme sürecini bilginin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve kurumsal hafızada depolanarak kullanıma sunulması aşamalarından oluşan bir süreç olarak tanımlamıştır (Aybar, 2011: 4-5).

İşletmelerde bilgi; kurulum aşamasında kuruculardan, faaliyetlerden kazanılan tecrübelerden, yapılan araştırmalardan, bilgiye sahip kişilerin işletmeye transfer edilmesinden ve çevredeki diğer işletmelerin gözlemlenmesi gibi çeşitli yollardan elde edilmektedir (Huber, 1991). Bir diğer ifadeyle bilgi edinme faaliyetini organizasyon içi süreçlerden yararlanarak bilgi üretimi ve dış kaynaklardan bilgi toplanması şeklinde iki gruba ayırmak mümkündür. Organizasyon içerisinde bilgi üretebilmek için organizasyonel amaçlara ne derece ulaşıldığı analiz edilmeli ve yeni bilgiler edinmeye yönelik faaliyetler tasarlanmalıdır. Dış kaynaklardan bilgi toplanması ise düzenli olarak etkileşimde bulunulan müşteriler, tedarikçiler, satıcılar gibi yakın dış çevre unsurları ile ekonomik ve teknolojik gelişmeler gibi genel dış çevre unsurlarının takip ve analizini kapsamaktadır (Dixon, 1999: 97-98).

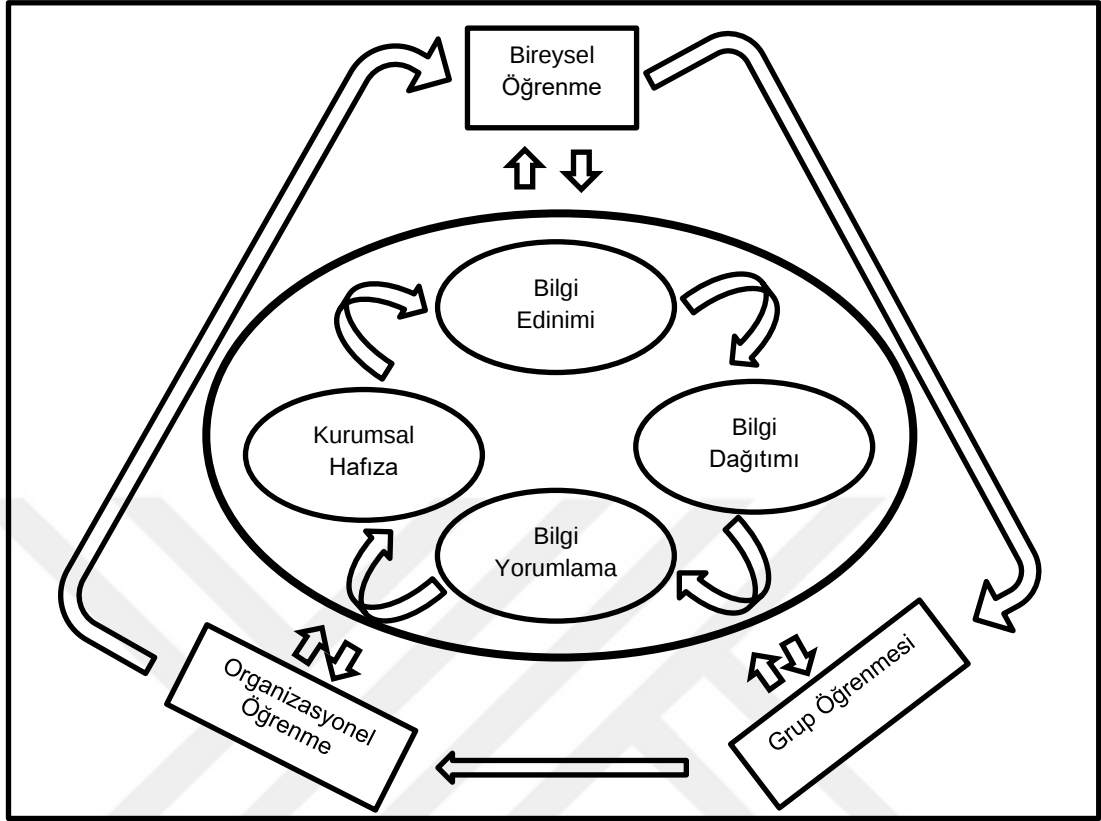
Organizasyonel öğrenmenin ikinci aşaması olan bilginin dağıtılması faaliyeti elde edilen bilgilerin, ortaya çıkan yeni davranışların ve zihinsel modellerin formal ya da informal yollarla (Tippins ve Sohi, 2003: 745) tüm organizasyon üyelerine ulaştırılmasını ifade etmektedir (Aslam v.d., 2011: 738). Bu amaçla organizasyonlarda dokümanlar, prosedürler, bilgi notları, raporlar gibi yazılı ve görsel araçlar ile rotasyon ve iş başı eğitimleri gibi hem uygulamaya hem de kavramsal bilgi paylaşımına yönelik uygulamalar kullanılmaktadır.

Bilginin yorumlanması aşamasında organizasyon üyelerine bağlantılı ve bütönlöştirici roller belirlenmesi, bir araya gelerek diyalog yoluyla tartışmalarına imkân tanınan toplantılar düzenlenmesi gibi araçlardan yararlanılarak bilginin içşelleştirilmesi ve ortak bir kavrayış düzeyinin ortaya çıkarılması söz konusudur

(Slater ve Narver, 1995). Ayrıca bu aşamada ulaşılan yorumlama ve anlamlandırma düzeyi, ileride yeni bilgilerin nasıl anlamlandırılacağı üzerinde belirleyici olmaktadır (Sherwani ve Tee, 2018: 13).

Organizasyonel öğrenme sürecinin son aşaması olan kurumsal hafıza, bilgilerin organizasyon üyelerinin zihinlerinde, organizasyonel faaliyetlerde ve bilgi teknolojilerinde depolanarak gerektiğinde kullanılmasını ifade etmektedir (Huber, 1991: 105-106). Bir diğer ifadeyle işletmenin geçmişten gelen bilgilerinin bugünkü ve gelecekteki karar alma faaliyetlerinde kullanılmasıdır (Walsh ve Ungson, 1991: 57). Kurumsal hafıza organizasyon içerisinde yer alan bilgilerin bütünleştirilmesinde, organizasyonel süreçlerde var olan hataların ortaya çıkarılarak önlenmesinde (Jennex ve Olfman, 2004: 207), karar alma faaliyetlerinin iyileştirilmesinde ve geçmiş tecrübelerden elde edilen bilgilerle yeni durumlar arasında ilişki kurulmasında etkili olmaktadır (Alstete ve Meyer, 2020: 615).

Bilginin kişilerin tekeline çıkarılarak, organizasyon üyelerinin ortak bir kavrama düzeyi geliştirebilecekleri şekilde depolanmasını ifade eden kurumsal hafıza kavramı bu özelliğiyle bireysel öğrenmeden ayrılmaktadır. Bir diğer ifadeyle kurumsal hafıza, organizasyon üyelerinin değil doğrudan işletmenin sahipliğindedir (Hedberg, 1981: 1). Şekil 3.1'de öğrenme düzeyleri ve dört adımdan oluşan organizasyonel öğrenme süreci gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Öğrenme Düzeyleri ve Organizasyonel Öğrenme Süreci.

Kaynak: George P. Huber, "Organizational Learning The Contributing Processes and The Literatures", Organization Science, C.II, No:1, 1991, s. 88-115 isimli çalışmadan esinlenerek hazırlanmıştır.

Şekil 3.1'de görüldüğü üzere birey düzeyinde başlayan öğrenmenin organizasyonel öğrenmeye dönüştürülmesi sırasında bilginin edinilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve kurumsal hafızada depolanarak kullanıma hazır hale getirilmesi faaliyetlerinden yararlanılmaktadır (Huber, 1991: 100). Organizasyon düzeyinde gerçekleşen öğrenme sonucunda organizasyonel bir varlık haline dönüştürülen yeni bilgiler ve organizasyon çapında ulaşılan yeni kavrayış düzeyi bireylere geri yansıtılarak süreç yeniden başlatılmaktadır. Böylece organizasyonel öğrenme süreci sonu olmayan ve devamlı ileriye dönük bir sarmal haline gelmektedir.

3.3 ORGANİZASYONLARIN ÖĞRENME DÜZEYİNE GÖRE SINIFLANDIRMASI

Organizasyonlar öğrenme düzeylerine göre bilen organizasyonlar, anlayan organizasyonlar, düşünen organizasyonlar (Fedayi, 1998: 1230) ve öğrenmenin son

aşaması olarak kabul edilen öğrenen organizasyonlar olmak üzere dört sınıfta incelenmektedir (McGill ve Slocum, 1993: 67).

3.3.1 Bilen Organizasyonlar

Bilen organizasyonlar öğrenme düzeyine göre yapılan sınıflandırmanın ilk basamağında yer almaktadır ve en eskisidir. Klasik yönetim düşüncesinin “*rasyonellik*” ve “*en iyi*” gibi hâkim görüşleri bu sınıfa giren organizasyonlar üzerinde etkili olmaktadır (Baransel, 1993: 196). Bir diğer ifadeyle bilen organizasyonların öğrenmeye olan bakış açısının altında klasik yönetim düşüncesinin “*her yerde ve şartta en iyi tek bir yol*” olduğu düşüncesi yatmaktadır (Atak, 2009: 54).

Bilen organizasyon merkezileşme, dikey hiyerarşi ve standardizasyonun ön planda olduğu mekanik bir yapıdadır. Bu tür yapılarda organizasyon üyeleri, davranışlarında değişime yol açacak yeni bilgiler öğrenmeye ihtiyaç duymadan adeta bir makine gibi sorumluluklarını yerine getirmektedir (Çam, 2002: 61-62). Yöneticiler tarafından karar verilen ve her koşulda en iyi olduğuna inanılan yöntemler yalnızca bir kez öğrenilmekte ve standartlara dönüştürülerek astlar tarafından organizasyonel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılmaktadır (Seymen ve Bolat, 2002: 100).

Bilen organizasyonlar çevrede meydana gelen değişimi dikkate alarak yeni öğrenme faaliyetlerinde bulunmak yerine, sadece en iyi olduğuna inandıkları doğrulara ve geçmişte elde ettikleri tecrübelerle dayanarak faaliyetlerini yürütmektedir. Bu nedenle organizasyonun başarısı çevrede gerçekleşen değişimin hızına ve büyüklüğüne bağımlı hale gelmektedir (Yazıcı, 2001: 149-150). Değişimin hızı ve karmaşıklığı düşük düzeyde gerçekleştiğinde köklü değişiklikler yapmadan, çevresel uyaranlara verilen küçük tepkilerle hali hazırdaki mal/ hizmetlerde iyileştirmelere gidilmektedir (Özgener, 2003: 137). Eldeki bilgi çevredeki değişimin hızı ve karmaşıklığı karşısında yetersiz kalmaya başladığında organizasyonun sürdürülebilirliği tehlikeye girmektedir.

3.3.2 Anlayan Organizasyonlar

Anlayan organizasyonlar öğrenme düzeyine göre yapılan sınıflandırmanın ikinci basamağında yer almakta ve neo-klasik yönetim anlayışıyla uyushmaktadır. Neo-klasik yönetim anlayışı, klasik yönetim anlayışında dışarda bırakılan insan unsurunun değerlerine ve düşüncelerine daha fazla değer vererek, bu faktörlerin verimlilik üzerindeki etkisini dikkate almıştır. Bu dönemde yürütülen araştırmalar organizasyon üyelerinin informal iletişim, grup normları, motivasyon düzeyi gibi birçok faktörden etkilenen sosyal bir varlık olduğunu ortaya koymuştur (Asunakutlu, 2001: 10-11).

Bir diğer ifadeyle insanların her durumda rasyonel kararlar almak yerine aidiyet hissettikleri grubun çıkarlarını korumaya yönelik faaliyetlerde bulunabilecekleri ya da grup içerisindeki rol ve statülerini organizasyonel hiyerarşideki pozisyonlarından daha fazla önemseyebilecekleri anlaşılmıştır. Böylece klasik yönetim yaklaşımının temelinde yer alan rasyonellik ve en iyi düşüncesi (Naktiyok, 2004) yerini mevcut duruma, organizasyon üyelerinin düşüncelerine ve değerlerine göre değişiklik gösteren farklı iyiler olabileceği düşüncesine bırakmıştır (Kıngır ve Mesci, 2007: 63).

Anlayan organizasyonlar, hızla değişen çevresel koşullar karşısında en iyi olduğuna inanılan tek bir yola tutunmanın başarı getirmeyeceğinin öğrenilmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu tür organizasyonlarda en iyi tek bir yol yerine farklı iyi yollar olabileceği düşüncesinden hareketle, organizasyon üyelerini değerleri üzerinden kontrol edebilecek ve aidiyet hissetmelerini sağlayacak güçlü bir kültürden faydalanmaya odaklanılmaktadır (Özdemir, 2006: 17). Böylece standartlar, politikalar ve kurallardan çok organizasyonel değerlerin tüm organizasyon üyeleri tarafından benimsenmesine çaba gösterilmektedir (Ertürk, 1998).

Öte yandan anlayan organizasyonlarda kuvvetli ve değişime dirençli bir kültürün bulunması ve organizasyon üyelerinin sıkı bir kontrol mekanizması altında faaliyetlerini yürütmesi öğrenme faaliyetini ciddi şekilde engellemektedir (Keçeli, 2019: 33). Ayrıca çevreye uyum sağlama düzeyi organizasyon kültürünün izin verdiği ölçüde gerçekleştiğinden, hızlı bir değişim durumunda organizasyon içerisinde karışıklık çıkabilmektedir.

3.3.3 Düşünen Organizasyonlar

Organizasyonların öğrenme düzeyine göre üçüncü basamakta düşünen (problem çözen) organizasyonlar yer almaktadır. Bu organizasyonlar sorunları tespit etmek için uğraş veren, farklı çözümler öne süren, yönetim tekniklerini sorunların çözümünde bir araç olarak kullanan (Erigüç ve Balçık, 2007: 86), mevcut sistemlerini çözüm odaklı bir şekilde tasarlayan ve ileride karşılaşılabileceği sorunlar üzerine düşünerek olası çözümler üretmeye çalışan yapılardır (Yazıcı, 2001).

Düşünen organizasyonlar karşılaştıkları sorunların çözümü için farkında olma, analiz etme ve eyleme geçme aşamalarından oluşan doğrusal bir süreci takip etmektedir. Böyle bir yaklaşım organizasyonun karşılaştığı sorunların gerisinde yatan sebeplere bakmasını ve daha faydalı sorular sormasını engellemektedir. Bir diğer ifadeyle sorunların altında yatan gerçek nedenler irdelenmeden yüzeysel çözümler sunulmaktadır. Bu nedenle düşünen organizasyonun temel felsefesi deneyimlerine dayanarak sorunları tespit etme, hızlıca çözüme ulaştırma ancak kök nedenlerine odaklanmamaktadır (McGill ve Slocum, 1993: 73). Bu da sorunların tekrarlanmasına neden olmaktadır (Şengöz, 2020: 70-81). Düşünen organizasyonların bu eksikliği öğrenen organizasyon düzeyinde kapatılmaktadır.

3.3.4 Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenme düzeyine göre ulaşılan son basamakta öğrenen organizasyonlar yer almaktadır. Bu düzeydeki organizasyonlar nasıl öğrenileceğini öğrenmiştir ve çevrede yaşanan değişime bir miktar etkide bulunabilmektedir. Öğrenen organizasyonlarda karşılaşılan sorunların kök nedenleri ortaya çıkarılarak yeniden tekrarlanması önlenmekte ve çözüm sürecinde yeni bilgilere ulaşılarak organizasyonel öğrenmenin sürekliliği sağlanmaktadır.

Öğrenen organizasyonlar bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenme faaliyetlerinden etkin şekilde faydalanarak inovatif fikirler, süreçler, yöntemler ve uygulamalar üretme yeteneğine sahip, organizasyon üyelerinin gelişimini önceleyen, sürekli öğrenmeyi ve açık iletişimi destekleyen yapılardır (Erigüç ve Balçık, 2007: 86). Bir diğer ifadeyle öğrenen organizasyonlarda öğrenme faaliyeti kendini sürekli

geliştiren organizasyon üyeleri aracılığıyla gerçekleştirilen bir süreçtir ve tüm faaliyetlere dahil edilmiştir. Öte yandan organizasyonun sistemlerden meydana geldiği tüm organizasyon üyeleri tarafından anlaşılmıştır ve başarı için birbirleriyle iş birliği içerisinde olmaları gerektiği bilinmektedir. Ayrıca öğrenen organizasyonlarda inovasyon ve yaratıcılığı sağlamak için yalnızca olumlu tecrübelerden değil olumsuz tecrübelerden de dersler çıkarılarak öğrenme gerçekleştirilmektedir (Braham, 1998: 9).

Öğrenen bir organizasyon olunabilmesi için sistem düşüncesinin merkeze alınarak organizasyon üyelerinin sürekli gelişimine, kendilerini sınırlayan düşünce kalıplarının ortaya çıkarılmasına, takım halinde öğrenmenin gerçekleşmesine ve herkes tarafından paylaşılan ortak bir vizyona gerek duyulmaktadır (Senge, 1990). Ayrıca öğrenen organizasyon düzeyine ulaşılabilmesinde uygun bir yapının, kültürün ve liderin önemli rolleri bulunmaktadır. Öncelikle organizasyonda iletişimin açıklığını sağlayan bir yapı gerekmektedir. Bununla birlikte organizasyonun güçlü bir öğrenme kültürü olmalı, bilgiler diğer organizasyon üyeleriyle gönüllü şekilde paylaşılmalı, ödüllendirme sistemi yenilikçilikle ilişkilendirilmedir. Bu süreçte liderin öğrenmeyi teşvik edici tutumu ve öğrenmenin etkinliğini arttırmak için gerekli organizasyonel kaynakları tahsis etmesi öğrenen bir organizasyon olma yolunda önemli rol oynamaktadır.

Literatürde öğrenen organizasyon ile organizasyonel öğrenme kavramlarının kimi zaman birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Aşağıda aralarındaki temel farklılıklara yer verilmektedir.

3.4 ORGANİZASYONEL ÖĞRENME İLE ÖĞRENEN ORGANİZASYON AYRIMI

Öğrenen organizasyon, öğrenme başta olmak üzere belirli kriterler çerçevesinde başarıya nasıl ulaşılacağını belirten ve bu yolda gereken desteği sağlayan yapıyı ifade etmektedir (Tsang, 1997: 81). Organizasyonel öğrenme ise ontolojik bakış açısıyla öğrenmenin nasıl ve hangi düzeylerde gerçekleştiğini açıklamaya çalışmaktadır (Bratianu, 2010: 194). Bu kapsamda organizasyonel öğrenme, öğrenen bir organizasyon olabilmek için gereken koşullar arasında yer

almakta (Seymen ve Bolat,2002: 125), öğrenmeyi kolaylaştıran ya da zorlaştıran süreçlerle ve öğrenmenin organizasyonun davranışlarında sebep olduğu değişimle ilgilenmektedir (Schulz, 2017: 415).

Organizasyonel öğrenme, geçmiş tecrübelerden ve çevreden sürekli toplanan bilgilerden faydalanarak karşılaşılan problemlere çözüm üretilmesi faaliyetidir. Öğrenen organizasyonlar ise organizasyon üyelerinin düzenli olarak yeteneklerini ve kapasitelerini geliştirerek problemlere çözüm ürettikleri yapının kendisidir. Ayrıca öğrenen organizasyonların yapısı ve benimsediği stratejiler organizasyonel öğrenmenin sürekli gelişmesine destek olmaktadır. Tablo 3.1’de bu iki kavram arasındaki temel farklılıklar verilmektedir.

Tablo.3.1 Öğrenen Organizasyon ile Organizasyonel Öğrenme Ayrımı

	Öğrenen Organizasyon	Organizasyonel Öğrenme
İçerik	Organizasyon Formu	Süreçler
Normatiflik Düzeyi	Normatif	Tanımlayıcı
	Eylem Gerektirir	Doğal Olarak Vardır
	Ulaşılamaz	Elde Edilebilir
	Bilinmezlik	Bilinirlik
Hedef Kitle	Uygulayıcılar ve Danışmanlar	Akademik Camia

Kaynak: Anders Örtengren, "On Differences between Organizational Learning and Learning Organization", The Learning Organization, C.VIII, No:3, 2001, s. 128.

Tablo 3.1’de gösterildiği üzere öğrenen organizasyon yapıya ilişkin bir kavramken organizasyonel öğrenme birey, grup ve organizasyon düzeyinde gerçekleşen öğrenme sürecine odaklanmaktadır. Öte yandan organizasyonel öğrenme herhangi bir eylemde bulunmadan doğal olarak ortaya çıkabilmekte ancak öğrenen organizasyon olabilmek için öğrenmenin bilinçli şekilde teşvik edilmesi gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle organizasyonel öğrenme, günümüzün gittikçe artan belirsizlik ortamında çevreye adapte olarak yaşamını sürdürmeye çabalayan bireylerin öğrenmesi gibi doğal bir faaliyettir. Ancak bir organizasyon, çevreye uyum sağlamanın ötesine geçmek amacıyla öğrenmeden faydalanarak düzenli şekilde gelişme sağlayabildiğinde öğrenen organizasyondan bahsedilebilmektedir (Dodgson, 1993: 380).

Organizasyonel öğrenme, organizasyon içerisinde gerçekleşen öğrenmeye ilişkin aşamaları tanımlarken öğrenen organizasyon, öğrenmeden faydalanarak ulaşılan ve belirli kuralları olan bir yapıyı ifade etmektedir (Koçel, 2018: 434-435). Ayrıca organizasyon düzeyinde öğrenme ulaşılabilir bir kavramdır ve organizasyonun hangi düzeyde öğrendiği açıkça bilinebilmektedir. Ancak öğrenen organizasyon kavramı sonu olmayan sürekli bir çabayı gerektirdiğinden ulaşılamayacak bir ideal olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda herhangi bir anda bir organizasyonun öğrenen organizasyon olduğu kararına kesin olarak varılamamaktadır (Örtenblad, 2001: 127).

Sonuç olarak organizasyonel öğrenme öğrenen organizasyon olma yolunda bir gerekliliktir. Organizasyon üyeleri organizasyonel öğrenme faaliyetleri aracılığıyla kolektif bir çabada bulunarak çevreyi daha iyi anlamlandırabilecekleri bir algı seviyesine ulaşmaktadır. Bu noktada üyelerinin hangi koşullarda nasıl öğrenmesi gerektiğini öğrenen, yapısı, kültürü ve liderinin katkılarıyla organizasyonel kapasitesini düzenli şekilde artırarak kişisel gelişimi, sürekli öğrenmeyi ve yenilikçiliği destekleyen organizasyonlar öğrenen organizasyonlara dönüşmektedir.

Organizasyonel öğrenme ve öğrenen organizasyon birbirinden farklı kavramlar olsalar da ortak paydaları öğrenme faaliyetidir. Ayrıca öğrenen organizasyon olabilmek için etkin bir organizasyonel öğrenmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle literatürde organizasyonel öğrenme sürecini açıklayan araştırmalar arasında öğrenen organizasyonlar üzerine yapılan çalışmalar da yer almaktadır. Aşağıda yönetim bilimi ve organizasyon kuramcıları tarafından genel kabul gören organizasyonel öğrenme modelleri detaylandırılarak açıklanmaktadır.

3.5 ORGANİZASYONEL ÖĞRENME MODELLERİ

Bu bölümde organizasyonel öğrenme sürecini açıklayan başlıca modeller literatüre dahil oldukları tarih sırasıyla verilmektedir.

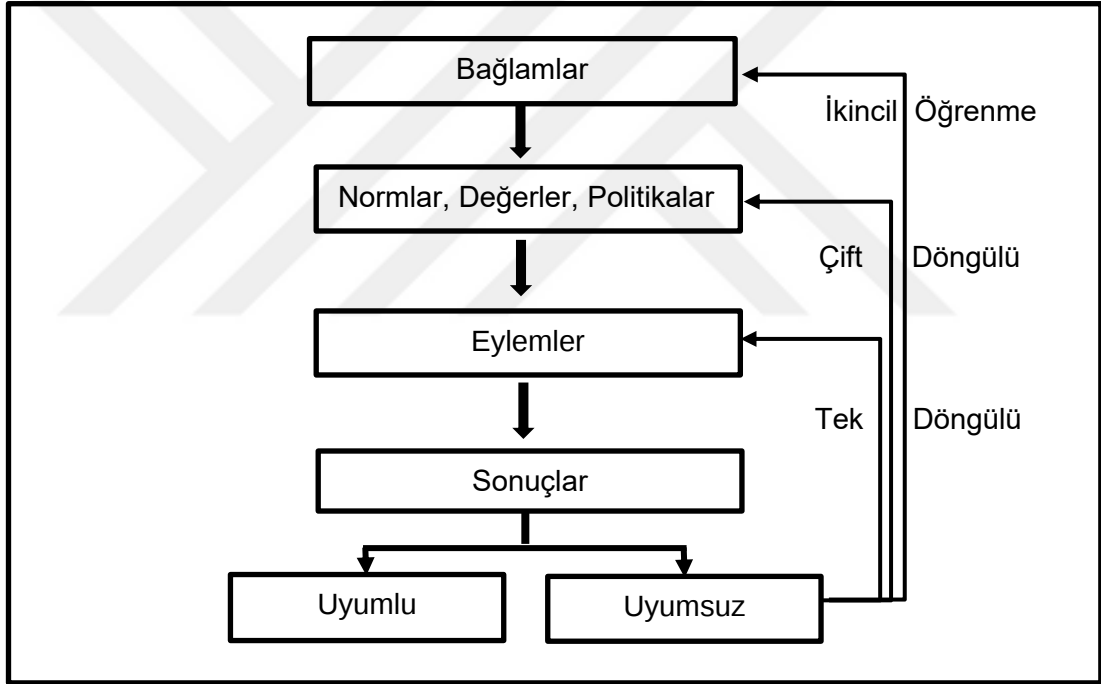
3.5.1 Argyris ve Schön Modeli

Argyris ve Schön, 1978, organizasyonel öğrenme kavramını eylemlerden beklenen sonuçlarla gerçekte ulaşılan sonuçlar arasındaki uyumsuzluğu (hataları) tespit etme ve gerekli düzeltmeleri gerçekleştirme becerisi olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma istinaden organizasyonel öğrenmeyi tek döngülü, çift döngülü ve ikincil öğrenme kavramlarıyla açıklamışlardır.

Tek döngülü öğrenme, organizasyon üyelerinin çevrelerinde gelişen olayların farkına vararak, organizasyonel faaliyetlerde belirledikleri hataları düzeltmeye yönelik stratejiler üretmelerini ve bu süreçte yeni bilgiler öğrenmelerini ifade etmektedir. Bu kapsamda tek döngülü öğrenme, organizasyon üyelerinin çevreye uyum sağlama sürecidir ve hataların nedenleri hakkında düşünmeden ya da sorgulamadan yalnızca çözüm aranmasına odaklanmaktadır (Mert, 2018). Bir diğer ifadeyle organizasyonel faaliyetlerde karşılaşılan hatalara organizasyonun normları, değerleri ve politikalarında değişiklik yapmadan çözüm üretilmesidir. Böylece hataları düzeltici eylemlerde bulunurken organizasyonel varsayımlar sabit kalmaktadır (Sezer, 2019).

Çift döngülü öğrenme ise eylemlere odaklanan tek döngülü öğrenmenin ötesinde bir faaliyettir. Tek döngülü öğrenmede 'yaptığımız işleri doğru yapıyor muyuz' sorusuna cevap aranırken, çift döngülü öğrenmede 'beklenen sonuca ulaşmak için yaptığımız işler doğru mu' sorusu sorulmaktadır (Romme ve Witteloostuijn, 1999: 439). Dolayısıyla hatalara çözüm önerisi sunulurken organizasyonun normlarının, değerlerinin ve politikalarının uygunluğu da dikkate alınmaktadır. Çözüm getirilmek istenen uyumsuzluğun temel unsurlarını oluşturan bilgi ve teknolojiler hedef alınarak organizasyonun varsayımları test edilmekte ve nasıl geliştirilebileceklerinin öğrenilmesine odaklanılmaktadır (DiBella v.d., 1996: 361). Bir diğer ifadeyle çift döngülü öğrenmede hataların altında yatan nedenler araştırılarak organizasyonun varsayımlarında değişikliğe gidilmekte, karar verme stillerinin ve rutinleşmiş yöntemlerinin yerine yeni yetenekler ve standartlar geliştirilmektedir (Fiol ve Lyles, 1985: 808). Böylece alınan önlemler tek döngülü öğrenmeye göre daha uzun süre geçerliliğini korumaktadır (Argyris, 1995: 20-26).

Organizasyonel öğrenme sürecinin en üst seviyesi ikincil öğrenmedir ve literatürde üç döngülü öğrenme, öğrenmeyi öğrenme gibi isimlerle de anılmaktadır. İkincil öğrenme bir organizasyonun tek ve çift döngülü öğrenmeyi başarması durumunda holistik bir bakış açısı kazanarak (Nevis v.d., 1995: 75), hangi durumlarda ne tür bir öğrenme gerçekleştirmesi gerektiğini bilmesini ifade etmektedir (Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 292-308). Bir diğer ifadeyle normlar, değerler ve politikaları belirleyen bağlamları yeniden tasarlayabilme yeteneği geliştirilmesidir (Yuthas v.d., 2004: 229). Bu tür öğrenmede 'neyin doğru olduğuna nasıl karar verildiği' nin cevabı aranmaktadır (Romme ve Witteloostuijn, 1999). Şekil 3.2'de tek, çift ve ikincil öğrenme süreçleri gösterilmektedir.



Şekil 3.2: Tek, Çift ve İkincil Öğrenme Süreci.

Kaynak: Chris Argyris, "On Organizational Learning", 2. bs., Oxford, Blackwell,1999; Kristi Yuthas, Jesse F. Dillard, Rodney K. Rogers, "Beyond Agency and Structure: Triple-Loop Learning", Journal of Business Ethics, C. LI, No:2, 2004; Hamdullah Nejat Basım, Harun Şeşen, "Öğrenmek ve Öğrenen Organizasyonlar", Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, Ed. A. Kadir Varoğlu, Hamdullah Nejat Basım, Ankara, Siyasal Kitabevi Yayınları, 2009 isimli çalışmalardan esinlenerek hazırlanmıştır.

Organizasyonlar ikincil öğrenme (öğrenmeyi öğrenme) seviyesinde çevredeki yeni uygulamalardan, yöntemlerden ve teknolojilerden faydalanabilmek için öğrenme süreçlerini sistematik biçimde yenileyebilmektedir (Argyris ve Schön, 1978). Bu seviyede organizasyonların yeni bilgiler, uygulamalar ve yöntemler öğrenme çabası yerini öğrenme sürecinin kendisini anlamaya bırakmıştır. Böylece organizasyon

üyeleri öğrenme sürecini etkileyen koşullar hakkında farkındalık geliştirerek yeni süreçler tasarlayabilmektedir. Bir diğer ifadeyle organizasyonlar, öğrenme süreçlerini yani bilgiyi nasıl üreteceklerini ve öğrenmeyi nasıl gerçekleştireceklerini öğrenmiştir (Sinkula, 1994: 35-45). Organizasyon üyeleri öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini bildiklerinde birbirleriyle paylaşımda bulunarak çatışmaları azaltabilecek, tek ve çift döngülü öğrenme için gereken ortamı hazırlayabilecek ve çevreyle olan etkileşimi daha iyi kavrayarak değişime ve yeniliğe açık hale gelebileceklerdir (Yazıcı, 2001: 116). Böylece çevrede yaşanan değişimin gerekliliklerine göre doğru zamanda doğru öğrenme yöntemini seçerek organizasyonel süreçleri iyileştirebileceklerdir.

Sonuç olarak tek döngülü öğrenmede organizasyonun performansını arttıran eylemler üzerine düşünülürken, çift döngülü öğrenmede organizasyonel eylemlerin altında yatan normlar, değerler ve politikalar sorgulanmaktadır. İkincil öğrenmede ise organizasyon üyeleri kendilerinin ve seleflerinin öğrenmeyi nasıl kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederek öğrenme için yeni yapılar ve stratejiler üretmektedir (Tosey v.d., 2012: 291).

3.5.2 Fiol ve Lyles Modeli

Fiol ve Lyles, 1985, organizasyonel öğrenmeyi organizasyon üyelerini biraya getiren, bilmeye ilgili sistemleri açığa çıkaran ve organizasyonun kendine ait bir hafızası olmasını sağlayan süreç olarak tanımlamışlardır. Organizasyonel öğrenmenin bilgiye dair süreçleri ve çevreyi algılama düzeyini artırarak organizasyonel süreçleri iyileştirdiğini öne sürmüşlerdir. Ortaya koydukları modelde organizasyonel öğrenmeyi düşük ve yüksek düzeyli olmak üzere iki sınıfta incelemiştir (Fiol ve Lyles, 1985, s. 803-810).

Argyris ve Schön'ün modelinde ifade edilen tek ve çift döngülü öğrenme kavramları Fiol ve Lyles'in modelinde düşük ve yüksek düzeyli öğrenme olarak tanımlanmıştır. Düşük düzeyli öğrenme, tek döngülü öğrenmede olduğu gibi organizasyonlarda yerleşik davranışların tekrar edildiği, çoğu zaman kısa süreli ve derinliği olmayan öğrenme faaliyetlerini içermektedir. Bu tür öğrenmede organizasyonun kültürü, politikaları ve genel işleyişi değişime uğramamakta, yalnızca sistemde ortaya çıkan belirli problemlere odaklanılmaktadır. Çevreden gelen

bildirimlere organizasyonel faaliyetlerde iyileştirmeler yapılarak cevap verilmektedir (Barrett, 1995: 36-49). Yüksek düzeyli öğrenme ise çift döngülü öğrenmede olduğu gibi organizasyonun mevcut karar verme stillerini, rutinlerini ve standartlaşmış süreçlerini, bir diğer ifadeyle hatalara neden olan politikalarını, değerlerini ve davranış biçimlerini tespit ederek değiştirmesini ifade etmektedir (Fiol ve Lyles, 1985: 808).

Tablo.3.2 Düşük ve Yüksek Düzeyli Öğrenme Ayrımı

Organizasyonel Öğrenme Düzeyi	Düşük Düzeyli	Yüksek Düzeyli
Belirleyici Unsurları	Yinelemelerden oluşur	Sezgilere ve kavrama düzeyine dayalıdır
	Mekanikleşmiştir, basmakalıptır	Sıra dışıdır
	Mevcut faaliyetler ve normlar üzerinde kontrol sağlar	Yeni yapılar ve normlar üretilerek kontrol eksiklikleri giderilir
	Ortamı anlama düzeyi yüksektir	Ortam belirsizdir, anlaşılması zordur
	Tüm organizasyon kademelerinde gerçekleşir	Genellikle üst düzey kademelerde gerçekleşir
Etkileri	Davranışsal Sonuçlar	Bilişsel sonuçlar ve müşterek bilinç

Kaynak: C. Marlene Fiol, Marjorie A. Lyles, "Organizational Learning", The Academy of Management Review, C.X, No:4, 1985, s. 803-813.

Düşük düzeyli öğrenme rutin bir faaliyettir ve hataların önlenmesine yönelik belirli davranışlar geliştirilmesini hedeflemektedir. Yeni davranışlar çevrede yaşanan değişime verilen tepki (Küsbeci, 2020: 60) nedeniyle ortaya çıktığından, düşük düzeyli öğrenme kavramı davranışsal öğrenme adıyla da anılmaktadır (Dawes, 2001). Yüksek düzeyli öğrenmeyse bilişsel yöntemlerle ortaya çıkmakta ve belirli hataları önlemektense organizasyonun tamamını etkileyen yeni bakış açıları geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle düşük düzeyli öğrenmeye göre etkileri daha uzun sürmektedir. Düşük düzeyli öğrenme süreçlere ilişkin faaliyetlerin kurumsallaştırılmasında, yönetim sistemlerinde düzeltmeler yapılmasında ve organizasyonun hataları çözüme ulaştırma yeteneği geliştirmesinde öne çıkmaktadır. Yüksek düzeyli öğrenme ise hataları belirleme yeteneği geliştirilmesinde, organizasyon kültürünün değişmesinde ve odaklanılan konuların farklılaşması nedeniyle yeni amaçlar belirlenmesinde etkili olmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985: 810).

3.5.3 Senge Modeli

Senge tarafından 1990 yılında yayınlanan 'Beşinci Disiplin' adlı kitaba kadar organizasyonel öğrenme kavramına gösterilen ilgi sınırlı düzeyde kalmıştır. Senge, organizasyonların yaşayan birer sistem olduğu düşüncesini organizasyonel öğrenme sürecine uyarlamış ve elde edilebilecek kazanımları vurgulayarak konuya olan ilginin artmasını sağlamıştır (Mert, 2018: 49). Senge'e göre organizasyonlarda öğrenme uyumcu ve üretken olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir (Chiva ve Habib, 2015: 350). Uyumcu öğrenme organizasyonun çevrede yaşanan değişime uyum gösterme davranışdır. Üretken öğrenme ise çevrede yaşanacak değişimin farkında olmayı, bu değişime önderlik etmeyi ve yenilikçi olmayı amaçlamaktadır (Pınar, 2006).

Uyumcu öğrenmede, karşılaşılan sorunların altında yatan nedenler sorgulanmadan hali hazırda bulunan beceriler kullanılarak çözüm üretilmektedir (Bıçkes, 2011: 41). Bununla birlikte uyumcu öğrenme rasyonalist bir bakış açısına sahiptir, mevcut durumu korumaya yönelik davranışlar geliştirir ve doğrudan problemin kendisine odaklanır. Üretken öğrenmeyse organizasyonel faaliyetlere yön veren politikaları ve değerleri sorgulayarak problemlerin altına yatan nedenleri ortaya çıkarmayı ve yeni yapılar, bakış açıları, süreçler geliştirerek statükoyu değiştirmeyi amaçlar (Chiva v.d., 2010: 114). Bir diğer ifadeyle üretken öğrenmenin temelinde yaratıcı düşünce yatmaktadır (Serrat, 2009). Ne var ki organizasyonların önemli bir kısmının uyumcu öğrenme faaliyetlerine daha fazla ağırlık verdiği ve karşılaştıkları problemlerle başa çıkmakta yetersiz kaldıkları görülmektedir (Pınar, 2006). Bu ise organizasyonların yaşamını devam ettirebilmesinin önünde önemli bir engeldir.

Belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların, yaşamlarını devam ettirebilmeleri için geleceğe dönük tutarlı öngörülerde bulunmaları gerekmektedir. Belirsizliğin azaltılmasında yalnızca geçmiş tecrübelerden yararlanılması yeterli gelmemektedir. Bu nedenle organizasyonların sürekli öğrenmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle organizasyonlar birer öğrenen organizasyona dönüşerek organizasyonel öğrenmeyi kültürlerin bir parçası haline getirmelidir (Mert, 2018: 9-10).

Öğrenen organizasyon kavramı en yalın haliyle bir organizasyonun kendi geleceğini oluşturma yeteneğini sürekli geliştirmesini ifade etmektedir (Tüz, 1996: 36). Bir başka tanıma göre öğrenen organizasyonlar bilgi toplama ve üretme konusunda yetkinlik geliştirerek davranışlarında değişime gidebilen yapılardır (Garvin, 1993: 80). Öte yandan öğrenen organizasyon kavramı bir yönetim uygulamasıdır. Burada amaç organizasyon üyelerinin çevreyle olan etkileşimlerinden, tecrübelerinden ve yapmış oldukları araştırmalardan edindikleri bilgilerle yeni fikirler, süreçler ve ürünler ortaya koyarak işletmeye rekabet avantajı kazandırılmalarını sağlamaktır (Arslantaş, 2005: 103). Senge, 1990 ise öğrenen organizasyonları, organizasyon üyelerinin arzu ettikleri neticelere ulaşabilmek için sürekli kapasitelerini arttırmaya çaba gösterdikleri, farklı düşünme biçimleri geliştirdikleri, ortak ölgülere sahip oldukları ve birlikte öğrenme yeteneği aracılığıyla durmadan yeni öğrenmelerde bulundukları yapılar olarak tanımlamıştır. Öğrenen organizasyonların ortaya çıkmasının mümkün olduğunu belirterek bunun için kişisel hakimiyete, zihinsel modellere, paylaşılan bir vizyon oluşturulmasına, takım halinde öğrenmeye ve sistem düşüncesinin herkes tarafından benimsenmesine ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir.

Kişisel hakimiyet organizasyon üyelerinin kişisel gelişimlerine ve öğrenme kapasitelerini arttırmaya odaklanmaları durumudur. Kişisel hakimiyetleri yüksek olan organizasyon üyeleri amaçladıkları sonuçlara ulaşma yeteneklerini sürekli geliştirmektedir. Öte yandan kişisel hakimiyet yalnızca bilgi ve becerilerin arttırılmasının ötesinde bir kavramdır. Bireylerin manevi açıdan gelişimlerini ve yaşama yaratıcı bir açıdan bakmalarını içermektedir (Taggart, 2010). Kişisel hakimiyette amaç kişisel vizyonu daha net ve derinlikli bir hale getirmektir. Bu sayede kişiler istedikleri şeylere ulaşmak için yoğun çaba göstererek, bir diğer ifadeyle kendi geleceklerini yaratma kapasitelerini sürekli arttırarak öğrenen organizasyonlara katkıda bulunmaktadır (Senge, 1990).

Kişisel hakimiyeti yüksek kişiler amaçlarına ulaşabilmek için kendilerinin en iyi versiyonu olma arzusuyla sürekli öğrenmeye açık durumdadır. Her yeni öğrenme kişisel gelişimlerine ve nihai hedeflerine katkıda bulunduğundan öğrenmeyi bir yaşam felsefesi haline getirmişlerdir. Yeni öğrenmeler için çevreleriyle etkileşime girmeleri gerektiğinden diyalog kurma ve ortak çalışma gruplarına katılma gibi aktivitelerde bulunarak bireysel bilginin organizasyonel bilgiye dönüşmesine aracılık etmektedirler.

Ancak çoğu kişide kişisel gelişimlerini engelleyen zihinsel modeller bulunduğundan işletmelerde bu yeteneğē sahip kişilerin sayısı oldukça azdır.

Zihinsel modeller kişilerin zihinlerine yerleşmiş faraziyeleri, yargıları ve imgeleri ifade etmektedir. Her insanın zihninde dūnyayı nasıl algıladığını belirleyen ve davranışlarını şekillendiren kavramsal yapılar bulunmaktadır. Çoğū zaman kişinin kendisi de bu modellerin farkında değıldir. Zihinsel modeller disiplini kişilerin kendi modellerinin farkına varmalarını, varsayımlarını tanımalarını ve bunları test ederek bakış aıllarını değıştirmelerini teşvik etmektedir (Flood, 1998). Çūnkū organizasyonların başarısı, kişilerin davranışları üzerinde etkisi olan bu modellerin ortaya çıkarılarak, tūm organizasyon űyeleri tarafından ortak şekilde paylaşılan vizyonla uyumlu hale getirilmesine bağlıdır (Senge, 1990).

Senge, 1990, yūkksek performanslı ekiplerle yapılan çalıřmalardan elde edilen bulgulara sistem dūřūncesini dahil ederek paylařılan vizyonu insanların kalplerinde bulunan bir gū ve birlikte ne yaratmak istiyoruz sorusunun cevabı olarak nitelendirmiřtir (Kaiser v.d., 2021: 5186). Nasıl ki bireylerin zihinlerinde yer alan imgeler bireysel vizyonlarını oluřturuyorsa, organizasyon űyelerinin zihinlerinde yer alan ortak imgeler de paylařılan vizyonu oluřturmaktadır (Senge, 2001). Dolayısıyla paylařılan bir vizyon oluřturulabilmek için űncelikle kiřilerin bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Organizasyon űyeleri paylařılan vizyonun içerisinde kendi vizyonlarından bir parça gōrdūklerinde organizasyonel hedefleri benimseme dūzeyleri artmaktadır (Jacobs, 2017: 1-5).

Ortak bir vizyonu paylařan kiřiler organizasyonel űğrenmeye daha hevesli yaklařmaktadır ve motivasyonları yūkksektir. Paylařılan vizyon, organizasyonun herkes tarafından benimsenen hedefler űretmesini ve ortaya çıkardıđı sinerji sayesinde bu hedeflere hızla ulařmasını sađlamaktadır (Marquardt ve Reynolds, 1994: 112). Organizasyon űyeleri arasında iř birliđi ve birlikte űğrenme konusunda atılan ilk adım paylařılan vizyon sayesinde oluřan ‘biz’ kimliđinin bir sonucudur (Kalmuk, 2016: 22). Organizasyonlarda ‘biz’ kimliđi oluřtuğunda organizasyon űyeleri bilgi ve becerilerini içinde yer aldıkları takımlardaki diđer kiřilerle paylařarak organizasyonel űğrenmeye katkıda bulunmaya gönūllū olmaktadır (Dhiman v.d., 2019).

Takım halinde öğrenme, kişilerin bireysel vizyonları ile organizasyonun paylaşılan vizyonunun uyumunu gerektiren, öğrenmeyi bir sıraya koyan ve takımın amacına ulaşma yeteneğini geliştirmeyi hedefleyen süreçtir (Senge, 1990). Daha yalın bir anlatımla bir takımda yer alan kişilerin çevrede yaşanan değişime uyum sağlamak üzere kendilerini yenilemesini ifade etmektedir (Mert, 2018: 35). Takım üyeleri bu amaç doğrultusunda hem kendileri hem de takımda yer alan diğerleri için bilgi üretmektedir (Dechant v.d., 2000: 5). Bunun için öncelikle aralarında diyalog geliştirmeleri gerekmektedir. Bu sayede takım üyeleri zihinsel modellerini bir kenara bırakarak birlikte düşünebilecek ve amaçlarına ulaşmalarını engelleyen bariyerleri keşfedebileceklerdir (Kıngır ve Mesci, 2007: 74). Bir diğer ifadeyle organizasyonlarda takım olarak öğrenmenin gerçekleşebilmesi için organizasyon üyelerinin fikir ve düşünceleri birlikte değerlendirerek nasıl daha akılcı ve yeni fikirler üretebileceklerini öğrenmeleri gerekmektedir. Öte yandan takımlar yeniliklere açık olmalı ve birlikte hareket etmeyi bilmelidir. Son olarak sistem düşüncesi kapsamında takımlar birbirlerinin öğrenme potansiyelini etkileyebildiğinin farkında olmalıdır (Senge, 2018: 258-259).

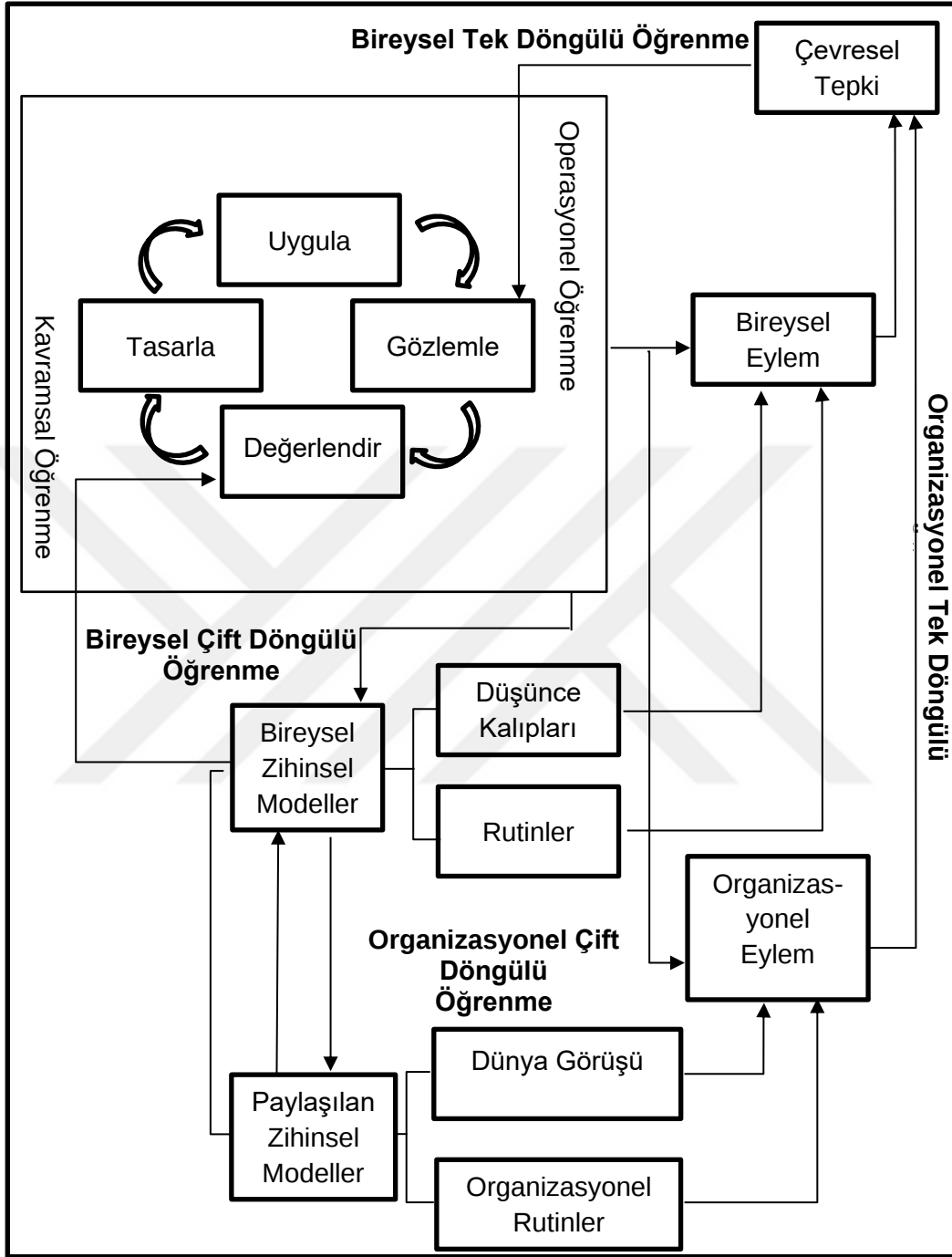
Sistem düşüncesi bir organizasyonu oluşturan unsurların birbirinden ayrı değerlendirilmesi yerine bir bütünü oluşturan parçalar olarak görülmesini ifade etmektedir (Şenaras ve Sezen, 2017: 39). Bir diğer tanıma göre aralarında ilişki bulunan faaliyetlerin fark edilmeyen bağlantılarını çözebilme yeteneğinin geliştirilmesidir (Barutçugil, 2013: 512). Bu bakış açısıyla sistem düşüncesi, organizasyonel faaliyetlerin nasıl ve neden gerçekleştirildiğinin anlaşılmasını sağlamaktadır (Tepeci ve Koçak, 2005: 379).

Senge, sistem düşüncesini diğer öğrenen organizasyon disiplinlerini birbirine bağlayarak güçlenmelerini sağlayan, tek tek parçaların toplamının bütünden daha büyük olduğunu ortaya koyan ve organizasyon üyelerinin kendilerini ve çevreyi yeni yollarla algılamalarını sağlayan disiplin olarak tanımlamıştır. Sistem düşüncesinde organizasyonel olaylar birbirlerini karşılıklı ilişkiler nedeniyle döngüsel olarak etkilemektedir (Senge, 2001). Böylece organizasyonlar bütünsel bir bakış açısıyla olaylar arasındaki neden sonuç ilişkilerini görerek, karşılaştıkları problemlere daha uzun süreli çözümler üretebilmektedir.

Sonuç olarak organizasyonun öğrenebilmesi için kişisel hakimiyetlerini sağlamış bireylerin takım halinde çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Kişilerin kendi üzerlerindeki hakimiyetlerinin artırılması için de zihinsel modellerin ortaya çıkarılarak organizasyonun paylaşılan vizyonu ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Kişilerin vizyonu ile organizasyonun vizyonu uyumlu hale geldiğinde öğrenme daha hızlı ve etkili şekilde gerçekleşmektedir. Sistem düşüncesi ise tüm bu disiplinleri birbirine sıkı sıkıya bağlayan ve etkinliklerini arttıran unsur olarak öne çıkmaktadır (Yazıcı, 2001: 166-167).

3.5.4 Kim OADI-SMM Modeli

Kim, 1993 tarafından ortaya atılan OADI- SMM modeli, gözlemle- değerlendir- tasarla- uygula- paylaşılan zihinsel modeller kelimelerinin (Observe- Assess- Design- Implement- Shared Mental Models) İngilizce baş harflerinden oluşmaktadır (Sünnetçioğlu, 2016: 28). Kim, 1993, önerdiği modelde Argyris ve Schön, 1978'in tek ve çift döngülü öğrenme kavramlarını bireysel ve organizasyonel düzeyde birleştirmeyi amaçlamıştır. Modelin değerlendir- tasarla aşaması kavramsal öğrenmeye, uygula- gözlemle aşaması ise operasyonel öğrenmeye karşılık gelmektedir. Şekil 3.3'te OADI-SMM modeli verilmiştir.



Şekil 3.3: Kim OADI- SMM Modeli.

Kaynak: Daniel H. Kim, "A Framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning: Applications in TQM and Product Development", Doktora Tezi, Massachusetts Institute of Technology, Management, 1993.

Kim, 1993'e göre bireysel düzeyde gerçekleşen çift döngülü öğrenme, zihinsel modelleri değiştirerek gelecekteki öğrenmeleri etkilemektedir. Organizasyon düzeyinde çift döngülü öğrenme ise bireylerin bakış açılarında yaşanan bu

değişiminin bir sonucudur. Zihinsel modeller sürekli açığa çıkarılarak paylaşıldığında organizasyonun paylaşma kavramına yüklediği anlam genişlemekte ve etkili eylemlerde bulunma kapasitesi artmaktadır (Naeve v.d., 2007).

Gözlemle- Değerlendir- Tasarla- Uygula (OADI) döngüsüne göre bireyler yaşadıkları somut olayları aktif olarak gözlemlemekte ve bilinçli ya da bilinçsiz şekilde deneyimlerini değerlendirmektedir. Sürecin devamında tecrübe etmiş oldukları olaylara dair soyut bir kavram tasarlayarak bunu somut bir ortamda test etmektedirler. Döngünün sonunda değişime uğrayan bireysel zihinsel modellerin organizasyonun paylaşılan zihinsel modeline aktarılmasıyla organizasyonel öğrenme gerçekleşmektedir (Kim, 1993).

OADI- SMM modelinde bireyle organizasyon arasında bir ayrım yapılarak komplike bir kavram olan organizasyonel öğrenmeye bireylerin çabaları da eklenmektedir. Bu sayede birey düzeyinde gerçekleşen öğrenmenin, çift döngülü öğrenmenin ve paylaşılan zihinsel modellerin organizasyonel öğrenmeyi oluşturmak için nasıl bütünleştiği açıklanmaktadır (Nair ve Pahurkar, 2016: 396).

3.5.5 Watkins ve Marsick Modeli

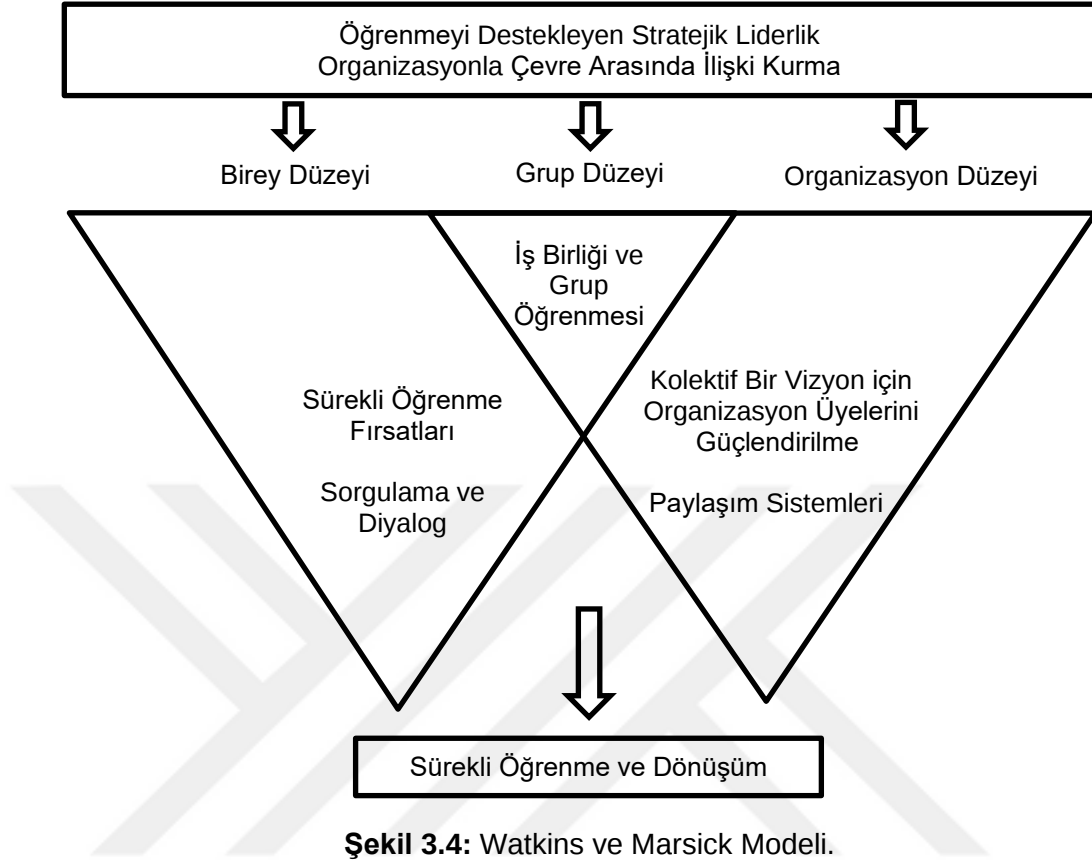
Watkins ve Marsick, 1996, tarafından ortaya atılan model birey ve grup düzeyinde öğrenme sürecini, bu süreçte organizasyonun rolünü ve organizasyonel öğrenmenin çevreyle olan ilişkisini birlikte değerlendirmektedir (Marsick ve Watkins, 1996). Modele göre bireyler ve gruplarda öğrenme gerçekleşmeden ve çevredeki gelişmeler takip edilmeden organizasyonel öğrenme gerçekleşmemektedir. Organizasyonlar bireylerin ve grupların çevreyi takip etme ve öğrenme isteklerini arttırabileceği gibi olumsuz bir tavır sergilemelerine de neden olabilmektedir. Bu nedenle organizasyonun öğrenmeyle ilgili destekleyici rolü modelde stratejik öneme sahiptir (Ghaffari v.d., 2011).

Watkins ve Marsick, 1993, organizasyonel öğrenmenin sağlanabilmesi için iki koşul öne sürmüştür. Öncelikle organizasyon üyelerini devamlı öğrenmeye teşvik eden bir ortam tesis edilerek bireysel öğrenme düzeylerinin artması sağlanmalıdır. Son olarak uygun sistemler geliştirerek bireylerin ve grupların öğrendiklerini

organizasyon düzeyinde bilinir kılan ve diğer kişiler tarafından uygulanmasını sağlayan bir yapı oluşturulmalıdır (Watkins ve Marsick, 1993: 81-90). Bu iki koşulun yerine getirilebilmesi için sürekli öğrenme fırsatları yaratılmalı, sorgulama ve diyalog desteklenmeli, iş birliği ve grup halinde öğrenme teşvik edilmeli, öğrenilenleri yakalamak ve paylaşmak için sistemler oluşturulmalı, organizasyon üyeleri kolektif bir vizyona doğru güçlendirilmeli, organizasyonla çevre arasında bir ilişki kurulmalı ve öğrenmeyi kolaylaştırmayı hedefleyen bir lider bulunmalıdır (Marsick ve Watkins, 1996: 20).

Sürekli öğrenme fırsatı yaratılması organizasyon üyelerinin faaliyetlerini sürdürürken öğrenmelerine imkân veren süreçler tasarlanmasını ifade etmektedir. Sorgulama ve diyalogun desteklenmesiyle fikirlerin paylaşarak yeniden değerlendirilmesi sağlanmaktadır. İş birliğinin desteklenmesi ve faaliyetlerin gruplar (takımlar) halinde yaptırılması bireysel düşüncelerin ortaklaşa çabalarla daha üst düzey bir kavrayışa ulaşmasına aracılık etmektedir (Toplu ve Akça, 2013: 221).

Organizasyon tarafından kurulan sistemler aracılığıyla bireylerden ve gruplardan alınan bilgiler genele yayılarak tüm organizasyon üyelerinin kullanımına sunulmaktadır. Bu nedenle teknolojiyen destek alınarak paylaşımcı sistemler kurulması gerekmektedir. Bilgi paylaşımının ve öğrenmenin organizasyon üyeleri tarafından gönüllü olarak yapılması için ortak bir vizyon oluşturulmalı, bireylere inisiyatif alarak öğrenmeye katkıda bulunabilecekleri yetkiler verilmelidir (Altıntaş, 2019: 360). Organizasyonla çevresi arasında bir bağ kurularak organizasyon üyelerinin çabalarının bir karşılığı olduğu gösterilmeli ve organizasyona katkıda bulunma istekleri arttırılmalıdır. Son olarak liderin öğrenmeyi teşvik etmesi, bunun için gerekli kaynakları tesis etmesi ve bir öğrenme kültürü oluşturmak amacıyla kendi başta olmak üzere tüm organizasyon üyelerinin gelişimine odaklanması gerekmektedir (Marsick ve Watkins, 1996: 20).



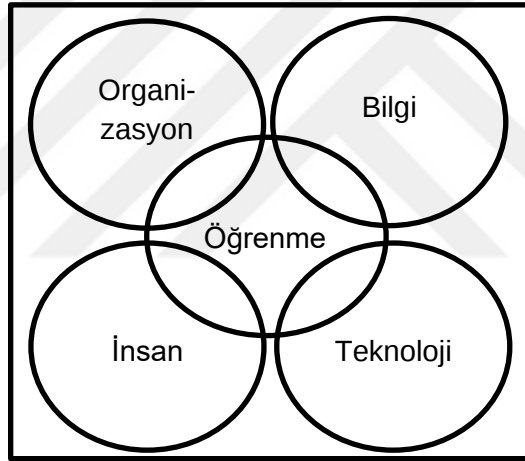
Şekil 3.4: Watkins ve Marsick Modeli.

Kaynak: Sara Ghaffari, Javeria Fazal, Imran Abbas Jadoon, Ishak Shah, "The Analysing of Marsick and Watkins Theory in Comparison with Other Learning Theories", The 10th International Conference of The Asia Chapter, Academy of Human Resource Development (AHRD), Kuala Lumpur, Malezya, 03-06 Aralık 2011.

Watkins ve Marsick' e göre öğrenme birey, grup ve organizasyon düzeyinde gerçekleşmektedir (Toplu ve Akça, 2013). Yukarıda şekil 3.4'te gösterilen ve organizasyonel öğrenme sürecine katkı sağlayacağı ifade edilen unsurlardan sürekli öğrenme fırsatları yaratılması ile sorgulama ve diyalogun desteklenmesi bireysel öğrenmeyi etkin kılmaktadır. İş birliği ve grup halinde öğrenmenin teşvik edilmesi grup düzeyinde öğrenmeyi desteklemektedir. Organizasyonel öğrenme içinse paylaşım sistemlerinin kurulması ve organizasyon üyelerinin güçlendirilmesi (empowerment) önem arz etmektedir. Stratejik liderlik ve çevreyle ilişki kurulması faaliyetlerininse her düzeyde bulunması gerekmektedir (Ghaffari v.d., 2011). Bu unsurlar birbirlerini tamamlar nitelikte olduğunda sürekli öğrenme ve çevresel koşullarının gerektirdiği şekilde dönüşebilme yeteneği kazanılmaktadır (Altıntaş, 2019).

3.5.6 Marquardt SLOM Modeli

Marquardt, 2002, öğrenen organizasyon olma sürecini açıklamak amacıyla öğrenme, organizasyon, insan, bilgi ve teknoloji olmak üzere beş alt sistemden oluşan SLOM modelini (System Learning Organizational Model) ileri sürmüştür. Modele göre öğrenen organizasyon olmak için alt sistemlere ihtiyaç duyulmakta ve bu alt sistemlerinin tamamının eş zamanlı ve etkin şekilde çalışması gerekmektedir (Marquardt, 2002: 23). Öte yandan Marquardt'ın SLOM modeline getirilen bir eleştiri, çalışmasında her bir alt sistemi açıklarken vermiş olduğu örneklerin farklı organizasyonlara ait olmasıdır (Daryani v.d., 2014: 320). Şekil 3.5'te Marquardt modeli gösterilmektedir.



Şekil 3.5: Marquardt SLOM Modeli.

Kaynak: Michael J. Marquardt, "Building The Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning", Palo Alto, CA, Davies-Black Publishing, 2002.

Öğrenme alt sistemi diğer dört sistemi kapsayacak şekilde modelin merkezinde yer almaktadır. Bu alt sistemde Senge' in sistem düşüncesi, zihinsel modeller, kişisel ustalık disiplinlerine diyalog ve öz-yönetimli öğrenme disiplinleri eklenmiştir (Sisson ve Ryan, 2016: 143-148). Öz-yönetimli öğrenme, organizasyon üyelerinin öğrenen birer birey olma sorumluluğu hissediyor olması ve bu sorumluluğu kendi isteğiyle kabul etmesi anlamına gelmektedir. Öz-yönetimli öğrenmenin unsurları arasında kendi öğrenme stilini bilme, ihtiyaçlarını ve yetkinliğini değerlendirebilme ve iş hedefleri ile öğrenme ihtiyaçları arasında bağlantı kurabilme yer almaktadır. Diyalog, organizasyon üyeleri arasında yüksek düzeyde dinleme ve iletişim anlamına gelmektedir. Öğrenmeyi teşvik eden veya engelleyen grup etkileşimi kalıplarını

içermektedir (Marquardt, 2002: 26). Ayrıca modele göre öğrenme faaliyeti bireysel, grup, organizasyonel olmak üzere üç düzeyde ve adaptif, ileriye dönük, eylemsel öğrenme olmak üzere üç türde gerçekleşmektedir (Sisson ve Ryan, 2016).

Adaptif öğrenme, gelecekte gerçekleştirilecek faaliyetlerde geçmiş tecrübelerden yararlanmasını ifade etmektedir. İleriye dönük öğrenme, mevcut durumu dikkate alarak gelecekte karşılaşılabilecek olası senaryoları tahmin etme ve bu sayede öğrenme gereksinimlerini belirleyerek uygulamaya koyma faaliyetidir. Eylemsel öğrenme, içinde bulunulan durumun analiz edilerek birey, grup ve organizasyon düzeyinde öğrenmeyi arttırmak için kullanılmasıdır. Eylemsel öğrenme faaliyeti organizasyonel problemler üzerinde çalışılarak kazanılan bilgilerin çözüm sürecinde kullanılmasını gerektirmektedir (Marquardt, 2002: 25).

Organizasyon alt sistemi yapı, kültür, vizyon ve strateji olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, sürekli öğrenme aracılığıyla ortaya koydukları yeni mal ve hizmetlerle organizasyonun vizyonunun gelişmesine destek vermektedir. Kültür, organizasyon üyelerinin öğrenme konusunda davranışlarını şekillendirmeye yardımcı olmaktadır. Strateji bir organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmesinde kullanılan eylem planlarını, yöntemleri, taktikleri kapsamaktadır ve öğrenilenlerin tüm organizasyonel eylemlerde kullanımını optimize etmektedir. Son olarak öğrenen organizasyonlar iç ve dış çevreyle etkileşimleri düzenleyen, bilgi akışını ve iş birliğini en üst düzeye çıkaran çağdaş, sınırsız ve düz bir yapıdadır (Marquardt, 2002: 26-28).

İnsan alt sisteminin unsurları yöneticiler ve liderler, organizasyon üyeleri, müşteriler, iş ortakları ve ittifaklar, tedarikçiler, satıcılar ve çevrede yer alan sosyo-ekonomik topluluklardan oluşmaktadır (Sisson ve Ryan, 2016). Yöneticiler ve liderler koçluk, mentorluk gibi roller üstlenerek astlarına ve takipçilerine öğrenme fırsatları sunmaktadır. Organizasyon üyelerinin güçlendirilmesiyle geleceğe dönük planlar yapmaları, risk alarak problemleri çözmeleri ve öğrenme yeteneklerinin gelişmesi beklenmektedir. Müşteriler ihtiyaçları belirlemekte ve organizasyonun öğrenme faaliyetiyle bağlantı kurmasını sağlamaktadır. İş ortakları ve ittifaklar yetkinliklerini ve bilgilerini paylaşarak katkıda bulunmaktadır. Tedarikçiler ve satıcılar eğitim programlarına katılmakta ve aynı zamanda bu programların geliştirilmesinde rol

almaktadır. Sosyo-ekonomik kurumlar gibi topluluklar ise eğitim verme ve alma faaliyetleriyle sürece dahil olmaktadır (Marquardt, 2002: 28-29).

Bilgi alt sisteminde bilginin elde edilmesi, oluşturulması, depolanması, analizi ve veri madenciliği, transferi, yaygınlaştırılması, uygulanması ve doğrulanması faaliyetleri söz konusudur. Marquardt bilgi alt sistemini karar verme, uygulama ve problem çözme süreçlerine aktif olarak rehberlik eden enformasyon, ilke ve deneyimlerden oluşan bir sistem olarak tanımlamıştır (Golestan ve Baghbani, 2014: 601-606).

Son olarak teknoloji alt sistemi bilgi teknolojisi, teknoloji bazlı öğrenme ve elektronik performans destek sistemlerinden meydana gelmektedir. Teknoloji alt sistemi bilgiye ulaşmaya ve öğrenmenin gerçekleşmesine aracılık eden entegre ağ teknolojilerini ve bilgi araçlarını içermektedir. Bu alt sistem iş birliği, koçluk ve koordinasyon gibi bilgiye yönelik organizasyonel yetenekler geliştirmesi için teknik süreçler, sistemler ve yapılar kurmaktadır. Ayrıca konferanslar, bilgisayar simülasyonları ve bilgisayar tabanlı iş birliği gibi gelişmiş tekniklerden faydalanmaktadır (Golestan ve Baghbani, 2014: 603).

3.6 ORGANİZASYONEL ÖĞRENME BOYUTLARI

Literatürde yer alan çalışmalar organizasyonel öğrenmenin idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme ile bilgi transferi ve enformasyon transferinden meydana gelen dört boyutlu bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. İdari bağlılık boyutu, yönetimin öğrenme konusuna verdiği desteği ifade etmektedir. Sistem perspektifi organizasyon üyeleri arasında öğrenme temelli ortak bir vizyonun geliştirilmesidir. Açıklık ve deneyimleme organizasyon üyelerinin çevreden sağlanan yeni bilgileri tecrübe ederek öğrenmeye açık olmaları durumudur. Bilgi transferi ve enformasyon bilginin organizasyon üyeleriyle paylaşılması ve organizasyonun hafızasına yerleştirilmesi sürecidir (Seçilmiş v.d., 2017: 150).

3.6.1 İdari Bağıllık

Yöneticiler, öğrenmenin organizasyonel performans üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle, organizasyon üyeleri arasında bilgi edinme ve paylaşma kültürü oluşturulmasına destek verdiklerinde idari bağıllıktan söz edilmektedir. Bu kapsamda yöneticiler birey, grup ve organizasyon düzeyinde öğrenmenin temel bir faaliyet olduğunu organizasyon üyelerine açıkça hissettirmeli ve benimsetmelidir. Ayrıca yönetim, organizasyonun karşılaştığı sorunlara yenilikçi çözümler üretme yeteneği geliştirmesi için öğrenme temelli bir değişimin başlatıcısı olmalıdır (Jerez-Go´meza v.d., 2005: 717).

İdari bağıllığın yüksek düzeyde olduğu bir yapıda yeni öğrenmeler gerçekleştirilmesi organizasyonun yaşamını sürdürmesi açısından kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yöneticiler organizasyon üyelerini karar verme süreçlerine sıklıkla dahil etmekte ve gelişimleri için çeşitli eğitimler sunmaktadır. Öte yandan organizasyon içerisinde yaratıcı fikirler desteklemekte ve yenilikçilik faaliyetleri ödüllendirilmektedir. Genel itibariyle idari bağıllık söz konusu olduğunda yöneticilerin çevredeki değişime uyum göstermek için gereken adımları atmaya sıcak baktıkları anlaşılmaktadır.

3.6.2 Sistem Perspektifi

Organizasyon üyelerinde sistem perspektifinin gelişmesi organizasyonel hedeflere ulaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Sistem perspektifi organizasyonları farklı departmanların uyum içerisinde çalıştığı yapılar olarak tanımlamaktadır. Bir diğer ifadeyle sistem perspektifi birbirlerinden etkilenen ve bir araya geldiklerinde bütünün toplamından daha büyük bir yapıyı oluşturan alt unsurlar ile bunların üst unsurlara olan etkilerine vurgu yapmaktadır (Şenaras ve Sezen, 2017: 41).

Organizasyon içerisinde bu tür bir kavrayış açıklık ortamı yaratılmasına, dolayısıyla da organizasyonel öğrenmeye ve yenilik üretime katkıda bulunmaktadır. Öte yandan sistem perspektifi organizasyon üyelerine ortak bir kimlik kazandırarak paylaşılan bir vizyonun etrafında toplanmalarını sağlamaktadır (Senge, 1990).

Sistem perspektifinin kazanılması için organizasyon üyelerinin ve departmanlarının organizasyonun hedefleri hakkında net bir görüşe sahip olmaları ve bu hedeflere ulaşılmasına nasıl katkıda bulunacaklarını bilmeleri gerekmektedir. Böylece organizasyon üyeleri dolaylı yoldan bilgi paylaşımının önemini fark etmektedir. Bu da zihinsel modellerin paylaşılmasını olumlu yönde etkilemekte, bir diğer ifadeyle paylaşılan bilgi, değer ve inançların artmasıyla birlikte organizasyonel öğrenme etkinlik kazanmaktadır (Jerez-Go'meza v.d., 2005: 717).

Sonuç olarak organizasyonu oluşturan unsurlar, birbirleriyle karşılıklı bağlantılar kuran alt sistemler oldukları bilinciyle organizasyonel amaçları özümlediklerinde ve bu amaçlara verecekleri katkı düzeyini anladıklarında sistem perspektifinden söz edilebilmektedir.

3.6.3 Açıklık ve Deneyimleme

Açıklık ve deneyimleme ortamında iç ve dış çevreden yeni bilgiler, fikirler ve bakış açıları edinilmesi organizasyon üyelerinde memnuniyet yaratmaktadır. Bu tür bir ortamda bireysel bilgiler düzenli şekilde yenilenmekte, artırılmakta ve geliştirilmektedir.

Açıklık, organizasyon üyelerinin yeni düşüncelere ve anlayışlara karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemesidir (Onağ v.d., 2014: 709). Deneyimleme organizasyon üyelerinin yaptıkları işlere ilişkin yeni yöntemler arayışındayken alabilecekleri risk düzeyini ve işleriyle ilgili yenilikçi fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alınma derecesini ifade etmektedir (Chiva ve Lapiedra, 2007: 226).

Açıklık ve deneyim boyutunda ele alınan temel konu üretken (çift döngülü) öğrenme faaliyetidir. Bu tür bir öğrenme için açıklık iklimine ihtiyaç duyulmaktadır. Açıklık iklimi ise organizasyon üyelerinin öznel yargılarını bir kenara bırakarak yeni fikir ve yöntemlere hazır olmaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Yeni fikir ve yöntemlerin deneyimlenmesi karşılaşılabilecek sorunlara esnek ve yenilikçi çözümler sunulmasını sağlayan üretken (çift döngülü) öğrenme için kaynak oluşturmaktadır (Jerez-Go'meza v.d., 2005: 717).

Sonuç olarak bir organizasyon çevreyi düzenli şekilde izleyerek yeni yöntem ve uygulamaları araştırıyorsa, organizasyon dışından sağlanan düşüncelere ve tecrübelerle öğrenme fırsatı olarak yaklaşıyorsa, operasyonel süreçlerin iyileştirilmesi için yeni yollar denenmesini destekliyorsa, üyeleri kullanılan yöntemler ve uygulanan prosedürler hakkında rahatlıkla fikirlerini açıklayabiliyorsa organizasyonda açıklık ve deneyimleme ortamının tesis edildiği söylenebilmektedir.

3.6.4 Bilgi Transferi ve Entegrasyon

Bilgi transferi ve entegrasyonu aynı anda gerçekleşen ve birbiriyle bağlantılı iki süreçtir. Bu iki sürecin etkinliği, en iyi uygulamaların transferini engelleyen iç engellerin yokluğunu ima eden özümseme kapasitesine dayanmaktadır (Onağ v.d., 2014: 710).

Transfer, bireysel düzeyde edinilen bilginin organizasyon içerisinde yayılmasını diyalog, tartışma ve akıcı iletişim yoluyla sağlamaktadır. Akıcı iletişim temel olarak bilgilerin doğruluğunu ve kullanılabilirliğini garanti eden çevik bilgi sistemlerinin varlığına dayanmaktadır. Diyalog ve tartışma ise çalışma ekipleri ve personel toplantıları gibi fikirlerin açıkça paylaşıldığı ortamlarda gerçekleşmektedir. Bu şekilde ulaşılan takım halinde öğrenme düzeyi bireysel olarak edinilen bilgilerin aktarılmasına, yorumlanmasına ve bütünleştirilmesine izin vererek grubu bireyin üzerine yerleştirmektedir. Bu bütünleşme (entegrasyon), kökleri organizasyon kültürüne, çalışma süreçlerine ve kurumsal hafızayı oluşturan diğer unsurlara dayanan kolektif bir bilgi birikiminin yaratılmasına yol açmaktadır. Böylece ihtiyaç halinde bilgi geri çağrılarak farklı durumlara uygulanabilmektedir, bu da üyelerinin doğal rotasyonuna rağmen organizasyonun sürekli öğrenmesini garanti etmektedir (Jerez-Go'meza v.d., 2005: 717- 718).

Organizasyon, hataları cezalandırmak yerine hatalardan öğrenmeyi önemsiyorsa, geçmiş tecrübelerden edinilen bilgilere ulaştıran veri kaynakları mevcutsa, takım çalışmaları sıklıkla yapılıyorsa ve organizasyon üyeleri yeniliklerle ilişkin düşüncelerini birbirleriyle paylaşma imkânına sahipse bilgi transferi ve entegrasyonun etkin olduğu kabul edilmektedir.

Bu bölüme kadar açıklanan kavramlarda sıklıkla vurgu yapıldığı üzere, bir organizasyonun belirsizlik ortamında bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenme süreçlerini etkinleştirerek faaliyetlerini çevresiyle uyumlaştırabilmesi için üyelerinin değişimi desteklemesi gerekmektedir. Değişime açık olmak şeklinde tanımlanan bu durum hem bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenme faaliyetlerinin etkinliğinde hem de yenilik üretiminde önemli rol almaktadır. Bir sonraki bölümde değişime açıklık kavramı açıklanmaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞİME AÇIKLIK

İşletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri çevreyle etkileşimde bulunan açık sistemlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996). Dolayısıyla çevrede ortaya çıkan yeni teknoloji, bilgi ve uygulamalar rekabetin şiddetini artırarak sürdürülebilirliği etkilemektedir. İşletmelerin bu tür bir çevrede rekabet avantajını koruyarak sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri değişime uyum sağlamaları ile mümkün olmaktadır (Axtell v.d., 2002: 217). Çevredeki değişime uyum sağlama çabaları ise organizasyonun yapısında, faaliyetlerinde ve kültüründe farklılaşmaya neden olmaktadır (Demirtaş, 2012: 19).

Organizasyon teorileri değişim konusunu makro ve mikro olmak üzere iki düzeyde incelemektedir. Kaynak bağımlılığı, yeni kurumsal kuram ve popülasyon ekolojisi gibi teoriler değişim konusunu makro düzeyde ele alırken organizasyon üyelerinin değişim karşısında gösterdikleri bireysel çabalar mikro düzeyde ele alınmaktadır (Cunningham, 2006: 29). Her iki düzeyde de ortak amaç organizasyonun içinde bulunduğu duruma oranla gelecekte daha etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesidir.

Çevredeki değişime uyum sağlayabilmek için öncelikle değişimin farkında olunması gerekmektedir. Bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenme gibi iç ve dış çevrede meydana gelen değişimi algılamaya imkân sağlayan faaliyetlerin etkinliği bu noktada önemli rol oynamaktadır. Değişime uyum sağlamada etkili olan bir diğer önemli kavram değişime açık olmaktır. Değişim kavramı mevcut durumda meydana gelen her türlü farklılaşmayı ifade etmektedir. Bu farklılaşma organizasyon üyelerinin konumlarında, mevkilerinde, pozisyonlarında ve uzman oldukları işlerin gerekliliklerinde değişikliklere neden olabileceğinden, değişime açık olmalarını sağlamak yönetimin sorumluluğunda olan önemli bir faaliyettir.

Bu bölümde değişim ve organizasyonel değişim kavramları, organizasyonel değişimin amaçları, türleri, tarafları, modelleri, organizasyonel değişime açıklık kavramı ve boyutları açıklanmaktadır.

4.1 DEĞİŞİM KAVRAMI VE ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM

Değişim kavramı bir durum, olay ya da sistemin tamamında ya da ilişkili parçalarının birbirleriyle etkileşimde meydana gelen ve ileri ya da geri herhangi bir yön belirtmeyen farklılaşma olarak tanımlanmaktadır (Helvacı, 2010). Değişim kavramı daha sade bir ifadeyle zaman içerisinde meydana gelen farklılaşmayı ifade etmektedir (Özmen ve Sönmez, 2007: 178). Bir diğer tanıma göre değişim kavramı, birbiriyle ilişki içerisinde bulunan parçalardan oluşan bir durum ya da sistemin evrilerek başkalaşmasıdır (Sucu, 2000: 15). Değişim kavramını çevresel faktörlerin etkileriyle ilişkilendirerek tepkisel bir işleyiş olarak tanımlamak mümkündür (Ertürk, 2009: 274). Bu kapsamda değişim kavramı bireylerin, grupların ya da organizasyonların ihtiyaçlarına cevap bulamayarak yeni düşüncüler üretmesi, faaliyetlerini yeniden tasarlaması, yeni kararlar alması ve uygulaması sürecidir (Çalık, 2003: 539).

Organizasyonel değişim kavramı bir organizasyonun yöneticilerinden başlamak üzere üyelerinin genelinde olumlu yönde gerçekleşen davranışsal değişimlerdir (Şimşek ve Akın, 2003: 238). Bir diğer tanıma göre organizasyonel değişim bir organizasyonun alt sistemlerinde ve bu alt sistemlerin birbirleriyle ve sistemin geneliyle olan ilişkilerinde ve nihayetinde organizasyonun çevresiyle olan etkileşiminde gerçekleşen değişimi ifade etmektedir (Akat v.d., 1999: 317).

Organizasyonel değişim bir organizasyonun yapısal ve yönetsel unsurlarında gerçekleştirilen değişimlerle verimliliğinin artırılması faaliyetidir (Akdemir, 2008: 221). Organizasyonel değişim çalışanlara ait rollere, sorumluluklara, görevlere, iş tanımlarına ve ayrıca üretim metotları, organizasyon yapısı ve yönetsel bakış açısı gibi unsurlara dair mevcut durumun (Genç, 2007: 318) isteyerek ya da istem dışı bir şekilde ileri ya da geri yönde farklılaşmasıdır (Ülgen, 1993: 175).

Organizasyonel değişim insan unsurunda meydana gelen değişimle ilgilendiğinden karmaşıktır. Ayrıca değişim tek seferlik bir faaliyet olmayıp aksine organizasyonun yaşam çizgisi boyunca süregelen ve her durumda aynı kararlılıkla gerçekleştirilmesi mümkün olmayan bir süreçtir. Öte yandan statükoya bağlı kalmayla

değişimi isteme arzuları birbirlerine zıt yönde etki ettiğinden değişim kavramı özellikle yöneticiler için zorlu bir süreci ifade etmektedir (Şimşek ve Akın, 2003: 238).

4.2 ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI VE TÜRLERİ

Günümüzde çevreyi oluşturan unsurlarda görülen ani dalgalanmalar, arz talep dengesinde yaşanan bozulmalar ve her geçen gün ortaya çıkan yeni teknolojilerin üretim ve hizmet metotlarında değişikliklere sebebiyet vermesi organizasyonların değişime açık olmasını zorunlu hale getirmiştir (Özgener, 2005: 51). Bu nedenle organizasyonel değişimin öncelikli amacı çevrede gerçekleşen değişime uyum göstererek sürdürülebilirliği sağlamaktır.

Bununla birlikte organizasyonel değişim, başta insan kaynağı olmak üzere paydaşların çıkarlarını önceleyen esnek bir organizasyon yapısı oluşturma amacındadır. Değişim yalnızca teknoloji, makine ve malzeme gibi somut kaynaklar üzerine odaklandığında başarı için yeterli gelmemektedir. Etkili sonuçlar alabilmek için organizasyonun en değerli kaynağı olarak kabul edilen insan kaynağının kişisel ve mesleki bilgilerinin, zihinsel modellerinin ve yetkinliklerinin çevredeki değişime ayak uydurması (Çiçeklioğlu, 2020) ve sistem bakış açısının benimsenmesi gerekmektedir (Çetin ve Özcan, 2014).

Genel hatlarıyla organizasyonel değişim verimliliği ve etkinliği arttırmak, yenilik üretmek, organizasyonun büyümesini ya da küçülmesini sağlamak, insan kaynağının iş tatmini ve motivasyon düzeylerini yükseltmek gibi amaçlara sahiptir (Koç, 2014: 6-8). Bunlarla birlikte merkezileşme düzeyini azaltmak, yönetim giderlerini kontrol altına almak, yetki ve sorumluluk tanımlarını yeniden düzenlemek, iş yapış usullerini gözden geçirerek belirli mevkilerdeki yükü azaltmak, organizasyon içi iletişim düzeyini arttırmak ve emir komuta zincirini kısaltmak gibi spesifik amaçlarla değişim süreci faaliyetleri yürütülebilmektedir. Bazı durumlarda ise organizasyonlar geleceğe dönük uzun vadeli planlamalar yapmaktadır ve değişim faaliyetlerini bugünden yürüterek gelecekteki yeni faaliyet alanlarına hazır olmayı hedeflemektedir (Ülgen, 1990: 175).

Öte yandan organizasyonel değişimin temel amaçları çevreye uyum göstermek ve insan kaynağının değişime açıklığını sağlamak olsa da bazı durumlarda belirli güce ulaşmış organizasyonlar çevreyi değiştirme girişiminde bulunabilmektedir. Örneğin organizasyonel çıkarlar doğrultusunda lobicilik faaliyetlerinin yürütülmesi, yeni bir teknoloji üretmek patentinin alınması, rakip işletmelerin satın alma yoluyla organizasyona katılması gibi faaliyetler çevreyi belirli düzeyde etkileyerek değiştirme çabasıdır. Bununla birlikte organizasyonel değişimin birtakım ikincil amaçları da bulunmaktadır. Bu amaçları insana ilişkin amaçlar, yapısal amaçlar ve teknolojik amaçlar olarak sıralamak mümkündür (Dicle ve Dicle, 1973: 671):

İnsana ilişkin amaçlar organizasyon üyelerinin sosyal ilişkiler kurmasını, organizasyona ilişkin bilgileri paylaşarak mevcut kapasitelerini arttırmalarını, grup düzeyinde bir kavrayışa ulaşmalarını, iş birliğinde bulunarak birbirlerini desteklemelerini ve güven duygusu geliştirmelerini kapsamaktadır. Yapısal amaçlar organizasyon içerisinde alınan kararların ortak bir aklın sonucu olmasını, formal iletişimin etkinliğinin artırılmasını, merkeziyetçiliğin ve dikey hiyerarşinin azaltılmasını, proje takımları gibi etkin gruplar oluşturarak amaçlara etkili bir biçimde ulaşılmasını içermektedir. Teknolojik amaçlar organizasyon içerisinde geliştirilen ya da çevreden edinilen yeni metot, teçhizat, makine, malzeme, veri toplama ve işleme araçları, bilgisayarlar ve benzeri teknolojik unsurların kullanımına başlanmasını ifade etmektedir.

Öte yandan organizasyonlar planlı ve plansız, geniş ve dar kapsamlı, küçük adımlarla ve radikal, proaktif ve reaktif, aktif ve pasif, zamana yayılan ve ani değişim türlerinden amaçlarına en uygun olanını benimseyerek değişim faaliyetlerini yürütmektedir.

- Planlı ve Plansız Değişim:

Değişim geçmiş durumla şimdiki durum arasında gözlemlenen farklılıktır. Bu değişim isteğe bağlı yani planlı olabileceği gibi plansız bir şekilde kendiliğinden de gerçekleşebilmektedir. Örneğin kişi ya da grupların mevcut davranışlarında değişime neden olacak faaliyetlerin yönetim tarafından bilinçli şekilde yürütülmesi planlı bir değişimi ifade etmektedir. Öte yandan yönetim tarafından herhangi bir çaba harcanmadan, insanoğlunun doğası gereği çevrede yer alan değişime uyum

göstererek mevcut davranışlarını değiştirmesi plansız değişime örnektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996). Planlı ve plansız değişim kavramları temelde evrim ve devrim kavramlarına dayanmaktadır. Evrim çevrede meydana gelen değişim karşısında tüm yaşayan varlıkların nesiller boyunca yavaş ve küçük adımlarda değişmesi durumudur. Devrim ise planlı bir müdahale sonucunda bir sistemin köklü şekilde değişime uğratılmasını ifade etmektedir. Öte yandan literatürde plansız değişim kavramı yerine geleneksel değişim ifadesi de kullanılmaktadır (Çelebioğlu, 1982).

- Geniş ve Dar Kapsamlı Değişim:

Geniş ve dar kapsamlı değişim ile organizasyonda değişime uğrayan unsurların miktarı ve kapsamı kastedilmektedir. Geniş kapsamlı değişim organizasyonel değişimin bütünü kapsaması durumudur. Geniş kapsamlı değişim aynı zamanda organizasyon geliştirme olarak da tanımlanmaktadır. Dar kapsamda gerçekleştirilen değişim ise organizasyon içerisinde yer alan birimlerin herhangi birinde ve belirli bir konuda yaşanan değişimdir (Koçel, 2018: 684).

- Küçük Adımlarla ve Radikal Değişim:

Küçük adımlarla değişim toplam kalite yönetimi (TKY) felsefesinin ayrılmaz bir unsuru olan Kaizen kavramı ile ilişkilidir. Küçük değişimlere süreklilik kazandırarak büyük bir değişim etkisi yaratmayı ifade etmektedir. Radikal değişim ise tek seferde büyük çaplı bir değişimin yaşanmasıdır. Süreç geliştirme (BPR- Business Process Re-engineering) olarak tanımlanabilecek bu değişim türünde organizasyonel süreçler yapı bozumu anlayışıyla parçalara ayrılmakta ve katma değer katmayan tüm süreçler elimine edilerek yeniden bir araya getirilmektedir (İraz ve Şimşek, 2004: 102).

- Proaktif ve Reaktif Değişim:

Proaktif değişim, bir organizasyonun çevresine ilişkin koşulları analiz ederek değişimi öngörmesi ve henüz mecburiyet haline gelmeden planlama yapmasını ifade etmektedir. Değişim mecburi hale geldiğinde çevreyle olan uyumu sağlamak üzere yapılan değişimler ise reaktif olarak tanımlanmaktadır (Basım ve Şeşen, 2009: 22).

- Aktif ve Pasif Değişim:

Aktif değişim organizasyonun dış çevresine uygulayabildiği etki düzeyi ile ilişkili bir kavramdır. Bir diğer ifadeyle organizasyonun inovatif ürün, yöntem ve uygulama gibi yeniliklerde bulunarak çevresini etkileyebilmesidir. Pasif değişim ise organizasyonun dış çevrede meydana gelen değişim karşısında adaptasyon sağlayabilmek için süreçlerinde gerçekleştirdiği değişimdir (Yeşil, 2018: 316-317). Aktif değişim yoğun çaba (zaman, maliyet, bilgi vb.) gerektiren bir faaliyetken, pasif değişim içsel süreçlerde iyileştirmeler yaparak verimliliği arttırmaya odaklandığından görece kolay ancak etki bakımından daha düşük düzeylidir.

- Zamana Yayılan ve Ani Değişim:

Zamana yayılan değişim belirli bir takvime uyarak planlı değişim gerçekleştirilmesidir. Ani değişim ise değişimin hızla gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Hızlı aksiyon alınması gereken durumlarda ani değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır (Çiçeklioğlu, 2020). Bir diğer ifadeyle çevresel faktörlerin değişim hızı düşük olduğunda değişim faaliyetleri belirli bir zamana yayılarak gerçekleştirilebilmektedir. Ancak çevresel faktörlerde dalgalanmalar (hızlı teknolojik gelişmeler, radikal ve yıkıcı yenilikler vb.) söz konusu ise organizasyonun çevresine uyum gösterebilmesi için değişim faaliyetlerine hız kazandırması gerekmektedir.

4.3 ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİN TARAFLARI

Organizasyonel değişim yalnızca yöneticilerin ve liderlerin faaliyetleriyle gerçekleştiremeyecek kadar komplike bir süreçtir. Dolayısıyla değişimin gerçekleştirilmesinde farklı taraflar birlikte rol almaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar başta liderler olmak üzere yöneticileri, çalışanları, danışmanları ve değişim ajanlarını değişimin tarafları arasında sıralamaktadır.

Liderler organizasyon üyelerinin amaçlarının ve organizasyonel kimliklerinin gerçekleşecek değişimle uyum içinde olmasını sağlamakla görevlidir. Organizasyon üyelerinin fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri, inisiyatif ve risk alarak proaktif

davranışlar sergileyebilmeleri için uygun ortamı tesis ederek değişimin öncülüğünü yapmaktadırlar (Moran ve Brightman, 2000: 68).

Yöneticiler ise değişimin gerçekleştirilmesinde yol gösterici ve destekleyici olarak rol almaktadır. Özellikle üst yönetimin değişime bakış açısı değişimin gerçekleştirilmesinde önem arz etmektedir. Üst yönetim tarafından açıkça desteklenmeyen bir değişim faaliyetinin başarıya ulaşma ihtimali oldukça azalmaktadır (Kotter, 1995: 59-67). Öte yandan değişim konusunda üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticiler arasında farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir (Strebel, 1996: 86-92). Üst yönetim değişimi desteklerken departman yöneticileri gibi orta düzey yöneticiler iş yapış usullerinin değişebileceği, mevki ve pozisyonlarını kaybedebilecekleri, yeni yeteneklere sahip olmaları gerekebileceği gibi nedenlerle değişimi hoş karşılamayabilmektedir. Bu noktada değişim kavramı, liderler ve üst yönetim tarafından sürekli gerçekleştirilmesi gereken bir faaliyet olarak organizasyon kültürün parçası haline getirilmeli ve organizasyonun elde edeceği toplam faydanın kişisel faydadan daha önemli olduğu tüm organizasyon üyelerine benimsetilmelidir.

Değişim faaliyetinin başarıyla ulaştığının en önemli göstergesi çalışanların tutum ve davranışlarıdır. Liderler ve yöneticiler tarafından alınan değişim kararının uygulayıcısı olan çalışanlar yeni yöntem, makine, araç gereç, talimat ve prosedürlere uyum sağlayarak değişimin gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Ayrıca bir organizasyon, değişim kararı alarak bu uğurda çabalamaya başladığında çalışanlarının görüş ve önerilerini dikkate alması başarı oranını arttırmaktadır (Bensghir ve Leblebici, 2001: 21-22). Fikirlerinin değişim planının bir parçası olduğunu inanan çalışanlar süreci sahiplenerek katkıda bulunmaya daha istekli olmaktadır (Yalçın, 2002: 28).

Öte yandan, değişimin gerçekleştirilebilmesi için yeterli tecrübeye sahip kişilerin organizasyon içerisinde bulunmaması durumunda, profesyonel kişilerin danışmanlığına başvurulabilmektedir. Bu noktada önemli olan unsurlardan biri danışmanların organizasyon içerisindeki rollerinin açıkça belirlenmiş olmasıdır. Danışmanlar yalnızca bilgi paylaşımında bulunabilecekleri gibi belirli projelere liderlik etmek gibi görevler alabilmektedir (Kerman ve Öztop, 2014: 99). Alanında uzman

danışmanların değişim için uygun ortamı tesis etmesi sayesinde organizasyonda yeni bir öğrenme düzeyi ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler daha önce var olduğunun farkında olmadıkları ya da değişimi desteklemedikleri için gizli tuttıkları yeteneklerini ortaya çıkarabilmektedir.

Ancak danışmanlara verilen yetki düzeyi arttıkça yöneticiler tarafından uygulanan baskı düzeyi de artabilmekte, bununla birlikte danışmanlar değişim için uygun ortamı hazırlamada yetkin ya da istekli kişilerle karşılaşamadığında kendini izole edilmiş hissedebilmektedir (Lacey, 1995: 75-84). Bu da değişim çabalarının sistem düşüncesi kapsamında yöneticiler, çalışanlar, danışmanlar gibi kişiler tarafından birlikte yürütülmesini, bir diğer ifadeyle iş birliğinin gerekliliğini ifade etmektedir.

Son olarak organizasyonel değişimin gerçekleştirilmesi için ortaya atılan birtakım modellerde değişim ajanı kavramına rastlanmaktadır. Özellikle Lippitt, Watson ve Westley, 1958, Judson, 1991, Kotter, 1995, Armenakis ve Bedeian, 1999 gibi araştırmacıların ortaya attıkları değişim modellerinde değişim ajanının merkeze yerleştirildiği görülmektedir. Bu çalışmalarda ifade edildiği üzere değişim ajanları organizasyon tarafından değişimi gerçekleştirmekle görevlendirilen uzmanları ifade etmektedir (Sağlam, 1979: 68). Değişim ajanlarının temel görevi organizasyonu analiz ederek sistemin işleyişini tanımlamaktır. Uzmanlıkları sayesinde problemleri tespit ederek değişmesi gereken unsurları ortaya koymaktadırlar (Daft, 1991: 328).

Değişim ajanları dışarıdan olabileceği gibi üst ve orta düzey yöneticiler ya da çalışanlardan birisi bu görev için yetkilendirilebilmektedir. Bir diğer ifadeyle değişim ajanı organizasyon içinden ya da dışından seçilen ve değişimi yönetmesi beklenen uzmanlardır.

Organizasyon içerisinden bir yöneticinin ya da çalışanın değişim ajanı olarak kontrolü ele alması durumunda, organizasyonun işleyişine hakimiyetinin yüksek olması nedeniyle başarıya ulaşma ihtimali artmaktadır. Buna karşın organizasyonel işleyiş ve işletmede var olan problemlere yaklaşımında objektif olamayacağı yönünde eleştiriler söz konusudur.

İçsel değişim ajanları faaliyetlerini sürdürürken rol karmaşasına düşebilmektedir. Bir yandan mevcut sistemin işleyişi içerisindeki rollerini yerine getirirken öte yandan yeni bir sistemi tesis etmenin zorluğu kişide bilişsel bir çatışmaya yol açabilmektedir. Bununla birlikte üstlendikleri görevin sağladığı yetkiler sayesinde elde ettikleri güç, diğer çalışanların kendilerine karşı negatif tavırlar sergilemesine neden olabilmektedir (Pettigrew, 2003: 381-383).

Dışarıdan temin edilen değişim ajanları ise uzmanlıklarını organizasyona getirerek yeni bir öğrenme düzeyine yol açmakta, objektif bakış açıları sayesinde problemlerin tespit ve kabul edilmesinde daha etkili olmaktadır. Her iki durumda değişim ajanlarının çeşitli yetkilerle donatılmış ve çevresini etkileyebilecek güce sahip kişiler olması gerekmektedir. Değişim ajanı içerden bir üst düzey yönetici olduğunda bu durum nispeten kolaylaşmaktadır. Dışarıdan gelen değişim ajanlarının ise öncelikle üst yönetimin, sonrasında ise uzmanlık bilgilerinin verdiği güçle organizasyon üyelerinin desteğini alması başarı için önem arz etmektedir.

Organizasyonel değişim çabaları çoğu zaman dirençle karşılaşmaktadır. Bu tür bir durumda değişim ajanının benimseyeceği iki farklı strateji bulunmaktadır. Değişim ajanı '*eylem stratejisi*'ni benimsediğinde değişime direnç gösteren kişilere değişimin gerekliliğini ve elde edilecek toplam faydayı açıklamaktadır. '*Yansıtma stratejisi*' tercih edildiğinde değişim ajanı ile değişime direnç gösteren kişiler arasında profesyonel tartışmalar yapılarak direnç gösterenlerin bilişsel durumlarının arttırılması hedeflenmektedir (Van de Ven ve Sun, 2011: 71). Bir diğer ifadeyle yansıtma stratejisinde yapılan tartışmalar sonucunda kişilerin yeni ve daha yüksek bir bilinç düzeyine erişerek değişimin gerekliliğini kavramaları beklenmektedir.

Öte yandan değişim ajanları değişimin başlatıcısı olabileceği gibi değişimi yönlendiren kişi olarak da görev alabilmektedir. Değişim ajanı organizasyondaki değişimin başlatıcısı olarak çaba sarf ettiğinde kesikli bir değişimden, mevcutta başlamış olan bir değişime yön vermek üzere çalışmalar yaptığında ise sürekli bir değişimden bahsedilmektedir (Weick ve Quinn, 1999: 366).

Sonuç olarak organizasyonel değişim için bazen doğrudan yetkilendirilmiş değişim ajanlarından ve danışmanlardan destek alınırken bazen de yöneticilerin ve çalışanların bireysel çabalarından yararlanılmaktadır. Değişimi başlatan ya da

değişim sürecine yön veren bu kişilerin vizyoner kişilik yapıları, yeniliklere açıklık düzeylerinin yüksekliği, müşterilerin beklentilerinde gerçekleşen değişimleri öngörebilmeleri, birleştirici ve harekete geçirici tavır ve üslupları, organizasyonu ve çevreyi analiz edebilme ve sistem düşüncesiyle olaylara yaklaşabilme yetenekleri değişim çabalarının başarıya ulaşmasına aracılık etmektedir.

4.4 ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM MODELLERİ

Literatürde organizasyonel değişim sürecini açıklamaya yönelik çeşitli modeller yer almaktadır. Aşağıda öne çıkan değişim modellerine yer verilmektedir.

4.4.1 Kurt Lewin'in 3 Aşamalı Modeli

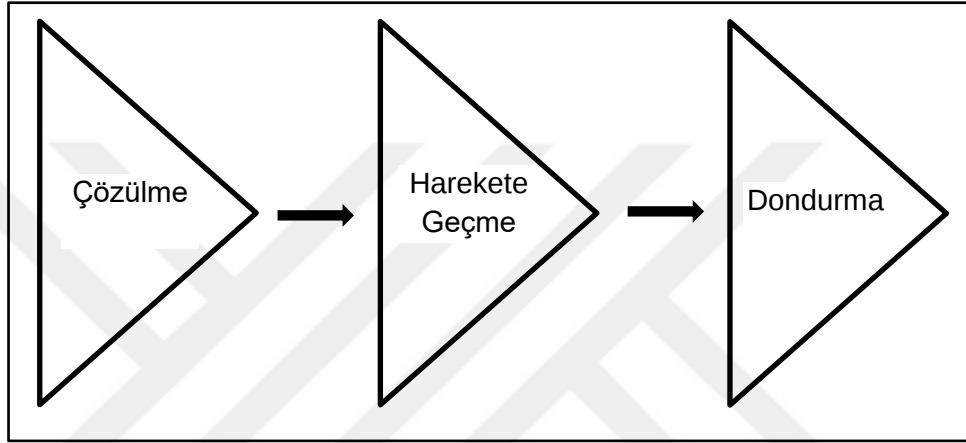
Kurt Lewin tarafından 1951 yılında önerilen üç aşamalı model literatürde ilk olma özelliği taşımaktadır. Lewin, organizasyonlarda değişim sürecini açıklamak için fizik biliminin alan teorilerini organizasyonel değişim sürecine entegre etmiştir (Yılmaz v.d., 2014).

Lewin'e göre organizasyonlarda değişim sürecine destek olan (itici) ve süreci zorlaştıran (sınırlayıcı) birtakım güçler bulunmaktadır. Örneğin ödül sistemi, maddi olanaklar ve rekabetin varlığı gibi unsurlar değişim sürecine destek olurken organizasyon üyeleri arasındaki iletişim eksiklikleri ve çatışmalar, kullanılan araç-gereç ve malzemenin yetersizliği, gücü elinde tutmak isteyen yöneticilerin varlığı, statükonun devamını isteyen kişilerin tutum ve davranışları gibi unsurlar değişim çabalarını zora sokmaktadır (Bumin, 1978).

Modele göre değişim süreci itici ve sınırlayıcı güçler olarak tanımlanan bu unsurların etki alanları arasında bir uyumsuzluk olması durumunda başlamaktadır. Bir diğer ifadeyle itici güçlerin etki alanı sınırlayıcı güçlere göre daha kuvvetli olduğunda değişim süreci başlamakta, bir süre sonra ise itici ve sınırlayıcı güçler dengeye ulaşarak değişim çabalarının durmasına neden olmaktadır (Rosch, 2002: 8).

Rasyonel ve lineer bir yaklaşıma sahip olan bu model çözülme, harekete geçme ve yeniden dondurma adımlarından meydana gelmektedir. Modelde

organizasyonel değişim sürecini açıklamak için bir buz bloğunun buz konisine dönüştürülmesi metaforundan yararlanılmış ve değişim için ilk yapılması gerekenin bu buz bloğunun çözölürölmesi olduğu ifade edilmiştir (Medley ve Akan, 2008: 485). Çözölme aşaması tamamlandığında yapıya istenilen şekil verilmekte ve son aşamada yeniden dondurma yapılarak değişim işlemi tamamlanmaktadır. Şekil 4.1’de Lewin’in üç aşamalı modeli verilmektedir.



Şekil 4.1: Lewin’in Üç Aşamalı Modeli.

Kaynak: Fatih Orhan, "Örgütsel Değişim ve Performans Yönetimi", Ankara, İksad Yayınları, 2002, s. 38.

Çözölme adımı için öncelikle organizasyon üyelerinin değişim konusunda ikna edilmesi gerekmektedir. Bu adımda organizasyon üyelerine içinde bulundukları durumdan daha iyiye gidebilmeleri için değişimin bir gereklilik olduğu benimsetilmeye çalışılmaktadır. Özellikle değişime karşı olumsuz tavır alan kişilerin ikna edilmesine yönelik çalışmalar önem arz etmektedir (Tokat ve Kara, 1999: 237).

Çözölme süreci itici ve sınırlayıcı güçler arasındaki denge bozulduğunda başlamaktadır. Bu adımın çözölme olarak adlandırılmasının nedeni organizasyon içerisinde rutin hale gelmiş davranış kalıplarının kırılmaya başlamış olmasıdır (Dinçer, 2013). Çözölme sürecinde değişime destek sağlayanların ödüllendirilmesi ya da değişim karşıtı kişilere çeşitli cezalar uygulanması söz konusu olabilmektedir. Ayrıca organizasyon üyelerini değişimin faydaları hakkında bilgilendirme, rutin iş ve ilişkilerden uzaklaştırma ve destek aldıkları sosyal unsurları ortadan kaldırma gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır (Bumin, 1978).

Çözölme sürecinin başarıyla yürütülebilmesi için organizasyon üyeleri statükoya karşı olumsuz bir tavır takınmalıdır. Öte yandan yönetim tarafından kişilerde suçluluk duygusu ya da geleceğe dair kaygı hissi oluşturulmalı ve en önemlisi değişim karşısında kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmalıdır. Aksi durumda organizasyon üyeleri değişime direnerek çözülmeye müsaade etmeyeceklerdir (Schein, 1996: 27).

Çözölme adımı başarıyla tamamlandığında organizasyon üyeleri değişime, bir diğer ifadeyle harekete geçmeye hazır hale gelmektedir. Değişim organizasyonun yapısında, kültüründe, kullandığı donanım ve teknolojilerde, organizasyon içi ilişkilerde ve kurallarda gerçekleşebilmektedir (Yılmaz v.d., 2014). Harekete geçme adımı temelde bir öğrenme sürecidir. Organizasyon üyeleri yeni öğrenmeler yoluyla mevcut durumdan yeni bir duruma geçiş yapmaktadır (Özkara, 1999: 18). Öğrenme süreci değişim için yapılan tekrarlardan, yenilenmesi ve/veya düzeltilmesi gereken konular hakkında gerçekleştirilen tespitlerden ve alınan aksiyonlardan meydana gelmektedir (Burnes ve Todnem By, 2012: 243).

Değişim adımı tamamlandıktan sonra yeni durumun sürekliliğini sağlamak için son aşama olan dondurma sürecine geçilmektedir. Dondurma işleminde organizasyonun kural ve prosedürleri, ilişkileri ve organizasyonel sistemleri eskiye dönüşü önleyecek şekilde işletilmektedir (Koçel, 2018). Bu aşamada değişim organizasyonla bütünleşmiş, bir diğer ifadeyle bozulan güç dengeleri yeniden dengeye gelmiştir. Dondurma adımı başarısız olunması durumunda ise değişim kısa sürede sona erecek ve güç alanları arasındaki denge yeniden bozuma uğrayacaktır (Yılmaz v.d., 2014).

4.4.2 Lippitt, Watson ve Westley Modeli

Lippitt, Watson ve Westley tarafından 1958 yılında Lewin'in üç aşamalı modelini genişletilerek, beş adımdan oluşan ve bugün halen değişim çabalarında en fazla rağbet gören modellerden biri olan, ardışık planlı seçenek modeli öne sürülmüştür (Burke, 2002: 54). Ardışık planlı seçenek modeli sırasıyla (Lippitt v.d., 1958: 29);

- Değişim ajanları tarafından organizasyondaki sorunların tespit edilerek değişim ihtiyacının ortaya koyulması,
- Değişim için gerekli programlamanın yapılarak ilişkilerin belirlenmesi
- Değişim gerektiren organizasyonel sorunlara karşı eylem planları yapılması ve birden fazla değişim seçeneğinin hazır bulundurulması,
- Değişimin yerine getirilmesi,
- Gerçekleşen değişimin devamlılığının sağlanması ve organizasyon üyelerine karşılaştıkları sorunları çözebileceklerine dair güven duygusu kazandırılması adımlarından oluşmaktadır.

Lippitt, Watson ve Westley'in beş aşamalı modeli sorunların tespit edilmesi, değişim için gerekli motivasyonun tesis edilmesi, değişimi gerçekleştirecek ajanın sürece katılması, değişimi gerçekleştirmeye yarayacak stratejilerin ve eylem planlarının belirlenmesi (Çapraz, 2009: 63), değişim ajanının hangi rolde olacağının kesinleştirilmesi, gerçekleştirilen değişime süreklilik kazandırılması ve değişim gerçekleştiğinde değişim ajanının görevinin sonlandırılması işlemlerini ifade etmektedir (Kritsonis, 2005: 1-7).

4.4.3 Kolb ve Frohman'ın 7 Aşamalı Değişim Modeli

Kolb ve Frohman tarafından 1970 yılında ortaya atılan model Lewin'in üç aşamalı modelini geliştirmeyi amaçlamıştır. Buna göre değişim süreci sırasıyla ön araştırma, giriş, tespit, planlama, harekete geçme, değerlendirme ve bitirme adımlarından oluşmaktadır (Kolb ve Frohman, 1970: 52). Modele göre değişim için enformasyonun hem organizasyon (müşteri) hem de değişim ajanı tarafından açıkça paylaşılmış olması gerekmektedir. Ayrıca enformasyonun değişim konusunda faydalı olabilmesi eyleme dönüştürülmüş olmasına bağlıdır (Cummings ve Worley, 2005).

Kolb ve Frohman değişim için iki önemli unsurdan bahsetmektedir. Bunlardan birincisi organizasyonla danışman arasında gerçekleşen ilişkidir. İkincisi ise değişim çabalarının niteliğidir (Bumin, 1978). Modelde bu iki önemli unsur ayrıntılı şekilde ele alınarak değişim için yedi adım sıralanmaktadır. Bu adımlardan ön araştırma, giriş, tespit ve planlama adımları Lewin'in modelindeki çözümlerle, değerlendirme ve

bitirme adımları ise dondurmaya örtüşmektedir (Dinçer, 1992: 39). Tablo 4.1’de Kolb ve Frohman tarafından tanımlanan adımlara yer verilmektedir (Ginzberg, 1979: 88).

Tablo.4.1 Kolb ve Frohman’ın 7 Aşamalı Modeli

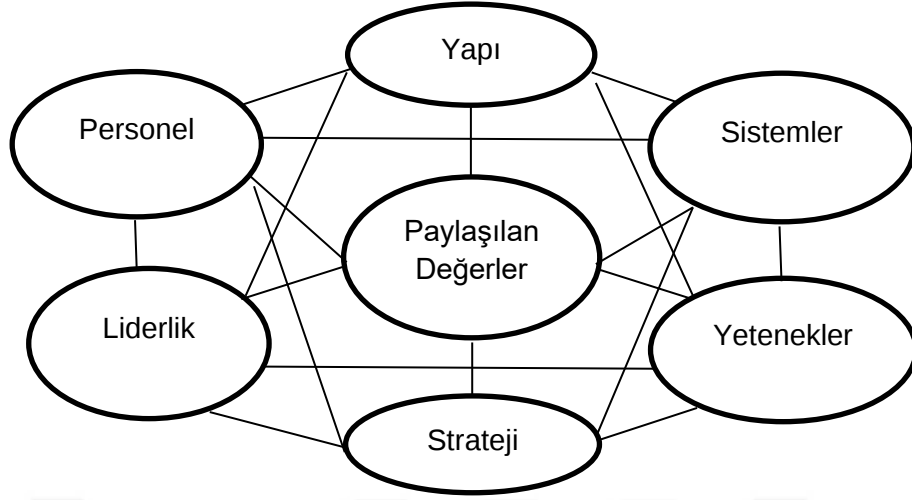
Adımlar	İşlemler
�n Araştırma	Organizasyon tarafından hissedilen dengesizliğin giderilebilmesi amacıyla bir danı�manla kontak kurulur. Organizasyon elindeki kaynakları değerlendirirken, danışman da kendi yeterliliğini değerlendirir. Bu noktada organizasyonla danışman arasında kurulan ilişki önem arz etmektedir.
Giriş	Bu adımda soruna, amaçlara ve hedeflere ilk kez yer verilmektedir. Karşılıklı taahhüt ve güven geliştirilir, değişim ihtiyacı belirlenir.
Tespit	Müşterinin problemi ve hedefleri tanımlanır, veri toplanır, mevcut kaynaklar değerlendirilir.
Planlama	Operasyonel hedefler tanımlanır. Alternatif yollar incelenir. Hedeflerin organizasyon üzerindeki etkileri değerlendirilir, hareket planı geliştirilir.
Harekete Geçme	Alternatifler arasından seçilen en iyi çözüm uygulamaya konur. Beklenmedik sonuçlarla kar�ıla�ılırsa eylem planını de�i�tirilir.
Değerlendirme	Hedeflere ulaşma derecesi değerlendirilir. De�i�ime son verme zamanı tartışılır.
Bitirme	Yeni davranış kalıpları onaylanır. Sistemin mülkiyeti ve sorumluluğu tamamen müşteriye devredilir.

Kaynak: Michael J. Ginzberg, "A Study of The Implementation Process", The Implementation of Management Science, Ed. Randall L. Schulz, Dennis Patrick Slevin, New York, North Holland Publishing Co., 1979, s. 88.

Modele göre yedi adım başarıyla tamamlandığında organizasyon gelecekte kar ıla aca ı problemlerle ba a çıkma becerisi kazanmış olacaktır. Öte yandan değişimin ger ekle tirilememesi durumunda organizasyonun boş yere katlanması gereken bir maliyet kalemi do mu  olacak ve değişim danışmanı itibarsızla acaktır.

4.4.4 Pascale ve Athos’un 7S modeli

Pascal ve Athos tarafından McKinsey Danışmanlık adına geliştirilen ve Waterman, Peters ve Phillips tarafından 1980 yılında açıklanan model,     ‘sert’ ve dördü ‘yumuşak’ olarak tanımlanan yedi adet organizasyonel faktörün İngilizce ba  harflerinden oluşmaktadır (Schwering, 2003: 361-370). Strateji, yapı ve sistemler ‘sert’ S’ler olarak ifade edilirken yetenekler, personel, liderlik tipi ve paylaşılan değerler ‘yumuşak’ S’leri açıklamaktadır (Davutoğlu v.d., 2016/1: 135). Şekil 4.2’de 7S modeli gösterilmektedir.



Şekil 4.2: Pascale ve Athos'un 7S Modeli.

Kaynak: Randolph E. Schwering, "Focusing Leadership Through Force Field Analysis: New Variations On A Venerable Planning Tool", Leadership and Organization Development Journal, C.XXIV, No:7, 2003, s. 163.

'Sert' S'ler sınıfında yer alan faktörlerin 'yumuşak' S'lere oranla daha kolay yönetilebildiği öne sürülmektedir. Öte yandan yumuşak S'ler organizasyonel yapının tesis edilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlama konularında stratejik öneme haizdir (Ravanfar, 2015: 6-12).

Yetenekler (Skills) ile kastedilen önemli görevlerde bulunan organizasyon üyelerinin bilgi ve kabiliyetlerinin organizasyonel değişim için uygun düzeyde olması gerektiğidir. Bir diğer faktör olan liderlik tipleri (Styles) değişim için uygun ortamın hazırlanmasında önem arz etmektedir. Liderlerin organizasyon içi iletişime bakış açıları ve karar verme süreçlerinde benimsedikleri değerler değişim işleminin başarıyla tamamlanabilmesinde önemli rol oynamaktadır (Schwering, 2003: 364). Personel (Stuff) faktörü organizasyon üyelerinin yeteneklerine uygun pozisyonlarda görevlendirilmesini ifade etmektedir. Değişim için doğru kişilerin doğru yerde olmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Kaplan, 2005: 41-46).

Sistemler (Systems) faktörü organizasyonun sahip olduğu süreç ve teknolojileri kapsamaktadır. Yapı (Structure) faktörü değişim için gereken kaynakların ne şekilde pay edileceğiyle ilgilidir. Strateji (Strategy) faktörü organizasyonun değişim konusunda tuttuğu yoldur. Paylaşılan değerler (Shared Values) ise şekil 4.2'de görüldüğü üzere diğer tüm faktörlerin ortasında yer almaktadır. Çünkü arzu edilen değişime engel olabilecek değerlerin üzerine gidilmeden ve özellikle farklı direnç

seviyelerine sahip alt kültürler değişim için ikna edilmeden başarıya ulaşamamaktadır (Davutoğlu v.d., 2016: 135). Ayrıca değişimin gerçekleşebilmesi için lider ile organizasyon üyeleri arasında paylaşılan değerlerin dürüstlük temeline dayandırılması gerekmektedir (Pothiyadath ve Wesley, 2004: 14-16).

4.4.5 Burke ve Litwin Modeli

Burke ve Litwin'in 1992 yılında geliştirdiği model organizasyonel değişimi davranış ve performans sonuçları arasındaki ilişki kapsamında incelemektedir. Burke ve Litwin'in modeli organizasyonel koşullar (neden) ve sonuçta ortaya çıkan performans (etki) ile ilgilenmekte ve yalnızca organizasyonel teşhis için değil, aynı zamanda planlı organizasyonel değişim için de bir rehber görevi görmektedir (French ve Bell, 1999). Bir diğer ifadeyle Burke ve Litwin modeli organizasyonlarda değişim sürecinin nasıl gerçekleştiğine ve değişimin organizasyonel performans üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bu kapsamda organizasyonun dış çevresinde yer alan faktörler dikkate alınarak sebep sonuç ilişkileri kurulmakta ve değişim çabaları boyunca bireylerin ve organizasyonun performansına destek olabilecek unsurların belirlenmesine çalışılmaktadır (Sop ve Metin, 2016: 254). Bu açıdan Burke ve Litwin modeli organizasyonun farklı özellikleri arasındaki ilişkileri, bağlamı ve etkinliği açıklamaya çalışan kavramsal bir çerçeve olarak kabul görmektedir.

Modele göre değişim sürecine etkide bulunan faktörler iki başlık altında toplanmaktadır. Dönüşümcü faktörler organizasyonun dış çevresi, kültürü, organizasyon üyelerinin bireysel performansı, misyonu, benimsediği stratejisi, liderlik yapısı ve organizasyonel performansıdır. İşlemsel faktörler olarak tanımlanan faktörler ise organizasyon yapısı, politikalar, prosedürler, organizasyon iklimi, organizasyon üyelerinin gereksinimleri ve değerleri, motivasyon düzeyleri ve yönetsel uygulamalardan meydana gelmektedir (Sop ve Metin, 2016).

Bu kapsamda değişim süreci iki düzeyde ele alınmaktadır. Buna göre birinci düzeyde gerçekleşen değişim organizasyon üyelerinin gereksinimlerinin karşılanmasını ve organizasyon ikliminde ihtiyaç duyulan değişikliklerinin yapılmasını kapsamaktadır. İkinci düzey değişim ise organizasyonun gereksinimlerinin

karşılanmasına ve organizasyon kültüründe değişim yaşanmasına yöneliktir (Balcı, 2014).

Eğer değişim yalnızca birinci düzeyde gerçekleşiyorsa değişim lideri '*geçişli lider*' olarak tanımlanmakta, değişim ikinci düzeyde gerçekleşiyorsa lider '*dönüşümcü lider*' olarak adlandırılmaktadır. Modele göre geçişli liderlerin performansı olağan kabul edilmekte, dönüşümcü liderlerin ise olağan dışı bir performans ortaya koyarak büyük değişimlere yol açtıkları öne sürülmektedir.

4.4.6 Kotter'in 8 Aşamalı Modeli

Kotter tarafından 1995 yılında ortaya atılan model değişim çabalarında bulunan yüz adet girişimin incelenmesine dayanmaktadır. Kotter, incelemeleri sonucunda değişim çabalarının %70 gibi büyük bir oranla başarısızlığa uğradığını ileri sürmüştür (idenfitblog,, 2021).

Elde ettiği sonuçlardan hareketle değişimin başarısızlığa uğramasına neden olan unsurları belirlemeye yönelik Kotter, değişim çabasına giren bir organizasyonun (Karaboğa, 2018);

- Adeta felç geçirmiş bir bürokratik yapıya sahip olması durumunda,
- Dış çevrede var olan değişime yeterince odaklanmayan bir kültür benimsemesi durumunda,
- Üyelerinin takım çalışmasında yeterli uyumu gösterememesi ve güven düzeylerinin düşük olması durumunda,
- Üyelerinin bilgi paylaşımına yanaşmayan kibirli bir tutum sergilemeleri durumunda,
- Üyelerinin öngörülemeyen olaylar karşısında korku hissetmeleri durumunda ve
- Değişimi gerçekleştirecek bir lidere sahip olmaması durumunda başarısız olacağını ifade etmiştir.

Kotter bu tespitlerinin ardından Lewin'in üç aşamalı modelini temel alarak ilk dört adımı statükoyu çözdürmek, sonraki üç adımı değişimi gerçekleştirmek ve son

adımı değişiklikleri organizasyon kültürün bir parçasını haline getirmek olan sekiz aşamalı modelini ileri sürmüştür (Sop ve Metin, 2016).

Kotter'in sekiz aşamalı modeline göre takip edilmesi gereken adımlar (Kotter, 1995: 59-68);

- Değişimin acilen gerekli olduğu hissinin oluşturulması,
- Değişime yn gösteren kuvvetli bir takım oluşturulması,
- Değişime uygun bir vizyon ve takip edilecek bir stratejinin belirlenmesi,
- Değişim vizyonunun tüm organizasyon üyelerince paylaşımının sağlanması,
- Değişim eylemlerinin geniş bir tabana yayılması için yöneticiler tarafından gerekli önlemlerin alınması,
- Değişimden elden edilen kazanımların kısa vadelerde gerçekleşmesi sağlanarak organizasyon üyelerinin güven ve motivasyon düzeylerinin arttırılması,
- Değişimi iyileştiren düzeltmeler ve yeni değişimler yapılması,
- Değişimin kurumsallaştırılarak organizasyonun bir parçası haline getirilmesidir.

Adımlardan anlaşılacağı üzere Kotter'in modeli, değişim sürecini açıklamaya çalışmaktan çok, değişimin nasıl gerçekleştirebileceğine dair bir yol haritası sunma amacındadır (Kesici, 2017: 33).

4.5 DEğİşİME AÇIKLIK

Organizasyonlar değişim faaliyetlerini yeleri aracılığıyla gerçekleştirmektedir ve üyelerinin değişime karşı takındıkları tutum ve davranışlar başarıya ulaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Watt ve Piotrowski, 2008: 23-31).

Değişime açıklık kavramı organizasyon üyelerinin planlanan değişim için hazır halde bulunmalarını ifade etmektedir (Armenakis ve Harris, 2002: 169). Benzer bir tanıma göre değişime açık olma kavramı kişi ve organizasyon düzeyinde değişime karşı olumlu bir tutum sergilenmesidir (ankaya v.d., 2012: 49). Değişime açıklık

organizasyon üyelerinin sürekli şekilde işleriyle ilgili değişik ve yeni yöntemler bulma çabasında olmalarıdır (Tal ve Yinon, 2002: 275).

Organizasyonlarda değişime açıklık ortamı yaratılmasında temel unsur değişim mesajının organizasyon üyelerine doğru şekilde iletilmesidir. Bu mesaj mevcut durum ile gelecekte ulaşılmak istenen durum arasındaki farkı içermeli, ayrıca değişim faaliyetlerinde organizasyon üyelerinin yeteneklerine ihtiyaç duyulduğu açıkça belirtmelidir. Bu kapsamda organizasyon üyeleri yeteneklerini sergilemeleri konusunda cesaretlendirilerek potansiyellerini ortaya çıkarmaları sağlanmalıdır (Armenakis v.d., 1993: 681-682).

Değişim faaliyetlerinin başarıyla yürütülmesi organizasyon üyelerinin değişimle ilgili değerlerine, tutumlarına, davranışlarına, değişimin ne ölçüde gerekli olduğunu kavrama düzeylerine ve değişimin sonunda daha başarılı bir organizasyon olacıklarına dair olumlu düşünceler geliştirmelerine bağlıdır. Bu nedenle organizasyon üyelerinin istekleri dikkate alınmalı, değişimi planlama sürecine dahil edilerek (Demirtaş, 2012: 19) değişim sonucunda elde edilecek kazanımlar hakkında doğru ve açıklayıcı bilgilere ulaşmaları sağlanmalıdır (Covin ve Killmann, 1990: 233).

Değişim faaliyetleri yeni yöntem ve uygulamaların kalıcı şekilde organizasyonel süreçlerde uygulanmaya başlanmasıyla tamamlanmaktadır. Değişimin kalıcı olabilmesi için organizasyon üyelerinin geçmiş tutum ve davranışlarını terk ederek değişime konu olan yeni unsurları benimsemeleri gerekmektedir (Meyer v.d., 2007: 185). Bunun sağlanabilmesi için organizasyon üyeleri bilişsel, duygusal ve davranışsal açıdan planlanan değişimi desteklemeye hazır hale gelmiş olmalıdır (Dunham v.d., 1989: 6). Değişime açıklığın alt boyutları olarak ifade edilen bu unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.

4.6 DEĞİŞİME AÇIKLIĞIN BOYUTLARI

Organizasyon üyelerinin bilişsel, duygusal ve davranışsal açıdan değişime hazır olma dereceleri değişim faaliyetlerini sahiplenmelerinde önem arz etmektedir (Aksoy ve Tolay, 2019: 10). Bilişsel boyut değişimin getirileri ve götürüleri hakkında organizasyon üyeleri tarafından yapılan öznel bir değerlendirme olarak

tanımlanmaktadır (Gül, 2018: 132). Duygusal boyut organizasyon üyelerinin planlanan değişimden hoşnut olma düzeyini ifade etmektedir. Davranışsal boyut ise organizasyon üyelerinin değişim faaliyetlerine verdikleri katkı düzeyini ortaya koymaktadır (Zadeoğulları, 2010: 9).

4.6.1 Bilişsel Boyut

Bilişsel boyut organizasyon üyelerinin zihinsel faaliyetlerde bulunarak planlanan değişim karşısında nasıl bir tutum sergileyeceklerini belirledikleri süreci ifade etmektedir. Planlanan değişimin kendisine ve organizasyona ne kazandıracağını ya da kaybettireceğini analiz eden organizasyon üyesi, değişimi desteklemek ya da değişime direnç göstermek üzere bir karara varmaktadır (Yeniçeri, 2002: 181).

Organizasyon üyesinin değişim faaliyetlerine yönelik olumlu bir çıkarımda bulunabilmesi için, değişim gerçekleştiğinde elde edilecek kazanımların üst yönetim tarafından açık ve net bir şekilde anlatılmış olması gerekmektedir. Üst yönetimin çabalarının yanı sıra organizasyon üyelerinin değişim konusuna hem mantıklı hem de iyi niyetli bir şekilde yaklaşımları önem arz etmektedir. Her ikisi bir arada olduğunda değişime destek verme eğilimi artış göstermektedir (Kanar, 2006: 19-20).

Organizasyon üyesinin, değişimin organizasyona ve kendisine fayda sağlayacağına, organizasyonel performansın ve verimliliğin artacağına ve organizasyonun rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edeceğine dair olumlu bir çıkarımda bulunması değişimi destekleme ihtimalini arttırmaktadır (Gül, 2018: 132).

Bilişsel tutum belirlenirken değişim hakkındaki duygular bir yana bırakılarak rasyonel bir karar almaya çalışılmaktadır. Organizasyon üyesi söz konusu değişimden zarar göreceğini, mevki, pozisyon veya güç kaybedeceğini, değişim için gerekli yetenekleri geliştiremeyeceğini ya da kendisinde yeterli motivasyonu bulamayacağını düşündüğünde değişime karşı olumsuz bir tutum geliştirmesi muhtemeldir. Bu durumun önüne geçmek için üst yönetimin değişim konusunu süreklilik arz eden bir faaliyet olarak organizasyonun kültürüne yerleştirmesi ve rekabet avantajının sürdürülmesi gerektiğini açıkça aktarması gerekmektedir. Ayrıca

değişimin organizasyon düzeyinde sağladığı faydanın kişilerin tek tek elde edeceği faydadan daha önemli olduğu benimselilmeli ve iş kaybına uğrayabileceklerine dair kaygılarını önlemek üzere kişisel ve mesleki gelişimleri konusunda destek olunmalıdır.

4.6.2 Duygusal Boyut

Değişim geleceğe dair belirsizlik hissi oluşturan bir kavram olduğundan, organizasyon üyeleri değişim sonunda organizasyonun nasıl bir yer olacağını ve hangi işlerin ne derece etkileneceğini bilmeyi istemektedir. Aksi takdirde, işini kaybetme korkusuna kapılabilecek olan organizasyon üyeleri, değişime karşı olumsuz davranışlar geliştirebilmektedir (Kantar, 2006: 19).

Organizasyondaki konumu hakkında tehdit hissederek kişiler değişim konusunda zihinsel aktivitelerde bulunarak, objektif ve mantıksal bir bakış açısıyla kâr zarar muhasebesi yapmaktan uzaklaşabilmektedir. Bir diğer ifadeyle kişilerin korku ve kaygıları mantıklı bir şekilde düşünmelerini engelleyerek duygusal kararlar almalarına neden olabilmektedir.

Öte yandan değişim hakkında tatmin edici düzeyde bilgiye sahip olan ve konu üzerinde detaylı şekilde düşündükten sonra olumlu tutum geliştiren bir organizasyon üyesinin, kendi çıkarlarını öncelikle kaydıyla çalışma ortamında meydana gelecek değişimden memnun olması mümkündür. Değişim sürecinden hoşnut olan bir organizasyon üyesinin değişim için çalışma arkadaşlarını teşvik etmek ve yönetime yardımcı olmak gibi pozitif duygular geliştirmesi beklenmektedir (Tokat v.d., 2013: 1977). Bir diğer ifadeyle değişim konusunda hissedilen memnuniyet derecesi duygusal tutumu belirlemektedir. Kişinin değişim için gerekli faaliyetlere hevesli olması duygusal tutumunun olumlu yönde olduğuna işaret etmektedir (Dunham v.d., 1989).

İnsanoğlu zihinsel faaliyetlerin ve duyguların bileşkesinden meydana gelen, ayrıca çevresindeki tüm bilgiye erişemediğinden sınırlı düzeyde rasyonellik sergileyen karmaşık bir varlıktır. Bu da her durumda en mantıklı kararları almasını engellemektedir. Belirsiz bir ortamda bilgi ve yetenek eksikliği, hırs, korku, kaygı,

tükenmişlik, tatminsizlik vb. birçok unsurun etkisi altında kalarak kendini kolaylıkla tehdit altında hissedebilmektedir. Gelecekte karşılaşılabilecek durumları öngerelememenin yarattığı karmaşık duygular çoğu zaman mantıksal kararlar almanın önünde bir engel oluşturmaktadır.

Öte yandan sürekli gelişme göstermeye çabalayan, bilgi ve becerilerini arttırmayı hedefleyen, iş ve özel hayatında bulunduğu konumu muhafaza etmek için gerekli unsurların farkında olan, iyi gözlem yapan, iş birliği ve yardımlaşmanın değerini kavramış kişilerin çevresel faktörler değiştiğinde korku ve kaygılarını kontrol altına alabilmeleri mümkündür. Bunun yanı sıra organizasyonel bir yaşam içerisinde kişilerin tek başlarına verdikleri mücadele yeterli gelmemektedir. Duygusal faktörlerin olumsuz etkilerinin azaltılmasında yönetime önemli görevler düşmektedir. Kişi, çalıştığı işletme tarafından gelişim ve değişim konularında desteklendiğini hissettiğinde hem kendisinin hem de organizasyonun daha iyiye evrilmesi için sarf etmesi gereken motivasyonu kendinde bulabilmektedir. Bu nedenle özellikle değişime açıklığın duygusal boyutunda organizasyon üyelerinin ve yöneticilerin belirli bir harmoni içerisinde karşılıklı, açık ve destekleyici bir iletişim kurması önem arz etmektedir.

4.6.3 Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut bir organizasyon üyesinin değişim sürecine fiilen katkı verip vermeyeceğine karar vererek harekete geçtiği aşamayı ifade etmektedir. Bu noktada kişi, değişim konusunu bilişsel ve duygusal olarak değerlendirdikten sonra birtakım kazanımlar elde edeceği sonucuna varmış ise değişim için çalışmaya başlamakta ya da aksi bir tutum geliştirmişse değişime direnç göstermektedir (Dunham v.d., 1989).

Organizasyon üyesinin, mevcut yöntem ve süreçlerdeki değişimin rakiplerle mücadele etmeye katkı sağlayacağını ve bu durumun kişisel çıkarlarıyla da uyumlu olduğunu düşünmesi, değişim için elinden gelen her şeyi yapmaya hazır hale gelmesine aracılık etmektedir. Bir diğer ifadeyle organizasyon üyesi değişim faaliyetleri sonucunda kişisel ve organizasyonel fayda elde edileceğine inandığında, potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmaya ve eskiye oranla daha yüksek bir performans sergilemeye başlamaktadır.

Organizasyonların değişim ihtiyacı çoğunlukla üst yönetim tarafından fark edilmekte ve zamanla tüm organizasyon üyelerinin sürece katılımı sağlanarak değişim faaliyetlerinin yürütülmesine çalışılmaktadır. Bu noktada organizasyon üyelerinin değişime yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal tutumları başarıyı belirleyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle üst yönetim tarafından, organizasyonun değişimden elde edeceklerinin yanı sıra kişilerin bireysel kazanımları da vurgulanmalı ve özellikle kaygı düzeylerini azaltacak önlemler alınmalıdır.

Organizasyon üyeleri yaptıkları değerlendirme sonucunda, kendilerini tehlike altında hissetmeden çeşitli kazanımlar elde edecekleri kanısına vardıklarında değişim çabalarına fiilen destek vermeye başlamaktadır. Böylece organizasyon, çalışanlarını olası kişisel kazançlarına odaklayarak organizasyonel değişim sürecine destek olmalarını sağlamaktadır. Bu anlamda değişim faaliyetleri organizasyon ve çalışanlar arasında döngüsel bir şekilde ilerlemektedir. Bu durumun en iyi örnekleri TKY, Kaizen ve değişim mühendisliği olarak adlandırılan yönetim uygulamalarında görölmektedir. Organizasyonlar bu uygulamalar sayesinde değişim faaliyetlerini sürekli kılmakta, organizasyon üyeleri de her bir değişim faaliyeti sonucunda elde edilen kazanımları görerek bir sonraki değişim için daha istekli hale gelmektedir. Kısacası değişim önce üst yönetimde başlamakta, sonra organizasyon üyelerinin zihinlerinde ve duygusal tutumlarında şekillenmekte, en son fiilen davranışlara yansıtılarak gerçekleştirilmektedir. Kullanılan yönetim uygulamaları aracılığıyla da değişim önerileri aşağıdan yukarıya doğru akmaya başlamakta ve değişim süreci döngüsel bir süreklilik kazanmaktadır.

Organizasyonel değişime açıklığın sağlanabilmesi için yukarıda bahsedildiği üzere birtakım önlemler alınmalı ve organizasyon üyelerini ikna etmeye yarayacak yönetsel uygulamalardan faydalanılmalıdır. Aksi takdirde değişime karşı direnç gösteren çalışanların sayısında artış görölecek ve arzu edilen sonuca ulaşılması zorlaşacaktır. Öte yandan değişim için gereken açıklık ortamı tesis edilemediğinde esnekliğini kaybedecek olan organizasyon, adeta yaşamsal faaliyetleri için kan akışını sağlayamayan organizmalarda olduğu gibi katılaşımaya başlayacaktır. Bu ise değişen bir çevrede gereken aksiyonları alamayan bir organizasyon için faaliyetlerini sonlandırmak anlamına gelecektir.

Bu bölüme kadar incelenen kavramlar geniş bir bakış açısıyla ele alındığında çevresel faktörlerdeki belirsizliğin organizasyonlarda yenilik üretimini zorunlu hale getirdiği, yenilik için değişime açık organizasyon üyelerine ve değişim faaliyetlerinin devamlı sürdürülmesine ihtiyaç duyulduğu, değişimin bir organizasyonel öğrenme faaliyeti olduğu ve öğrenme için bilgi yönetimi uygulamalarından optimum fayda sağlanması gerektiği anlaşılmaktadır. Bir sonraki bölümde organizasyonel yenilik kavramı açıklanmaktadır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONEL YENİLİK

Çağımızda küreselleşmenin, iletişim kanallarındaki çeşitliliğin ve teknolojide yaşanan hızlı gelişmelerin etkisiyle müşterilerin beklenti ve ihtiyaçları değişime uğramıştır. Müşteriler çok sayıda satıcı tarafından benzer nitelikteki ürünün pazara sunulduğunu bilerek kendilerini özel hissettiren, fiyat performans açısından mantıklı ve kaliteli ürünlere yönelmektedir (Pınar, 2002). Bu da sürekli değişen ve rekabetin yüksek düzeyde yaşandığı bir çevrede faaliyetlerini sürdüren işletmelerin rakiplerinden ayrılmak amacıyla ürünlerinde, süreçlerinde, yönetsel uygulamalarında ve pazarlama tekniklerinde düzenli iyileştirmeler ya da köklü değişiklikler yapmalarına neden olmaktadır. Sürekli yenilik yapmak anlamına gelen bu durum işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Yenilik kavramını iki şekilde tanımlamak mümkündür. Birinci tanıma göre yenilik bir şeyin herhangi bir mecrada ilk kez bilinir hale gelmesidir. Daha önce bilinmeyen bir şeyin keşfedilme süreci ise yenilikle ilgili ikinci tanımlamadır. İşletmeler açısından değerlendirildiğinde ilk tanım ürüne, ikinci tanım sürece ilişkin yeniliği ifade etmektedir (Oğuztürk, 2003: 25). Öte yandan yenilik çeşitli alanlarda gerçekleştirilebilmektedir. Daha önce kullanılmayan ya da bilinmeyen bir yöntemin, sürecin, teknolojinin veya stratejinin organizasyona kazandırılması yenilik anlamına gelmektedir. Organizasyonel yenilik kavramı ise tüm bu yenilik faaliyetlerini kapsamaktadır (Uzkurt, 2008).

Literatürde yer alan araştırmalar organizasyonel yeniliğin birçok türü olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar arasında yeniliğin gerçekleştiği alan bakımından öne çıkanlar ürün yeniliği, süreç yeniliği, yönetsel yenilik ve pazarlama yeniliğidir (OECD, 2005). Ürün yeniliği mal ve hizmetlerde yapılan iyileştirmeleri ifade etmektedir. Bu mal ve hizmetlerin üretim sürecinde yapılan yenilikler süreç yeniliği olarak adlandırılmaktadır (Bantel ve Jackson, 1989: 107). Pazarlama yeniliği pazar payını arttırmak ya da yeni pazarlara girmek amacıyla mevcut pazarlama faaliyetlerinde yenilik yapılmasıdır (Zengin ve Bekmezci, 2021: 20). Yönetsel yenilik güçlendirme, yetki devri, iletişim kanallarının açılması gibi idari ve yapısal konularda yenilikler üretilmesidir (Damanpour, 1991: 556-557).

Söz konusu bu yenilikleri gerçekleştirebilmek için birtakım kaynaklardan yararlanmaktadır. Yenilik için en önemli kaynak birden çok aktörün yenilik çabalarına katılımını sağlayarak yeni fikirler toplanmasıdır. Yeni fikirler organizasyon liderlerinden, hükümetlerden ve sektörde otorite sahibi olan düzenleyici kurumlardan, paydaşlardan, rakiplerin faaliyetlerinin gözlemlenmesinden, organizasyon üyelerinden, danışmanlardan, Ar&Ge kuruluşlarından ve üniversiteler gibi iç ve dış kaynaklardan elde edilebilmektir (Demircioğlu, 2018: 4356- 4360).

Bilgi kaynaklarından toplanan fikirlerle üretilen yenilikler etki düzeyine bağlı olarak kademeli, yapısal ya da radikal düzeyde gerçekleşmektedir. Kademeli yenilik organizasyonel süreçlerin verimliliğini arttırmak üzere küçük ancak sürekli yenilikler yapılmasıdır. Radikal yenilik ise uzun çabalar sonucunda ortaya çıkan ve sektördeki her kesimin köklü değişimlere gitmesine neden olan yenilikleri ifade etmektedir (Güleş ve Bülbül, 2003: 40-63). Yapısal yenilik bu iki tür yeniliğin ortasında bir noktada durmaktadır. Yapısal yenilik ile amaçlanan organizasyonun fonksiyonları arasında yeni ve daha verimli ağlar kurulmasıdır. Bu kapsamda değişim ve öğrenme faaliyetleriyle çok daha fazla ilişkilidir (Uzkurt, 2020: 43).

Öte yandan organizasyonel yenilik için benimsenen çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Üst yönetim tarafından iç ve dış çevredeki koşullar analiz edildikten sonra organizasyonun yenilik yapma konusunda izleyeceği yola karar verilmektedir. Bu kapsamda organizasyonlar öncü/ saldırgan, savunmacı, analizci (Ülgen ve Mirze, 2018: 258-259), taklitçi ve fırsatçı stratejilerden birini seçerek faaliyetlerine devam etmektedir (Korucuk v.d., 2020: 159).

Organizasyonel yenilik kavramı Joseph Schumpeter'in 1930'lu yıllarda gerçekleştirdiği çalışmalarla organizasyon literatürüne girmiştir (Kızılkaya, 2005: 26). O tarihten bu yana organizasyonlarda yenilik üretimi başta çevresel ve teknolojik değişimler olmak üzere organizasyonun yapısı, yaşı, kültürü, benimsediği stratejisi, çalışanları, sektördeki rekabetin şiddeti, bilgi kaynaklarına ulaşma imkânı ve kurumsallaşarak meşruiyet kazanması gibi çeşitli açılardan ele alınmıştır (Karapolatgil, 2022: 57). Ayrıca mevcut ve potansiyel müşterilerinin talep ve ihtiyaçları, serbestleşme hareketleri, eş biçimlilik, kaynakların yetersizliği, temel yetenek geliştirme çabaları ve müşterilerde oluşan kalite algısını artırma arzusu gibi

faktörlerin işletmelerde yenilikçi faaliyetler yürütülmesine yol açtığını gösteren çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir (Damanpour v.d., 2009: 652-653).

Yeniliğin üretilmesi için gereken bilgi toplama ve Ar&Ge faaliyetleri her geçen gün daha büyük maliyetlere yol açmaktadır. Bu noktadan hareketle son dönemde yeni bir kavram organizasyon literatürüne dahil olmuştur (Kaynak ve Maden, 2012: 33). Açık inovasyon olarak ifade edilen bu kavram, yenilik faaliyetlerini bir adım öteye taşıyarak organizasyonların dış çevreden kazanımlarla yenilik yapabileceklerini ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle açık inovasyon, organizasyonların yenilik için bilgiye ulaşmaya çalışırken ve hatta yenilik geliştirme sürecinde karşılaştığı problemlere çözüm ararken hem iç hem de dış kaynaklara başvurmasıdır (Saguy ve Taoukis, 2017: 64).

Organizasyonel yenilik üzerine yapılan çalışmalar 1950'li yıllardan itibaren organizasyonel yenilikle ilgili modeller geliştirilmesine odaklanmıştır. Bu kapsamda yukarıda açıklanan açık inovasyon kavramıyla birlikte teknoloji itme modeli, pazar çekme modeli, eşleme modeli, birleştirilmiş model, sistem entegrasyonu ve ağ modeli olmak üzere altı farklı jenerasyona ait yenilik modelleri ortaya atılmıştır (Rothwell, 1992: 221).

Organizasyonel yeniliği modelleyebilmek amacıyla yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler yenilik kavramının anlaşılabilmesi açısından önemli katkı sağlamıştır. Buna göre yenilik öncelikle bir kültür konusudur. Yöneticilerin ve organizasyon üyelerinin yaratıcılık ve risk alma düzeyleri arttırılmalıdır. Açık ve geniş bir iletişim ağı kurulmalı, yardımlaşma ortamı tesis edilmelidir. Yenilikle ilgili performans kriterleri belirlenerek ödüllendirme yoluyla teşvikte bulunulmalı, hatalar ise ders niteliğinde kabul edilmelidir. Bilgi yönetimi uygulamalarına üst düzey etkinlik kazandırılmalı ve müşterilerin yenilik çabalarına katkısı unutulmamalıdır (Elçi, 2006: 17).

Bu bölümde yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere organizasyonel yenilik özellikle belirsiz bir çevrede sürekli gerçekleşen değişimler karşısında işletmelere faaliyetlerini sürdürme şansı sunmaktadır. İç ve dış birçok faktörün etkisiyle yenilik yapmak durumunda kalan işletmeler çevreden edindikleri bilgileri analiz etme, kullanma ve içselleştirme gibi süreçlerden geçirerek öğrendiklerini araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde kullanmaktadır. Bu faaliyetler sonucunda işletmenin

ürünlerinde, süreçlerinde, pazarlama yöntemlerinde ve yönetsel uygulamalarında süregelen bir değişim faaliyeti gerçekleşmektedir. Söz konusu değişimle birlikte ticari kazanç sağlanan yeniliklere ulaşılmaktadır. Görüldüğü üzere organizasyonel yenilik kapsamlı ve sistematik bir sürecin başarıyla yürütülmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Aşağıda organizasyonel yeniliğin tanımına, yenilik kaynaklarına, seviyelerine, stratejilerine, türlerine, modellerine ve yeniliği etkileyen faktörlere yer verilmektedir.

5.1 ORGANİZASYONEL YENİLİK

Yenilik en basit tanımlamayla bir şeyin birey ya da toplum tarafından yeni olarak algılanmasıdır (Kılıçer, 2008: 211). Çoğunlukla yenilik ve inovasyon kelimeleri eş anlamlı kullanılmaktadır. Latince’de yenilik, yenileşim gibi anlamlara gelen ‘*innovatus*’ kelimesi İngilizce’ye ‘*innovation*’ olarak geçmiştir (Barnhart, 1995). Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından yapılan çeviriye göre bu kelimenin dilimizdeki karşılığı inovasyondur (TDK, 2023).

Öte yandan organizasyon kuramcıları yenilik üzerine yaptıkları çalışmalarla inovasyon kelimesinin anlamını genişletmişlerdir. Buna göre inovasyon kelimesi organizasyonel yenilik anlamında kullanılmaktadır ve ürünlerde, üretim süreçlerinde, pazarlama tekniklerinde ve yönetsel konularda iyileştirmeler yapma yoluyla ticari kazanç sağlamayı ifade etmektedir (Yılmaz ve İncekaş, 2018: 155-156).

Temelinde yaratıcı düşünme yoluyla değer yaratmak olan organizasyonel yenilik (Amabile v.d., 1996:1154), OECD tarafından 2005 yılında yayınlanan Oslo kılavuzuna göre yeni mal ve hizmetler üretme veya büyük ölçüde farklılaştırma, benimsenen pazarlama tekniklerinde, yönetsel süreçlerde, paydaşlarla olan ilişkilerde ve yönetsel uygulamalarda değişiklikler yapmayı ifade etmektedir (OECD, 2005).

Bir diğer tanıma göre organizasyonel yenilik ticari ve toplumsal yarar sağlamak amacıyla ürün ve süreçlerde fark yaratan değişiklikler yapılmasıdır (Elçi, 2006: 4). Organizasyonel yenilik yeni fikirlerden ekonomik kazanımlar elde edilmesi sürecini ve süreç boyunca yararlanılan uygulamalar ile davranışları içermektedir (Goldhar, 1980: 284).

Organizasyonel yenilik yönetim ortodoksisine karşı gelen yeni bir düşünceye dayanmaktadır. Sistematik bir süreçtir, yöntem gerektirir ve organizasyon içerisinde yürütülen keşif çalışmalarıyla birleştirilen programın bir parçasıdır (Hamel, 2006). Bu tanım kapsamında organizasyonel yeniliğin bir değişim faaliyeti olduğu ifade edilmektedir.

Ayrıca çoğu araştırmacı organizasyonel yeniliği tanımlarken işletme için yeni olan kavramların, düşünce biçimlerinin ve davranışların benimsetilmesine dikkat çekmektedir (Alharbi v.d., 2019: 1197). Yukarıda sıralanan ortak özellikler üzerinden bir tanım yapılırsa, organizasyonel yenilik bir organizasyonda yeni düşünce ve davranışların nasıl algılandığını ve ne şekilde ortaya çıktığını belirleyerek bunları işletmenin yararına olacak şekilde kullanma sürecidir.

5.2 ORGANİZASYONEL YENİLİK KAYNAKLARI

Yenilik kaynakları organizasyonların yenilik üretiminde sahip olmaları gereken kabiliyetleri ve bu süreçte faydalandıkları çevresel faktörleri ifade etmektedir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998). Organizasyonların yenilik üretebilmeleri için yenilik kaynaklarının yöneticiler ve organizasyon üyeleri tarafından biliniyor olması gerekmektedir. Bu kapsamda yenilik üretimi için faydalanılabilecek kaynaklar başta organizasyon üyeleri olmak üzere danışmanlar, tedarikçiler, dağıtıcılar, üniversiteler ve bilimsel yayınlar ile seminerler, konferanslar, sergiler gibi akademik toplantılar, Ar&Ge merkezleri ve yasal yetkili otoritelerinin düzenlemelerinden oluşmaktadır (Dodgson v.d., 2008: 69).

Luecke, 2008'e göre yenilik kaynakları işletmenin kendi müşterilerinden, lider konumunda bulunan diğer işletmelerin müşterilerinden, organizasyon dışında bulunan yenilikçi fikirlerden, empatik tasarımlar yapmak amacıyla yürütülen araştırmalardan, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin izlenmesinden meydana gelmektedir (Luecke, 2008: 1387).

Elçi, 2006, ise başlıca yenilik kaynaklarını;

- Organizasyon üyelerinin ve müşterilerin fikirleri, talepleri ve ihtiyaçları,

- Tedarikçi ve dağıtıcılardan gelen bilgiler, öneri ve talepler,
- İşletme içinde ve dışında yürütülen Ar&Ge faaliyetleri,
- Rakiplerin gerçekleştirdikleri yenilikler,
- Teknolojide yaşanan gelişmeler,
- Ticari toplantılar, patentler ve yeni tasarımlar şeklinde sıralamıştır.

Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998, organizasyonların yenilik üretiminde 'imitasyon', 'edinmecî' ve 'inkübasyon' olmak üzere üç ana kaynaktan yararlandıklarını ileri sürmüşlerdir. İmitasyon (taklit) kaynak çevredeki diğer işletmeler tarafından üretilen yeniliklerin kopyalanmasıdır. Edinmecî kaynak çevredeki yeniliklere ulaşabilmek için son yıllarda sıklıkla görülen birleşme ve satın almalar (Gregoriou ve Renneboog, 2007) ya da lisans anlaşmaları gibi yöntemlerin kullanılmasıdır. İnkübasyon ya da diğer adıyla kuluçka kaynak ise yenilik üretimi için organizasyon geliştirme yoluyla iç kaynaklardan faydalanılmasıdır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998: 5).

Kimi araştırmacılar yenilik kaynaklarını iç ve dış kaynaklar şeklinde ikili bir ayrıma tabi tutmaktadır. İç kaynaklar organizasyonun tecrübelerini, insan kaynağının bilgisini ve hali hazırda uygulanan süreçleri ifade ederken müşteriler, tedarikçiler, rakipler, üniversiteler, Ar&Ge kuruluşları ile sektörün ve pazarın yapısı dış kaynaklar içerisinde değerlendirilmektedir (Yüksel, 2022: 54).

İşletme alanda önemli bir araştırmacı olan Drucker, 2002'de yenilik kaynaklarını sektör içi ve sektör dışı kaynaklar olmak üzere iki grupta toplamıştır. Buna göre sektör içi kaynaklar beklenmeyen gelişmelerden, uyumsuzluklardan, süreç ihtiyaçlarından, endüstri ve pazar yapısındaki değişimlerden oluşmaktadır. Sektör dışı kaynaklar ise demografik çevrede yaşanan değişimler, algılama farklılıkları ve çevrede ortaya çıkan yeni bilgilerdir (Drucker, 2002: 5-10).

Yukarıda yapılan sınıflamalardan yola çıkıldığında yenilik kaynaklarını iç, dış ve durumsal kaynaklar olmak üzere üç grup altında incelemek mümkündür. İç kaynaklar organizasyonun çalışanları ve departmanlarıdır. Dış kaynaklar özel ve kamuya ait organizasyonları, pazarı, diğer ülkelerdeki yenilikçi aktörleri, inovasyon topluluklarını, rakipleri, müşterileri, dağıtıcıları, tedarikçileri, üniversiteleri ve stratejik

iş birliklerini kapsamaktadır. Durumsal kaynaklar ise koşullara göre ortaya çıkan yeni düşünce, süreç, yöntem ve teknolojileri ifade etmektedir (Uzkurt, 2020:1).

Çok sayıda kaynaktan beslenen organizasyonel yenilik süreci günümüz işletmeleri için yaşamsal bir faaliyettir. Öte yandan organizasyonel yenilik üretiminde olumlu ve olumsuz birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

5.3 ORGANİZASYONEL YENİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Organizasyonel yenilik işletme içinden ve dışından sağlanan yaratıcı fikirler başta olmak üzere bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme, değişime açıklık, finansal durum, araştırma faaliyetlerine ayrılan zaman ve kaynak miktarı, yetkin çalışanlar (Barker, 2002), güçlendirme uygulamaları, iş birliğine dayalı ve paylaşımcı bir organizasyon iklimi, gerekli teçhizatın sağlanması, danışmanlardan yararlanma, müşterileri analiz etme gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Cumming, 1998: 21).

Ayrıca etkin bir ödüllendirme sisteminin varlığı, yönetim tarafından yenilikçi faaliyetlere destek verilmesi, karar alma serbesti tanıyan organizasyon yapısı, yeniliği teşvik eden informal grupların varlığı, organizasyon üyelerinin risk almaya istekli olmaları ve hataların tolere edilmesi yenilik üretimine katkıda bulunmaktadır (Eren ve Kılıç, 2013: 225-226).

Öte yandan Oslo Kılavuzu, 2005'te organizasyonel yeniliğe olumsuz etkide bulunabilecek faktörler beş başlık altında toplanmıştır. Buna göre yüksek risk algısı, yüksek maliyetler ve yetersiz finansal kaynaklar maliyetle ilgili faktörlerdir. Yenilik faaliyetlerinde yetersizlik, yetkin organizasyon üyelerinin olmayışı, teknoloji geriliği, bilgi kaynaklarına ulaşamama, düşük seviyede iş birliği ve iletişim, yönetimin yetersiz desteği, pazarlama ve dağıtımda başarısızlık gibi konular bilgiye ilişkin faktörlerdir. Yenilik sonunda elde edilecek ürünlere olan talepte belirsizlik ve piyasada hakimiyet kurulmuş olması pazara dair faktörlerdir. Yeterli donanımın sağlanamaması, lisans ve patent gibi varlıkların eksikliği ve yetkili kurumların kısıtlayıcı düzenlemeleri organizasyonel faktörleri oluşturmaktadır. Organizasyonun mevcut yenilik yapma

düzeyinden memnun olması ve yeni ürünlere yeterli talep olmaması gibi unsurlar ise diğer faktörler kapsamında değerlendirilmektedir (OECD, 2005: 117).

Organizasyonel yenilik için olumsuz etkiye bulunabilecek bu faktörlerin yönetim tarafından gerçekleştirilen sistemli müdahalelerle olumlu tarafa çekilmesi gerekmektedir. Yeterli yenilik kaynağına ulaşıldığında ve yeniliği olumlu yönde etkileyen faktörler söz konusu olduğunda organizasyonel yenilik süreci kademeli, yapısal ya da radikal bir düzeyde gerçekleşmektedir. Bir sonraki bölümde organizasyonel yenilik seviyeleri açıklanmaktadır.

5.4 ORGANİZASYONEL YENİLİK SEVİYELERİ

İşletmeler yaratıcı fikirlerden yararlanarak değer yaratan yenilikler üretebilmek için oldukça zorlu bir süreci yönetmek durumundadır. Yoğun çabalar sonucunda elde edilen yenilikler yavaş ve küçük adımlarla gerçekleşebileceği gibi etkisine bağlı olarak köklü değişimlere de yol açabilmektedir. Bu kapsamda radikal, kademeli (artımsal) ve yapısal olarak sınıflandırılacak üç farklı seviyede yenilikten bahsetmek mümkündür.

5.4.1 Radikal Yenilik

Radikal yenilikler oldukça maliyetli, uzun süren ve başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali yüksek araştırmaların sonucunda, daha önce bilinen tüm uygulama, yöntem, süreç ve bakış açılarından önemli derecede farklı şeylerin ortaya koyulmasını ifade etmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 48). Büyük oranda değiştirilmiş ya da ilk defa pazara sunulan mal, hizmet ve yöntemler geliştirerek müşteri davranışlarında ciddi değişimlere neden olmaktadır (Elçi, 2006: 9). Bu anlamda sektörde köklü bir dönüşüm süreci başlatmaktadır (Uzkurt, 2020: 42).

Radikal yenilikler çoğunlukla yeni ve küçük ölçekli işletmeler tarafından diğer işletmelerle rekabet edebilmek amacıyla yeni bir pazar oluşturma, bilinen bir ürünün yapısında ya da kullanım alanında köklü değişiklikler yapma veya yeni bir ürün geliştirme gibi yollarla gerçekleştirilmektedir (Tingström, 2005: 36). Bu yeniliğin radikal düzeyde olduğunun kabul edilebilmesi için birtakım kriterleri karşılaması

gerekmektedir. Buna göre mal/hizmet ya da sürece ilişkin tümüyle yeni performans özellikleri ortaya koymalı, ayrıca bilinen performans özelliklerini en az beş misli arttırmalı ya da maliyet konusunda en az %30'luk bir avantaj sağlamalıdır (Leifer, v.d., 2000: 5).

5.4.2 Kademeli (Artımsal) Yenilik

Organizasyonların ürün, üretim süreci, pazarlama yöntemi ya da yönetsel alanda sürekli olarak yaptıkları küçük çaplı yeniliklere kademeli (artımsal) yenilik denilmektedir (Hani ve Marcellis-Warin, 2016: 73-85). Bir diğer ifadeyle olumlu yönde atılan küçük adımlarla organizasyonun iyileştirilmesi sürecidir. Bu tür bir ilerleme organizasyonlara daha verimli çalışma ve daha kaliteli mal/hizmet üretme imkânı sağlamaktadır (Uzkurt, 2020: 42).

Kademeli yenilikler değişimin potansiyel getirilerinden faydalanarak pazardaki hakimiyeti artırma olanağı sunmaktadır. Bu kapsamda kademeli yeniliğin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Samlı ve Weber, 2000: 37);

- Rutin faaliyetler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ürünün ambalajında ya da boyutunda yapılan değişiklikler gibi yenilikleri kapsamaktadır.
- İşletmenin yeni yetenekler ve yöntemler geliştirmesine gerek yoktur.
- Yeniliğin pazara giriş hızı yüksektir.
- Yenilik için ayrılan kaynak ve gereken teknik bilgi sınırlıdır.
- Kısa süreli planlama yapma imkânı verir ve satışlarda geçici bir etki yaratır.

Kademeli ve radikal yenilik arasında birbirini takip eden bir süreç ilişkisi bulunmaktadır. Radikal yenilikler organizasyonda ve sektörde köklü değişimlere neden olurken kademeli yenilikler söz konusu bu etkinin sürdürülmesinde rol almaktadır (Uzkurt, 2020: 42). Bir diğer yenilik türü olan yapısal yenilikler ise organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesinde ön plana çıkmaktadır.

5.4.3 Yapısal Yenilik

Radikal ve kademeli yeniliklerin birtakım özelliklerini bünyesinde barındıran yapısal yenilikler, organizasyonun bir bileşeninde gerçekleşen değişimin bağlantılı olduğu diğer bileşenlere aktarılmasıyla yoluyla gerçekleşmektedir (Henderson ve Clark, 1990: 9). Bu yenilik türünde mevcut ürün ve süreçlerin genel çerçevesi değişmemektedir. Bir diğer ifadeyle ürüne veya sürece ilişkin temel tasarımlar kullanılarak yeni ürünler ortaya koyulmaktadır. Bu da organizasyonun bileşenlerinin daha güçlü bir şekilde etkileşime girmesini sağlamaktadır (İnovanadolu, 2023).

Yapısal yenilikler yeni mal/hizmetler, yeni pazarlar veya ve/veya bu ürünü daha önce satın almamış yeni tüketiciler yaratmak için çevrede mevcut olan teknolojilerin kullanılması durumunda ortaya çıkmaktadır. İşletmeler genellikle satışlarını yeni pazarlara taşımak için ürünlerinin yapısını değiştirmektedir. Örneğin bir saat üreticisinin mevcut cep telefonu teknolojisinden faydalanarak akıllı saatler geliştirmesi yapısal yenilik olarak kabul edilmektedir (Kennedy, 2020).

Yapısal yenilik bu özelliğiyle kademeli yenilikten ayrılmaktadır. Örnekteki saat üzerinden gidersek kademeli yenilikte saatin kordonu için daha ergonomik bir tasarım yapılması ya da müşterilerden alınan geri bildirimlere istinaden boyutunda değişiklik yapılması gibi iyileştirmeler söz konusudur. Radikal yenilikten ayrılan tarafı ise uzun ve maliyetli bir Ar&Ge çalışmasıyla yeni teknolojiler üretmek yerine mevcut bir teknolojiyi ürünün bileşenlerine dahil etmesidir.

Etki alanı bakımından farklı düzeylerde sınıflandırılabilen yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirildikleri alana göre de sınıflandırılması mümkündür. Bu kapsamda öne çıkan ürün, süreç, pazarlama ve yönetsel yenilik türleri aşağıda açıklanmaktadır.

5.5 ORGANİZASYONEL YENİLİK TÜRLERİ

İşletmeler mevcut bir ürüne yeni özellikler eklediğinde, kullanım alanını değiştirdiğine ya da tümüyle yeni bir ürün geliştirdiğinde ürün yeniliğinden bahsedilmektedir. Üretim yöntemleri iyileştirildiğinde ya da tamamen yeni süreçler uygulanmaya başlandığında süreç yeniliği ortaya çıkmaktadır. İş yapış usullerinde,

çevreyle olan ilişkilerinde ya da işyerinin yapısında gerçekleştirilen değişiklikler yönetsel yenilik olarak tanımlanmaktadır. Ürünün dizaynı, paketlenmesi, tanıtımı, fiyatı gibi konularda yapılan değişiklikler ise pazarlama yeniliğini ifade etmektedir (Elçi, 2006: 5-6).

5.5.1 Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği bir ürünün malzemesinde, bileşenlerinde, teknik ve işlevsel özelliklerinde, yazılımında veya tasarımında ciddi iyileştirmeler yapılmasını ifade etmektedir (OECD, 2005: 52). Bir diğer tanıma göre ürün yeniliği müşteri talep ve beklentilerini karşılamak üzere (MÜSİAD, 2012) çevrede yer alan fırsatları değerlendirerek daha kaliteli ve gelişmiş ürünler sunma faaliyetidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 135). Bu ürünler mevcutta yer alan ürünlerin değişime tabi tutulmasıyla ortaya çıkarılabileceği gibi tamamen yeni tasarlanmış ürünler de olabilmektedir (Arslan,2012: 38).

İşletmeler belirsiz çevrelerin zorlu rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek için müşterilerinin beklentilerini ve hatta henüz farkında olmadıkları ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri yenilikler üretmelidir. Ancak hangi amaçla yenilik yapılacağı önceden tayin edilmeli, pazara mı yoksa organizasyona mı yönelik olacağına karar verilmelidir. İşletme yalnızca yaşamını devam ettirmek amacıyla yenilik faaliyetlerinde bulunuyorsa ürünlerinin maliyetini düşürme çabasına girecektir. Bu da ürünlerin diğer ürünlerle benzeşmesine neden olacaktır. Düşük yenilik üretimi anlamına gelen bu durum uzun vadede işletmenin yaşamını tehlikeye sokacaktır (Danneels ve Kleinschmidt, 2001: 357).

İşletmeler pazara yönelik ürün yeniliği yapmaya çalıştığında tamamen yeni ürünlerin ortaya çıkması söz konusudur. Bu türden bir yenilik, riski de beraberinde getirmektedir. İşletmenin başarılı bir sıçrayış yapmasına neden olabileceği gibi tam tersi durumda yüksek maliyetlere boş yere katlanılmasına neden olabilmektedir. İşletmeler, üretim tekniğinin ve kullanılan cihazlarının değişimine neden olabilecek bu seçimle daha yenilikçi ürünler geliştirme imkânı bulmaktadır (Danneels, 2002: 1095).

Ürün inovasyonu farklı düzeylerde gerçekleştirilebilmektedir. Ürün yelpazesinde çeşitli değişiklikler yapılarak ürünlerin farklı versiyonları ya da aynı yelpazeye bağlı kalınarak üretilen yeni ürünler pazara sunulabilmektedir. Öte yandan teknoloji değiştirmeden ürün yelpazesinin dışında kalan ya da farklı bir teknoloji kullanarak tümüyle yeni olan ürünler ortaya koyulabilmektedir (White v.d., 1988). Bir diğer ifadeyle ürün yeniliği süreci maliyetleri düşürme, ürünü yeniden konumlandırma, ürünü güncelleme, montaj hattına ilaveler yapma (Griffin ve Page, 1996: 478), işletme için tümüyle yeni bir ürün geliştirme ve hatta pazara ve dünyaya yeni ürünler sunma amacıyla yürütülebilmektedir (Sandvik ve Sandvik, 2003).

Ürün yeniliğinin başarıyla sonuçlanabilmesi için müşteri beklentilerinin teknolojiyle bütünleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca süreç boyunca yaratıcı çözümlerden yararlanılmalı, sürecin kararlı ve iyi bir şekilde yönetilmesi sağlanmalıdır (Dougherty, 1999: 175). Öte yandan Ar&Ge, finans, insan kaynakları, pazarlama, üretim gibi departmanlar uyum içerisinde çalışmalıdır (Mohr ve Sarin, 2009: 85).

Ürün yeniliği denildiğinde hizmet sektöründe gerçekleştirilen yenilikler de dikkate alınmalıdır. Hizmet yeniliği soyut bir kavram olan hizmet kalitesinin artırılması amacıyla yeni yöntemler geliştirilmesi faaliyetidir (Oke v.d., 2007: 735). Bu kapsamda, sunulan hizmetlerin hızında ve kalitesinde iyileştirmeler yapılması, hizmete yeni özellikler eklenmesi ya da daha önce düşünülmemiş bir hizmetin sunulmaya başlanması hizmet yeniliği olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2005). Ancak ürün yeniliği kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin görece az bir bölümü hizmet yeniliği alanında yürütülmektedir (Hu v.d., 2009: 41). Son olarak ürün yeniliği faaliyetleri üretim sürecinde birtakım değişikliklere neden olduğundan süreç yeniliğinin de önünü açmaktadır.

5.5.2 Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği bir işletmenin üretim süreçlerinde yaptığı değişikliklere bağlı olarak, rakiplerinden daha verimli ve kaliteli mal/hizmet üretebilir hale gelmesidir (Lambertini ve Mantovani, 2009: 508). Bir diğer tanıma göre süreç yeniliği kullanılan makine, malzeme, yöntem ve/veya yazılımlarda yapılan değişikliklerle ciddi oranda iyileştirilen bir üretim ya da dağıtım sistemine sahip olunmasıdır (OECD, 2005).

Süreç yenilikleri işletmelerin üretim ve sunum tekniklerinin geliştirilmesi faaliyetleridir. Bu kapsamda süreç yenilikleri geçmişe kıyasla daha fazla sayıda ve fiyat, maliyet, hız konularında daha avantajlı ürünler sunma imkânı vermektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 139-140). Bir diğer ifadeyle süreç yenilikleri hammadde, malzeme, insan kaynağı, zaman gibi konularda tasarruf edilerek daha düşük maliyetli ve yüksek kalitede ürünler sunulmasını sağlamaktadır (Uzkurt, 2008: 41). Buna göre süreç yeniliğinin amaçları maliyetleri düşürmek, sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmak, büyük oranda iyileştirilmiş ya da tümüyle yeni olan ürünlerin üretim ve dağıtım süreçlerinde değişiklikler yapmaktır (Şahin, 2009: 36-40).

Yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere süreç yenilikleri bir ürünün tedarik aşamasından dağıtım işlemlerine kadar yapılan iyileştirmeleri ya da köklü yenilikleri ifade etmektedir. İyileştirme faaliyetlerinin yenilik olarak kabul edilebilmesi için müşteri beklentilerini etkin biçimde karşılaması ve pazardaki diğer mal/hizmetlerden önemli oranda farklılaşmış olması gerekmektedir (Uzkurt, 2020: 44).

Öte yandan süreç yenilikleri ile ürün yenilikleri yakından ilişkilidir. Birbirlerinin tamamlar nitelikte olan bu iki yenilik türünden süreç yeniliği çoğu zaman ürün yeniliğinin etkinliğinin artırılmasında kullanılmaktadır (Durna, 2002: 70). Bir diğer ifadeyle süreç yenilikleri ürün yeniliği için gerekli bilişim teknolojileriyle insan kaynağını bir araya getirerek işletme performansı üzerinde olumlu etkilere yol açmaktadır (Davenport, 1993: 1). Bu kapsamda süreç yenilikleri yeni ya da daha gelişmiş teknolojilerden faydalananarak işletmenin mevcut performansını arttırmaya odaklanmaktadır (Hjalager, 2002: 465).

Süreç yenilikleri çoğunlukla küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) pazardaki köklü ve büyük işletmelerin gelişmiş yöntemlerini gözlemlenmesi yoluyla gerçekleşmektedir (White v.d., 1988). Bu çerçevede süreç yeniliği faaliyetleri üretim ve dağıtım konularında yaşanan sorunların açığa çıkarılması, altyapının analiz edilmesi, çözümün anlaşılması ve gerekli revizyonun yapılması olmak üzere dört aşamada yürütülmektedir (Robertson, 1967: 15).

Süreç yenilikleri mal veya hizmet odaklı olabilmektedir. Mal odaklı süreç yenilikleri müşterilerin talep ve beklentilerini doğru miktar ve zamanda karşılamak için üretim ve dağıtım sistemlerinde yenilikler yapılmasına yöneliktir (Khazanchi v.d.,

2007: 871). Hizmet konusunda yapılan süreç yenilikleri ise işletmenin yararlandığı araç, gereç, yazılım, donanım gibi unsurlarda değişikliğe giderek sunulan hizmetin müşteride uyandırdığı kalite algısını arttırma çabasıdır (Cascini v.d., 2008: 1715). Bu kapsamda organizasyondaki işlerinin tasarımının değiştirilmesi, yeni yetenekler geliştirilmesi, TKY ve tam zamanında üretim gibi uygulamalardan yararlanılması mal ve hizmet odaklı süreç yeniliklerinin kapsamına girmektedir (Blauw, 1987).

Öte yandan işletmelerin, diğer işletmeler tarafından ortaya konan yeni ürünlere ilişkin süreçleri geliştirerek başarı kazanmaları mümkündür. Havayolu taşımacılığı sektöründe önemli bir atılım yapmış olan Easyjet'in geleneksel havayolları tarafından uygulanan mevcut süreçleri değiştirerek yalnızca kısa mesafeli destinasyonlara biletleme yapması, uçak içi ikram ürünlerini satışa sunması, uçak tiplerinde homojen bir yapı benimseyerek maliyetleri ve dolayısıyla fiyatları düşürmesi (Kırım, 2007: 18) ya da Sony'nin Regency tarafından üretilen transistör ile Ampex' in ürettiği VCR' ı ve Phillips'in ürettiği CD teknolojisini alarak geliştirmesi ve böylece sektörde önemli bir yere sahip olması süreç yeniliğine örnek gösterilebilmektedir (Yamashina, 2000: 132).

Genellikle teknolojik yenilik kapsamında değerlendirilen ürün ve süreç yeniliklerinin yanı sıra teknolojik olmayan yenilikler olarak tanımlanan yönetsel ve pazarlama yenilikleri aşağıda açıklanmaktadır.

5.5.3 Yönetsel Yenilik

Çağımızın gerekleri nedeniyle yenilik faaliyetleri işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Bununla birlikte çoğu işletmenin, yeniliklerin müşteride yaratacağı etkiyi tahmin etme becerisi, yeniliğin neden gerekli olduğunu algılama becerisine göre daha gelişmiştir. İşletmeler yenilik ihtiyacını tespit edebilecek yeteneğe sahip olduklarında ve yeniliği destekleyen bir yapıyı tesis etmek için gerekli düzenlemeleri yaptıklarında, bir diğer ifadeyle yönetsel yeniliklerde bulunduklarında yenilik performansları belirgin derece de artmaktadır (Konakay v.d., 2021: 982).

Yönetsel yenilik büyük oranda geliştirilmiş ya da tamamen yeni bir bilgi yönetimi sisteminin kullanımını, organizasyonel faaliyetlerde ciddi değişiklikler

yapmayı, ayrıca satın alma ve birleşmeler ya da ortaklıklar kurma ve dış kaynaklardan yararlanma gibi yöntemler aracılığıyla diğer işletmelerle olan ilişkileri iyileştirmeyi ifade etmektedir (Eraslan v.d., 2008: 15). Bu kapsamda çoğu başarılı yenilik faaliyetinin yeniliğe açıklık kültürünü benimsemiş ve ortaklaşa çalışma imkânı sağlayan ittifaklarda yer alan işletmeler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir (Winch ve Courtney, 2007: 738). Öte yandan başka bir işletmenin satın alınması durumunda yeni yönetsel teknikler öğreniliyor ve uygulamaya geçiriliyorsa da yenilikten bahsedilebilmektedir.

Yönetim yeniliği, üst yönetim tarafından alınan stratejik kararlarla ticari faaliyetlerin yürütülme şeklinde, organizasyon yapısında ya da çevreyle olan ilişkilerde yeni yöntemler uygulanmaya başlanmasıdır (OECD, 2005). Yönetimsel yenilikler genellikle ürün ve süreç yeniliklerini gerçekleştirebilmek amacıyla hiyerarşik yapının yeniden düzenlenmesi, çalışanlar ve departmanlar arasındaki karşılıklı iş ilişkilerinin geliştirilmesi ve yeni iş tanımlarının yapılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Hjalager, 2002).

Literatürde yönetimsel yenilik üzerine yapılan çalışmalar organizasyonel değişim faaliyetlerinin etkisine dikkat çekmektedir (Knight, 1967: 478). Bu bağlamda yönetimsel yeniliğin başarıyla yürütülen değişim çabalarıyla gerçekleştiği ifade edilmektedir. Bir diğer ifadeyle yönetimsel yenilik, üst yönetimin teşvik ve desteğiyle organizasyonel alışkanların, operasyonel süreçlerin ve organizasyon yapısının tümüyle farklı bir hal alacak şekilde değiştirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Hurst v.d., 1989: 87).

Yönetimsel yenilik faaliyetleri üst yönetim tarafından alınan stratejik kararlar aracılığıyla başlatılsa da tüm paydaşlarının sürece dahil edildiği katılımcı bir bakış açısını gerektirmektedir (Damanpour, 1991). Bir diğer ifadeyle yönetimsel yenilik, yaratıcı düşüncelerin belirli bir strateji kapsamında çevreyle ilişkilendirilerek yenilik sürecine dahil edilmesidir (Wang ve Ahmed, 2004: 303). Bu kapsamda organik yapıdaki açık sistemlerin mekanik organizasyon yapılarına göre yenilik üretmede daha başarılı oldukları öne sürülmektedir (McLean, 2005: 226).

Yönetimsel yenilik yapmanın temel amacı işlerin daha verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için organizasyonel yapıda gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır.

Sonuç olarak çalışma ortamının, insan kaynağının yetki ve sorumluluklarının, ilişki ağlarının, organizasyonun formalizasyon derecesinin ve karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi faaliyetleri yenilik üretiminde önem arz etmektedir (Eren v.d., 2015: 161).

5.5.4 Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, ürünleri yeniden konumlandırma yoluyla işletmenin karlılığını arttırmayı hedeflemektedir (Tiwari v.d., 2008: 451). Yeni pazarlama yöntemleri uygulayarak ürünlerin dizaynında, ambalajında, promosyonunda ve fiyatlandırmasında ciddi değişiklikler yapmayı ifade etmektedir (OECD, 2005).

Pazarlama yeniliği dağıtım kanallarında, pazarlama bilgi sistemlerinde, reklam ve promosyon uygulamalarında yenilikler yaparak yeni hizmet ve fiyat stratejileri geliştirilmesidir (Gupta v.d., 2016: 5673). Bir diğer tanıma göre pazarlama yeniliği mevcut pazardaki konumunu güçlendirmek ya da yeni pazarlara giriş yapmak için pazarlama ve satış faaliyetlerinde yeni yaklaşımlar benimsenmesidir (Weerawardena, 2003: 34).

Pazarlama faaliyetlerinden etkin şekilde yararlanmadıkça yeni bir ürün ya da iş süreci yaratmak başarılı bir yenilik faaliyetine dönüşmeyeceğinden, ürün ve süreç yeniliklerinin pazarlama yenilikleriyle desteklenmesi önem arz etmektedir (Uzkurt, 2010). Bu kapsamda son yıllarda çok sayıda yeni pazarlama araç ve yöntemleri geliştirilmiştir. Yenilikçi pazarlama teknikleri ve teknolojileri yoluyla müşteri bilgilerini toplamanın yeni yolları keşfedilerek, işletmelerin müşterilere daha etkili bir şekilde ulaşması ve daha önce mümkün olmayan fiyatlandırma stratejilerini kullanması mümkün hale gelmiştir. Böylece birçok işletme için pazar genişlemiş ve tüketici işlem maliyetleri düşmüştür (Chen, 2006: 101).

Pazarlama yeniliği müşterilerin taleplerinin keşfedilmesi, ürünle ilgili sorunlarını azaltmak için çözümler geliştirilmesi ve ürünlerin müşterilere düzenli şekilde ulaştırılabilmesi için dağıtım faaliyetlerinin düzenlenmesi aşamalarından geçilerek gerçekleştirilmektedir (Gümüş, 2014). Yapılan değişikliklerin pazarlama yeniliği olarak kabul edilebilmesi için organizasyonun bugüne kadar uygulamadığı ya

da önemli ölçüde farklı olan bir tekniği hayata geçirmesi gerekmektedir (Doğruyol, 2014).

İşletmeler, literatürde yer alan pazarlama yeniliği tanımlarından anlaşılacağı üzere, ürün ve süreç yeniliklerinde bulunabilmek için öncelikle müşterilerin talep ve beklentilerini analiz etmelidir. Bu nedenle işletmelerin yenilikle ilgili en değerli bilgi kaynağı mevcut ve potansiyel müşterilerden alınan geri dönüşlerdir. Pazarlama faaliyetleri bir yandan ürünleri müşterilere tanıtırken diğer yandan mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını tespit etmekte, böylece işletmenin gelecekte pazara arz edeceği yeni mal ve hizmetler için dayanak oluşturmaktadır.

5.6 ORGANİZASYONEL YENİLİK STRATEJİLERİ

Yenilik stratejisi bir organizasyonun yenilikle ilgili hedeflerine ulaşabilmek için tuttuğu yolları ifade etmektedir (Kowang v.d., 2015: 33). Başarılı stratejiler uygulayan işletmeler, pazara sundukları yeni ürünlerin müşterilerde uyandırdığı heyecan duygusunun sağladığı avantajla rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadır (Bowonder v.d., 2010: 19). Bir yenilik stratejisinin başarılı olabilmesi organizasyon genelinde benimsenmesine bağlıdır. Bu ise benimsenen yenilik stratejisi ile organizasyonun temel stratejisinin uyum içerisinde olmasını gerektirmektedir.

Öte yandan yöneticiler açısından yenilik üretimi için en uygun stratejiyi belirlemek oldukça zorlu bir süreçtir. Yenilik stratejisine karar verirken öncelikle organizasyonun yetkinlikleri analiz edilmeli, geliştirilmesine ihtiyaç duyulan alanlar var ise gerekli destek sağlanarak yenilik yapmaya uygun ortam hazırlanmalıdır. Daha sonra yaratıcı fikirler arasında en iyi olanları seçmeye yarayan kriterler tespit edilmeli, yenilik sonucunda üretilcek mal ve hizmetlerden beklenen gelir ile bu süreçte rol alacak stratejik görevler belirlenmelidir (Kuczmarski, 1996: 43-44). Tüm bu değerlendirmelerin ışığında öncü/ saldırgan, savunmacı, analizci, taklitçi ve fırsatçı yenilik stratejilerinden en uygun olanı ya da duruma göre içlerinden birkaçı birden seçilmelidir (Freeman ve Soete, 1997).

5.6.1 Öncü/ Saldırgan Yenilik Stratejisi

Miles ve Snow, 1978, işletmelerin yenilik üretiminde benimsedikleri stratejileri davranış zamanlamalarına göre sınıflandırmıştır. Bu kapsamda rakiplerinden erken davranarak çevreyi etkileme gücünü en üst seviyeye taşıyan işletmeler öncü stratejiyi benimserken, çevreye uyum sağlama çabasında olan işletmeler savunmacı ve analizci stratejilere yönelmektedir (Miles ve Snow, 1978).

Literatürde saldırgan strateji olarak da adlandırılan öncü stratejiyi benimseyen işletmeler, henüz rakipler pazara girmeden mümkün olduğunca uzun bir süre yüksek kâr elde etme amacıyla (Uzkurt, 2008: 173), daha önce pazara sunulmamış ürünler geliştirmeyi hedeflemektedir (Tekin ve Akyol, 2019: 1-23). Bu işletmeler kaynaklarının büyük bölümünü Ar&Ge çalışmalarına ayırmaktadır (Göral, 2012: 34).

Başarılı olduğunda yüksek bir kâr oranına ulaştıran bu strateji, başarısızlık durumunda yüksek maliyetlere katlanmayı gerektirmektedir (Taşkın ve Adalı, 2003: 103). Öncü ürünler geliştirerek başarıyı yakalayabilmek için etkili ve hızlı bir iletişim ağına sahip olunmalıdır. Ayrıca bu strateji çoğunlukla çevresel faktörleri analiz etmede yetenekli (Aydın, 2009), öğrenmeyi merkeze alan, bilgi yönetimi teknolojilerini etkin şekilde kullanan, yenilik çabaları üst yönetim tarafından desteklenen, çalışanları risk almaya hazır olan, çevik ve esnek yapıdaki işletmeler tarafından benimsenmektedir (Coşkun v.d., 2013: 110).

Öte yandan saldırgan yenilik stratejinde üretilen yenilikler rakipler tarafından kopyalanarak işletmenin hızla elindeki rekabet avantajını kaybetmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle saldırgan stratejiyi benimseyen işletmeler yenilik faaliyetlerinde sürekliliği sağlamak durumundadır. Böylece pazarın kaymağını alabilecekleri yeni ürünler geliştirerek taklitçi rakiplerini geride bırakabileceklerdir (Cengiz, 2012: 42).

Sonuç olarak saldırgan strateji uzun dönemli araştırma geliştirme faaliyetlerine finansal kaynak ayırmayı gerektiren bir süreçtir. Bu strateji ile ortaya çıkan yenilikler pazarın mevcut yapısını radikal şekilde değiştirmektedir. Daha önce hayal edilemeyen ürün ve süreçlerin pazara girmesi müşterilerin dikkatini hızla çekerek

tüketim alışkanlıklarının değişmesine neden olmaktadır. Bu derece zorlu bir başarıyı elde edebilmek için işletmenin bilgi kaynakları geniş bir ağa yayılmış olmalıdır. Çevreden sağlanan bilgiler yetkin çalışanlar tarafından yeni öğrenmelerde kullanılmalı ve paylaşım ortamı yaratılarak organizasyonun bir bütün halinde öğrenmesi sağlanmalıdır. Ulaşılması zor, ancak başarıldığında pazarın liderliğini getiren bu stratejiye günümüzde sıklıkla teknoloji işletmelerinde rastlanmaktadır.

5.6.2 Savunmacı Yenilik Stratejisi

Savunmacı yenilik stratejisi, öncü/ saldırgan yenilik stratejisinin yüksek risklerinden kaçınmak isteyen ancak teknolojiyi de yakından izleme çabasında olan işletmeler tarafından benimsenmektedir (Tekin v.d., 2016: 851). Bir diğer ifadeyle bu işletmeler, ürünü pazara ilk sunan olmak için gerekli maliyetlere ve başarısızlık durumunda karşılaşılabilecek diğer tüm risklere katlanmadan çevredeki yeniliklerden faydalanmaya çalışmaktadır. Bu tür işletmelerin ürünleri oldukça başarılı şekilde pazarlayabilme ve üretim mühendisliği gibi yetenekleri bulunmaktadır (Durna, 2002: 134).

Savunmacı bir yenilikçilik anlayışına sahip olan işletmeler genellikle düşük belirsizlik ortamında pazarı bölümlendirerek mevcut konumlarını koruma gayretindedir (Deniz, 2011: 155). Ar&Ge çalışmalarına ayırdıkları finansal kaynaklar saldırgan stratejiye oranla daha düşüktür, bu da radikal yenilikler yerine pazarda mevcut olan ürünler üzerinde küçük çaplı iyileştirmeler yapmalarına neden olmaktadır (Freeman ve Soete, 1997: 272- 275).

Savunmacı yenilik stratejisinde esas olan saldırgan stratejiyi benimsemiş işletmelere hızlı cevap verebilmektir. Bu nedenle teknolojinin gerisinde kalmamaları gerekmektedir. Güncel ve gelişmiş bir teknolojiye sahip olmaları sayesinde pazarda büyük etki yaratan yeni ürünleri daha uygun fiyatlarla pazara sunabilmektedirler (Uzkurt, 2020: 59).

Kısacası elinde radikal yenilikler yapacak yeterli finansal kaynağı bulunmayan ya da bu tür köklü yeniliklerde bulunabilmek için gerekli iş gücüne veya uygun çalışma ortamına sahip olmayan işletmeler temkinli davranmayı tercih ederek savunmacı bir

strateji benimsemektedir. Bu stratejideki işletmelerin gelişmiş teknolojilere sahip olmaları taklitçi bir strateji benimseyen işletmelerle aralarındaki en önemli farklılıktır.

5.6.3 Analizci Yenilik Stratejisi

Analizci stratejiler öncü/ saldırgan ve savunmacı yenilik stratejilerini bir arada uygulayan işletmeler tarafından benimsenmektedir. Bu işletmeler pazarda belirli bir olgunluğa erişmiş ürünlerle aynı çizgide geliştirdikleri kendi mal ve hizmetlerini tüketicilere sunmakta, bir diğer ifadeyle var olan ürünlerin çeşitlendirilmesini sağlayarak yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 259).

Analizci stratejiyi uygulayan işletmeler yenilik üretimiyle mevcut konumu koruma arasında bir denge kurmayı hedeflemektedir. Böylece mevcut faaliyetlerini sürdürürken pazardaki yenilik fırsatlarını da araştırmaya devam etmektedirler. Çevreyi dikkatle izlemeleri ve rakiplerinin başarılı oldukları konuları benimseme eğiliminde olmaları nedeniyle '*pazar takipçileri*' olarak da bilinmektedirler (Zuckerman, 2002).

Analizci stratejide işletmeler, yeni fırsatlar sunan alanlara başarılı bir giriş yapabilmek için ürün ve pazar geliştirmesi ile çeşitlendirme gibi stratejilerden yararlanmaktadır. Bu işletmeler hem mevcut ürünlerini korumaya hem de yenilik üretebilmek için çevreyi araştırmaya odaklandıklarından pazarda sürekli değişiklik gösteren bir paya sahiptirler (Swayne v.d., 2006).

Analizci stratejiyi benimseyen işletmelerin amacı en düşük riskle maliyetleri azaltırken karlılığı arttırmaktır. Standart operasyonel faaliyetleri başarıyla uygulama ve yeni durumlara hızla uyum sağlama yetenekleri gelişmiştir, tecrübe edilmiş alanlardaki pazarlara giriş yapmayı isterler, kullanılan teknolojinin iyileştirilmesinde seçici davranırlar ve pazar paylarını garanti altına aldığını düşündüklerinde yeniliklere daha açık hale gelirler (Tür ve Kazaz, 2005: 659).

5.6.4 Taklitçi Yenilik Stratejisi

Taklitçi strateji, diğer işletmelerin yenilikçilik faaliyetlerinde kullandıkları bilgilerden yararlanarak benzer nitelikteki ürünleri pazara sunmayı ifade etmektedir. Söz konusu bilgilere genellikle yenilikleri koruma altına alan patentlere ait sürenin sonlanmasıyla ulaşılmaktadır. Ayrıca doğrudan yabancı yatırımlar, uluslararası ticari faaliyetler, tersine mühendislik ve teknoloji casusluğu gibi yollarla yeni teknolojilere erişim sağlayarak taklit etmekte mümkündür (Keller, 2004: 752).

Patent süresinin sonlanması uzun zaman aldığından bu işletmelerin çevredeki değişime cevap verme süresi uzamaktadır. Bu da işletmenin pazardaki varlığını ciddi oranda tehdit etmektedir. Bu nedenle özellikle gelişmekte olan ülkelerde yer alan işletmeler “LLL-Framework” (*Linkage, Leverage, Learning*) adıyla bilinen uluslararasılaşma yöntemini tercih edebilmektedir. Bu yöntem bir ortaklık içerisinde yer alarak gelişmiş ülkelerle bağ kurulmasını (*Linkage*), böylece pazarın işleyişini ve yeni organizasyonel süreçleri öğrenmeyi (*Learning*) ve nihayetinde öğrenilenleri organizasyonun mevcut bilgileriyle birleştirerek daha iyi bir düzeye çıkarmayı (*Leverage*) ifade etmektedir (Mathews, 2007: 769-775). Söz konusu bu yöntem, uluslararası pazarlara açılmanın yanı sıra işletmelerin yeni teknolojilere ulaşarak taklit edebilmelerine ya da savunmacı bir stratejiyle yeni teknolojileri iyileştirerek pazara sunmalarına imkân tanımaktadır.

Taklitçi stratejiyi benimseyen işletmeler genellikle teknolojik açıdan hızla değişime uğrayan sektörlerde görülmektedir (Tekin v.d., 2016: 852). Bu strateji açısından bakıldığında yeni teknolojiler taklit edilerek öğrenilmektedir (Grossman ve Helpman, 1991). Saldırgan veya savunmacı stratejiler yerine taklitçi yenilik stratejisini benimseyen işletmeler Ar&Ge faaliyetlerine oldukça az miktarda kaynak ayırmaktadır (Freeman ve Soete, 1997: 279). Çünkü taklitçi yenilik stratejisinin hedefi diğer işletmeler tarafından geliştirilen yenilikleri daha az bir maliyetle üretmektir. Ar&Ge çalışmalarına yüksek yatırımlar yapmayan bu işletmeler, organizasyonel giderleri diğer yenilikçi işletmelere oranla daha düşük olduğundan benzer ürünleri pazara daha uygun fiyatlarla sunabilmektedir (Örücü v.d., 2011: 63). Ancak bu durum işletmenin mühendislik başarısına ve ölçek ekonomisi oluşturacak büyüklükte üretim yapabilme yeteneğine bağlıdır (Uzkurt, 2020: 59).

Taklitçi yenilik süreci diğer yenilik stratejilerinden önemli derecede ayrılmaktadır. Öte yandan yenilikçi bir işletmenin ürünlerini taklit etmek sanıldığı kadar basit bir faaliyet değildir. Ürün neredeyse ayırt edilemeyecek şekilde benzerlik göstermelidir. Bu ise oldukça yüksek bir tersine mühendislik yeteneği gerektirmektedir (Levitt, 1966: 63). Öte yandan yeni ürünleri taklit edebilecek düzeyde teknolojik alt yapıya ihtiyaç duyulmaktadır (Schewe, 1996: 55). Taklitçilik çoğu zaman fikri mülkiyet haklarıyla inşa edilen ürünlere yönelik olduğundan, ilk üretici durumundaki işletmenin koymuş olduğu yasal ve teknolojik bariyerleri geçmekte oldukça zorlu bir süreçtir.

5.6.5 Fırsatçı Yenilik Stratejisi

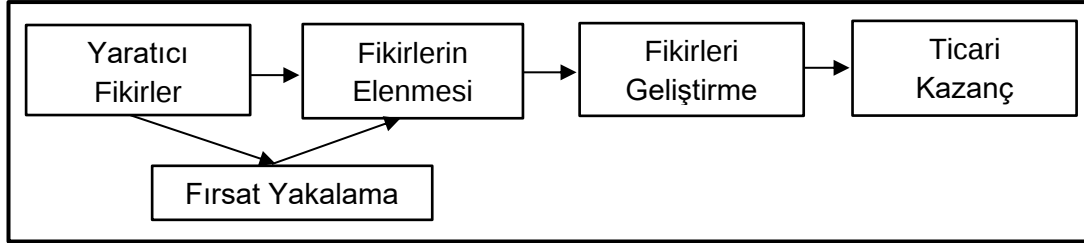
Fırsatçı yenilik stratejisi bir işletmenin çevredeki fırsatları fark ederek hızlı ve etkili bir şekilde harekete geçmesini ifade etmektedir. Hızlı hareket edebilmeleri adeta rakiplerin üzerinden sıçrayarak rekabette öne geçmelerini sağlamaktadır. Bu tür işletmeler müşterilerin taleplerini önceden tahmin etme konusunda tepkisiz kalsalar da pazardaki yeniliklerin eksikliklerini tespit etme ve süratle çözüm sunma konusunda oldukça yeteneklidir.

Sektördeki fırsatlar çoğu zaman başka bir işletmenin başarısızlığından kaynaklanmaktadır. Fırsatçı işletmeler bu başarısızlıkları ele geçirerek pazarda kendilerine yer edinmektedir (Jeong v.d., 2022). Girişimcilik yeteneği gelişmiş olan bu işletmeler (Güleş ve Bülbül, 2004: 135), pazarda yenilik üreten diğer işletmelerin farkında olmadıkları, ancak yüksek kazanç potansiyeli bulunan alanlarda iyileştirmeler yaparak ya da yeni ürünler geliştirerek fırsatları değerlendirmektedir (İraz, 2010: 111). Bu kapsamda fırsatçı yenilik stratejisinin temelinde pazardaki eksikleri iyi analiz ederek müşterilerin ilgisini çekebilecek ürünlerin geliştirilmesi yatmaktadır (Coşkun v.d., 2013: 110). Böylece yüksek Ar&Ge maliyetlerine katlanmak yerine pazarı ve yeni ürünleri tanımaya kaynak ayırarak çok daha düşük yatırımlarla yenilik üretmektedirler.

5.7 ORGANİZASYONEL YENİLİK SÜRECİ VE MODELLERİ

Organizasyonel yenilik yaratıcı fikirlerin ticarileştirilmesi faaliyetidir. İlk aşamada fikirler toplanmakta, ikinci aşamada işletme için fırsat doğurabilecek fikirler belirlenmekte, üçüncü aşamada bu fikirler geliştirilmekte ve son aşamada ticari

faaliyetlere konu edilerek kazanç sağlanmaktadır (Uzkurt, 2020: 57). Şekil 5.1’de yenilik süreci gösterilmektedir.



Şekil 5.1 Organizasyonel Yenilik Süreci.

Kaynak: Richard Luecke, "İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık", Çev. Turan Parlak, Harward Business School Press, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

Yukarıda ifade edilen yenilik süreci çeşitli dönemlerde farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Jenerasyonlara göre benzer özellikler gösteren farklı sınıflandırmalar tablo 5.1’de verilmektedir.

Tablo.5.1 Organizasyonel Yenilik Modelleri

Jenerasyon	Rothwell, 1992	Marinova ve Phillimore, 2003	Tidd, 2006	Berkhout v.d., 2006	Boehm ve Frederick, 2010	Uzkurt, 2020
1. Jenerasyon	Teknoloji İtme	Kara Kutu	Doğrusal	Teknoloji İtme	Teknoloji İtme	Teknoloji Merkezli Doğrusal
2. Jenerasyon	Pazar Çekme	Doğrusal (Teknoloji İtme ve Pazar Çekme dahil)		Pazar Çekme	Talep Çekme	Pazar Merkezli Doğrusal
3. Jenerasyon	Eşleme	İnteraktif (Eşleme ve Birleştirilmiş modeller dahil)	Eşleme	Teknoloji İtme ve Pazar çekme Kombinasyonu	Portföy Yönetimi	Eş Zamanlı
4. Jenerasyon	Birleştirilmiş	Sistemler	Paralel	Döngüsel	Birleştirilmiş Yönetim	İnteraktif
5. Jenerasyon	Sistem Entegrasyonu ve Ağ	Evrimsel	Sistem Entegrasyonu ve Ağ		Sistemlerin Birleştirilmesi	Sistemik ve Öğrenen
6. Jenerasyon	Chesbrough, 2003	Yenilikçilik Ortamı Modeli			Şebeke Birleştirme	Açık ve Kapalı Yenilik
	Açık ve Kapalı Yenilik					

Kaynak: Barbieri v.d., 2016: 90; Chesbrough, 2003; Marinova ve Phillimore, 2003; Tidd, 2006; Berkhout v.d., 2006; Bochm ve Frederick, 2010; Uzokurt, 2020'nin çalışmalarından esinlenerek hazırlanmıştır.

Bu yaklaşımlar literatürde ilk kez Rothwell, 1992, tarafından beş jenerasyonda sınıflandırılmıştır. Benzer şekilde Tidd, 2006, yenilik sürecini beş jenerasyonda incelerken Berkhout v.d., 2006, dört jenerasyonlu bir sınıflandırma yapmıştır. Chesbrough, 2003; Marinova ve Phillimore, 2003; Bochm ve Frederick, 2010 ve Uzokurt, 2020 gibi araştırmacılar ise yenilik sürecinin altı jenerasyonda ele almıştır.

Aşağıda, literatürde en fazla yer bulan yenilik modelleri olan teknoloji itme modeli, pazar çekme modeli, eşleme modeli, birleştirilmiş model, sistem entegrasyonu ve ağı modeli ile açık ve kapalı yenilik modelleri açıklanmaktadır.

5.7.1 Teknoloji İtme Modeli

Teknoloji itme işletmelerin yeni değer yaratarak rekabet avantajı kazanmak için benimsediği doğrusal bir modeldir (Stefano v.d., 2012: 1283). Ar&Ge departmanı tarafından üretilen ya da araştırma kuruluşlarından organizasyona transfer edilen teknolojilerin pazara itilme sürecini ifade etmektedir (Walsh v.d., 2002: 341).

İlk jenerasyon olarak kabul edilen teknoloji itme modeline göre işletmeler Ar&Ge faaliyetlerinde bulunarak keşifler yapmakta, bunları ticari kazanç sağlayan yeniliklere dönüştürmekte ve pazara sunarak yaygın şekilde kullanılmalarını sağlamaktadır (Beşergil, 2021). Bir diğer ifadeyle teknolojik keşifler uygulamalı araştırmalarla desteklenmekte ve üretim faaliyetlerine yansıtılarak yeni ürünler geliştirilmektedir. Temel varsayım ne kadar çok Ar&Ge yapılırsa o kadar çok yeniliğin ortaya çıkacağıdır (Peters v.d., 2012: 1296).

Teknoloji itme modelinde amaç eskimiş olan mal ya da hizmetlerden duyulan memnuniyetsizliği gidermek üzere yeni Know-How bilgilerin ticarileştirilmesidir. Ancak yeni teknolojilerin ortaya çıkmasının işletme üzerinde oluşturduğu baskı, pazardaki talebi dikkate almadan yenilik gerçekleştirilmesine neden olmaktadır (Ameka ve Dhewanto, 2013: 337-341).

Teknoloji itme modeli 1950'lerin başlarından 1960'ların ortalarına kadar olan zaman diliminde yoğun şekilde benimsenmiştir. Bu tarihlerdeki bilimsel keşifler işletmelerde yeni teknolojilerin kullanılmasına aracılık ederek pazara yeni ürünler sunulmasını sağlamıştır. Teknoloji itme sürecinde pazardan geri bildirim alınması adımı bulunmamaktadır. Bu modelde işletmeler, gelişen teknolojiyi ürünlerinde kullanarak tüketicilerin ihtiyaçlarını kendileri belirlemeye çalışmaktadır. Bir diğer ifadeyle teknoloji itme modelinde bir ürüne teknolojik yenilik ekleyerek ya da tümüyle yeni bir ürün geliştirerek, tüketicilerin farkında olmadıkları veya daha önce var olmayan ihtiyaçlarının giderilebileceği düşünülmektedir. Öte yandan pazarı dikkate almadan yalnızca bilimin ve teknolojik gelişmelerin zorlamasıyla yapılan yenilikler beklenen başarıyı getirmeme riski taşımaktadır.

5.7.2 Pazar Çekme Modeli

Pazar çekme modeli Ar&Ge aracılığıyla pazardan yeni fikirler edinilebileceğini ve pazardaki beklentilerin yenilikçi üretim faaliyetleriyle uyumlaştırılmasının satışlara etkide bulunacağını ileri sürmektedir (Marinova ve Phillimore, 2003: 46). Doğrusal bir düzlemde gerçekleştiği düşünülen pazar çekme modeline göre Ar&Ge faaliyetlerini yönlendiren unsur pazarın kendisidir. Pazar çekme modeli pazardaki ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyaçların Ar&Ge faaliyetleriyle geliştirilerek yenilik üretiminde bulunulması ve satışa sunulması aşamalarından oluşmaktadır (Beşergil, 2021).

Bir diğer ifadeyle pazar çekme modeline dayalı bir yenilik, pazardan gelen taleplere yanıt vermek üzere yürütülen Ar&Ge faaliyetleriyle gerçekleştirilmektedir. Örneğin doğaya zarar vermeyen ürünlere olan talepteki artış geri dönüşüm kutularının, elektrikli araçların ve düşük enerjili ampullerin pazara girmesi sağlamıştır. Öte yandan gelişen teknolojinin etkisiyle tüketicilerin değişen talepleri sonucunda akıllı telefonlar ve otonom araçlar gibi yenilikler ortaya çıkmıştır (eduqas, t.y.).

İkinci jenerasyon olarak kabul edilen pazar çekme modeli 1960'lı yılların ikinci yarısından itibaren önem kazanmaya başlamıştır. İşletmelerin mevcut ve potansiyel müşterilerinin gelişen teknoloji karşısında değişen taleplerinin dikkate alınmaya başlandığı dönemdir (Marinova ve Phillimore, 2003: 46). Bu dönemde işletmeler

tüketicilerin beklentilerini araştırarak pazarın ihtiyacını karşılayabilmek için yeni ürünler ve süreçler geliştirmeye odaklanmıştır (Myers ve Marquis, 1969).

Pazar çekme modeli tüketicilerden geri bildirim alarak pazardaki ihtiyaçların belirlenmesine imkân vermektedir. Bu açıdan teknoloji itme modeline göre başarı şansının daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Yine de her iki modelin doğrusal yönde ilerleyen bir süreçte sahip olması ve yenilik çabalarında tek yönlü geri bildirimden faydalanması beraberinde birtakım riskler getirmektedir. Tablo 5.2’de teknoloji itme ve pazar çekme modellerinin potansiyel riskleri verilmektedir.

Tablo.5.2 Teknoloji İtme ve Pazar Çekme Modellerinin Potansiyel Riskleri

Teknoloji İtme	Pazar Çekme
Kolayca araştırılıp değerlendirilebilecek olanlardan başlama riski.	Yalnızca kolayca tespit edilebilen ancak düşük potansiyele sahip ihtiyaçları cevaplama riski.
Alışılmadık kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılama riski.	Fırsatın tanımını değiştirmeye devam etme, fırsatı kaçırma.
Tek bir teknik çözüme kilitlenme potansiyeli.	Bir şampiyon veya gerçek inanan olma eksikliği.

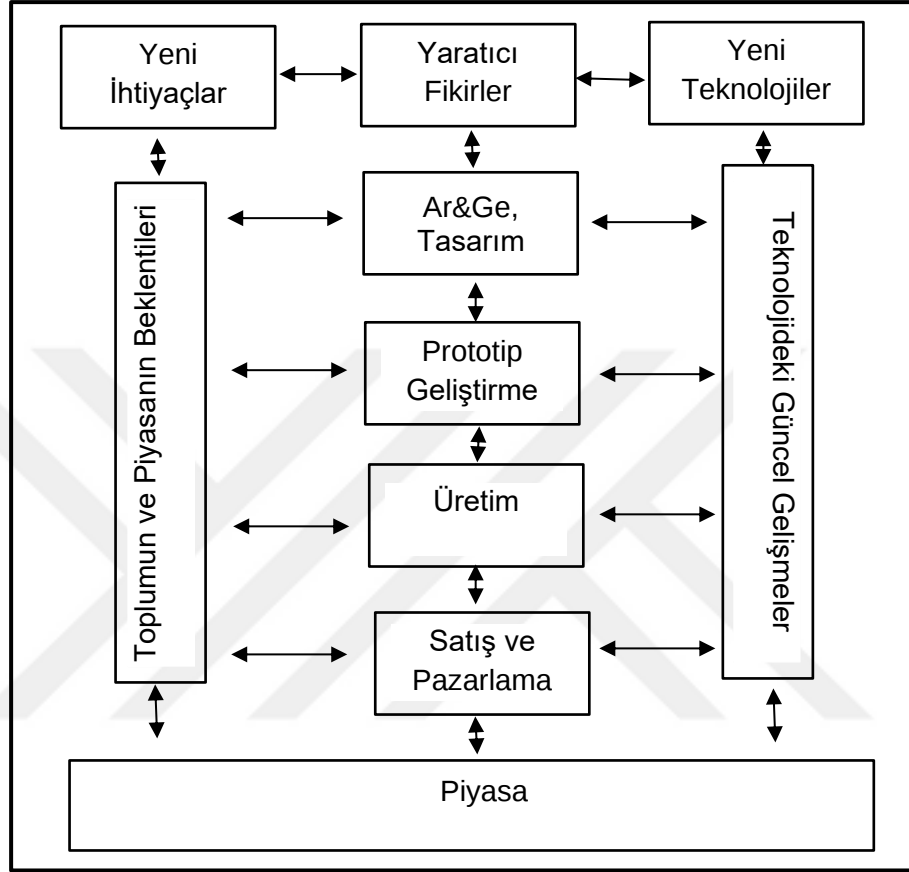
Kaynak: Robert A. Burgelman, Leonard R. Sayles, “Transforming Invention into Innovation: The Conceptualization Stage”, Strategic Management of Technology and Innovation, Ed. Clayton M. Christensen, Steven C. Wheelwright, Boston, McGraw-Hill, 2004, s. 682-690.

Sonuç olarak pazar çekme ve teknoloji itme modelleri yenilik süreci sonucunda elde edilecek kazancın belirsizliği nedeniyle işletmeler açısından risklidir. Teknoloji itme modelinde yeni teknolojilerin mevcut müşterilerinin dikkatini çekmemesi, ihtiyaçlarını karşılamaması ya da farklı bir müşteri profiline hitap etmesi riski bulunmaktadır. Yine teknoloji itme modelinde ürünün basit teknik özelliklerinde teknolojik iyileştirmeler yapılması müşterilerin diğer beklentilerinin göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Pazar çekme modelinde ise işletme, pazardaki fırsatları tespit edebilmek için gereken kaynakları mevcut ürünlerin geliştirilmesi için yapılan araştırmalara ayırarak radikal yenilikler yapmaktan uzaklaşabilmektedir.

5.7.3 Eşleme Modeli

Üçüncü jenerasyon olarak tanımlanan eşleme modeli 1970’li yıllardan 1980’li yıllara kadarki zaman diliminde, teknolojik gelişmelerle tüketicilerin beklentilerini aynı potada eriterek kendinden önceki doğrusal modellerin barındırdıkları riskleri azaltmayı

amaçlamıştır. Şekil 5.2'de eşleme modeline göre yenilik üretme süreci gösterilmektedir.



Şekil 5.2: Eşleme Yenilik Modeli.

Kaynak: Roy Rothwell, "Towards The Fifth-Generation Innovation Process", International Marketing Review, C.XI, No:1, 1994, s. 10.

Eşleme modeli pazarlama, üretim ve Ar&Ge faaliyetlerini bir arada dikkate alması bakımından kendinden önceki modellerden ayrılmaktadır. Bu modele göre yenilikler her üç işlevden gelen bilginin eş zamanlı olarak birleştirilmesinden doğmaktadır. Diğer bir özelliği ise yenilik sürecinin hangi noktada başladığının önceden bilinmemesidir. Bir başka deyişle sürecin herhangi bir aşamasında yenilik ortaya çıkabilmektedir (Marinova ve Phillimore, 2003: 47).

Eşleme modeline göre yenilik teknoloji ve pazar faktörlerinin yaratıcı bir şekilde birleştirilmesinden doğmaktadır. Model ikisi arasında bir denge yakalandığında başarı şansının arttığını öne sürmektedir. Ancak teknolojinin ve pazarın sürekli değişime uğraması ve gelişen bilim ve teknoloji ile değişen pazar

arasındaki ilişkilerin çoğu zaman karmaşık bir yapıda olması yenilik üretiminde aşılması gereken önemli bir zorluktur. İlk yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasından tüm Ar&Ge ve tasarım çalışmaları ve yeni ürün ya da sürecin pazara sunulmasına kadar olan süreç boyunca teknoloji ve pazar ihtiyaçları arasındaki bu bağlantı önem arz etmektedir. Bu nedenle yenilik faaliyetlerinin bilim, teknoloji, pazar ve yenilikçi organizasyonlar arasında gerçekleştirilen geri bildirim döngülerine ve çeşitli bağlantılara sahip olması gerekmektedir (Open Learn, 2023).

5.7.4 Birleştirilmiş Model

Dördüncü jenerasyon olarak sınıflandırılan birleştirilmiş modelin kendinden önceki modellerden temel farkı, oldukça karmaşık olan yenilik sürecinin daha iyi açıklanabilmesi için doğrusal yerine paralel bir yol izlenmesi gerektiğini öne sürmesidir (Ryan ve Phillips, 2004: 217). Bu amaçla birçok geri besleme döngüsü arasındaki etkileşimi dahil ederek yenilik üretimi sürecini zenginleştirmiştir. Ayrıca yenilik sürecinde kazanılan bilginin doğrulanmasının yanı sıra doğrusal yenilik modellerinin temel aşamalarının birleştirilmesini içermektedir (Nicolov ve Badulescu, 2012: 1071-1074). Tedarikçileri, müşterileri ve ortakları geliştirme sürecine entegre etmeyi başardığından işlevsel (fonksiyonel) açıdan birleştirilmiş (bütünleştirici) bir model olduğu kabul edilmektedir (Hobday, 2005).

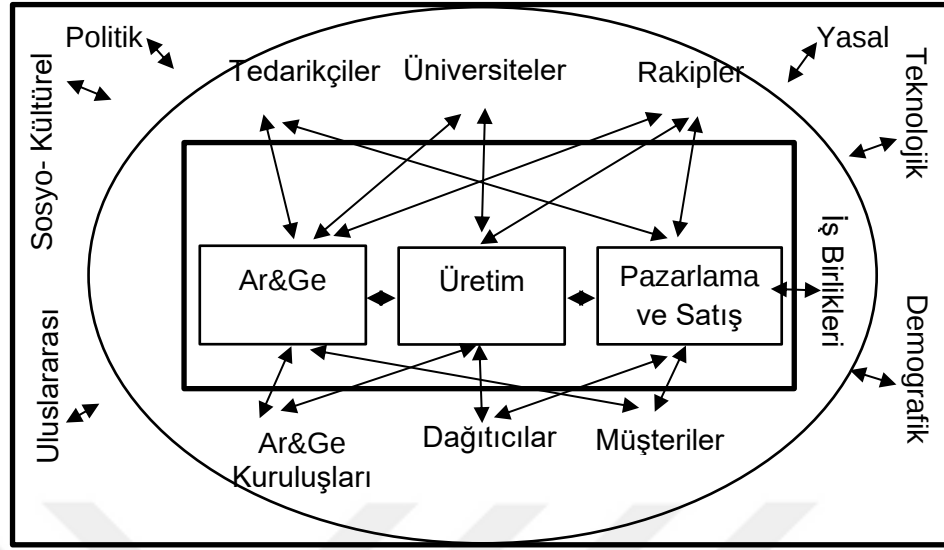
Bütünleştirici model 1980'li yıllarda Japonların yenilikçiliğe farklı bir bakış açısı kazandırmasıyla ortaya çıkmıştır ve Japon işletmelerinin en göze çarpan özellikleri olan entegrasyon ve paralellik konularına vurgu yapmaktadır. Model, organizasyonun sınırlarını aşan entegrasyon nedeniyle rakipler de dahil olmak üzere diğer kuruluşlarla olası iş birliklerini içermektedir (Albu, 2017: 16). Bu sayede Japon işletmeleri, organizasyonun kaynaklarının ve yeteneklerinin doğru zamanda ve birbirini destekler şekilde kullanabilmesi anlamına gelen eş zamanlı mühendislik gibi yeni beceriler geliştirmeyi başarmıştır (Karadal ve Türk, 2008: 59). Öyle ki otomobil üreticilerinin yeni arabaları piyasaya sürme becerisi 48-60 ay arasında bir zaman alırken, Japon üreticiler tarafından tedarikçiler, dağıtıcılar ve müşterilerle kurulan paralel ilişkiler bu süreyi 30 ay gibi bir süreye çekmiştir (Barbieri v.d. 2016: 93).

Paralel ilişkiler ve etkileşim ağı kurulması yaklaşımı yenilik üretiminin sinerjiyle başarılabileceğini vurgulayan bir sistem bakış açısına sahiptir. Özellikle sınırlı kaynaklarla yenilik üretmeye çalışan küçük işletmelerin, çevredeki diğer organizasyonlarla bir iletişim ve iş birliği ağı kurmasının yarar getireceğini, ayrıca sistemdeki tüm unsurların birbirlerine bağlılığının ve olumlu etkileşimlerde bulunmalarının yenilik üretiminde kilit faktörler olduğunu savunmaktadır (Meissner ve Kotsemir, 2016: 8-9).

5.7.5 Sistem Entegrasyonu ve Ağ Modeli

Beşinci jenerasyon yenilik modeli olarak tanımlanan sistem entegrasyonu ve ağ modeli, organizasyonel öğrenmenin yenilik üzerindeki etkisinin 1990'lı yıllar itibarıyla dikkate alınmaya başlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Modele göre, öngörülemeyen ve çalkantılı bir çevrede faaliyetlerini sürdüren işletmeler, maksimum düzeyde esneklik sağlayan bir öğrenme ortamı tesis ederek sürekli yeni uygulamalar ve beceriler geliştirmelidir (Open Learn, 2023).

Birleştirici yenilik modelinin daha ideal bir versiyonu olan sistem entegrasyonu ve ağ modeli (Hobday, 2005: 125), yenilik yapabilmek için gerekli olan öğrenmenin iç ve dış çevredeki kaynaklar aracılığıyla sağlandığını ileri sürmektedir. Ar&Ge çalışmaları, denemeler, tecrübeler ve yanlışlardan ders çıkarılması gibi faaliyetler iç kaynaklardan öğrenmeyi ifade ederken kullanıcılardan, rakiplerden, tedarikçilerden, dağıtıcılardan, satın alma ve birleşmelerden, stratejik iş ortaklıklarından, dış Ar&Ge kuruluşlarından ve üniversitelerden sağlanan öğrenmeler dış kaynakları tanımlamaktadır. Geniş bir çevreden sürekli bilgi akışı sağlayarak yapılan öğrenmeler sonucunda hızlı ve zamanında yenilikler gerçekleştirilmektedir. Buna göre, işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmek için kaliteden taviz vermeden en doğru zaman ve sürede yenilik faaliyetlerini tamamlaması gerekmektedir. Bunun ise sisteme dahil olan dış çevre unsurlarıyla kurulan ilişkileri güçlendirerek ve en çok faydayı sağlayacak ağ yapısını oluşturarak mümkün olacağı savunulmaktadır (Rothwell, 1994).



Şekil 5.3: Sistem Entegrasyonu ve Ağ Modeli.

Model tüm yenilik süreci boyunca tedarikçilerin yeni ürünlerin geliştirilmesinde yer alması veya teknik sistemlerini paylaşması gibi dikey ilişkilere vurgu yapmakta, ayrıca dış Ar&Ge kuruluşları gibi birçok organizasyonla çeşitli yatay iş birlikleri yapılmasının önemine değinmektedir (Žižlavsk, 2013: 4). Öte yandan modelin beşinci jenerasyon olarak tanımlanmasının önemli nedenlerinden biri bu dönemde işletmelerin elektronik araç kullanımına yoğun şekilde geçiş yapmış olmasıdır. Model, yenilik sürecini desteklemek ve hızlandırmak için bilgisayar destekli tasarım ve simülasyon gibi teknolojilerin kullanımını, bir diğer ifadeyle bilişim teknolojilerinin entegrasyonunu gerekli görmektedir (Hobday, 2005: 125).

5.7.6 Açık ve Kapalı Yenilik

Altıncı jenerasyon yenilik modeli organizasyonel yeniliğin kapalı ve açık yenilikler olarak iki sınıfta ele alınmasıyla ortaya çıkmıştır. Chesbrough, 2003, işletmelerin yaratıcı fikirleri, yeni üretim süreçlerini, pazarlama ve satış faaliyetlerini kendi kaynaklarıyla gerçekleştirmeye çalışmasını geleneksel yöntem olarak tanımladığı kapalı yenilikçilik kavramıyla ifade etmiştir.

Kapalı yenilik faaliyetleri geniş olanaklara sahip bir Ar&Ge departmanının kurulması, alanında kabul görmüş kişilerin yüksek ücretlerle istihdam edilmesi ve bilgi yönetimi teknolojilerine büyük yatırımlar yapılması gibi maliyetlere neden olmaktadır.

Dolayısıyla işletmelerin yalnızca kendi kaynaklarından yararlanarak yenilik yapması gittikçe zorlaşmaktadır.

Bu noktadan hareketle ortaya atılan açık yenilik kavramı işletmelerin kendi Ar&Ge departmanları aracılığıyla yürüttükleri geleneksel yenilik çabalarının antitezi gibidir. Açık yenilik ile işletmeler bilinçli şekilde organizasyona gelen ve giden bilgiyi kontrol ederek yenilik kaynaklarını arttırmaya çalışmaktadır (Yücel ve Yücel, 2023: 275). Değerli fikirlerin ve pazara açılan yolların organizasyonun içinden veya dışından gelebileceğini öne süren açık yenilik modeli, harici fikirlere ve yollara verilen önemle dahili fikir ve yollara verilen önemi eşit düzeyde tutmaktadır (Chesbrough, 2003a: 46). Bir diğer ifadeyle açık yenilik modelini uygulayan bir işletme en iyi fikirleri kendi başına üretmek yerine, maliyet ve risk yönetiminde daha etkili olmak ve teknoloji geliştirmeyi hızlandırmak için iç ve dış fikirleri en uygun şekilde kullanmayı amaçlamaktadır (Brant ve Lohse, 2014: 5).

Açık yenilikten etkin şekilde yararlanmak için '*insan kaynağı*', '*teknoloji*', '*iş modelleri*', '*şebeke ve ortaklıklar*' olmak üzere dört unsurun dengede tutulması gerekmektedir. Üniversiteler ve çapraz proje görevlendirmeleri gibi unsurlar insan kaynağını ifade etmektedir. Teknoloji platformları ve ortak Ar&Ge laboratuvarları gibi unsurlar teknoloji ayağını oluşturmaktadır. Yeni girişimlere yatırım yapılması gibi stratejik kararlar iş modelleri kapsamında değerlendirilmektedir. Şebeke ve ortaklıklar ise kümelenmiş yapılar, ekosistemler, internet platformları ve sanal ağlar gibi uygulamaları içermektedir (Allied Consultants Europe, 2012: 4).

Açık yenilik modeli yeni iş modellerinin teknolojik yenilik üretiminde önemli bir yere sahip olduğunu savunmaktadır. Buna göre yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamaların yalnızca işletme içerisinde üretilmesi olası değildir. Çünkü yaratıcı fikirlere sahip tüm kişiler aynı işletmede çalışmamaktadır. Ayrıca farklı alanlarda temel yetenekler geliştirmiş işletmelerle ortak yenilik üretiminde bulunmak sürecin verimliliğini arttırmaktadır (Chesbrough, 2003a). Dolayısıyla yeni girişimlere (start-up) yatırım yapmak gibi yöntemler yenilik üretimi sürecine değerli katkılar sunabilmektedir.

Açık yenilik içeriden dışarıya ve dışarıdan içeriye olmak üzere iki yönlü bir faaliyettir. Bir başka deyişle işletmeler dışarıdan bilgi ve teknolojileri alırken kendileri

de dışarıya bilgi ve teknoloji vererek yenilik faaliyetlerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu doğrultuda uygulanan bazı yöntemler patent verme, ortak girişim (joint venture), üst düzey yöneticilerin ortak yönetim kurullarında bulunması, birleşme ve satın almalar, lisans anlaşmaları ve ortak Ar&Ge çalışmalarıdır. Ayrıca kitle kaynak kullanımı (crowdsourcing) gibi teknikler yenilik sürecinde çok sayıda kişi ve kurumla ilişki kurmayı sağlamaktadır (Brant ve Lohse, 2014: 5).

Bu bölüme kadar açıklananlar bir arada ele alındığında çevresel faktörler başta olmak üzere bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve değişime açıklık değişkenlerinin organizasyonel yenilik üretiminde önem arz ettiği görülmektedir. Söz konusu değişkenlerin karşılıklı ilişkilerini araştıran geçmiş çalışmalar aşağıda detaylı şekilde verilmektedir.

5.8 ÇEVRESEL BELİRSİZLİK, BİLGİ YÖNETİMİ, ORGANİZASYONEL ÖĞRENME, DEĞİŞİME AÇIKLIK VE ORGANİZASYONEL YENİLİĞE İLİŞKİN GEÇMİŞ ARAŞTIRMALAR

Literatürde çevresel belirsizlik, bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme, değişime açıklık ve organizasyonel yenilik konularını bir arada inceleyen başkaca bir ampirik çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak bu değişkenlerden birkaçını birlikte ele alan bazı araştırmalar bulunmaktadır. Tablo 5.3'te söz konusu değişkenlere ilişkin güncel çalışmalardan örnekler verilmektedir.

Tablo.5.3 Çevresel Belirsizlik, Bilgi Yönetimi, Organizasyonel Öğrenme, Değişime Açıklık ve Organizasyonel Yenilik Üzerine Yapılan Güncel Araştırmalar

Yazarlar	Araştırma	Bulgular
Çevresel Belirsizlik ve Bilgi Yönetimi Değişkenleri		
A. Ender Altunoğlu, Başak Doğan	“Bilgi Yönetimi, Çevre, Teknoloji ve Örgütsel Performans İlişkileri”, İnternet Uygulamaları ve Yönetimi, C.V, No:1, 2014, s. 21-37.	Araştırma, üye sayısı 100’ün üzerinde olan sivil toplum kuruluşlarında gerçekleştirilmiştir. Bulgular yüksek çevresel belirsizliğin ve hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı çevrelerde bilgi yönetiminin organizasyonel performansa olumlu yönde etkisi olduğunu göstermektedir.
Mohammad Reza Azadehdel, Farzin Farahbod, Mehrdad Rahimi	“The Modifying Role of Knowledge Management in Relationship among Environment and Organizational Structure”, J. Basic. Appl. Sci. Res., C.II, No:3, 2012, s. 2758-2764.	Çalışma, çevresel belirsizlik ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin rolünü incelemiştir. Araştırma, İran’ın Guilan eyaletinde yer alan 69 adet kamu kuruluşunda gerçekleştirilmiştir. Bulgular çevresel belirsizlik ile organizasyonel yapı arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin düzenleyici rol aldığını göstermiştir. Ayrıca çevresel belirsizliğin artması, kuruluşların bilgi yönetimi yeteneklerini geliştirme ihtiyacını artırmaktadır.
Chechen Li ao, Shu-Hui Chuang , Pui-Lai To	“How Knowledge Management Mediates the Relationship between Environment and Organizational Structure”, Journal of Business Research, C.LXIV, No:7, 2011, s. 728-736.	Tayvan’ın en büyük 1000 imalat işletmesinden 595’inin CEO’su tarafından cevaplanan anketler sonucunda, bilgi yönetiminin çevresel belirsizlik ile yapısal özellikler arasında aracılık rolü üstlendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Veriler çevresel belirsizlik arttığında organizasyonların bilgi yönetimi yeteneklerini artırma eğilimi gösterdiklerini ve bu durumun yapısal değişikliklere neden olduğunu göstermektedir.

Bilgi Yönetimi ve Organizasyonel Yenilik Değişkenleri		
Quoc Trung Pham, Le Minh Hieu	“The Impact of Knowledge Management on Innovation Performance of Small and Medium Enterprises- An Empirical Study in Lam Dong Province”, Journal of Science Ho Chi Minh City Open University, C.VIII, No:3, 2018, s. 117-132.	Çalışma KOBİ'lerin inovasyon performansı üzerinde etkili olan faktörleri araştırmaktadır. Analiz sonuçları yenilik performansının bilgi yaratma sürecinden etkilendiğini göstermektedir.
Burcu Kör, Ceyda Maden	“The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms”, International Journal of Social Science and Business, C.IV, No:4, 2013, s. 293-304	Çalışma Türkiye’de yüksek teknoloji ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılmıştır. Bilgi yönetimi süreçleri ile yenilik türleri arasındaki ilişkiyi incelemenin yanı sıra yenilikçiliğin bilgi yönetimi süreci ile yenilik türleri arasındaki ilişkide aracılık etkisi araştırılmıştır. Bulgular bilgi yönetimi süreçlerinin yenilikçilikle olumlu yönde ilişkili olduğunu ve bunun organizasyonel yeniliği arttırdığını göstermektedir
Muhammad Jahanzaib Yousaf, Qamar Ali	“Impact of Knowledge Management on Innovation: Evidence from a South Asian Country”, Journal of Information & Knowledge Management, C.XVII, No:1, 2018.	Güney Asya’nın önde gelen bankalarında yürütülen araştırma sonucunda bilgi edinme ve paylaşma boyutlarının organizasyonel yenilik üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bilgi yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması durumunda organizasyonun yenilik yapma yeteneğini geliştirdiği hipotezi doğrulanmıştır.
Ade Irma Susanty, Yuyu Yuningsih, Grisna Anggadwita	“Knowledge management practices and innovation performance: A study at Indonesian Government Apparatus Research and Training Center”, Journal of Science and Technology Policy Management, C.X, No:2, 2018.	Endonezya hükümetine bağlı araştırma ve eğitim merkezlerinin dört farklı alanından toplanan anketlerle yürütülen çalışmada, bilgi yönetimi uygulamalarının organizasyonel yenilik performansıyla olumlu yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya koyulmuştur.
Rana Özen Kutaniş, Muammer Mesci	“Bilgi Yönetimi ile Yenilik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Dinamiklerin Ara Değişkenlik Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış, C.XIII, No:3, 2013, s. 367-381.	Araştırma verileri Türkiye’de faaliyet gösteren 321 adet beş yıldızlı otelden anket yöntemiyle elde edilmiştir. Bulgular bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Çevresel Belirsizlik ve Organizasyonel Öğrenme Değişkenleri		
Man-Ling Chang, Au Due Tang, Cheng-Feng Cheng, Wen-Kuo Chen	“The Bright Side of Environmental Uncertainty for Organizational Learning: The Moderating Role of Political Skill”, Asian Business & Management, 2022.	Araştırma Vietnam’da 90 yönetici ve 294 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Bulgular çevresel belirsizlik ile çalışanların kendi kendine öğrenme davranışı arasındaki dolaylı ilişkinin, yüksek düzeyde politik becerileri olan yöneticilerin bulunduğu işletmelerde daha güçlü olduğunu göstermektedir. Öte yandan çevresel belirsizlik, çalışanların öğrenme davranışı ve organizasyonun dış öğrenme kapasitesi ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisindedir.
Heng Liua, Jin-hui Luo, Jeffrey Xiao-fei Huang	“Organizational learning, NPD and environmental uncertainty: An ambidexterity perspective”, Asian Business & Management, C.X, No:4, 2011, s. 529-553.	Araştırma Çin’in Xi’an eyaletinde Yüksek Teknoloji Geliştirme Bölgesinde yer alan 6 işletmeden toplam 273 kıdemli yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada organizasyonel öğrenme, firma performansı ve yeni ürün geliştirme değişkenleri ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar belirsizlik ortamında yeni ürün geliştirmenin organizasyonel öğrenme ile firma performansı arasında önemli rol aldığını göstermektedir.
Yasmine YahiaMarzouk, Jiafei Jin	“Linking environmental scanning and organizational learning with organizational resilience of Egyptian SMEs: The moderating role of environmental uncertainty”, International Journal of Organizational Analysis, 2022.	Araştırma Mısır’da faaliyet gösteren 249 adet KOBİ’de gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, organizasyonların gelecekte etkilenebilecekleri tehdit ve fırsatları belirlemek için iç ve dış çevreyi taramasının organizasyonel dayanıklılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü ve çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda organizasyonel öğrenmenin organizasyonel dayanıklılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlaveten organizasyonel öğrenme, çevresel tarama ile organizasyonel dayanıklılık arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmektedir. Ancak çevresel belirsizlik, çevresel tarama ile dayanıklılık arasındaki dolaylı ilişkiye etkide bulunmamaktadır.

Organizasyonel Öğrenme ve Organizasyonel Yenilik Değişkenleri		
Mahmut Özdevecioğlu, Durdu Mehmet Biçkes	“Organizasyonel öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No:39, Ocak-Haziran 2012, s. 19-45.	Araştırmacılar İstanbul Sanayi Odası tarafından satış oranları baz alınarak hazırlanan raporda ilk 1000’e giren sanayi işletmelerini incelemiştir. Bulgular organizasyonel öğrenme ile yenilik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.
Oluwayemi-si Bolaji Bello, Abayomi Olarewaju Adeoye	“Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Performance: Empirical Evidence among Selected Manufacturing Companies in Lagos Metropolis, Nigeria”, Journal of Economics and Management, C.XXXIII, No:3, 2018, s. 25-39.	Araştırma Nijerya’da faaliyet gösteren üretim işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bulgular organizasyonel öğrenmenin organizasyonel yenilikle pozitif ilişkide olduğunu doğrulamıştır. Ayrıca sonuçlar organizasyonel yenilik ile organizasyonel performans arasında ve organizasyonel öğrenme ile organizasyonel performans arasında pozitif korelasyon olduğunu göstermektedir.
Abbas Toloie Eshlaghy, Alireza Maatofi	“Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran”, European Journal of Social Science, C.XIX, No:1, 2011, s. 114-122.	Araştırma Tahran’da faaliyet gösteren 82 adet işletmede gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar organizasyonel öğrenmenin idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme boyutları ile organizasyonel yenilik arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki olduğunu göstermektedir.
Ivana Kostadino-viç, Sunčica Stanković	“Organizational Learning and Innovation in The Tourism Industry as A Basis for Creating Value for Tourists”, Economic Themes, C.LIX, No:1, 2021, s. 153-172.	Araştırma Sırbistan’daki turizm işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı organizasyonel öğrenme, yenilikçilik ve turistler için değer yaratma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Analiz sonuçlarına göre organizasyonel öğrenmenin yenilik ve turistler için değer yaratma üzerinde olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.
Daniel Jimenez-Jimenez, Raquel Sanz Valle	“Innovation, organizational learning, and performance”, Journal of Business Research, C.LXIV, No:4, 2017, s. 408-417	Çalışmada 451 adet İspanyol işletmesinden gelen veriler kullanılarak, organizasyonel öğrenme ve yeniliğin organizasyonun performansına olumlu katkıda bulunduğu, ayrıca organizasyonel öğrenmenin yenilik faaliyetlerini pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Değişime Açıklık ve Organizasyonel Yenilik Değişkenleri		
Sen Xu, Xueting Jiang, Ian J. Walsh	“The Influence of Openness to Experience on Perceived Employee Creativity: The Moderating Roles of Individual Trust”, The Journal of Creative Behavior, C.0, No:0, 2016, s. 1-18.	Araştırmada, çalışanların deneyime açıklıklarının kendi yaratıcılıklarına ilişkin algıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. İrlanda’da çalışan 199 profesyonelden anket yöntemiyle toplanan veriler, deneyime açıklığın hem radikal yaratıcılık hem de artımlı yaratıcılık algılarıyla olumlu şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.
Keld Laursen, Ammon Salter	“Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms”, Strat. Mgmt. J., No:27, 2006, s. 131-150.	Araştırma, Birleşik Krallık’ta faaliyet gösteren 13.315 üretim işletmesine gönderilen geniş çaplı bir anket çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların araştırmaya katılım oranı %41.7 düzeyindedir. Bulgular, değişime ve yeniliklere açık olma yoluyla çevreyi derinlemesine araştırmanın, yenilikçilik performansı ile olumlu yönde bir ilişkide olduğunu göstermiştir.
Xiaobo Xu, Mengya Xia, Jingwen Zhao, Weiguo Pang	“Be real, open, and creative: How openness to experience and to change mediate the authenticity-creativity association”, Thinking Skills and Creativity, No:41, 2021, s. 1-10.	Araştırmada özgünlük, deneyime açıklık, değişime açıklık ve yaratıcılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. 300 Çinli katılımcı ile yapılan anket çalışması sonucunda deneyime açıklık ve değişime açıklık değişkenlerinin, özgünlük ile yaratıcı davranış arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği bulgularına ulaşılmıştır.
Bilgi Yönetimi ve Organizasyonel Öğrenme Değişkenleri		
Eun-Jee Kim, Sunyoung Park	“Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Organizational Climate and Learning: An Empirical Study”, Leadership & Organization Development Journal, C.XLI, No:6, 2020, s. 761-775.	Kore’de faaliyet gösteren 282 işletmede yapılan araştırma dönüşümsel liderliğin organizasyon iklimi, bilgi paylaşımı ve organizasyonel öğrenme üzerinde doğrudan etkileri olduğunu göstermiştir. Organizasyon iklimi bilgi paylaşımı ile pozitif ilişkili içerisindedir. Bilgi paylaşımı organizasyonel öğrenmeyi etkilemekte ve dönüşümsel liderlik ile organizasyonel öğrenmeye aracılık yapmaktadır.

Xue-Liang Pei, Xiao-Li Man, Ye-Zhuang Tian	“A Study of Knowledge Management and Organizational Learning under Environmental Education”, EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, C.XIV, No:7, 2018, s. 3213-3223.	Çalışma 22 ülkeden 463 üreticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda üreticilerin küresel üretim ağındaki ve tedarik zinciri ağındaki bilgi yönetimi faaliyetlerinin, organizasyonel öğrenme yeteneği üzerinde dikkate değer olumlu etkileri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca küresel üretim ağındaki bilgi yönetimi ile organizasyonel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkiye tedarik zinciri ağındaki üreticilerin bilgi yönetimi faaliyetleri aracılık yapmaktadır.
Osama Jaber, Dilber Çağlar	“The Role of Organizational Learning as a Mediator in Investigating the Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: The Case of Banks Listed in the Stocks Exchange of Palestine”, International Journal of Economic Perspectives, C.XI, No:1, 2017, s. 181-198.	Araştırma Filistin Borsasında yer alan 7 bankadan toplam 172 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar üst ve orta yönetim kademelerinde görev almaktadır. Bulgular bilgi yönetimi ile organizasyonel öğrenme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.
Mouaz Alsabbagh, Abdul Hamid AL Khali	“The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City)”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, C.VII, No:4, 2017, s. 560-578.	Çalışmada Şam'daki kamu ve özel üniversitelerde bilgi yönetiminin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini idari ve akademik sistemde görev yapan 383 kişi oluşturmuştur. Bulgular tüm bilgi yönetimi boyutlarının organizasyonel öğrenme üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.
Çevresel Belirsizlik ve Organizasyonel Yenilik Değişkenleri		
Göknur Ersarı	“Çevresel Belirsizliğin Yenilik Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Rolü: Otellerde Bir Uygulama”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, C.XVIII, No:4, 2022.	Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren 70 adet otelin çalışanlarından elde edilen bulgulara göre dinamiklik ve heterojenlik ile organizasyonel yenilik arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Öte yandan düşmanlık ile yenilik arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Cevahir Uzkurt, Rachna Kumar, Halil Semih Kimzan, Hanife Sert	“The Impact of Environmental Uncertainty Dimensions on Organisational Innovativeness: An Empirical Study on SMEs”, International Journal of Innovation Management, C.XVI, No:2, 2012.	Türkiye’de faaliyet gösteren 156 adet KOBİ’den elde edilen veriler pazar/talep türbülansı ve teknolojik türbülansın yenilikçiliğe olumlu yönde etkide bulunduğunu göstermiştir.
Çiğdem Kaya, Göksel Ataman, Berk, İbrahim Elbaşı	“Perceived Environmental Uncertainty and Innovation Adoption: Exploring The Turkish Context”, Business Management Studies: An International Journal, C.VI, 2018, s. 770-789.	Çalışmada çeşitli sektörlerde görev yapan 230 yöneticiden veri toplanmıştır. Bulgular, yöneticilerin radikal ve artırımı yeniliği benimseme kararlarında hükümet politikalarının etkili olduğunu, ayrıca yöneticilerin bu tür belirsiz ortamlarda yalnızca bir tür yeniliği seçmenin doğuracağı risklerden kaçınmak amacıyla her iki yenilik türünü de benimsemeyi seçtikleri ortaya koymuştur.
Mateja Bodlaj, Barbara Čater	“The Impact of Environmental Turbulence on the Perceived Importance of Innovation and Innovativeness in SMEs”, Journal of Small Business Management, C.LVII, No: 3, 2018.	Çalışmada pazar ve teknoloji alanında yaşanan türbülansın ve rekabet yoğunluğunun, yenilikçiliğin algılanan önemi ve KOBİ’lerin iş performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. 373 KOBİ’den elde edilen verilere göre pazar ve teknolojik türbülans organizasyonel yeniliğin algılanan önemini arttırırken, yalnızca pazar türbülansı yenilikçiliği direkt etkilemektedir.
Çevresel Belirsizlik, Bilgi Yönetimi ve Organizasyonel Yenilik Değişkenleri		
Lijie Feng, Zhenzhen Zhao, Jinfeng Wang, Ke Zhang	“The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective: Moderating the Role of Environmental Dynamism”, Sustainability, C.XIV, No:4577, 2022, s. 1-19.	Çalışmada anket yöntemi kullanılarak Çin’deki 253 işletmeden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda bilgi yönetimi yeteneğinin tüm boyutlarının yenilik performansı üzerinde farklı derecelerde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çevresel dinamizmin bilgi yönetimi yeteneği boyutları ile yenilik performansı arasındaki ilişki üzerinde farklı oranda düzenleyici etkilerinin olduğu doğrulanmıştır.

Pedro Soto-Acosta, Simona Popa, Isabel Martínez Conesa	“Information Technology, Knowledge Management and Environmental Dynamism as Drivers of Innovation Ambidexterity: A Study in SMEs”, Journal of Knowledge Management, C.XXII, No:2, 2018.	Çalışma İspanya’da faaliyet gösteren 429 adet KOBİ’de anket yöntemiyle yürütülmüştür. Araştırma sonucunda bilgi teknolojilerinin, bilgi yönetiminin ve çevresel dinamizmin organizasyonel yenilikle pozitif yönlü ilişkili içerisinde olduğu görülmüştür. Buna ek olarak çevresel dinamizm değişkeninin, organizasyonel yeniliğin organizasyon performansı üzerindeki olumlu etkisini güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.
Yinnan Li, Jongsung Kim, Young Woo Lee	“Marketing Knowledge Management and Innovation Performance: Examining the Moderating Role of Business Environmental Volatility”, Asia Marketing Journal, C.XXII, No:3, Ekim 2020, s. 51-69.	Çalışmada pazarlama bilgisi yönetimi ile inovasyon performansı arasındaki bağlantı iş çevresindeki belirsizliğin düzenleyici rolüne odaklanarak incelenmiştir. Çin’deki 156 işletmenin 439 çalışanıyla yürütülen araştırma sonucunda bilgi yayma ve bilgi depolamanın inovasyon performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş çevresindeki belirsizliğin inovasyon performansı üzerinde negatif yönde düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür.
Bilgi Yönetimi, Değişime Açıklık ve Organizasyonel Yenilik Değişkenleri		
James H. Lovea, Stephen Roper, John R. Bryson	“Openness, Knowledge, Innovation and Growth in UK Business Services”, Research Policy, C.XL, 2011, s. 1438-1452.	Çalışmada hizmet işletmelerinin bilgi yatırımları, yenilik çıktıları ve iş büyümesi arasındaki nedensel bağlantılar araştırılmıştır. İngiltere’deki yaklaşık 1100 hizmet işletmesinden elde edilen verilere göre öğrenme faaliyetleri yenilik süreçlerinin etkinliğini geliştirmektedir. Ayrıca bulgular yenilik sürecinin keşif aşamasında dış açıklığın ve sürecin sonraki aşamalarında iç açıklığın (örneğin takım çalışması) önemini vurgulamaktadır. Sonuçlar kurum içi tasarım kapasitesinin organizasyonun yenilik için dış bilgileri özümseme yeteneği ile güçlü bir şekilde bağlantılı olduğunu, ayrıca inovasyon sürecinin keşif aşamasında müşterilerle olan bağlantıların önem arz ettiğini ortaya koymaktadır.

Çevresel Belirsizlik, Organizasyonel Öğrenme ve Organizasyonel Yenilik Değişkenleri		
Mukhtar Baba, R. Mahmood, Azizi Halipah	“The Moderating Role Of Environmental Turbulence On The Relationship Between Organizational Learning And Firm Innovativeness”, International Journal of Management Research & Review, C.VII, No:2, 2017, 148-159.	Araştırma Nijerya'da dört farklı sektörde 5 ile 20 yıl arasında bir süredir faaliyet gösteren 320 adet KOBİ'de gerçekleştirilmiştir. Bulgular hem organizasyonel öğrenmenin hem de çevresel türbülansın KOBİ'lerin yenilik yapma yetenekleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.
Vural Çelik, Hakan Kitapçı, Burçin Çetin Karabat	“Organizasyonel öğrenme Kapasitesi, Çift Yeteneklilik, Çevre Dinamizmi ve Yenilik Performansı İlişkisi”, Bilgi Yönetimi Dergisi, C.V, No:2, 2022, s. 239-255.	Bilgi teknolojileri alanında faaliyet gösteren işletmelerin yönetim kademesinden elde edilen anketlerle yürütülen çalışmada, organizasyonel öğrenme kapasitesinin ve çevresel dinamizmin yenilik performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.
Bilgi Yönetimi, Organizasyonel Öğrenme ve Organizasyonel Yenilik Değişkenleri		
Oğuz Demirel, İsmail Hakkı Eraslan	“Bilgi Yönetimi Süreci ile Yenilikçilik İlişkisi: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü”, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.XXI, No:1, 2023, s. 155-172.	Teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler kapsamında yapılan araştırma sonucunda, bilgi yönetimi alt boyutları ile yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca organizasyonel öğrenme değişkeninin bilgi yönetimi ile yenilikçilik ilişkisindeki aracılık rolü onaylamıştır.
Jaffar Abbas, Qingyu Zhang, Iftikhar Hussain, Sabahat Akram, Aneeqa Afaq, Muhammad Afzal Shad	“Sustainable Innovation in Small Medium Enterprises: The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation through a Mediation Analysis by Using SEM Approach”, Sustainability, No:12, 2020, s. 1-19.	Hazır giyim endüstrisinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yapılan araştırma sonucunda, bilgi yönetiminin organizasyonel öğrenme ile önemli düzeyde pozitif ilişki içerisinde olduğu ve bunun sürdürülebilir organizasyonel yeniliğe olumlu etkide bulunduğu ortaya koyulmuştur. Çalışma sonuçları ayrıca organizasyonel öğrenmenin bilgi yönetimi ve sürdürülebilir organizasyonel yenilik arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.

Xin Wang, Ming Xu	“Examining The Linkage Among Open Innovation, Customer Knowledge Management And Radical Innovation The Multiple Mediating Effects Of Organizational Learning Ability”, Baltic Journal of Management, C.XIII, No:3, 2018, s. 368-389.	Araştırma Yangtze Nehri Deltası bölgesindeki modern hizmet işletmelerinde Nisan 2016 ile Eylül 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ampirik sonuçlarına göre müşterilere ilişkin bilgi yönetimi organizasyonel öğrenme yeteneği aracılığıyla radikal inovasyon üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.
----------------------	--	--

Yukarıda örnek olarak verilen araştırmalar incelendiğinde çevresel belirsizlik, bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve değişime açıklık unsurlarının etkili bir şekilde yönetilmesinin yenilik yapma ve çevreye uyum sağlama ihtimalini arttırdığı anlaşılmaktadır.

İşletmeler bilgiyi etkin şekilde yönettiklerinde ve öğrenme kültürünü teşvik ettiklerinde, çevredeki belirsizlikten kaynaklanan problemlere yenilikçilik faaliyetleriyle cevap verebilmektedir. Bu noktada öne çıkan bir diğer kavram değişime açıklıktır. Çünkü yeni fikirlere, bakış açılarına ve yaklaşımlara açık olan işletmelerin yenilikçi çözümler üretme ve uygulama olasılıkları daha yüksektir. Sonuç olarak çevresel belirsizlik, bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme, değişime açıklık ve organizasyonel yenilik arasındaki ilişkiler karmaşık ve çok yönlüdür. Bu kavramların her biri organizasyonel yeniliğe ayrı ayrı katkı sağlasa da yenilik üretiminin sürekli hale getirilmesi için uygun bir zeminin yaratılması hepsinin bileşimine bağlıdır. Bir sonraki bölümde tezin araştırma kısmından elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ALGISININ ORGANİZASYONEL YENİLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE BİLGİ YÖNETİMİ, ORGANİZASYONEL ÖĞRENME VE DEĞİŞİME AÇIKLIĞIN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Tezin bu bölümünde araştırmanın amacı ve literatüre katkısı, araştırma modeli, araştırma hipotezleri, tercih edilen araştırma yöntemi, evren ve örneklem seçimi, kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler ve doğrulayıcı faktör analizleri, hipotezlerin test sonuçları ile bulguların değerlemesine yer verilmektedir.

6.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Modern organizasyon teorilerin ortaya çıkmasıyla birlikte işletmeler çevreyle etkileşimde bulunan açık sistemler olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu bakış açısına göre özellikle üzerinde sınırlı kontrol sağlanabilen dış çevre faktörleri, işletmelerin karlılık ve sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşımaktadır. Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle politik, yasal, ekonomik, teknolojik, demografik, sosyo- kültürel ve uluslararası çevre unsurlarında yaşanan değişimin hızı ve aralarındaki ilişkilerin karmaşıklık derecesi, gün geçtikçe işletmelerin daha belirsiz bir ortamda faaliyetlerini sürdürmelerine neden olmaktadır (Sözüer ve Semerciöz, 2019).

Ayrıca bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan büyük çaplı gelişmeler toplumun bilgiye ulaşmasını kolaylaştırarak bilinçlenmesini sağlamakta, böylece müşterilerin mal ve hizmet beklentilerinde değişime neden olmaktadır. Öte yandan küreselleşmeyle pazara giriş engelleri azalmakta ve birçok yeni rakip ortaya çıkmaktadır. Ülkelerin ekonomik ve siyasi birlikleri, ikili anlaşmalar gibi faaliyetleri yeni ve olası rakipler ile ikame mal ve hizmetlerin tehdidini her geçen gün arttırmaktadır.

İşletmeler ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanlardan oluştuğundan, çevrede yaşanan değişimden işletme sahipleri, hissedarlar, çalışanlar, organizasyonun kültürü, kullanılan bilgi kaynakları ve bilgi teknolojileri de

etkilenmektedir. Günümüz işletmeleri, yukarıda sayılan nedenlerle şiddeti gittikçe artan rekabet ortamında çevik hareket edebilen, sürekli öğrenme faaliyetleri gerçekleştiren, değişimin ve yenilikçiliğin öncelikli olduğu bilgi temelli organizasyonlara dönüşmüştür. Böylece işletmeler, organizasyon teorilerin ilk ortaya atıldığı dönemde benimsenen '*Caveat Emptor*' (müşteri kaliteyi kendi kontrol etsin) ve müşteriye ne sunarsak onu alır bakış açısından müşteri odaklı pazarlama anlayışına geçiş yapmıştır. Bir diğer ifadeyle günümüzde yoğun rekabetin yaşandığı, etkileşimde olunan unsur sayısının fazla ve değişim hızının yüksek olduğu bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin, mevcut ve potansiyel müşterilerinin sürekli değişen maliyet, hız ve kalite beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Dolayısıyla yenilik üretimi işletmelerin birincil önceliği haline gelmiştir.

Yenilik üretimi sistem bakış açısını içselleştirmiş, bilginin önemini kavramış, öğrenmeyi merkeze alan ve değişime açık kişilerin bulunduğu işletmelerde ortaya çıkmaktadır. Bu unsurlardan birinde eksiklik yaşanması zincirleme şekilde diğerlerini etkileyerek işletmenin yenilik üretmesini engellemektedir. Tezde tüm bu açıklamalardan yola çıkılarak yenilik üretiminde etkili olan faktörlerin bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Literatürde çevresel belirsizliğin organizasyonel yenilik üzerine etkisini araştırmaya yönelik çalışmalar yer almakla birlikte bilgi yönetiminin, organizasyonel öğrenmenin ve değişime açıklığın rollerini bir arada test eden başkaca bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma değişkenlerinin ampirik yöntemle ilk kez birlikte test edilmesi literatüre katkıda bulunmaktadır. Öte yandan araştırma bulgularının işletme yöneticilerinin çevresel belirsizlik ile yenilik arasındaki ilişkiyi holistik bir bakış açısıyla algılamalarına katkı vereceği düşünülmektedir.

6.2 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Faaliyette bulunan çevrede yer alan unsurların sayısı fazlaysa heterojenlik, bu unsurların değişim hızı yüksekse dinamiklik ve genel olarak çevresel koşullar işletmenin yaşamını tehdit ediyorsa düşmanlıktan (olumsuzluk) söz edilmektedir. Çevre heterojen, dinamik ya da düşmanca bir yapıda olduğunda ise algılanan belirsizlik düzeyi artmaktadır.

Çevrede artan belirsizlik düzeyini azaltmak için yeni bilgilere ulaşılması gerekmektedir. Çünkü en temel anlatımıyla belirsizlik kavramı, çevredeki değişime cevap verecek kararlar almakta zorlanmayı ya da alternatif cevaplar arasından birinin seçilmesi halinde sonucunun öngörülememesini ifade etmektedir. Bu durum karar vericilerin yeterli bilgiye sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler böylece iç ve dış çevreden toplamak durumunda kaldıkları bilgilerle bir yandan belirsizlik düzeyini azaltırken, diğer yandan organizasyonel öğrenme faaliyetleriyle bu yeni bilgileri yenilik üretiminde kullanmaktadır.

Açık birer sistem olarak çevresiyle etkileşim içerisinde bulunan işletmeler, bilgi ve yenilik kaynağı olarak gördükleri çevreden edindikleri bilgileri kurumsal hafızalarına aktararak yeni ve daha gelişmiş bir kavrayış düzeyine ulaşmaktadır. İşletmenin çevreyle olan ilişkisi nedeniyle tekrar çevreye aktarılan bu yeni bakış açısı, diğer işletmelerin sınırsal (uç) birimleri gibi departmanları aracılığıyla ve Ar&Ge çalışmalarına konu olan bilgi toplama ve öğrenme faaliyetleriyle yeniden yorumlanarak döngüsel ve her defasına gelişim gösteren bir süreç neden olmaktadır.

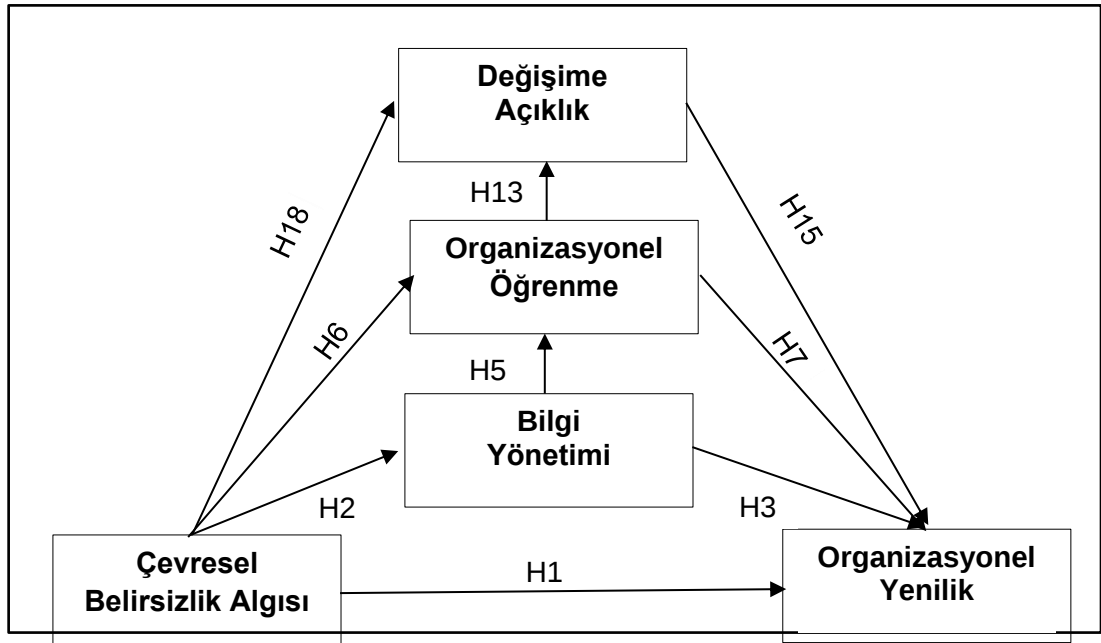
Organizasyonel öğrenme birey düzeyinde başlamakla birlikte, yenilik üretimine en önemli katkı grup düzeyinde öğrenme adımıyla gerçekleşmektedir. Grup düzeyinde öğrenerek yorumlama faaliyeti, çevrede mevcut olan ancak daha önce anlamlandırılmamış ya da geliştirilebilir özellikleri olan bilgilerin farkına varılarak organizasyona kazandırılmasını sağlamaktadır. Böylece çevreyi kavrayış düzeyi artmakta ve belirsizlik düzeyi azalmaya başlamaktadır. Azalan belirsizlik düzeyi ise rakiplere oranla daha farklı bilgilere ve daha gelişmiş bir kurumsal hafızaya sahip olunması nedeniyle yenilik üretimine destek olmaktadır.

Öte yandan yenilik üretimi sürecine değişime açıklık kavramının dahil edilerek organizasyonun değişime uğratılması gerekmektedir. Çünkü artırıcı ya da radikal düzeyde olması fark etmeksizin her yenilik faaliyeti bir değişim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Değişimin sağlanabilmesi için organizasyon üyelerinin doğru bilgiye doğru zamanda ulaşmasını sağlayan teknik bir altyapının kurulmuş olması ve bireylerin öğrendiklerinin çeşitli mekanizmalar aracılığıyla gruplara ve nihayetinde organizasyon geneline yayılması sağlanmalıdır. Bununla birlikte öğrenmenin merkeze alındığı bir yapı kurulmalı ve organizasyon üyelerini sürekli değişime hazır

olmaları yönünde teşvik eden bir kültür tesis edilmelidir. Aksi takdirde çeşitli süreçlerden geçirilerek kurumsal hafızada depolanan yeni bilgiler, değişime karşı çekinceleri olan ve statükoyu sürdürmek isteyen organizasyon üyeleri tarafından kullanılmayacaktır. Bu da belirsizliği azaltma çabalarını olumsuz yönde etkileyerek yenilik üretiminde başarısızlığa yol açacaktır.

Yenilik üretimi, süreçte yer alan diğer unsurlara göre çok daha somut bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin karlılık ve sürdürülebilirliğine doğrudan etkide bulunan yenilik faaliyetleri, ortaya koyduğu çıktılar sayesinde rekabet edebilirliği muhafaza etme ve hatta çevreyi yönlendirme olanağı sunmaktadır. Şekil 6.1’de verilen araştırma modelinden anlaşılabileceği üzere bir işletmenin yenilik üretebilmesinin ön koşulları çevreyi iyi analiz edebilmesi, bilgi yönetimi sistemini etkinleştirmesi, organizasyonel öğrenmeyi ve değişime açıklığı organizasyonun kültürüne yerleştirmesidir. Sistematik bir şekilde yenilik üretilebilmesi ancak süreç boyunca yürütülen bu faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Araştırma amacına uygun şekilde oluşturulan araştırma modeli şekil 6.1’de gösterilmektedir.



Şekil 6.1: Araştırma Modeli

Literatürde yer alan araştırmalar yeni ürün talebi, tüketicilerin beklentileri ve teknoloji gibi konularda yaşanan dalgalanmaların (dinamiklik) organizasyonel yeniliği

arttırdığını öne sürmektedir (Meidute-Kavaliauskiene v.d., 2021: 1). Bunun temel nedeni işletmelerin çevredeki değişimi fırsat kabul ederek yenilik yapmayı hedeflemeleridir (Timuroğlu, 2015: 41). Öte yandan işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü pazarın fazla sayıda bölümlendirilmiş olması ve/veya pazardaki unsur sayısının çeşitliliği (heterojenlik) yeni mal/hizmet talebini artırarak organizasyonel yeniliği tetiklemektedir (Wang v.d., 2021: 1344). Ayrıca rakiplerin mal/hizmet, kalite, hız ve fiyat konularında şiddetli rekabet içerisinde (düşmanlık) olmaları (Yayla ve Hu, 2012) işletmeleri yenilik faaliyetlerinde bulunmaya itmektedir (Timuroğlu, 2015). Bir diğer ifadeyle çevresel belirsizliğin organizasyonel yenilik üretimine olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır (Akpolat v.d., 2013). **(Hipotez 1: Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır).**

Nonaka v.d., 1996, belirsiz veya hızla değişen çevrelerde bilgi yönetiminin etkinliğinin artırılması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Buna göre işletmeler bilgi yaratma ve bilgi paylaşımı yoluyla belirsiz ortamlarla başa çıkmaya çalışmaktadır. Cohen, 2001, çevredeki belirsizlik düzeyi arttıkça işletmelerin bilgi toplama faaliyetlerinin arttığını öne sürmektedir. Benzer şekilde Erdil v.d., 2003'ün çalışmasında, işletmelerin belirsiz çevrelere uyum sağlayabilmek için bilgi yönetimi yeteneklerini arttırmaları gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Bir diğer ifadeyle işletmeler belirsizliği azaltmak için bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Çevreden edinilen bilgi miktarı ne kadar fazla ve güvenilirse gelecekteki olayları öngörerek organizasyonel faaliyetlerde başarılı kararlar alınması o derece kolaylaşmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin etkin bir bilgi yönetim sistemi kurarak iç ve dış çevreden mümkün olduğunca çok ve doğruluğu teyit edilmiş bilgiye ulaşması gerekmektedir. Ulaşılan bilgiler depolanarak ihtiyaç anında paylaşmakta ve organizasyon üyeleri değişim karşısında verecek bir cevapları olmadığını fark ettiklerinde bu bilgileri kullanarak çevreyi anlamlandırmaya çalışmaktadır. Tüm bu bilgi yönetimi faaliyetleri etkin şekilde uygulandığında, çevresel belirsizliğin etkileri azaltılabildiğinden işletmeler için önem arz etmektedir. **(Hipotez 2: Çevresel belirsizlik algısının bilgi yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır).**

Bilgi, çevreyi anlamlandırmaya katkı sağlamasının yanı sıra organizasyon üyelerinin yaratıcı ve yenilikçi kapasiteleriyle sinerjik bir kombinasyon oluşturmaktadır (Singh ve Soltani, 2010: 146). Çünkü yenilik süreci yeni bilgiler edinilmesini, bu

bilgilerin organizasyonun geneline yayılmasını ve organizasyon üyeleri tarafından kullanımını içermektedir (Chen v.d., 2010: 851). Bu kapsamda bilgi yönetimini yenilik için kullanılan bir mekanizma olarak görmek mümkündür (Liao v.d., 2011: 728-736). Öyle ki organizasyonel yenilik bilgi yönetiminden en fazla getiri sağlayan alan olarak görülmektedir (Majchrzak v.d., 2004: 175). Dolayısıyla bilgi yönetimi yenilik üretimine olumlu yönde bir etkide bulunmaktadır. (**Hipotez 3:** Bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır). Ayrıca etkin bir bilgi yönetimi çevredeki belirsizlikten doğan fırsatları yakalamak amacıyla yürütülen yenilik faaliyetlerine (Zahra ve Bogner, 1999: 135) doğru zamanda doğru bilgiler sağlayarak destek olmaktadır (Palacios v.d., 2006: 143). Bu özelliğiyle bilgi yönetimi çevresel belirsizlikle organizasyonel yenilik arasında önemli bir rol oynamaktadır. (**Hipotez 4:** Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerine etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü bulunmaktadır).

Öte yandan Argote ve Miron-Spektor, 2011, organizasyon üyelerinin bilgiyle ilgili faaliyetlerinin organizasyonel öğrenme sürecinin bir parçası olduğunu ifade etmektedir. Argote, 2005'e göre bilgi yönetimi faaliyetlerinin etkinleştirilmesi organizasyonel öğrenme yeteneklerinin gelişmesini sağlamaktadır. De Geus, 1999, organizasyonel öğrenmenin organizasyon üyeleri arasında gerçekleşen sosyalleşmenin bir sonucu olduğunu ve bilgi yönetiminin bu konuda önemli destek sağladığını öne sürmektedir (**Hipotez 5:** Bilgi yönetiminin organizasyonel öğrenme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır).

Çevrenin belirsizlik düzeyi arttıkça bireyler çevreye uyum sağlayabilmek için yeni yöntem ve uygulamalar aramaya başlamaktadır. Gerekli bilgi kaynaklarına ulaşabilen organizasyon üyeleri, geliştirdikleri yeni yöntem ve uygulamaları gruplarıyla paylaşarak öğrenmenin yayılmasına ve farklı kişilerce yorumlanmasına imkân vermektedir. Daha verimli çalışmayı sağlayan bu yeni yöntem ve uygulamalar organizasyonel öğrenme faaliyetleriyle yerleşik hale getirilerek organizasyonun geneline yayılmaktadır. Ne var ki hızla değişen çevresel koşullar işletmelerin sahip olduğu bilgilerin çevreye cevap vermekte yetersiz kalmasına neden olabilmektedir. Bu durum işletmenin rakiplerine oranla daha verimsiz çalışmasına yol açarak, rekabet avantajının yitilmesi sonucunu doğurabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler sürekli öğrenme faaliyetlerinde bulunarak çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadır (West,

1994: 15-21) (**Hipotez 6:** Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel öğrenme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır).

Bununla birlikte organizasyonel öğrenme yaratıcılığa yaptığı katkı nedeniyle yenilik üretiminde önemli bir rol almaktadır (Meeus, 2001: 407). Organizasyonel yenilik yaratıcı fikirlerden beslenmektedir (Chen v.d., 2009: 488) ve yeni ve yaratıcı fikirler kişilerin, grupların ve nihayetinde organizasyonun çevrede var olan bilgileri yeni öğrenmeler aracılığıyla daha iyi anlamlandırabilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Luecke, 2008). Yenilik üretiminde bulunulacak alanda organizasyonel öğrenme yoluyla derin bir kavrayışa sahip olunduğunda, bütünsel bir bakış açısı kazanılarak çevredeki fırsatlar algılanabilmektedir (Avcı, 2009: 127) (**Hipotez 7:** Organizasyonel öğrenmenin organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır).

Öte yandan organizasyonel öğrenme çevredeki belirsizliğin etkilerini azaltmak amacıyla bilgi yönetiminden yoğun şekilde yararlanmaktadır (**Hipotez 8:** Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel öğrenme üzerine etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü bulunmaktadır). Bir diğer ifadeyle çevredeki belirsizlik arttıkça işletmelerin çevreden topladıkları bilgiler organizasyonel öğrenme süreçlerinde kullanılmakta ve gelecekteki olası senaryoların tutarlı bir biçimde tahminlenmesi kolaylaşmaktadır. Bilgi yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması dolaylı olarak işletmenin yenilik üretimi sürecine de destek olmaktır (Desouza, 2006). Bilgi yönetimi aracılığıyla çevreden toplanan, depolanan, paylaşılan ve kullanılan bilgiler organizasyonel öğrenme süreçlerinden geçirilerek yenilik üretiminde kullanılmaktadır (Croasdel, 2001) (**Hipotez 9:** Bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır).

Sonuç olarak belirsizliklerin etkilerini azaltmak amacıyla işletmenin iç ve dış çevresinden elde edilen bilgiler yeni öğrenmeler için kullanılmakta ve çevreyi anlamlandırmada daha üst düzey bir kavrayış geliştirilmektedir. Ulaşılan bilgilerden öğrenilenlerle elde edilen yeni ve daha gelişmiş kavrama düzeyi, işletmenin geçmişe oranla çevresini daha iyi anlamlandırmasına ve yenilik yapılabilecek alanların belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Böylece işletmelerin yeni yöntem ve uygulamalar hakkında elde ettikleri bilgilerden öğrenmeler gerçekleştirerek çevreyi daha iyi anlayabilen yapılara dönüşmeleri (Aktan ve Vural, 2016) yenilik üretimine katkı

sağlamaktadır (**Hipotez 10:** Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır). (**Hipotez 11:** Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin ve organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır).

Tüm bunlarla birlikte yenilik üretiminde etkili olan bir diğer konu değişime açıklıktır. İşletmenin çevrede meydana gelen değişim karşısında yapısını, süreçlerini, stratejisini, yöntemlerini vb. unsurlarını değiştirerek uyum göstermesi organizasyonel değişim olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2018: 96). Değişime açıklık ise en basit anlatımla organizasyon üyelerinin değişim faaliyetlerine katılma derecesini ifade etmektedir (Zadeoğulları, 2010: 9).

Organizasyon üyelerine gerekli kaynakların sağlanması değişime açık kişilik özellikleri göstermelerine katkıda bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle yenilik üretiminde bulunmak isteyen bir işletmenin, çalışanlarına gereken bilgi kaynaklarını sunması ve yeni öğrenmelerde bulunmaları için uygun ortamı tesis etmesi değişime açıklık düzeylerinin artmasına yardımcı olmaktadır. Çünkü bilgi teknolojilerine ne kadar yatırım yapılırsa yapılsın, bir organizasyon öğrenmeyi merkeze almadıkça ve sürekli değişimi benimsemiş çalışanlara sahip olmadıkça yenilik üretiminde bulunması güçleşmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi faaliyetlerinin organizasyonel öğrenme ve değişime açıklık unsurlarıyla desteklenmesi, yenilik üretiminin sistematik bir organizasyonel faaliyete dönüştürülmesinde etkili olmaktadır (**Hipotez 12:** Bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin ve değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır).

Öte yandan özellikle organizasyonel öğrenmenin idari bağlılık ile açıklık ve deneyimleme alt boyutlarının yeni önerilerde bulunma, düşüncelerini açıkça ifade etme, yeni yöntemler denemeye teşvik etme ve hataları bir öğrenme fırsatı görme gibi yapıcı tutumları, organizasyon üyelerinin değişime açık kişilik özellikleri göstermesine destek olmaktadır (**Hipotez 13:** Organizasyonel öğrenmenin değişime açıklık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır). Organizasyon üyelerine böyle bir çalışma ortamının sunulması, değişime açıklık düzeylerini ve dolayısıyla yenilik üretimini arttırmaktadır (**Hipotez 14:** Organizasyonel öğrenmenin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır).

Bir diğ er ifadeyle değişime açık kişiler yeniliklere karşı daha istekli ve açık olmaları nedeniyle yenilik üretimine katkı sağlamaktadır (Gürsu, 2014). Bu kişiler yeni fikirlerin ve uygulamaların deneyimlenmesini teşvik ederek yenilik üretimi için gereken organizasyonel ortamın tesis edilmesinde etkili olmaktadır. Bireylerin değişime açıklığının yanı sıra yönetimin değişime açıklığı da yenilik üretiminde önem arz etmektedir. Yeni ve yaratıcı fikirlerin teşvik edilmesi ile değişim çabalarına destek ve kaynak sağlanması, yönetiminin değişime açıklık iklimi yaratarak yenilik üretimini arttırmaya çalıştığının bir göstergesidir (**Hipotez 15:** Değişime açıklığın organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır).

Öte yandan değişim çabaları çoğu zaman çevredeki belirsizlik düzeyinin artmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler çevredeki belirsizlik düzeyi arttı a değişim faaliyetlerinde bulunarak çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadır ( raz, 2000: 159). Değişime açıklık, yenilikçi davranışların sergilenmesini kolaylaştırarak organizasyon üyelerinin değişen koşullara uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bir diğ er ifadeyle çevrede artan belirsizlik karşısında değişime açık kişilik özellikleri sergileyen organizasyon  yeleri, yenilik üretiminde bulunarak değişen çevresel koşullara uyum sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (**Hipotez 16:**  evresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerine etkisinde değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır).

Çevrede algılanan belirsizlik yüksek düzeyde olduğunda, sürekli değişimi önceleyen bir organizasyon kültürünün benimsetilmesi, işletmenin yenilik faaliyetlerinde bulunmasına aracılık etmektedir. Bu sayede organizasyon  yeleri gelecekteki senaryoların sonuçlarına ilişkin yeterli bilgiye ulaşamadıklarında yeni cevaplar aramaya başlamaktadır. Organizasyonel  ğrenmenin özellikle bilgi transferi ve entegrasyonu uygulamaları, çevredeki belirsizliğinin etkisiyle değişime açıklık düzeyleri artan çalışanların, yeni bilgilere ulaşarak yenilik üretiminde bulunma isteklerini arttırmaktadır (**Hipotez 17:**  evresel belirsizliğin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenme ve değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır). Çevrede algılanan belirsizlik düşük düzeyde olduğunda ise organizasyon  yeleri ihtiyaç olmadığı düşüncesiyle değişime direnç gösterebilmektedir. Anlaşılacağı üzere çevresel belirsizlik algısı yüksek olduğunda değişime açıklık düzeyi artış göstermektedir. (**Hipotez 18:**  evresel belirsizlik algısının değişime açıklık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır).

Ayrıca etkin bir bilgi yönetimi sisteminin varlığı, çevrede artan belirsizlikle başa çıkmak için gereken kaynaklar arasında önemli bir yere sahiptir. Algılanan belirsizlik arttıkça yeni bilgilere ulaşma ihtiyacı da artmaktadır. Organizasyon üyeleri, kendilerine düzenli bilgi sağlanması ve öğrenme için gereken ortamın tesis edilmesi durumunda değişim için gereken kaynaklara sahip olmaktadır. Değişim kavramı çoğu zaman kişilerin belirsizlikten kaçınma tutumları nedeniyle dirençle karşılanmaktadır. Belirsizlik ise kestirim yapılması gereken konulardaki bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla kendisine bilgi kaynakları sunulan ve yeni öğrenmeler gerçekleştiren kişilerin belirsizliğe olan bakış açısı değişebilmektedir (**Hipotez 19:** Çevresel belirsizlik algısının değişime açıklık üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır). Bir diğer ifadeyle, bilgi ve öğrenme sayesinde güçlenen kişiler değişime daha hazır hale gelebilmektedir (**Hipotez 20:** Çevresel belirsizlik algısının değişime açıklık üzerine etkisinde bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır).

Yukarıda açıklanan hipotezler birlikte alındığında organizasyon üyelerinin bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenme aracılığıyla gelişme kaydettiklerinde ve statükoyu desteklemekten uzaklaşarak değişime açık tutum ve davranışlar sergilemeye başladıklarında (Park v.d., 2014: 203) yenilik üretimde bulundukları çıkarımı yapılabilmektedir (Bakari v.d., 2017: 111) (**Hipotez 21:** Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisinde bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır). Bu bağlamda oluşturulan araştırma hipotezleri Tablo 6.1’de toplu halde verilmektedir.

Tablo.6.1 Araştırma Hipotezleri

Hipotez No.	Hipotez
Hipotez 1:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır
Hipotez 2:	Çevresel belirsizlik algısının bilgi yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır
Hipotez 3:	Bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır
Hipotez 4:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerine etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü bulunmaktadır
Hipotez 5:	Bilgi yönetiminin organizasyonel öğrenme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır
Hipotez 6:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel öğrenme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır

Hipotez 7:	Organizasyonel öğrenmenin organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır
Hipotez 8:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel öğrenme üzerine etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü bulunmaktadır
Hipotez 9:	Bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır
Hipotez 10:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır
Hipotez 11:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin ve organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır
Hipotez 12:	Bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin ve değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır
Hipotez 13:	Organizasyonel öğrenmenin değişime açıklık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır
Hipotez 14:	Organizasyonel öğrenmenin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır
Hipotez 15:	Değişime açıklığın organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır
Hipotez 16:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerine etkisinde değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır
Hipotez 17:	Çevresel belirsizliğin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenme ve değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır
Hipotez 18:	Çevresel belirsizlik algısının değişime açıklık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır
Hipotez 19:	Çevresel belirsizlik algısının değişime açıklık üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır
Hipotez 20:	Çevresel belirsizlik algısının değişime açıklık üzerine etkisinde bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır
Hipotez 21:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisinde bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır

6.3 ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ

Araştırmada Türkçe geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önce farklı çalışmalarda test edilmiş ve literatürde en sık kullanılan ölçme araçlarından yararlanılmıştır. Aşağıda çevresel belirsizlik algısı ölçeği, bilgi yönetimi ölçeği, organizasyonel öğrenme ölçeği, değişime açıklık ölçeği ve organizasyonel yenilik ölçeği hakkında bilgiler verilmektedir.

6.3.1 Çevresel Belirsizlik Algısı Ölçeği

Çevresel belirsizlik algısı ölçeği Sharfman ve Dean, Jr., 1991 tarafından geliştirilmiş, daha sonra Teo ve King, 1997; Newkirk ve Lederer, 2006; Yayla ve Hu, 2012'nin İngilizce dilindeki çalışmalarında kullanılarak geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Yayla ve Hu, 2012'nin 11 ifade ve 3 alt boyuttan oluşan (Dinamizm 3 ifade, Heterojenlik 5 ifade ve Düşmanlık 3 ifade) çalışması, Turan, 2014'ün doktora tezinde Türkçe diline çevrilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları yeterli bulunmuştur.

- **Teo ve King, 1997:** Cronbach's Alpha değerleri Heterojenlik= 0,82, Düşmanlık= 0,67, Dinamizm= 0,76.
- **Newkirk ve Lederer, 2006:** Cronbach's Alpha değerleri 0,72 ile 0,85 arasında değişkenlik göstermektedir.
- **Yayla ve Hu, 2012:** Cronbach's Alpha değerleri Heterojenlik= 0,88, Düşmanlık= 0,84, Dinamizm= 0,94.
- **Turan, 2014:** Cronbach's Alpha 0,881, Heterojenlik= 0,907, Düşmanlık= 0,885, Dinamizm= 0,87.

Çevresel belirsizlik algısının ölçümünde Turan, 2014'ün doktora tezinde Türkçe çevirisini yaptığı ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipinde olup katılımcıların 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden kendilerine en yakın olanı işaretlemeleri istenmiştir (Bkz. Ek-A).

6.3.2 Bilgi Yönetimi Ölçeği

Bilgi yönetimi ölçeği bilginin oluşturulması, bilginin depolanması, bilginin paylaşımı ve bilginin uygulanması alt boyutlarından oluşmaktadır. Orijinal ölçek ifadeleri Downes ve Marchant, 2016 tarafından geliştirilmiştir. İlgili alt boyutlara ait ifadelerin Türkçe çevirisi daha önce Kumbalı, 2018'in doktora tezinde yapılmış ve güvenilirlik düzeyi araştırma için uygun bulunmuştur.

İlgili araştırmacılar tarafından ölçek ifadelerinin önceki çalışmalarda tespit edilen güvenilirlik düzeyleri aşağıda verilmektedir.

- **Downes ve Marchant, 2015:** Cronbach's Alpha değerleri Bilginin Oluşturulması= 0,74, Bilginin Depolanması= 0,88, Bilginin Paylaşımı= 0,82, Bilginin Uygulanması= 0,79.
- **Kumbalı, 2018:** Cronbach's Alpha değerleri Bilginin Oluşturulması= 0,752, Bilginin Depolanması= 0,913, Bilginin Paylaşımı= 0,840, Bilginin Uygulanması= 0,889.

Bilgi yönetimi ölçeği toplam 21 ifadeden oluşmaktadır. Bilginin oluşturulması boyutunda 3 ifade, bilginin depolanması boyutunda 7 ifade, bilginin paylaşılması boyutunda 6 ifade ve bilginin uygulanması boyutunda 5 ifade yer almaktadır. Ölçek 5'li Likert tipinde olup katılımcılardan 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum seçenekleri arasından birini tercih etmeleri istenmiştir (Bkz. Ek-A).

6.3.3 Organizasyonel Öğrenme Ölçeği

Organizasyonel öğrenme değişkeni için Jerez-Go'meza v.d., 2005 tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek ifadelerinin Türkçe diline çevirisi ve uygulaması Uludağ, 2022 ile Eroğlu, 2022'nin doktora tezlerinde yapılmıştır. Önceki çalışmalarda ölçeğe ilişkin güvenilirlik testlerinin sonuçları aşağıda verilmektedir.

- **Jerez-Go'meza v.d., 2005:** Cronbach's Alpha değeri 0,880, İdari Bağlılık= 0,820, Sistem Perspektifi= 0,780, Açıklık ve Deneyimleme= 0,730, Bilgi Transferi ve Entegrasyon= 0,800.
- **Seyit Eroğlu:** İdari Bağlılık= 0,895, Sistem Perspektifi= 0,701, Açıklık ve Deneyimleme= 0,839, Bilgi Transferi ve Entegrasyon= 0,769.
- **Duygu Uludağ:** Cronbach's Alpha= 0,953.

Organizasyonel öğrenme ölçeği 4 boyut ve 16 ifadeden oluşmaktadır. İdari bağlılık boyutu 5 ifadeyle, sistem perspektifi boyutu 3 ifadeyle, açıklık ve deneyimleme boyutu 4 ifadeyle, bilgi transferi ve entegrasyon boyutu 4 ifadeyle ölçülmektedir. Katılımcılara uygulanan anket çalışmasında 53. sırada yer alan "*İşletmemizde takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir*" ifadesi ters kodlanmıştır. Ölçek 5'li Likert tipinde olup katılımcıların 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=

Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum şıklarından birini seçmeleri istenmiştir (Bkz. Ek-A).

6.3.4 Değişime Açıklık Ölçeği

Değişime açıklık ölçeği Dunham v.d., 1989 tarafından İngilizce dilinde geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe çevirisi ve uygulaması ilk olarak Bingül, 2006 tarafından gerçekleştirilmiştir. Orijinal ölçekte 52 olan ifade sayısı Bingül, 2006 tarafından sadeleştirilerek öncelikle 25 ifadeye indirgenmiştir. Pilot çalışmanın ardından ifade sayısı 18 olarak belirlenmiş ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği uygun bulunmuştur. Ölçek daha sonra Zadeoğulları, 2010 tarafından yürütülen çalışmada kullanılarak güvenilirlik ve geçerliliği tekrar test edilmiştir. Aşağıda değişime açıklık ölçeğine ilişkin güvenilirlik değerleri verilmektedir.

- **Bingül, 2006:** Cronbach's Alpha değeri 0,898.
- **Zadeoğulları, 2010:** Cronbach's Alpha değeri 0,926, Duygusal Tutum= 0,729, Bilişsel Tutum= 0,850, Davranışsal Tutum= 0,936.

Değişime açıklık ölçeği 3 boyuttan oluşmaktadır. Duygusal tutum 6 ifade, bilişsel tutum 6 ifade ve davranışsal tutum 6 ifadeyle ölçülmektedir. Duygusal tutumu ölçmek için kullanılan ifadelerden 5'i ters kodlu olarak düzenlenmiştir. Buna göre katılımcılara uygulanan anket çalışmasında 55. sırada bulunan "*İşletmemizde gerçekleşen değişime direnç gösteririm*", 56. sırada bulunan "*İşletmemizde gerçekleşen değişiklikleri pek sevmem*", 57. sırada bulunan "*Değişim eğer benim çalıştığım bölümde oluyorsa rahatsız olabilirim*", 59. sırada bulunan "*İşletmedeki çoğu değişim rahatsızlık yaratır*" ve 60. sırada bulunan "*Değişikliklerde önde olmak konusunda çekingen davranırım*" ifadeleri ters kodludur. Ölçek 5'li Likert tipindedir ve seçenekler 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum şıklarından oluşmaktadır (Bkz. Ek-A).

6.3.5 Organizasyonel Yenilik Ölçeği

Organizasyonel yenilik ölçeğinin orijinali Calantonea v.d., 2002 tarafından İngilizce dilinde geliştirilmiştir. Ölçek ifadelerinin Türkçe çevirisi Çakırel, 2016'nın

doktora tezinde yapılarak güvenilirlik ve geçerlilik testlerine ilişkin sonuçlar uygun bulunmuştur. Aşağıda orijinal ölçeğin ve Türkçe uyarlamasının güvenilirlik testlerine ilişkin sonuçlar verilmektedir.

- **Calantonea v.d., 2002:** Cronbach's Alpha değeri 0,890.
- **Çakırel, 2016:** Cronbach's Alpha değeri 0,887.

Organizasyonel yenilik ölçeği 6 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Katılımcılara uygulanan anket çalışmasında 16. sırada yer alan “*Çalıştığım işletmede yenilik çabaları riskli olarak görülür ve dirençle karşılaşılır*” ifadesi ters kodlanmıştır. Ölçek 5'li Likert tipindedir ve cevap seçeneklerinde 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum ifadeleri bulunmaktadır (Bkz. Ek-A).

6.4 ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ, ÖRNEKLEM SEÇİMİ VE SINIRLILIKLARI

Literatürde yer alan araştırmalar yenilik üretimine en büyük katkının Ar&Ge çalışmalarının yürütüldüğü işletmeler tarafından yapıldığını ve Ar&Ge çalışmalarının en fazla olduğu ilin İstanbul olduğunu göstermektedir (Belgin ve Avşar, 2019: 39). Bu nedenle araştırmanın ana kütlesi İstanbul'da Ar&Ge departmanı bulunan işletmeler olarak belirlenmiştir. 2022 yılında Türkiye İş Kurumu İstanbul Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü tarafından yayınlanan İşgücü Piyasası Araştırmaları raporuna göre İstanbul'da Ar&Ge çalışmaları yürütülen sektör sayısı 17'dir ve toplam işletme sayısı içerisinde Ar&Ge faaliyetlerinde bulunanların oranı %17 olarak tespit edilmiştir. Ar&Ge faaliyetleri içerisinde %44'lük oran bilgi ve iletişim işletmelerine, %27.9'luk oran imalat işletmelerine, %25'lik oran enerji ve iklimlendirme işletmelerine aittir (Ayar, 2022: 26).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından 06.03.2023 tarihinde yayınlanan son rapora göre 2021 yılında Türkiye'de Ar&Ge çalışanı sayısı 221.811'dir. Bu kişilerin 24.630'u orta-ileri teknoloji işletmelerinde ve 16.270'i ileri teknoloji işletmelerinde çalışmaktadır (TÜİK, 2023). Coğrafi dağılım açısından en fazla sayıda

Ar&Ge çalışanı yaklaşık %29.5'luk oran ve 65.500 kişiyle İstanbul'da bulunmaktadır (Ünal, 2022).

Araştırmada rastlantısal olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi (Convenience Sampling) benimsenmiştir. Kolayda örnekleme yönteminde analize konu olacak veriler araştırma evreninden hızla, düşük maliyetle ve kolaylıkla toplanmaktadır (Malhotra, 2004). Bu özellikleri nedeniyle Türkiye'de yürütülen araştırmaların yaklaşık %90'ı kolayda örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmektedir (Kurtuluş, 2004). Bu yöntemde araştırmacı, mevcut unsurlar arasından analiz için gereken örneklem sayısını belirleyerek, kolaylıkla ulaşabilecek durumda olanlara yönelmektedir (Baltacı, 2018: 259).

Araştırma, İstanbul ilindeki teknopark ve teknokentlerin yönetimleri aracılığıyla bünyelerinde faaliyet gösteren işletmelerin Ar&Ge çalışanlarına ve İstanbul'da yerleşik işletmelerin Ar&Ge çalışanlarının üye oldukları 26 adet sosyal medya grubuna 15.03.2023 ile 15.04.2023 tarihleri arasında çevrimiçi anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya ilişkin etik kurul izni İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı'ndan E-35980450-663.05-1596388 sayı numarası ile temin edilmiştir. Tezin Ekler bölümünde katılımcılara uygulanan anket (Bkz. EK-A) ve etik kurul izin belgesi (Bkz. EK-B) verilmiştir.

Ana kütlenin yaklaşık 65.500 kişiden oluşması nedeniyle %95 güvenilirlik ve 0,05 hata payıyla analiz yapılabilmesi için gereken en düşük örneklem sayısı 382 olarak hesaplanmıştır (Raosoft , 2023). Araştırmaya katılan toplam kişi sayısı 480'dir. Anket formlarından 21'i eksik bilgiler içermesi nedeniyle analiz kapsamı dışında bırakılmış ve 459 adet anket formu ile hipotezler test edilmiştir.

Araştırmanın sınırlıklarının başında zaman ve maliyet kısıtları gelmektedir. Ar&Ge departmanları yoğun çalışma temposuna sahiptir ve çalışanlara ulaşarak araştırmaya katılmalarını sağlamak uzun zaman almaktadır. Türkiye genelinde yapılacak bir çalışma için ayrılması gereken zamanın, verilerin güncelliğini kaybettirebilecek olması nedeniyle araştırmanın ana kütlesi İstanbul ilindeki Ar&Ge çalışanlarını kapsayacak şekilde daraltılmıştır. Öte yandan kolayda örneklem yönteminin benimsenmesi araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Kimi araştırmacılar tarafından kolayda örneklem yönteminin evreni temsil yeteneğinin

düşük düzeyde olduğu düşünülmektedir. Buna karşın zaman ve maliyet açısından avantaj sağladığından araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir.

6.5 ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ YÖNTEMLER

Tezin bulguları bölümünde araştırmaya katılım sağlayanlara ilişkin demografik veriler incelenmiş, ardından SPSS 22 ve AMOS 24 istatistik paket programları ile Excel Stats Tool eklentisinden yararlanılarak ölçeklerin güvenirlik testleri ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin testinde yapısal eşitlik modeli ile oluşturulan yol analizleri kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur.

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizlerine geçmeden önce SPSS 22 istatistik paket programında veri setinin eksik bilgiler içermediği kontrol edilmiş, ardından normal dağılım testleri uygulanarak parametrik testlere uygunluğu değerlendirilmiştir. Veri analizinde parametrik testlerin gücü non-parametrik testlere oranla daha fazladır. Öte yandan araştırmacıların non-parametrik testlerde Tip 1 (Hatalı Pozitif) ve Tip 2 (Hatalı Negatif) hatalar yapması daha olasıdır (Karagöz, 2010: 19). Veri setine parametrik testlerin uygulanabilmesi için verilerin normal dağılmış olması gerekmektedir (Baş, 2019: 94). Normal dağılım testi için veri sayısının 50'nin üzerinde olması nedeniyle Kolmogorov-Smirnov tercih edilmiştir (Demir v.d., 2016: 134).

Normal dağılım gösterdiğine kanaat getirilen veri seti kullanılarak, AMOS 24 istatistik paket programı ve Excel Stats Tool aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, araştırma hipotezlerinin karmaşık ilişkilerini tek bir model üzerinde test etmeye imkân veren yapısal eşitlik modelinin ölçüm modelidir (Tabachnick ve Fidell, 2012: 681). AMOS istatistik paket programında varsayılan doğrulayıcı faktör analizi yöntemi "Maximum Likelihood"dur. Bu yöntem modelin uyum iyiliği değerleri ve standart hata tahmini açısından diğer yöntemlere kıyasla daha iyi sonuçlar vermektedir (Schumacker ve Beyerlein, 2000: 631-632).

Doğrulamalı faktör analizinde gözlenen veriler kullanılarak gizil değişkenler meydana getirilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Öte yandan doğrulamalı faktör analizinde 4 tür model kurulması mümkündür. Tek faktörü bulunan modelde gözlemlenen veriler tek faktör altında birleşmektedir. Birinci düzey (First Order) modelde gözlemlenen veriler birden fazla ve aralarında ilişki olmayan (bir diğer ifadeyle aynı faktör yükü altında toplanmayan) faktörlerden oluşmaktadır. İkinci düzey (Second Order) modelde, birinci düzey modele ilişkin faktörlerin tek bir kapsayıcı değişken (gizil değişkenlerden gözlemlenen değişkene) altında toplanması söz konusudur. Dördüncü model türü olan ilişkisiz modelde, gözlemlenen veriler birden çok, ancak ilişkisiz faktörlerin altında yer almaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 21-26). Araştırma kapsamında doğrulamalı faktör analizleri için ikinci düzey (Second Order) yapısal eşitlik modelleri kurulmuştur.

Doğrulamalı faktör analizinde dikkate alınan ilk göstergeler Ki Kare değeri, serbestlik derecesi ve olasılık (probability level) düzeyleridir (Yaşlıoğlu, 2017: 74). Olasılık düzeyinin 0 olması halinde analize devam edebilmek için regresyon yükleri kontrol edilmeli ve 0.5'in altında kalan yükler analizden çıkarılmalıdır (Albright ve Park, 2009). Yüklerin çıkarılmasıyla birlikte olasılık düzeyinde değişim olup olmadığına bakılmalı, değişim görülmemesi halinde uyum iyiliği değerlerinin (model fit) kontrolüne geçilmelidir. Tablo 6.2'de mükemmel ve kabul edilebilir düzeydeki uyum iyiliği değerleri gösterilmektedir.

Tablo.6.2 Uyum İyiliği Değerlerinin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Düzeyleri

Uyum İyiliği Değerleri	Mükemmel Uyum İyiliği Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değerleri
CMIN/DF	$0 \leq \text{CMIN}/df \leq 2$	$2 \leq \text{CMIN}/df \leq 3$
GFI	$.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$	$.90 \leq \text{GFI} \leq .95$
CFI	$.95 \leq \text{CFI} \leq 1.00$	$.90 \leq \text{CFI} \leq .95$
TLI	$.95 \leq \text{TLI} \leq 1.00$	$.90 \leq \text{TLI} \leq .95$
PCLOSE	$P > 0.000$	$P > 0.000$
RMSEA	$.00 \leq \text{RMSEA} \leq .05$	$.05 \leq \text{RMSEA} \leq .08$
SRMR	$.00 \leq \text{SRMR} \leq .05$	$.05 \leq \text{SRMR} \leq .08$

Kaynak: Mustafa İlhan, Bayram Çetin, "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması", Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, C.V, No:2, 2014, s. 26-42; Yaşlıoğlu, 2017.

Serbestlik derecelerine göre minimum tutarsızlık fonksiyonu (CMIN/DF- Minimum Discrepancy Function/ Degrees of Freedom) 3'ün altında, uyum iyiliği indeksi (GFI- Goodness of Fit), normlaştırılmamış uyum indeksi (TLI- Tucker-Lewis Index) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI- Comparative Fit Index) değerleri 0,9'un üzerinde, PCLOSE değeri 0.000'dan farklı, standardize edilmiş artık temelli uyum indeksi (SRMR- Standized Root Mean Squared Residual) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA-Root Mean Square Error of Approximation) 0.08'in altında ise doğrulayıcı faktör analizinin ilk aşaması uygun kabul edilerek bir sonraki aşamaya devam edilmelidir (Çapık, 2014: 196).

Uyum iyiliğinin kontrolünde, istenen değer aralıklarına ulaşamamışsa düzeltme indislerinden (MI- Modification Indices) yararlanılarak model iyileştirilebilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Düzeltme indisleri gözlenen verilerle gizil değişkenler arasına yeni bağlantılar eklenmesi, hata terimlerini ilişkilendirmek için kovaryanslar koyulması ve ölçek ifadelerinden bazılarının analiz kapsamından çıkarılması gibi durumlarda kullanılabilir. Uygulanan düzeltme indislerinin teorik yapıyla uyumlu olması beklendiğinden, yapı istenen değerlere ulaşana kadar mümkün olan düzeltmeler sürdürülebilmektedir (Karagöz, 2017: 498). Düzeltme indislerinin kullanılması modele ilişkin Ki Kare değerinin düşmesini sağlamaktadır. Ancak düzeltme indislerini uygularken en yüksek olanlardan başlanmalı ve hata terimleri arasına koyulacak kovaryansların aynı alt boyutun altında olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca uygulanan her bir düzeltme indisinin araştırma modelinde değişikliklere neden olduğu unutulmamalıdır.

Doğrulayıcı faktör analizinin sonraki aşamalarında yakınsak geçerlilik, ıraksak geçerlilik ve bileşik güvenilirlik testleri yapılmalıdır (Yaşlıoğlu, 2017). Yakınsak geçerlilik, ıraksak geçerlilik ve bileşik güvenilirlik testlerinde standardize regresyon yükleri ile korelasyon değerleri arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Bileşik güvenilirlik (CR- Composite Reliability), ölçeğe ilişkin iç tutarlılığı vermektedir. Bir diğer ifadeyle bileşik güvenilirlik değeri, gözlemlenen değişkenler arasındaki varyansın paylaşım oranını ifade etmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Yakınsak geçerlilik, bir faktörü meydana getiren tüm ifadelerin kendi aralarındaki korelasyon düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca uyum

iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeye yakın olması ve standardize faktör yüklerinin en az 0,50 oranında değerler alması yakınsak geçerliliğe işaret etmektedir (Karaman, 2023: 56).

İraksak geçerlilik, modelde yer alan bir yapının ya da boyutun diğerlerinden ayrışma düzeyini ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle yapıyı meydana getiren ifadeler ile diğer yapılarının kapsadığı ifadeler arasında düşük düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır (Hair v.d., 2014).

Doğrulayıcı faktör analizi yapılan ölçeğin bileşik güvenirliği için öncelikle CR değeri hesaplanmakta, ardından boyutların açıklanan ortalama varyansları (AVE- Average Variance Extracted) tespit edilmektedir. Ayrıca modeldeki faktörlerden birinin, herhangi diğer bir faktörle paylaşmakta olduğu en yüksek varyansın karesini ifade eden MSV değeri (maksimum paylaşılan varyansın karesi- Maximum Squared Variance) incelenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Ölçeğin güvenilir ve geçerli olarak kabul edilebilmesi için CR değerinin 0,6'dan ve AVE değerlerinden büyük olması, yakınsak geçerlilik için AVE değerlerinin 0,5'in üzerinde olması, ıraksak geçerlilik için AVE değerlerinin MSV değerlerinden büyük olması gerekmektedir (İlhan ve Çetin, 2013: 72). Bu değerler, AMOS 24 istatistik paket programında hesap edilen standardize regresyon yükleri tablosu ile korelasyon tablosu kullanılarak, Excel Stats Tool eklentisindeki Validity Master aracılığıyla kontrol edilmektedir.

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizlerinin tamamlanmasıyla birlikte AMOS 24 istatistik paket programında yapısal eşitlik modeli kurulmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizlerinde ölçeklere ilişkin skorlar ve yükler tekrar ağırlıklandırılarak, veri setinin değişkenler sütununa yeni birer değer olarak eklenmektedir. Bu işlem için veri isnadı (Data Imputation) özelliği kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizlerinde ikinci düzey (second order CFA factor analysis) analiz yapılması durumunda, alt boyutlarla birlikte değişkenin gözlemlenmiş hali de veri setine aktarılmaktadır. Böylece yapısal eşitlik modeli gözlemlenen değişkenlerle oluşturulabilmektedir.

Veri setinin değerler sütununda yer alan yeni değişkenler (gözlemlenen değişkenler) kullanılarak kurulan yapısal eşitlik modelinin, öncelikle uyum iyiliği değerleri kontrol edilmeli ve modelin kabul edilebilir düzeyde değerlere sahip olduğu gözlemlenmelidir. Modelin iyileştirilmesi gerekiyorsa, uygun olan düzeltme indisleri

kullanılmalıdır. Yapısal eşitlik modeli, hipotezlerin testi için uygun bulunursa yol katsayılarının değerlendirilmesini ifade eden yol analizine geçilmelidir. Yol analizinde değişkenlerin birbirlerine olan direkt etkileri (bağımlı değişken X'in bağımsız değişken Y'ye olan direkt etkisi gibi) ile anlamlılık değerleri tespit edilmelidir.

Ayrıca araştırma modelinde aracılık etkisinin test edilmesi söz konusuysa, değişkenler arasında gerçekleşen endirekt etkiler incelenmelidir. Literatürde pek çok araştırmacı, özellikle sosyal bilimlerde tek aracılı modellerin X ile Y arasındaki ilişkiyi açıklamakta yetersiz kalacağını öne sürerek, çoklu aracılık etkilerinin birlikte değerlendirilmesi önermektedir (MacKinnon v.d., 2002). Değişkenlerin aracılık etkisinin onaylaması için anlamlılık değerleri de dikkate alınmalıdır. Aracılık etkilerinin incelenmesi ve anlamlılık değerlerinin tespit edilmesinde genellikle Baron ve Kenny, Sobel ve Bootstrap olmak üzere üç farklı yöntemden biri benimsenmektedir.

Baron ve Kenny yöntemine göre aracılık etkisinden bahsedilmek için dört adet ön koşul sağlanmış olmalıdır. Bağımlı değişken (X)'in bağımsız değişken (Y) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır. Ayrıca X'in aracı değişken (M) üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmalı ve M'in Y üzerindeki etkisi de anlamlılık ifade etmelidir. Son koşul ise aracı değişken devreye girdiğinde X'in Y üzerindeki etkisinde azalma olmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır (Baron ve Kenny, 1986). Değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyen regresyon denklemlerinde X ile Y arasındaki toplam ilişki c ile, X ile M arasındaki ilişki a ile, M ile Y arasındaki ilişki b ile, aracılık etkisi nedeniyle azalması beklenen X ile Y arasındaki yeni ilişki ise c' ile ifade edilmektedir. Buna göre aracılık etkisinin hesaplanmasında $c = c' + ab$ formülünden yararlanılmaktadır. Baron ve Kenny yöntemine göre c' ile ifade edilen etki değeri ne kadar düşük olursa aracılık etkisi o kadar artmaktadır. Aracılık etkisini ifade eden ab oranı düşük kalırsa, bu durumda X ile Y arasındaki ilişkiyi açıklayan daha fazla sayıda aracı değişken olabileceği düşünülmelidir.

Aracılık etkisinin belirlenmesinde en sık tercih edilen yöntemlerden bir diğeri, X'in M ile ilişkisini açıklayan a katsayısı ile M'nin Y ile ilişkisini açıklayan b katsayısının çarpımını ifade eden Sobel testidir (MacKinnon v.d., 2002). Sobel testinin amacı modele eklenen aracı değişkenle birlikte X ile Y arasındaki etkide bir düşüş yaşıyorsa bunu belirlemektir (Sobel, 1982). Bir diğer ifadeyle Sobel testi, aracılık

etkisi araştırılan değişkenin önemini ölçmektedir. Ayrıca X ile Y arasındaki ilişkinin aracı değişkenle birlikte yorumlanmasına imkân vermektedir.

Öte yandan Baron ve Kenny yöntemi ile Sobel testinin dayandığı varsayımlar arasında normal dağılım koşulu yer almaktadır. Ancak literatürde özellikle küçük örneklerle yapılan simülasyon çalışmalarında, a ile b katsayıların çarpılmasının normal dağılımı ortadan kaldırdığı görülmüştür. Öte yandan örneklem sayısının düşük olduğu durumlarda istatistiki gücü daha düşük olmasına rağmen (Hair v.d. 2014) Sobel testinin Baron ve Kenny yöntemine göre daha doğru bir yöntem olduğu kabul edilmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018: 521). Yine de küçük örneklerle yapılan araştırmaların istatistiki açıdan daha güçlü olması amacıyla Bootstrap yöntemi geliştirilmiştir (Preacher ve Hayes, 2004).

Bootstrap yönteminin en önemli özelliği varsayımları arasında normal dağılımın olmamasıdır. Bu yöntemde veri seti defalarca kez tekrarlanarak dolaylı etkilerin ve güven aralığının tahminlenmesinde kullanılmaktadır. Böylece örneklem sayısının düşük olduğu veri setlerine kolaylıkla uygulanabilmektedir. Ayrıca Bootstrap yöntemi, Sobel yöntemine kıyasla değişkenler arasındaki aracılık ilişkilerinin tespitinde daha açık ve istatistiki açıdan daha güçlü sonuçlar sunmaktadır (Hair v.d. 2014). Benzer şekilde Cheung ve Lau, 2008, özellikle yapısal eşitlik modelinde Bootstrap yönteminin kullanılmasının Sobel testine oranla daha iyi sonuç verdiğini ifade etmektedir.

AMOS 24 istatistik paket programında aracılık etkilerinin anlamlılık değerleri için Bootstrap yöntemi kullanılmakta ve standardize endirekt etkilerin anlamlılık değerleri, yanlılığı düzeltilmiş yüzdelerlik güven aralığı (Bias-corrected confidential interval) belirlenerek hesaplanmaktadır. Düzeltilmiş yüzdelerlik güven aralığı %90 olarak belirlenmişse, anlamlı bir aracılık etkisi için çift yönlü (Two Tailed) p değeri 0,10'dan küçük, %95 olarak belirlenmişse 0,05'ten küçük olmalıdır. Bootstrap yoluyla anlamlılık değerlendirilirken kullanılan bir diğer yöntem ise düzeltilmiş yüzdelerlik yöntemde aracılık etkileri için hesaplanan en yüksek ve en düşük sınırlara (Upper and Lower Bounds) ilişkin aralığın sıfırı geçmiyor olmasıdır. Bu durumda anlamlı bir etki olduğu kabul edilmektedir (Woody, 2001: 216).

AMOS 24 istatistiki paket programı varsayılan olarak toplam standardize endirekt etkileri raporlamaktadır. Böylece bağımsız değişkenden bağımlı değişkene giden tüm yollar hesaplanarak, özellikle sosyal bilimlerde önerilen çoklu aracılık etkisi ortaya çıkarılmaktadır.

Son olarak aracılık etkisinin anlamlı olduğu bulgusuna ulaşırsa, değişkenin kısmi ya da tam aracılıktan hangisini ifade ettiği tespit edilmelidir. Bunun için standardize toplam etkiler incelenmekte, ortada bir aracı yokken X'in Y'ye olan etkisi aracı değişkenin modele alınmasıyla birlikte düşüyorsa kısmi aracılık, etki tamamen ortadan kalkıyorsa tam aracılıktan bahsedilmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018: 520).

6.6 BULGULAR

Aşağıda araştırmaya katılım sağlayanların demografik verilerine, veri setinin normal dağılım testlerine, araştırma ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizlerine ve yapısal eşitlik modeli aracılığıyla test edilen araştırma hipotezlerinin sonuçlarına yer verilerek bulgular değerlendirilmektedir.

6.6.1 Demografik Veriler

Araştırmaya katılım sağlayan 459 kişinin 69'u 18-25 yaş aralığında, 185'i 26-35 yaş aralığında, 132'si 36-45 yaş aralığında, 51'i 46-55 yaş aralığındadır ve 22'si 56 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların 302'si erkeklerden oluşmaktadır. Elde edilen verilere göre 281 katılımcı bekar, 68'i evlidir. Eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde 7 katılımcının lise, 62 katılımcının ön lisans, 318 katılımcının lisans, 72 katılımcının lisansüstü mezuniyeti olduğu görülmektedir. Katılımcıların 33'ünün işletmede çalışma süresi 0-1 yıl aralığında, 121'nin 2-4 yıl aralığında, 148'nin 5-7 yıl aralığında, 89'unun 8-10 yıl aralığındadır ve 68'i 11 yılın üzerindedir. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin 44'ü 1-5 yıldır, 163'ü 6-10 yıldır, 173'ü 11-15 yıldır, 65'i 16-20 yıldır ve 14'ü 21 yılın üzerinde bir süredir faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu işletmelerin 60'ında toplam çalışan sayısı 1-10 kişi aralığında, 131'inde 11-50 kişi aralığında, 165'inde 51-250 kişi aralığında ve 103'ünde 251 kişinin üzerindedir. İşletmelerin 65'i teknoloji sektöründe, 44'ü otomotiv sektöründe, 38'i tekstil sektöründe, 29'u turizm sektöründe, 46'sı elektrik ve elektronik sektöründe, 37'si inşaat sektöründe, 12'si maden sektöründe,

48'i makine sektöründe, 12'si tarım sektöründe, 20'si gıda sektöründe, 25'i eğitim sektöründe, 16'sı sağlık sektöründe, 23'ü enerji sektöründe, 22'si finans sektöründe ve 22'si diğer sektörlerde yer almaktadır. Demografik bulgulara ilişkin dağılım ve yüzdelik oranları aşağıda verilmektedir.

Tablo.6.3 Demografik Bulgular

Yaş Aralığı	Sayı	Yüzde	Faaliyet Süresi	Sayı	Yüzde
18-25	69	15,0	1-5 yıl	44	9,6
26-35	185	40,3	6-10 yıl	163	35,5
36-45	132	28,8	11-15 yıl	173	37,7
46-55	51	11,1	16-20 yıl	65	14,2
56 ve üzeri	22	4,8	21 yıl ve üzeri	14	3,1
Toplam	459	100,0	Toplam	459	100,0
Cinsiyet	Sayı	Yüzde	Çalışan Sayısı	Sayı	Yüzde
Erkek	302	65,8	1-10 çalışan	60	13,1
Kadın	157	34,2	11-50 çalışan	131	28,5
Toplam	459	100,0	51-250 çalışan	165	35,9
Medeni Durum	Sayı	Yüzde	251 ve üzeri çalışan	103	22,4
Evli	178	38,8	Toplam	459	100,0
Bekar	281	61,2	Sektör	Sayı	Yüzde
Toplam	459	100,0	Teknoloji	65	14,2
Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde	Otomotiv	44	9,6
Lise	7	1,5	Tekstil	38	8,3
Ön lisans	62	13,5	Turizm	29	6,3
Lisans	318	69,3	Elektrik ve Elektronik	46	10,0
Lisansüstü	72	15,7	İnşaat	37	8,1
Toplam	459	100,0	Maden	12	2,6
Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde	Makine	48	10,5
0-1 yıl	33	7,2	Tarım	12	2,6
2-4 yıl	121	26,4	Gıda	20	4,4
5-7 yıl	148	32,2	Eğitim	25	5,4
8-10 yıl	89	19,4	Sağlık	16	3,5
11 ve üzeri	68	14,8	Enerji	23	5,0
Toplam	459	100,0	Finans	22	4,8
			Diğer	22	4,8
			Toplam	459	100,0

Demografik bulgulara göre katılımcıların %40.3'ü 36-45 yaş aralığında, %65.8'si erkek, %61.2'si bekar ve %69.3'ü lisans mezunudur. Katılımcıların %32.2'si 5-7 yıldır söz konusu işletmede çalışmakta, bu işletmelerin %37.7'si 11-15 yıldır faaliyetlerini sürdürmekte ve %35.9'unun toplam çalışan sayısı 51-250 kişi aralığındadır. Araştırmaya en yüksek katılım %14.2 ile teknoloji alanında faaliyet gösteren işletmelerden gerçekleşmiştir.

6.6.2 Verilerin Normal Dağılım Testleri

Veri setinin normal dağılıma uygunluğunun değerlendirilmesi için ilk aşamada Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Tablo 6.4'te Kolmogorov-Smirnov test sonuçları verilmektedir.

Tablo.6.4 Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

Değişken	İst.	Sig.	Değişken	İst.	Sig.	Değişken	İst.	Sig.
D1	,299	,000	BD6	,262	,000	BTE1	,219	,000
D2	,238	,000	BD7	,241	,000	BTE2	,199	,000
D3	,271	,000	BP1	,297	,000	BTE3	,212	,000
H1	,274	,000	BP2	,238	,000	BTE4	,188	,000
H2	,281	,000	BP3	,257	,000	DT1	,296	,000
H3	,262	,000	BP4	,283	,000	DT2	,228	,000
H4	,261	,000	BP5	,255	,000	DT3	,263	,000
H5	,239	,000	BP6	,265	,000	DT4	,296	,000
DU1	,263	,000	BU1	,163	,000	DT5	,248	,000
DU2	,205	,000	BU2	,186	,000	DT6	,255	,000
DU3	,190	,000	BU3	,190	,000	BT1	,217	,000
ÖY1	,297	,000	BU4	,184	,000	BT2	,272	,000
ÖY2	,244	,000	BU5	,187	,000	BT3	,276	,000
ÖY3	,265	,000	İB1	,201	,000	BT4	,258	,000
ÖY4	,269	,000	İB2	,221	,000	BT5	,258	,000
ÖY5	,251	,000	İB3	,259	,000	BT6	,235	,000
ÖY6	,259	,000	İB4	,234	,000	BT5	,258	,000
BO1	,267	,000	İB5	,211	,000	BT6	,235	,000
BO2	,238	,000	SP1	,257	,000	DAT1	,165	,000
BO3	,260	,000	SP2	,225	,000	DAT2	,191	,000
BD1	,300	,000	SP3	,262	,000	DAT3	,180	,000
BD2	,242	,000	AD1	,253	,000	DAT4	,185	,000
BD3	,268	,000	AD2	,300	,000	DAT5	,166	,000
BD4	,288	,000	AD3	,271	,000	DAT6	,191	,000
BD5	,267	,000	AD4	,241	,000			

Test sonucunda Sig. Değerleri ,000'dan farklı olmadığından veri setinin çarpıklık ve basıklık (Skewness ve Kurtosis) değerleri incelenmiştir. EK-C'de basıklık, çarpıklık, ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir.

Ölçeklerdeki ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında yer almaktadır. Elde edilen değerler veri setinin normal dağıldığının göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Ayrıca bir diğer gösterge olan standart sapmaların ortalamalara bölünmesi işleminin sonucunda varyasyon

katsayısı değerlerinin 0.3'ün altında kaldığı saptanmıştır. Bir sonraki aşamada histogram incelemesine geçilmiştir. Histogram şekillerinin tek tepeli ve simetrik olduğu görülmüş, son aşamada ise Detrented grafiklerin W, U, S, N gibi şekiller oluşturmadığı kontrol edilmiştir (Demir v.d., 2016: 134). Histogram testi sonuçları Ek-D'de ve Detrented Grafikler Ek-E'de verilmiştir.

Tablo.6.5 Normal Dağılım Test Sonucu

Normal Dağılım Testi Sonucu		
Kolmogorov-Smirnov	Sig. ,000'dan farklı	-
Çarpıklık ve Basıklık	- 2 ile +2 arasında	+
Ortalama/ Standart Sapma	0,3'ün altında	+
Histogram İncelemesi	Tek Tepeli ve Simetrik	+
Detrented Grafikler	W, U, S, N vb. şekiller yok	+

Tablo 6.5'te gösterildiği üzere değerlendirme kriterlerinin 5'te 4'ü normal dağılım lehinedir. Böylece verilerin parametrik testlere uygun olduğuna karar verilerek ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizlerine ve güvenilirlik testlerine geçilmiştir.

6.6.3 Çevresel Belirsizlik Algısı Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çevresel belirsizlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde öncelikle Ki Kare değeri (363,175), serbestlik derecesi (73) ve olasılık düzeyi (,000) kontrol edilmiştir. Olasılık değeri ,000 olarak tespit edildiğinden regresyon yükleri değerlendirilmiştir.

Tablo.6.6 Çevresel Belirsizlik Ölçeği İlk Aşama Regresyon Yükleri

Faktörler	Tahmin (Estimate)	Faktörler	Tahmin (Estimate)
D1<--- Dinamiklik	,706	H4<--- Heterojenlik	,815
D2<--- Dinamiklik	,854	H5<--- Heterojenlik	,760
D3<--- Dinamiklik	,874	DU1<--- Düşmanlık	,923
H1<--- Heterojenlik	,845	DU2<--- Düşmanlık	,958
H2<--- Heterojenlik	,790	DU3<--- Düşmanlık	,834
H3<--- Heterojenlik	,735		

Tüm regresyon yüklerinin 0,5'in üzerinde olduğunun görülmesiyle birlikte uyum iyiliği değerlerinin kontrolüne geçilmiştir. CMIN/ DF değeri 4,975, TLI değeri ,908, CFI değeri ,914, GFI değeri ,865, RMSEA değeri ,0421, PCLOSE değeri ,000 ve SRMR değeri ,0421 olarak tespit edilmiştir.

Tablo.6.7 Çevresel Belirsizlik Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri

Ki Kare	Serbestlik Derecesi	CMIN/df	TLI	GFI	CFI	PClose	SRMR	RMSEA
363,175	73	4,975	,908	,865	,914	,000	,0433	,0421

Tablo 6.7'de görüldüğü üzere uyum iyiliği değerleri istenilen düzeyde olmadığından düzeltme indisleri incelenmiştir. Tablo 6.8'de görülen hata terimleri arasına kovaryans koyularak model iyileştirilmiştir.

Tablo.6.8 Çevresel Belirsizlik Ölçeği Düzeltme Indisleri

	MI	Par Change
e11<--> e12	43,465	,371
e12<--> e13	35,697	,154

Düzeltilme indislerinin uygulanmasının ardından uyum iyiliği değerleri tekrar kontrol edilmiştir. CMIN/ DF değerinin 2,384 ile kabul edilebilir düzey aralığında, TLI değerinin ,973, CFI değerinin ,945, GFI değerinin ,951 ile mükemmel düzey aralığında, RMSEA değerinin ,052 ile kabul edilebilir düzey aralığında, PCLOSE değerinin ,251 ve SRMR değerinin ,368 ile mükemmel düzey aralığında olduğu görülmüştür. Tablo 6.9'da çevresel belirsizlik ölçeğinin ikinci aşama uyum iyiliği değerleri verilmektedir.

Tablo.6.9 Çevresel Belirsizlik Ölçeği İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri

Ki Kare	Serbestlik Derecesi	CMIN/df	TLI	GFI	CFI	PClose	SRMR	RMSEA
185,952	78	2,384	,973	,951	,945	,251	,0368	,052
Faktörler		Tahmin (Estimate)		Faktörler		Tahmin (Estimate)		
D1<--- Dinamiklik		,706		H4<--- Heterojenlik		,814		
D2<--- Dinamiklik		,853		H5<--- Heterojenlik		,760		
D3<--- Dinamiklik		,873		DU1<--- Düşmanlık		,914		
H1<--- Heterojenlik		,845		DU2<--- Düşmanlık		,981		
H2<--- Heterojenlik		,790		DU3<--- Düşmanlık		,835		
H3<--- Heterojenlik		,735						

Modelin uygun olduğunun kabul edilmesiyle birlikte ölçeğin yapısal geçerliliği (yakınsak ve iraksak geçerlilik) ile güvenilirliği test edilmiştir. Tablo 6.10'da güvenilirlik ve yapısal geçerlilik sonuçları gösterilmektedir.

Tablo.6.10 Çevresel Belirsizlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerliliği

	CR	AVE	MSV
Dinamiklik	0,867	0,663	0,013
Heterojenlik	0,893	0,624	0,015
Düşmanlık	0,891	0,502	0,001

Görüldüğü üzere CR değerleri AVE değerlerinden ve AVE değerleri de MSV değerlerinden büyüktür. Buna göre ölçeğin yapısal geçerliliği ve güvenilirliği istenen düzeydedir. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda çevresel belirsizlik ölçeğinin hipotezlerin testinde kullanılması uygun bulunmuştur.

6.6.4 Bilgi Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulamalı Faktör Analizi

Bilgi yönetimi ölçeğinin doğrulamalı faktör analizinde ilk aşama Ki Kare değeri 1814,27, serbestlik derecesi 451 ve olasılık düzeyi ,000 olarak tespit edilmiştir. Olasılık değeri ,000 olduğundan analize devam edilerek regresyon yükleri incelenmiştir.

Tablo.6.11 Bilgi Yönetimi Ölçeği İlk Aşama Regresyon Yükleri

Faktörler	Tahmin (Estimate)	Faktörler	Tahmin (Estimate)
B01<--- Bilgi Oluşturma	,812	BP2<--- Bilgi Paylaşımı	,851
B02<--- Bilgi Oluşturma	,765	BP3<--- Bilgi Paylaşımı	,415
B03<--- Bilgi Oluşturma	,853	BP4<--- Bilgi Paylaşımı	,749
BD1<--- Bilgi Depolama	,821	BP5<--- Bilgi Paylaşımı	,804
BD2<--- Bilgi Depolama	,645	BP6<--- Bilgi Paylaşımı	,813
BD3<--- Bilgi Depolama	,313	BU1<--- Bilgi Kullanımı	,726
BD4<--- Bilgi Depolama	,805	BU2<--- Bilgi Kullanımı	,961
BD5<--- Bilgi Depolama	,727	BU3<--- Bilgi Kullanımı	,842
BD6<--- Bilgi Depolama	,816	BU4<--- Bilgi Kullanımı	,757
BD7<--- Bilgi Depolama	,741	BU5<--- Bilgi Kullanımı	,916
BP1<--- Bilgi Paylaşımı	,763		

Araştırma anketinde yer alan 23. ifadeye (*işletmemizde bilginin temin edilmesi için standart bir süreç vardır-* BD3) ve 30. ifadeye (*işletmemizde kimin hangi bilgiye sahip olduğu açıkça anlaşılabilir-* BP3) ilişkin regresyon yükleri 0,5'in altında kaldığından analiz kapsamından çıkarılmıştır.

Tablo.6.12 Bilgi Yönetimi Ölçeği İkinci Aşama Regresyon Yükleri

Faktörler	Tahmin (Estimate)	Faktörler	Tahmin (Estimate)
B01<--- Bilgi Oluşturma	,840	BP2<--- Bilgi Paylaşımı	,835
B02<--- Bilgi Oluşturma	,800	BP4<--- Bilgi Paylaşımı	,776
B03<--- Bilgi Oluşturma	,819	BP5<--- Bilgi Paylaşımı	,779
BD1<--- Bilgi Depolama	,814	BP6<--- Bilgi Paylaşımı	,833
BD2<--- Bilgi Depolama	,835	BU1<--- Bilgi Kullanımı	,763
BD4<--- Bilgi Depolama	,793	BU2<--- Bilgi Kullanımı	,990
BD5<--- Bilgi Depolama	,766	BU3<--- Bilgi Kullanımı	,833
BD6<--- Bilgi Depolama	,840	BU4<--- Bilgi Kullanımı	,782
BD7<--- Bilgi Depolama	,801	BU5<--- Bilgi Kullanımı	,984
BP1<--- Bilgi Paylaşımı	,797		

İkinci aşama regresyon yükleri 0,5 seviyesinin üzerinde olduğu için uyum iyiliği değerleri kontrol edilmiştir. CMIN/ DF değerinin 3,615, TLI değerinin ,904, CFI değerinin ,902, GFI değerinin ,803, RMSEA değerinin ,069, PCLOSE değerinin ,000 ve SRMR değerinin ,0421 olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo.6.13 Bilgi Yönetimi Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri

Ki Kare	Serbestlik Derecesi	CMIN/df	TLI	GFI	CFI	PClose	SRMR	RM SEA
1352,01	374	3,615	,904	,803	,902	,000	,0415	,069

Uyum iyiliği değerleri hipotez testi için uygun bulunmadığından düzeltme indisleri kontrol edilmiştir. Tablo 6.14'te gösterilen hata terimleri arasına kovaryans koyularak model iyileştirilmiştir.

Tablo.6.14 Bilgi Yönetimi Ölçeği Düzeltme Indisleri

	MI	Par Change
e16<--> e14	85,254	,311
e21<--> e19	43,682	-,042
e15<--> e12	26,743	-,136
e9<--> e8	21,351	,097
e6<--> e3	20,889	,144

Düzeltilme indisleri aracılığıyla iyileştirilen modelin ikinci aşama CMIN/ DF değeri 2,174, TLI değeri ,961, CFI değeri ,959, GFI değerinin ,982, RMSEA değeri ,057, PCLOSE değeri ,121 ve SRMR değerinin ,0398 olarak bulunmuştur.

Tablo.6.15 Bilgi Yönetimi Ölçeği İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri

Ki Kare	Serbestlik Derecesi	CMIN/df	TLI	GFI	CFI	PClose	SRMR	RMSEA
784,814	361	2,174	,961	,982	,959	,121	,0398	,057
Faktörler		Tahmin (Estimate)		Faktörler		Tahmin (Estimate)		
B01<--- Bilgi Oluşturma		,840		BP2<--- Bilgi Paylaşımı		,842		
B02<--- Bilgi Oluşturma		,800		BP4<--- Bilgi Paylaşımı		,765		
B03<--- Bilgi Oluşturma		,819		BP5<--- Bilgi Paylaşımı		,789		
BD1<--- Bilgi Depolama		,809		BP6<--- Bilgi Paylaşımı		,837		
BD2<--- Bilgi Depolama		,826		BU1<--- Bilgi Kullanımı		,763		
BD4<--- Bilgi Depolama		,801		BU2<--- Bilgi Kullanımı		,994		
BD5<--- Bilgi Depolama		,754		BU3<--- Bilgi Kullanımı		,811		
BD6<--- Bilgi Depolama		,841		BU4<--- Bilgi Kullanımı		,781		
BD7<--- Bilgi Depolama		,806		BU5<--- Bilgi Kullanımı		,985		
BP1<--- Bilgi Paylaşımı		,798						

Bilgi yönetimi ölçeği modeli uyum iyiliği değerlerinin uygun kabul edilmesinden sonra yapısal geçerlilik ve güvenilirlik test edilmiştir. Tablo 6.16'da bilgi yönetimi ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik testi sonuçları verilmektedir.

Tablo.6.16 Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerliliği

	CR	AVE	MSV
Uygulama	0,924	0,762	0,011
Oluşturma	0,873	0,672	0,032
Depolama	0,947	0,651	0,048
Paylaşma	0,913	0,651	0,052

CR değerleri AVE değerlerinden ve AVE değerleri de MSV değerlerinden büyüktür. Elde edilen bulgular ölçeğin yapısal geçerliliğini ve güvenilirliğini onaylamaktadır. Analizler sonucunda çevresel belirsizlik ölçeğinin hipotez testlerinde kullanılması kabul edilmiştir.

6.6.5 Organizasyonel Öğrenme Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Organizasyonel öğrenme ölçeğinin ilk aşama Ki Kare değeri 346,795, serbestlik derecesi 100 ve olasılık düzeyi ,000 olarak tespit edildiğinden regresyon yükleri incelenmiştir. Tablo 6.17'de ilk aşama modelin regresyon yükleri verilmektedir.

Tablo.6.17 Organizasyonel Öğrenme Ölçeği İlk Aşama Regresyon Yükleri

Faktörler	Tahmin (Estimate)	Faktörler	Tahmin (Estimate)
İB1←- İdari Bağlılık	,781	AD1←- Açıklık ve Deneyimleme	,838
İB2←- İdari Bağlılık	,967	AD2←- Açıklık ve Deneyimleme	,714
İB3←- İdari Bağlılık	,701	AD3←- Açıklık ve Deneyimleme	,890
İB4←- İdari Bağlılık	,669	AD4←- Açıklık ve Deneyimleme	,844
İB5←- İdari Bağlılık	,966	BTE1←- Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	,818
SP1←- Sistem Perspektifi	,835	BTE2←- Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	,774
SP2←- Sistem Perspektifi	,812	BTE3←- Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	,761
SP3←- Sistem Perspektifi	,899	BTE4←- Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	,720

İfadelere ilişkin regresyon yükleri 0,5 değerinin üzerinde olduğundan ölçeğin uyum iyiliği değerleri kontrol edilmiştir. CMIN/ DF değerinin 3,468, TLI değerinin ,938, CFI değeri ,949, GFI değerinin ,918, RMSEA değerinin ,073, PCLOSE değeri ,000 ve SRMR değerinin ,0417 olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo.6.18 Organizasyonel Öğrenme Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri

Ki Kare	Serbestlik Derecesi	CMIN/ df	TLI	GFI	CFI	PClose	SRMR	RM SEA
346,800	100	3,468	,938	,918	,949	,000	,0417	,073

Uyum iyiliği değerleri istenilen düzeyde olmadığından Tablo 6.19'da verilen hata terimlerinin arasına kovaryans yerleştirilerek model iyileştirilmiştir.

Tablo.6.19 Organizasyonel Öğrenme Ölçeği Düzeltme İndisleri

	MI	Par Change
e3<--> e4	125,393	,370

Düzeltme indisinin yerleştirilmesinden sonra modelin ikinci aşama değerleri kontrol edilmiş ve CMIN/ DF değeri 2,062, TLI değeri ,974, CFI değeri ,978, GFI değeri

,947, RMSEA değeri ,048, PCLOSE değeri ,614 ve SRMR değeri ,0349 olarak tespit edilmiştir.

Tablo.6.20 Organizasyonel Öğrenme Ölçeği İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri

Ki Kare	Serbestlik Derecesi	CMIN/df	TLI	GFI	CFI	PClose	SRMR	RMSEA
204,138	99	2,062	,974	,947	,978	,614	,0349	,048
Faktörler		Tahmin (Estimate)		Faktörler		Tahmin (Estimate)		
İB1<- İdari Bağlılık		,778		AD1<- Açıklık ve Deneyimleme		,838		
İB2<- İdari Bağlılık		,968		AD2<- Açıklık ve Deneyimleme		,713		
İB3<- İdari Bağlılık		,689		AD3<- Açıklık ve Deneyimleme		,890		
İB4<- İdari Bağlılık		,656		AD4<- Açıklık ve Deneyimleme		,844		
İB5<- İdari Bağlılık		,967		BTE1<- Bilgi Transferi ve Entegrasyonu		,818		
SP1<- Sistem Perspektifi		,835		BTE2<- Bilgi Transferi ve Entegrasyonu		,774		
SP2<- Sistem Perspektifi		,812		BTE3<- Bilgi Transferi ve Entegrasyonu		,761		
SP3<- Sistem Perspektifi		,899		BTE4<- Bilgi Transferi ve Entegrasyonu		,720		

Modelin doğrulayıcı faktör analizinin uygun bulunmasından sonra yapısal geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Tablo 6.21’de organizasyonel öğrenme ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yer almaktadır.

Tablo.6.21 Organizasyonel Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerliliği

	CR	AVE	MSV
Açıklık ve Deneyimleme	0,894	0,679	0,122
İdari Bağlılık	0,911	0,677	0,001
Sistem Perspektifi	0,886	0,722	0,028
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	0,852	0,591	0,122

Organizasyonel öğrenme ölçeğinin yapısal geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğu kabul edilerek hipotezlerin testinde kullanılması uygun bulunmuştur.

6.6.6 Değişime Açıklık Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Değişime açıklık ölçeği doğrulayıcı faktör analizin ilk aşamasında Ki Kare değerinin 1916,412, serbestlik derecesinin 126 ve olasılık düzeyinin ,000 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlk aşama değerleri modelin uygunluğunu onaylamadığından bir sonraki aşamaya geçilerek regresyon yükleri incelenmiştir. Tablo 6.22’de ilk aşama regresyon yükleri verilmektedir.

Tablo.6.22 Değişime Açıklık Ölçeği İlk Aşama Regresyon Yükleri

Faktörler	Tahmin (Estimate)	Faktörler	Tahmin (Estimate)
DT1<--- Duygusal	,865	BT4<--- Bilişsel	,775
DT2<--- Duygusal	,903	BT5<--- Bilişsel	,840
DT3<--- Duygusal	,404	BT6<--- Bilişsel	,805
DT4<--- Duygusal	,832	DAT1<--- Davranışsal	,797
DT5<--- Duygusal	,777	DAT2<--- Davranışsal	,290
DT6<--- Duygusal	,849	DAT3<--- Davranışsal	,826
BT1<--- Bilişsel	,617	DAT4<--- Davranışsal	,723
BT2<--- Bilişsel	,395	DAT5<--- Davranışsal	,786
BT3<--- Bilişsel	,807	DAT6<--- Davranışsal	,287

Araştırma anketinde yer alan 57. ifadeye (*değişim eğer benim çalıştığım bölümde oluyorsa rahatsız olabilirim*- DT3), 62. ifadeye (*değişimin işletmemizin yararına olacağına inanırım*- BT2), 68. ifadeye (*değişimin beni olumlu yönde harekete geçirici etkisi vardır*- DAT2) ve 72. ifadeye (*değişimden geçmenin kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum*- DAT6) ilişkin regresyon yükleri 0,5’in altında kaldığından analiz kapsamından çıkarılmıştır. Çıkarılan ifadelerin ardından tablo 6.23’te gösterildiği üzere regresyon yükleri tekrar kontrol edilmiştir.

Tablo.6.23 Değişime Açıklık Ölçeği İkinci Aşama Regresyon Yükleri

Faktörler	Tahmin (Estimate)	Faktörler	Tahmin (Estimate)
DT1<--- Duygusal	,868	BT4<--- Bilişsel	,780
DT2<--- Duygusal	,914	BT5<--- Bilişsel	,841
DT4<--- Duygusal	,826	BT6<--- Bilişsel	,805
DT5<--- Duygusal	,765	DAT1<--- Davranışsal	,796
DT6<--- Duygusal	,858	DAT3<--- Davranışsal	,834
BT1<--- Bilişsel	,619	DAT4<--- Davranışsal	,717
BT3<--- Bilişsel	,806	DAT5<--- Davranışsal	,791

Regresyon yüklerinin 0,5'in üzerinde olduğu görülerek modelin uyum iyiliği değerleri kontrol edilmiştir. CMIN/ DF değeri 10,741, TLI değeri ,826, CFI değeri ,848, GFI değeri ,828, RMSEA değeri ,146, PCLOSE değeri ,000 ve SRMR değeri ,0677 olarak belirlenmiştir. Tablo 6.24'te değişime açıklık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin ilk aşama uyum iyiliği değerleri gösterilmektedir.

Tablo.6.24 Değişime Açıklık Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri

Ki Kare	Serbestlik Derecesi	CMIN/ df	TLI	GFI	CFI	PClose	SRMR	RM SEA
1428,553	133	10,741	,826	,828	,848	,000	,0677	,146

Uyum iyiliği değerleri istenilen düzeyde olmadığından Tablo 6.25'te verilen hata terimlerinin arasına kovaryans yerleştirilerek model iyileştirilmiştir.

Tablo.6.25 Değişime Açıklık Ölçeği Düzeltme İndisleri

	MI	Par Change
e8<--> e12	421,579	,531
e8<--> e9	66,704	,247
e9<--> e12	63,884	,237

Düzeltme indisinin yerleştirilmesinden sonra yapısal eşitlik modelinin ikinci aşama değerleri kontrol edilmiş ve CMIN/ DF değeri 2,410, TLI değeri ,975, CFI değeri ,979, GFI değeri ,934, RMSEA değeri ,055, PCLOSE değeri ,123 ve SRMR değeri ,0602 olarak tespit edilmiştir.

Tablo.6.26 Değişime Açıklık Ölçeği İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri

Ki Kare	Serbestlik Derecesi	CMIN/df	TLI	GFI	CFI	PClose	SRMR	RMSEA
308,480	128	2,410	,975	,934	,979	,123	,0602	,055
Faktörler		Tahmin (Estimate)		Faktörler		Tahmin (Estimate)		
DT1<--- Duygusal		,852		BT4<--- Bilişsel		,780		
DT2<--- Duygusal		,906		BT5<--- Bilişsel		,826		
DT4<--- Duygusal		,818		BT6<--- Bilişsel		,789		
DT5<--- Duygusal		,780		DAT1<--- Davranışsal		,786		
DT6<--- Duygusal		,851		DAT3<--- Davranışsal		,831		
BT1<--- Bilişsel		,620		DAT4<--- Davranışsal		,709		
BT3<--- Bilişsel		,810		DAT5<--- Davranışsal		,778		

Modelin uyum iyiliği değerlerinin doğrulayıcı faktör analizi bakımından uygun bulunmasının ardından yapısal geçerlilik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir. Tablo 6.27’de değişime açıklık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri verilmektedir.

Tablo.6.27 Değişime Açıklık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerliliği

	CR	AVE	MSV
Bilişsel	0,907	0,606	0,003
Davranışsal	0,940	0,727	0,033
Duygusal	0,942	0,710	0,033

Yapılan testler sonucunda değişime açıklık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği onaylanarak hipotez testlerinde kullanılmasının uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

6.6.7 Organizasyonel Yenilik Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Organizasyonel yenilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin ilk aşamasında Ki Kare değeri 83,259, serbestlik derecesi 12 ve olasılık düzeyi ,000 olarak tespit edilmiştir. Olasılık düzeyi ,000 olarak tespit edildiğinden regresyon yükleri incelenmiştir.

Tablo.6.28 Organizasyonel Yenilik Ölçeği İlk Aşama Regresyon Yükleri

Faktörler	Tahmin (Estimate)
ÖY1<--- Organizasyonel yenilik	,823
ÖY2<--- Organizasyonel yenilik	,857
ÖY3<--- Organizasyonel yenilik	,409
ÖY4<--- Organizasyonel yenilik	,781
ÖY5<--- Organizasyonel yenilik	,628
ÖY6<--- Organizasyonel yenilik	,777

Araştırma anketindeki 14. ifadeye (*çalıştığım işletme çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır- ÖY3*) ait faktör yükü 0,5'in altında kaldığından analizden çıkarılmış ve regresyon yükleri tekrar kontrol edilmiştir.

Tablo.6.29 Organizasyonel Yenilik Ölçeği İkinci Aşama Regresyon Yükleri

Faktörler	Tahmin (Estimate)
ÖY1<--- Organizasyonel yenilik	,825
ÖY2<--- Organizasyonel yenilik	,856
ÖY4<--- Organizasyonel yenilik	,784
ÖY5<--- Organizasyonel yenilik	,631
ÖY6<--- Organizasyonel yenilik	,779

İkinci aşama regresyon yüklerinin 0,5'in üzerinde olduğunun görülmesinden sonra uyum iyiliği değerleri kontrol edilmiştir. CMIN/ DF değeri 5,715, TLI değeri ,961, CFI değeri ,977, GFI değeri ,963, RMSEA değeri ,101, PCLOSE değeri ,001 ve SRMR değeri ,0296 olarak tespit edilmiştir.

Tablo.6.30 Organizasyonel Yenilik Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri

Ki Kare	Serbestlik Derecesi	CMIN/df	TLI	GFI	CFI	PClose	SRMR	RMSEA
51,435	9	5,715	,961	,963	,977	,001	,0296	,101

Uyum iyiliği değerleri istenilen düzeyde olmadığından tablo 6.31'de görülen hata terimleri arasına kovaryans koyularak model iyileştirilmiştir.

Tablo.6.31 Organizasyonel Yenilik Ölçeği Düzeltme İndisleri

	MI	Par Change
e5<--> e6	12,706	,096
e4<--> e5	11,022	,091
e3<--> e4	10,072	,48
e4<--> e6	6,381	,50

Düzeltme indisleri uygulayarak iyileştirilen modelin Ki Kare değeri 2,620, serbestlik derecesi 5, olasılık düzeyi ,758, CMIN/ DF değeri ,524, TLI değeri ,944, CFI değeri ,983, GFI değeri ,992, RMSEA değeri ,000, PCLOSE değeri ,996 ve SRMR değeri ,060 olarak belirlenmiştir. Tablo 6.32’de organizasyonel yenilik ölçeğinin ikinci aşama uyum iyiliği değerleri verilmektedir.

Tablo.6.32 Organizasyonel Yenilik Ölçeği İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri

Ki Kare	Serbestlik Derecesi	CMIN/df	TLI	GFI	CFI	PClose	SRMR	RMSEA
2,620	5	,524	,994	,992	,983	,996	,060	,000
Faktörler				Tahmin (Estimate)				
ÖY1<--- Organizasyonel yenilik				,838				
ÖY2<--- Organizasyonel yenilik				,869				
ÖY4<--- Organizasyonel yenilik				,725				
ÖY5<--- Organizasyonel yenilik				,599				
ÖY6<--- Organizasyonel yenilik				,761				

Modelin mükemmel uyum iyiliği değerleri olduğunun kabul edilmesiyle birlikte güvenilirliği test edilmiştir. Yapısal geçerlilik ve güvenilirlik testleri AMOS 24 istatistik paket programından elde edilen standardize regresyon yükleri ve korelasyon tabloları kullanılarak Excel Stats Tool’da yer alan Validity Master aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu aracın kullanılabilmesi için en az 2 adet gizil değişken gerekmektedir. Bu nedenle organizasyonel yenilik ölçeğinin güvenilirlik testi SPSS 22 istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach’s Alpha (CA) değeri ,911 ile yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik testinin tamamlanmasıyla birlikte organizasyonel yenilik ölçeğinin hipotez testlerinde kullanılmasına karar verilmiştir.

6.6.8 Hipotezlerin Testi ve Bulgular

Hipotezlerin testine geçilmeden önce gözlemlenen değişkenlerle oluşturulan yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliği değerleri kontrol edilmiştir. Modelin Ki Kare değeri 589,302, serbestlik derecesi 3, olasılık düzeyi ,000, CMIN/ DF değeri 196,434, TLI değeri ,658, CFI değeri ,341, GFI değeri ,747, RMSEA değeri ,654, PCLOSE değeri ,000 ve SRMR değeri ,1652'dir. Model bu haliyle hipotez testlerine uygun olmadığından düzeltme indisleri incelenerek e2 ve e4 ile e2 ve e1 hata terimleri arasına kovaryans yerleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin ilk aşama değerleri ve uygulanan düzeltme indisleri tablo 6.33'te gösterilmektedir.

Tablo.6.33 Araştırma Modeli İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri

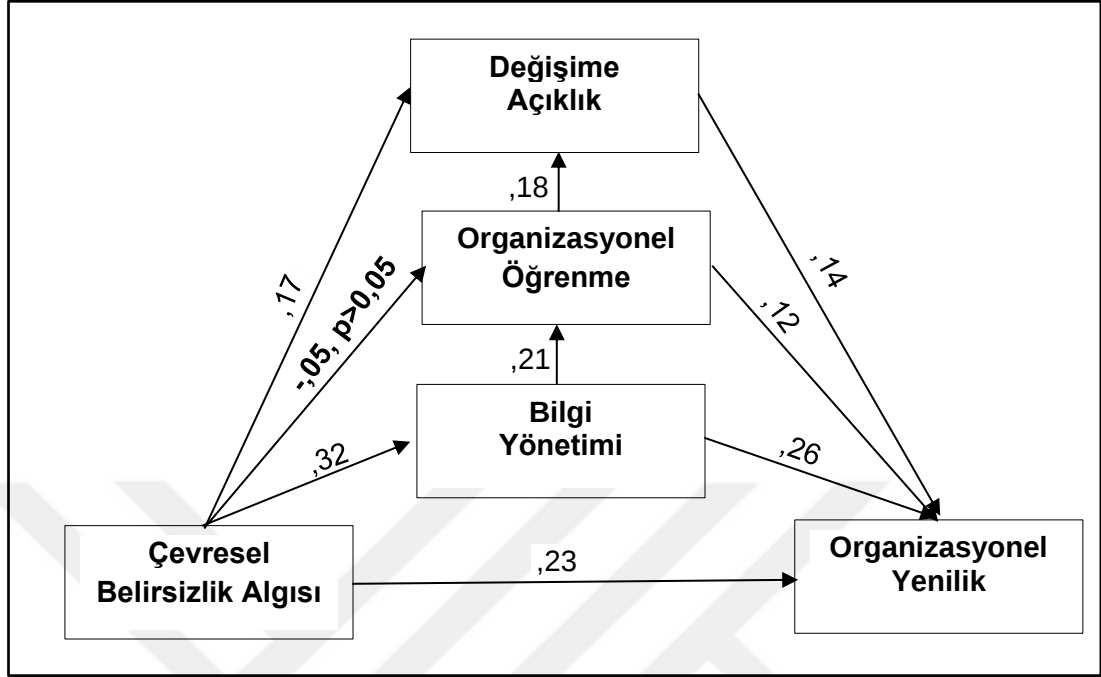
Ki Kare	Serbestlik Derecesi	CMIN/df	TLI	GFI	CFI	PClose	SRMR	RMSEA
589,302	3	196,434	,658	,747	,341	,000	,1652	,654
		MI			Par Change			
e2<--> e4		105,856			-,045			
e2<--> e1		34,612			-,029			

Modele düzeltme indislerinin uygulanmasının ardından uyum iyiliği değerleri yeniden kontrol edilmiştir. Tablo 6.34'te gösterildiği üzere Ki Kare değeri 2,748, serbestlik derecesi 2, olasılık düzeyi ,294, CMIN/ DF değeri 1,374, TLI değeri ,999, CFI değeri 1,000, GFI değeri ,997, RMSEA değeri ,024, PCLOSE değeri ,634 ve SRMR değeri ,0249 olarak tespit edilmiştir.

Tablo.6.34 Araştırma Modeli İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri

Ki Kare	Serbestlik Derecesi	CMIN/df	TLI	GFI	CFI	PClose	SRMR	RMSEA
2,748	2	1,374	,999	,997	1,000	,634	,0249	,024

İkinci aşama uyum iyiliği değerlerinin hipotez testleri için uygun olduğuna karar verilmesiyle birlikte model çalıştırılarak değişkenlerin direkt ve endirekt etkileri gözlemlenmiştir. Şekil 6.2'de yapısal eşitlik modelinin test sonuçları verilmektedir.



Şekil 6.2: Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 6.35'te standardize direkt etkiler ve anlamlılık değerleri gösterilmektedir.

Tablo.6.35 Standardize Direkt Etkiler ve Anlamlılık Değerleri

Standardize Direkt Etkiler	Tahmin (Estimate)	p-değeri
Çevresel Belirsizlik → Organizasyonel Yenilik	,233	p=0,011
Çevresel Belirsizlik → Bilgi Yönetimi	,316	p=0,001
Çevresel Belirsizlik → Değişime Açıklık	,172	p=0,028
Çevresel Belirsizlik → Organizasyonel Öğrenme	-,051	p=0,159
Bilgi Yönetimi → Organizasyonel Öğrenme	,211	p=0,001
Bilgi Yönetimi → Organizasyonel Yenilik	,263	p=0,001
Organizasyonel Öğrenme → Organizasyonel Yenilik	,118	p=0,036
Organizasyonel Öğrenme → Değişime Açıklık	,179	p=0,016
Değişime Açıklık → Organizasyonel Yenilik	,141	p=0,001

Aracılık etkilerini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen yol analizlerinden elde edilen standardize endirekt etkiler ve anlamlılık değerleri Tablo 6.36'da verilmektedir. Anlamlılık değerlerinin hesaplamasında, AMOS istatistik paket programının Bootstrap özelliği kullanılmış ve yanlışlığı düzeltilmiş yüzdelik güven aralığı (Bias-corrected confidential interval) %95 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgularda çift yönlü (Two-Tailed) anlamlılık değerleri dikkate alınmıştır.

Tablo.6.36 Standardize Endirekt Etkiler ve Anlamlılık Değerleri

Standardize Endirekt Etkiler	Tahmin (Estimate)	p-değeri
ÇB → BY → OY	0,083	p=0,001
ÇB → BY → OÖ	0,067	p=0,013
ÇB → OÖ → DA	-0,009	p=0,629
ÇB → OÖ → OY	-0,006	p=0,881
ÇB → DA → OY	0,024	p=0,001
BY → OÖ → OY	0,025	p=0,033
OÖ → DA → OY	0,025	p=0,021

(ÇB= Çevresel Belirsizlik, BY= Bilgi Yönetimi, OÖ= Organizasyonel Öğrenme, DA= Değişime Açıklık, OY= Organizasyonel Yenilik)

AMOS 24 istatistik paket programı çoklu aracılık etkisini hesaplarken, karmaşık modellerin toplam etkilerini birlikte değerlendirmek amacıyla toplam endirekt etkileri vermektedir. Tablo 6.37’de standardize toplam endirekt etkiler ve anlamlılık değerleri gösterilmektedir.

Tablo.6.37 Standardize Toplam (Çoklu Aracılı) Endirekt Etkiler ve Anlamlılık Değerleri

Standardize Toplam Endirekt Etkiler	Tahmin (Estimate)	p-değeri
BY → OÖ → DA → OY	0,030	p=0,001
ÇB → BY → OÖ → OY	0,085	p=0,001
ÇB → OÖ → DA → OY	0,017	p=0,569
ÇB → BY → OÖ → DA	0,003	p= 0,022
ÇB → BY → OÖ → DA → OY	0,109	p=0,013

(ÇB= Çevresel Belirsizlik, BY= Bilgi Yönetimi, OÖ= Organizasyonel Öğrenme, DA= Değişime Açıklık, OY= Organizasyonel Yenilik)

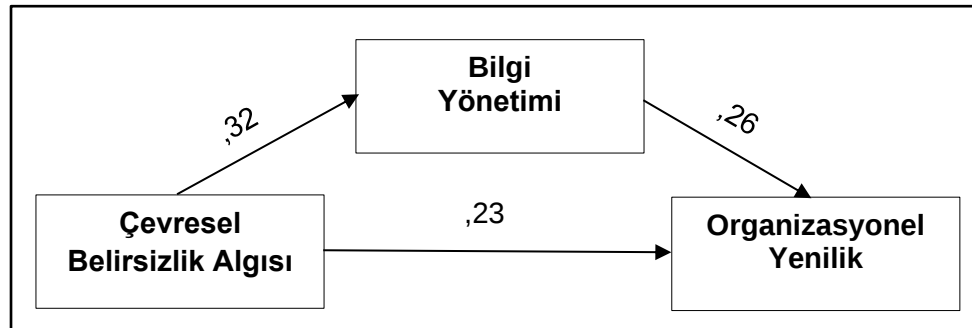
Tablo 6.38’de standardize toplam etkiler ve anlamlılık değerleri gösterilmektedir. Standardize toplam etkiler tablosundaki veriler, aracılık etkilerinin kısmi ya da tam olduğunun belirlenmesinde kullanılmaktadır. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etki aracılık etkisiyle birlikte azalıyorsa kısmi aracılıktan, ilişki tamamen ortadan kalkıyorsa tam aracılıktan söz edilmektedir. Ayrıca aracılık etkisinin onaylanabilmesi için standardize endirekt etkiler tablosunda yer alan çift yönlü (Two Tailed) p değerlerinin anlamlı olması gerekmektedir. Bu amaçla standardize toplam etkiler tablosu ile standardize direkt etkiler tablosu karşılaştırılmıştır.

Tablo.6.38 Standardize Toplam Etkiler ve Anlamlılık Değerleri

Standardize Toplam Etkiler	Tahmin (Estimate)	p-değeri
Çevresel Belirsizlik →Organizasyonel Yenilik	,342	p=0,027
Çevresel Belirsizlik →Bilgi Yönetimi	,316	p=0,001
Çevresel Belirsizlik →Değişime Açıklık	,175	p=0,045
Çevresel Belirsizlik → Organizasyonel Öğrenme	,016	p=0,044
Bilgi Yönetimi → Organizasyonel Öğrenme	,211	p=0,038
Bilgi Yönetimi → Organizasyonel Yenilik	,293	p=0,001
Organizasyonel Öğrenme → Organizasyonel Yenilik	,143	p=0,001
Organizasyonel Öğrenme →Değişime Açıklık	,179	p=0,032
Değişime Açıklık → Organizasyonel Yenilik	,141	p=0,041

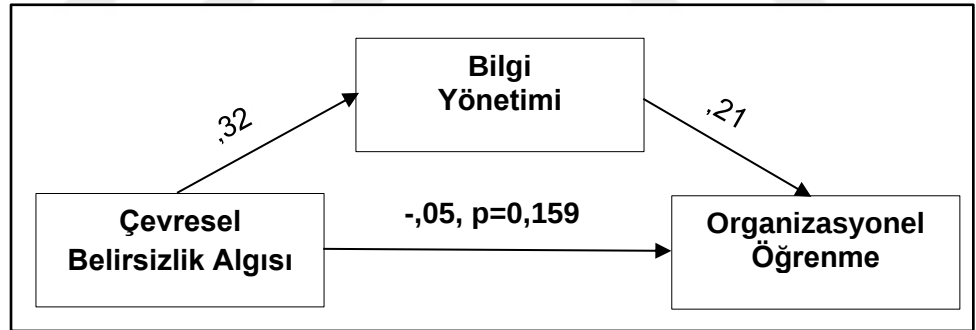
Hipotez testleri sonucunda elde edilen bulgulara göre;

- Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır (**regresyon yükü= 0,233, p=0,011**). **H1 hipotezi kabul edilmiştir.**
- Çevresel belirsizlik algısının bilgi yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır (**regresyon yükü= 0,316, p=0,001**). **H2 hipotezi kabul edilmiştir.**
- Bilgi yönetimin organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır (**regresyon yükü= 0,263, p=0,001**). **H3 hipotezi kabul edilmiştir.**
- Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerine etkisinde bilgi yönetiminin anlamlı ve kısmi aracılık rolü bulunmaktadır (**endirekt regresyon yükü: 0,083, p=0,001**). **H4 hipotezi kabul edilmiştir.**



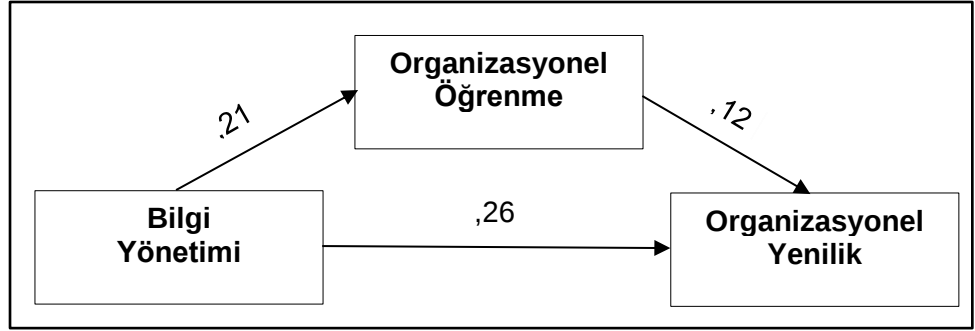
Şekil 6.3: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetiminin Aracılık Rolü.

- Bilgi yönetiminin organizasyonel öğrenme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır (**regresyon yükü= 0,211, p=0,001**). **H5 hipotezi kabul edilmiştir.**
- Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığından (**regresyon yükü= -0,051, p= 0,159**) **H6 hipotezi reddedilmiştir.**
- Organizasyonel öğrenmenin organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır (**regresyon yükü= 0,118, p=0,036**). **H7 hipotezi kabul edilmiştir.**
- Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel öğrenme üzerine etkisinde bilgi yönetiminin anlamlı ve tam aracılık rolü bulunmaktadır (**endirekt regresyon yükü: 0,067, p=0,013**). Şekil 6.4'te görüldüğü üzere bilgi yönetimi aracı olduğunda, çevresel belirsizliğin organizasyonel öğrenme üzerindeki standardize direkt etkisi (Bkz. Tablo 6.35) anlamsızlaşarak ortadan kalkmaktadır. Bu sonuca göre tam aracılık onaylanarak **H8 hipotezi kabul edilmiştir.**



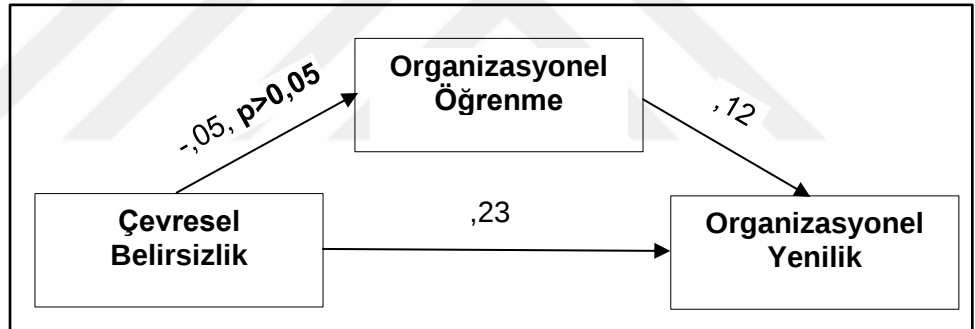
Şekil 6.4: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Öğrenme Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetiminin Aracılık Rolü.

- Bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin anlamlı ve kısmi aracılık rolü bulunmaktadır (**endirekt regresyon yükü: 0,025, p=0,033**). Bir diğer ifadeyle bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerindeki standardize direkt etkisi, organizasyonel öğrenmenin aracılık rolüyle azaldığından kısmi aracılık söz konusudur. **H9 hipotezi kabul edilmiştir.**



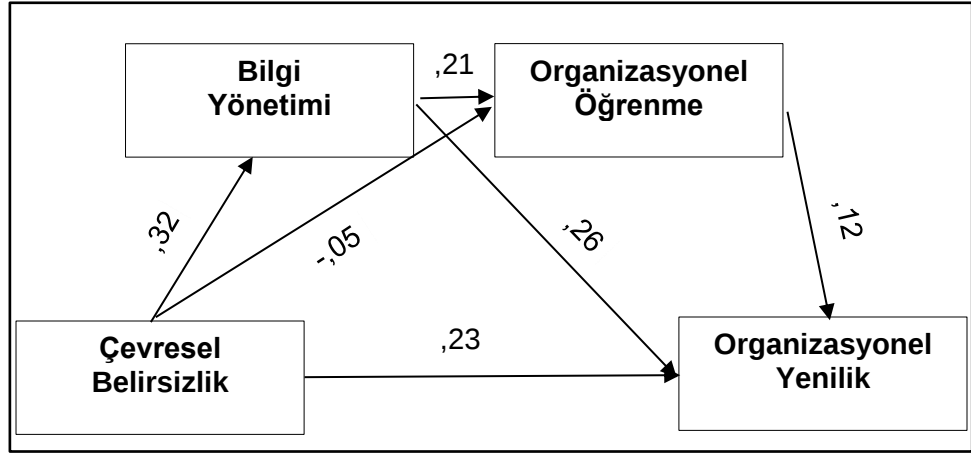
Şekil 6.5: Bilgi Yönetiminin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Organizasyonel Öğrenmenin Aracılık Rolü.

- Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisinde, organizasyonel öğrenmenin anlamlı bir aracılık rolü bulunmadığından (endirekt regresyon yükü: -0,006, $p=0,881$) H10 hipotezi reddedilmiştir.



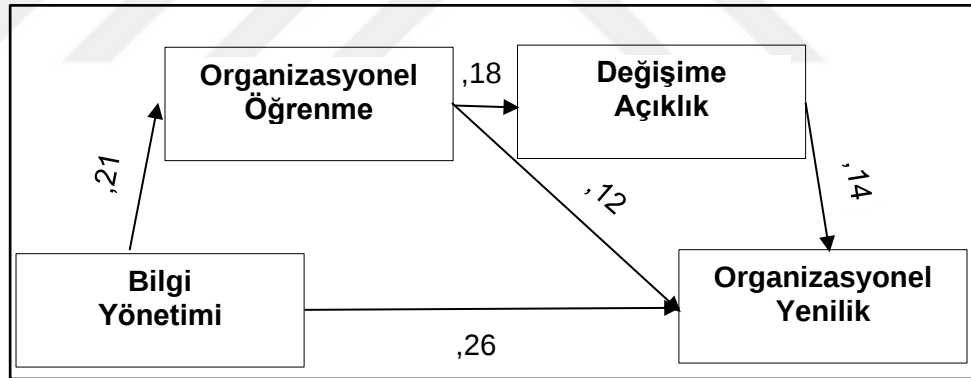
Şekil 6.6: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Organizasyonel Öğrenmenin Aracılık Rolü.

- Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin ve organizasyonel öğrenmenin kısmi aracılık rolü anlamlı bulunmuştur (endirekt regresyon yükü: 0,085, $p=0,001$). H11 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 6.7: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetimi ve Organizasyonel Öğrenmenin Aracılık Rolü.

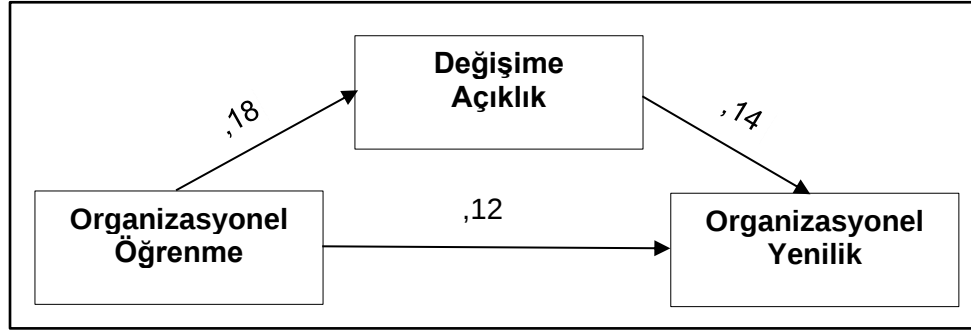
- Bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin ve değişime açıklığın rolü anlamlı ve kısmidir (**endirekt regresyon yükü: 0,030, $p=0,001$**). H12 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 6.8: Bilgi Yönetiminin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Organizasyonel Öğrenmenin ve Değişime Açıklığın Aracılık Rolü.

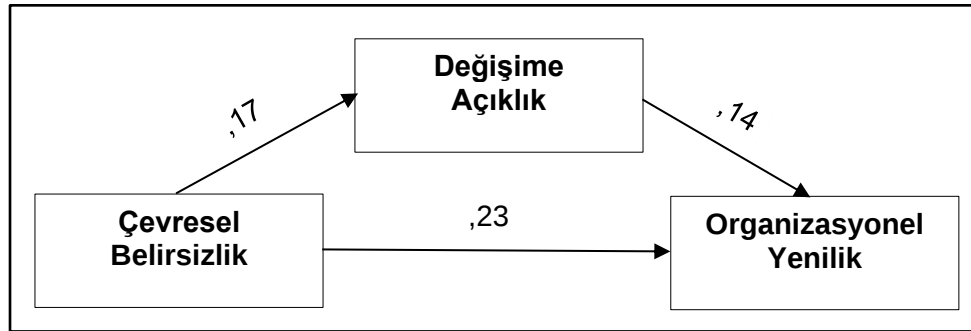
- Organizasyonel öğrenmenin değişime açıklık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır (**regresyon yükü= 0,179, $p=0,016$**). H13 hipotezi kabul edilmiştir.
- Organizasyonel öğrenmenin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde değişime açıklığın kısmi aracılık rolü bulunmaktadır (**endirekt regresyon yükü: 0,025, $p=0,021$**). Organizasyonel öğrenmenin organizasyonel yenilik üzerindeki etkisi (0,143), değişime açıklıkla birlikte azaldığından

(0,118) kısmı aracılık olduğu kabul edilmiştir **H14 hipotezi kabul edilmiştir.**



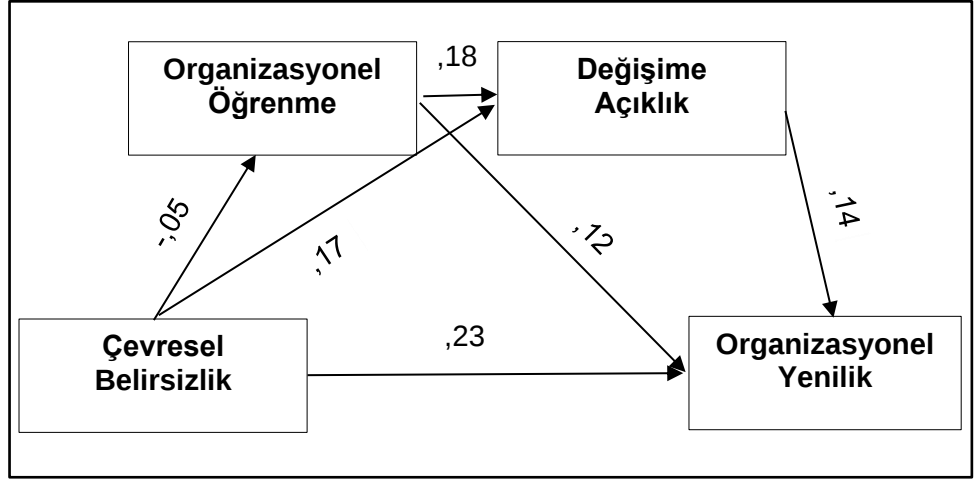
Şekil 6.9: Organizasyonel Öğrenmenin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Değişime Açıklığın Aracılık Rolü.

- Değişime açıklığın organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır (**regresyon yükü= 0,141, p=0,001**). **H15 hipotezi kabul edilmiştir.**
- Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerine etkisinde değişime açıklığın aracılık rolü kısmi ve anlamlı bulunmuştur (**indirekt regresyon yükü: 0,024, p=0,001**). **H16 hipotezi kabul edilmiştir.**



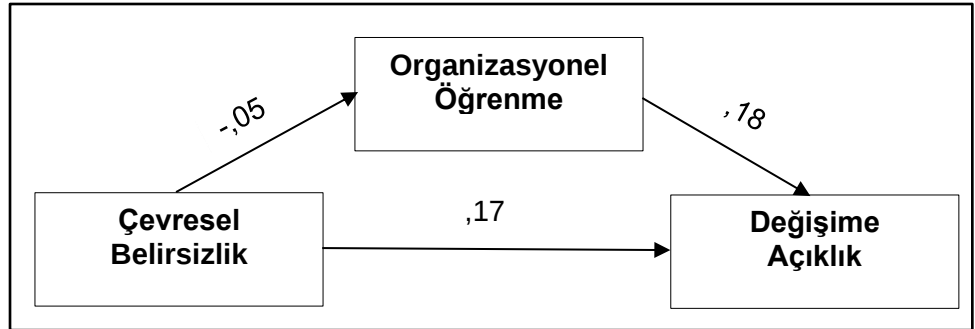
Şekil 6.10: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Değişime Açıklığın Aracılık Rolü.

- Çevresel belirsizliğin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenme ve değişime açıklığın çift yönlü (two-tailed) p değeri anlamlı sonuç vermediğinden (**indirekt regresyon yükü: 0,017, p=0,569**) **H17 hipotezi reddedilmiştir.**



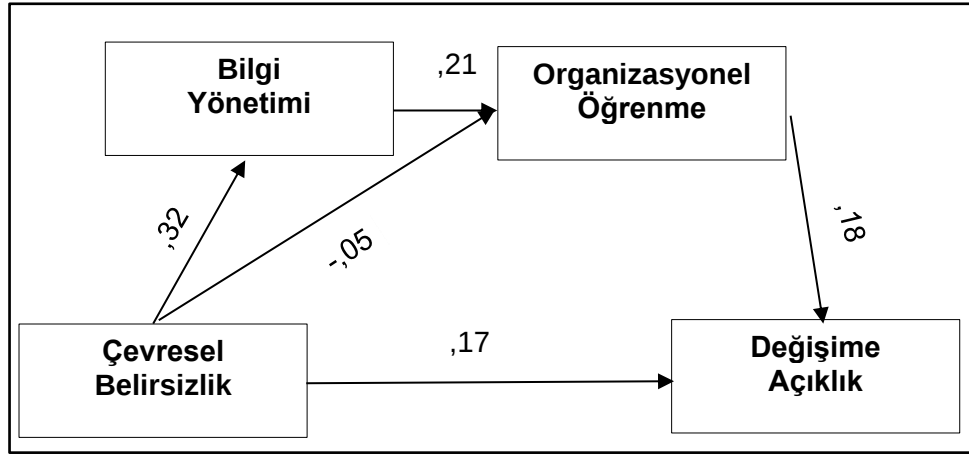
Şekil 6.11: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Organizasyonel Öğrenme ve Değişime Açıklığın Aracılık Rolü.

- Çevresel belirsizlik algısının değişime açıklık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır (**regresyon yükü= 0,172, $p=0,028$**). **H18 hipotezi kabul edilmiştir.**
- Çevresel belirsizlik algısının değişime açıklık üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin anlamlı bir aracılık rolü bulunmamaktadır (**endirekt regresyon yükü= -0,009, $p=0,629$**). **H19 hipotezi reddedilmiştir.**



Şekil 6.12: Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Değişime Açıklığın Aracılık Rolü.

- Çevresel belirsizlik algısının değişime açıklık üzerine etkisinde bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü kısmi ve anlamlı bulunmuştur (**endirekt regresyon yükü= 0,003, $p=0,022$**). **H20 hipotezi kabul edilmiştir.**



Şekil 6.13: Çevresel Belirsizliğin Değişime Açıklık Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetimi ve Değişime Açıklığın Aracılık Rolü.

- Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisinde bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve değişime açıklığın rolü kısmi ve anlamlı bulunmuştur (**endirekt regresyon yükü: 0,109, $p=0,013$**). Çevresel belirsizliğin yenilik üzerindeki toplam etkisi 0,342' den 0,233'e düştüğünden, değişkenlerin aracılık rolünün kısmi olduğu onaylanmıştır. **H21 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 6.39'da hipotezlerin kabul/ret sonuçları toplu halde verilmektedir.

Tablo.6.39 Hipotezlerin Test Sonuçları

Hipotez No.	Hipotez	Kabul/ Ret
Hipotez 1:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 2:	Çevresel belirsizlik algısının bilgi yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 3:	Bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 4:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerine etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü bulunmaktadır	KABUL
Hipotez 5:	Bilgi yönetiminin organizasyonel öğrenme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır	KABUL
Hipotez 6:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel öğrenme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	RET

Hipotez 7:	Organizasyonel öğrenmenin organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır	KABUL
Hipotez 8:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel öğrenme üzerine etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 9:	Bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır	KABUL
Hipotez 10:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır	RET
Hipotez 11:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin ve organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır	KABUL
Hipotez 12:	Bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin ve değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır	KABUL
Hipotez 13:	Organizasyonel öğrenmenin değişime açıklık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır	KABUL
Hipotez 14:	Organizasyonel öğrenmenin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır	KABUL
Hipotez 15:	Değişime açıklığın organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır	KABUL
Hipotez 16:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerine etkisinde değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır	KABUL
Hipotez 17:	Çevresel belirsizliğin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenme ve değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır	RET
Hipotez 18:	Çevresel belirsizlik algısının değişime açıklık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır	KABUL
Hipotez 19:	Çevresel belirsizlik algısının değişime açıklık üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır	RET
Hipotez 20:	Çevresel belirsizlik algısının değişime açıklık üzerine etkisinde bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır	KABUL
Hipotez 21:	Çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisinde bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır	KABUL

6.6.9 Bulguların Değerlemesi

Araştırmadan elde edilen bulgular Uzokurt v.d., 2012; Kaya v.d., 2018; Bodlaj ve Çater, 2018; Ersarı, 2022'in çalışmalarında ulaştıkları sonuçlarla benzer şekilde, çevresel belirsizliğin organizasyonel yenilik üretimine olumlu bir etkiye bulunduğunu ortaya koymaktadır (**H1: regresyon yükü= 0,233, p=0,011**). Günümüz işletmelerinin yenilik üretimine süreklilik kazandırarak çevreye uyum sağlaması, faaliyetlerini devam ettirebilmeleri açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle Ar&Ge çalışanlarından sürekli yenilik üretiminde bulunmalarını beklenmektedir. Ar&Ge çalışanları, yeni ürün ve süreçler üreterek işletmenin rekabet edebilirliğini korumaya çalışmaktadır.

Ar&Ge çalışanları, bu amaçla sürekli çevreyi tarayarak çevresel değişimleri ve rakipler tarafından geliştirilen yenilikleri takip etmektedir. Çevrede algılanan belirsizlikle başlayan bu sürecin, yenilik üretimiyle sonuçlanabilmesi için ise Ar&Ge çalışanlarının etkin bir bilgi yönetimi sistemine ihtiyacı bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle işletmelerin çevrede algıladıkları belirsizlik düzeyi arttıkça yeni bilgilere duyulan ihtiyaç artış göstermektedir. Yeni bilgiler ise yenilik üretimi çabalarının başarıyla sonuçlandırılmasında etkin bir rol oynamaktadır. Hipotezlerin testinden elde edilen bulgular Chechen Liao v.d., 2011; Altunoğlu ve Doğan, 2014'ün araştırmalarında elde ettikleri ampirik bulgularla uyumlu şekilde çevresel belirsizliğin bilgi yönetimi üzerinde olumlu yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir (**H2: regresyon yükü= 0,316, p=0,001**). Ayrıca Kutaniş ve Mesci, 2013; Kör ve Maden 2013; Yousaf ve Ali, 2018; Pham ve Hieu, 2018; Sustanty v.d., 2018'in araştırmaları ile benzer biçimde bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (**H3: regresyon yükü= 0,263, p=0,001**). Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken konu, organizasyon düzeyinde bir öğrenme olmasa dahi bilginin yenilik üretimine katkıda bulunmasıdır. Bu noktada, ulaşılan her bilginin bir anlamda bireysel öğrenmeyi ifade ettiği ve özellikle Ar&Ge çalışanları gibi sürekli yenilik üretiminde bulunan kişilerin bireysel çabalarının işletmeye yenilik kazandırabildiği dikkate alınmalıdır.

Bununla birlikte literatürde bilgi yönetimi, çevresel belirsizlik ve organizasyonel yenilik değişkenlerini bir arada ele alan ampirik çalışmalar genellikle bilgi yönetiminin

yenilik üzerindeki etkisine odaklanarak çevresel belirsizliğin düzenleyici rolünü araştırmışlardır. Bu tez çalışmasında ise yenilik üretiminin bir süreç sonucunda gerçekleştiği ve çevresel belirsizlik algısının yenilik üretimine etkide bulunurken bilgi yönetiminin aracılık rolü oynadığı öne sürülmüştür. Tezin temel hipotezlerinden olan çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisi de bu kapsamda değerlendirilmektedir.

İşletmeler belirsizlik algıladıkça çevredeki yenilikleri araştırmaya hız vermekte ve çeşitli yenilik stratejilerinden kendi organizasyon yapılarına uygun olanı benimseyerek yenilik üretiminde bulunmaya çabalamaktadır. Bu süreçte bilgi yönetimi faaliyetleri hem algılanan belirsizliğin azaltılmasında rol oynamakta hem de rakiplerin çevrede değişime neden olan yenilikçi faaliyetlerini analiz ederek işletmenin çevreye uyum sağlamak amacıyla yenilik üretmesine destek olmaktadır. Araştırma sonucunda Acosto v.d., 2018; Li v.d., 2020; Feng v.d., 2022'nin de ulaştıkları sonuçlarla benzer şekilde bilgi yönetimi faaliyetlerine etkinlik kazandırmanın, çevresel belirsizlik algısı ile organizasyonel yenilik üretimi arasındaki ilişkiye olumlu yönde bir katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (**H4: endirekt regresyon yükü: 0,083, p=0,001**).

Öte yandan bilgi yönetimi ile organizasyonel öğrenme arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Öğrenme, en basit tanımıyla daha önce gerçekleştirilemeyen bir işin gerekli bilgiye sahip olduğunda yerine getirilebiliyor olmasıdır. Bu nedenle herhangi bir işin başarılabilmesi için öncelikle bilgiye, daha sonra ise bu bilgilerin özümsemekle öğrenmeye dönüştürülmesi gerekmektedir. Birey düzeyindeki öğrenmeler gruplar arasında paylaşıldıktan sonra organizasyonun hafızasına aktarıldığında yenilik yapma oranı artış göstermektedir. Ar&Ge çalışanları da organizasyon tarafından sağlanan bilgileri organizasyonel öğrenme faaliyetlerinde yeniden yorumlayarak yeni bilgiler oluşturmakta ve özellikle grup düzeyinde öğrenme adımıyla yeni öğrenmeler gerçekleştirerek yenilik üretmektedir. Bu araştırma sonucunda da literatürde yer alan Jaber ve Çağlar, 2017; Kim ve Park, 2020'nin çalışmalarında olduğu gibi bilgi yönetiminin organizasyonel öğrenmeye olumlu yönde bir etkide bulunduğu görülmüştür (**H5: regresyon yükü= 0,211, p=0,001**).

Ancak araştırma bulguları Chang v.d., 2022'nin çalışmasında ulaştıkları sonuçtan farklı şekilde çevresel belirsizlik algısının organizasyonel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermiştir (**H6: regresyon yükü= -0,051, p= 0,159**).

Reddedildi). Bunun en temel nedeni organizasyonel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için birey, grup ve organizasyon düzeyinde ilerleyen doğrusal bir süreçte ihtiyaç duyulmasıdır. Çevredeki belirsizliğin artması, öncelikle organizasyon üyelerinin yeni bilgi arayışına girerek bireysel öğrenmelerde bulunmasına neden olmaktadır. Bu yeni öğrenmeler bilgi yönetimi sistemi aracılığıyla desteklenmediğinde, bireysel bir çabadan öteye geçemeyerek grup ve organizasyon düzeyinde öğrenmeye katkıda bulunmamaktadır. Bilgi yönetimi uygulamaları, özellikle bilgiyi oluşturma adımıyla bireylerin öğrendiklerini paylaşmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla çevresel belirsizlik algısındaki artış birey düzeyinde öğrenmeye etkide bulunurken, organizasyonel öğrenme düzeyini etkilememektedir.

Bununla birlikte Eshlagy ve Maatofi, 2011; Jimenez ve Valle, 2017; Bello ve Adeoye, 2018; Kostadinović ve Stanković, 2021'nin çalışmalarında görüldüğü üzere organizasyonel öğrenmenin organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır (**H7: regresyon yükü= 0,118, p= 0,036**). Organizasyonel öğrenme sürecinde organizasyon üyelerinin zihinsel modellerinin farkına vararak yeni ve daha gelişmiş düşünceler geliştirmesi söz konusudur. Öte yandan kişisel hakimiyet, öz- yönetimli öğrenme, diyalog gibi unsurlar insan kaynağının gelişimine ve takımlar halinde yeni değerler yaratmasına aracılık etmektedir. Organizasyonların öğrenmeyi etkin kılarak, üyelerinin bireysel vizyonlarıyla organizasyonun vizyonunu uyumlaştırması yenilik üzerinde etkili olan bir diğer unsurdur. Ayrıca organizasyonel öğrenme aracılığıyla organizasyon üyelerine sistem düşüncesinin benimsetilmesi, yenilik üretiminde ihtiyaç duyulan kolektif davranışların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Organizasyonel öğrenme tüm bu sayılan faydaları ile yenilik üretimine destek olmaktadır.

Ayrıca öğrenme faaliyeti davranışsal ve bilişsel olmak üzere iki farklı yolla gerçekleşmektedir. Özellikle Ar&Ge çalışanlarının bilişsel süreçlere ağırlık vererek, kendi aralarında bilgiyi yeniden yorumlamaları yoluyla yeni öğrenmelerde bulunmaları, öğrenme için öncelikle bilgiye ulaşılmasını zorunlu kılmaktadır. Ar&Ge çalışanlarının öğrenmeyi çoğunlukla bilişsel süreçlerle gerçekleştirmesi, çevresel belirsizliğin öğrenme üzerinde etkili olabilmesinde ön şart olarak bilgi kaynaklarına ulaşılmasını gerektirmektedir. Böylece çevresel belirsizlik algısının organizasyonel öğrenme üzerine etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. (**H8: endirekt regresyon yükü: 0,067, p=0,013**).

Öte yandan tezin kavramsal kısmında ifade edildiği üzere organizasyonel öğrenme faaliyetleri bilgi yönetimi ile organizasyonel yenilik arasında aracılık rolü oynamaktadır. Araştırma sonuçları Wang ve Xu, 2018; Abbas v.d., 2020; Demirel ve Eraslan, 2023'ün yapmış olukları ampirik çalışmalarla benzer şekilde bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin aracılık rolü olduğu onaylanmıştır (**H9: endirekt regresyon yükü: 0,025, p= 0,033**). H7 ve H9 hipotezleri birlikte değerlendirildiğinde, bilgi yönetiminin yenilik üretimine olan etkisinin organizasyonel öğrenme faaliyetleriyle desteklenmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Organizasyonel öğrenme gerçekleştirilemediğinde bireysel öğrenmeden bahsedilebilmekte, bu durumda ise işletmenin yenilik üretimi bireylerin yetkinliklerini geliştirerek yoğun çaba sarf etmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan yenilikler nadiren görülebilecektir ve o kişilerin işletmeden ayrılması ya da motivasyonlarının azalması gibi durumlarda ortadan kalkacaktır.

Literatürdeki çevresel belirsizlik, organizasyonel öğrenme ve organizasyonel yenilik üzerine yapılan ampirik çalışmalar Baba v.d., 2017; Çelik v.d., 2022'nin araştırmalarında olduğu gibi çevresel belirsizlik ve organizasyonel öğrenme değişkenlerini bağımsız, organizasyonel yenilik değişkenini ise bağımlı değişken olarak ele almışlardır. Elde ettikleri sonuçlar her iki bağımsız değişkenin ayrı ayrı organizasyonel yenilik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu tez çalışmasında ise organizasyonel öğrenme değişkeni çevresel belirsizlik ile organizasyonel yenilik arasındaki ilişkide aracılık rolü açısından değerlendirilmiş, bulgular çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin anlamlı bir aracılık rolü bulunmadığını göstermiştir (**H10: endirekt regresyon yükü: -0,006, p=0,881, Reddedildi**).

H10 hipotezinin reddedilmesi, organizasyonların bilgi yönetimine yeterli önem vermediklerinde, çevresel belirsizlik algısındaki artıştan kaynaklanan yenilik üretimini, yalnızca çalışanların bireysel öğrenme faaliyetleriyle gerçekleştiremeyeceklerini ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle çevresel belirsizlikteki artış nedeniyle yenilik üretme motivasyonu artan organizasyon üyeleri, ihtiyaç duydukları bilgi kaynaklarına kendileri ulaşmaya çalışarak işletmenin yenilik üretimine münferit katkılarda bulunmaktadır. Organizasyon aracılığıyla çalışanların kullanıma sunulamayan bilgiler, kişilerin kendi çabalarıyla elde edildiğinde gücü elinde tutma ya da başarıya tek başına ulaşma gibi amaçlarla daha değerli hale gelebilmektedir. Bu sonuç özellikle Ar&Ge çalışanları

açısından değerlendirildiğinde, yeniden yorumlanan kolektif bilginin eksikliği nedeniyle, yenilik üretiminin organizasyonda sistematik bir süreç haline getirilememesine neden olmaktadır.

Bir diğer ifadeyle organizasyonel öğrenmeyle doğrudan ilişkili olan Davenport'un "Bilgi Haritaları", "Bilgi Paylaşımı Doğal Olmayan Bir Faaliyettir", "Bilgiyi Elde Tutmanın Gücü (Politik Oluşu)" ilkeleri ile Wiig'in "Bilgi ve Yeniliği Özendir, Önemini Belirt" ilkesinin eksikliği çevresel belirsizliğin organizasyonel öğrenmeye anlamlı bir etkide bulunmasının önünde engeldir. Bu engeli geçmek için bilgi yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle çevresel belirsizliğin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin etkisini test ederken araştırma modeli belirli bir süreci takip eder şekilde tasarlanmıştır. Bu tasarım tezin araştırma sorularına hizmet ederken sürece ilişkin bulguların literatürle uyumsuz sonuçlar vermesine neden olmaktadır. Daha açık bir anlatımla, araştırma modelinin yenilik sürecini birbirini takip eden adımlardan oluşan bir olgu olarak tanımlaması, bilgi yönetimi adımının atlanması durumunda organizasyonel öğrenmenin aracılık etkisini ortadan kaldırmaktadır.

Buna karşın araştırma sonuçlarına göre, çevresel belirsizliğin organizasyonel yeniliğe olan etkisine bilgi yönetimiyle birlikte organizasyonel öğrenme aracılık etmektedir (**H11: endirekt regresyon yükü: 0,085, p=0,001**). Sonuçtan anlaşılabacağı yenilik üretimi bir süreç olarak belirli bir sırayı izlemekte, bir diğer ifadeyle çevresel belirsizlik algısının yenilik üretimine olan etkisinde organizasyonel öğrenme tek başına anlamlı bir rol almamakta, bilgi yönetiminin etkinleştirilmesiyle birlikte yenilik üretime katkı sağlayabilmektedir.

Tezin literatüre uygun şekilde savunduğu bir diğer hipotezine göre değişime açık kişiler, yenilik üretme motivasyonu ile öğrenmeye odaklanmakta ve dolayısıyla bilgi arayışına girmektedir. Bu nedenle organizasyonun, özellikle Ar&Ge çalışanları gibi bilgi ve öğrenme konularında sürekli kaynak arayışında olan kişilere etkin bir bilgi yönetimi sistemi ve organizasyonel öğrenme faaliyetleriyle destek olması gerekmektedir. Bilgi yönetimi etkinleştirildiğinde birey, grup ve nihayetinde organizasyon düzeyinde gerçekleşen öğrenmeler değişime açık kişilerce kullanılarak yeniliklere dönüşmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetiminin organizasyonel yenilik üzerine

etkisinde organizasyonel öğrenmenin ve değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır (**H12: endirekt regresyon yükü: 0,030, p=0,001**).

Ayrıca organizasyon üyelerinin değişime açık kişilik özellikleri sergilemesinde organizasyonel öğrenmenin desteği bulunmaktadır. Özellikle açıklık ve deneyimleme boyutu, organizasyon üyelerinin hata yapmaktan korkmadan yeni yöntemler denemelerine ve düşüncelerini açıkça ifade etmelerine imkân vermektedir. Öte yandan idari bağlılık boyutu, organizasyon üyelerinin yenilik üretime giden yolda değişim çabalarının desteklendiğini ifade etmektedir. Organizasyon üyeleri sistem perspektifi boyutuyla değişimin bir gereklilik olduğunu fark etmekte, bireylerden başlayarak gruplara yayılan değişim faaliyetlerinin tüm organizasyon üzerinde olumlu etkileri olacağını algılamaktadır. Bilgi transferi ve entegrasyonu boyutu ise değişime açık kişilerin ihtiyaç duydukları bilgi kaynaklarını sağlamaktadır. Ar&Ge çalışanlarının işin doğası gereği değişime açık kişilik özellikleri göstermeleri beklenmektedir. Hali hazırda sürekli değişimi benimsemiş olan bu kişiler yenilik üretiminde bulunurken, organizasyonel öğrenmenin yukarıda sayılan tüm getirilerinden yararlanmaktadır (**H13: Organizasyonel öğrenmenin değişime açıklık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır, regresyon yükü= 0,179, p=0,016**).

Öğrenmenin etkisiyle farkındalığı ve çevreyi analiz etme yeteneği gelişen organizasyon üyeleri, yenilik üretiminin organizasyonun performansını ve rekabet edebilirliğini arttırarak dolaylı yoldan kişisel çıkarlarına fayda sağlayacağına kanaat getirdiklerinde bilişsel, duygusal ve davranışsal değişime açıklık düzeyleri yükselmektedir. Özellikle Ar&Ge çalışanları, organizasyonel öğrenmeyle edindikleri bilgilerini yeni teknolojilerin, ürünlerin ve süreçlerin üretiminde kullanmaktadır. Bu süreçte değişime açık kişilik özellikleri yaratıcı fikirler geliştirmeleri sağlamaktadır. Böylece organizasyonun ve rakiplerin mevcut ve gelecekteki teknolojileri, pazardaki faaliyetleri ve çevredeki diğer unsurların olası etkileri hakkında fikir sahibi olan Ar&Ge çalışanları, değişime açıklık aracılığıyla yaratıcı fikirler ortaya koyarak, yenilik üretiminde öğrenmeyi merkeze alan sistem entegrasyonu ve ağ modeli gibi süreçlerden yararlanmaktadır (**H14: Organizasyonel öğrenmenin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde değişime açıklığın aracılık rolü bulunmaktadır, endirekt regresyon yükü: 0,025, p=0,021**).

İlaveten Lovea v.d., 2011; Xueting ve Walsh, 2016'nın araştırmalarıyla uyumlu biçimde değişime açıklığın organizasyonel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (**H15: regresyon yükü= 0,141, p=0,001**). Armenakis ve Harris, 2002'nin ifade ettiği üzere değişime açıklık organizasyon üyelerinin değişim için yapılan planlara hazır olma durumudur. Her yenilik faaliyeti beraberinde bir değişimi de getirdiğinden işletmede değişime açık kişilerin bulunması yenilik düzeyini arttırmaktadır. Çünkü değişime açık kişiler, Tal ve Yinon, 2002'nin çalışmasında belirtildiği gibi sürekli olarak işleriyle ilgili yenilik üretme çabasındadır. En temel yenilik kaynağı ise yaratıcı fikirler olduğundan, değişime açık kişilerin işletme içerisinde sayısı arttıkça yenilik üretiminin miktarı ve yenilikle ilişkili değişim faaliyetlerinin başarıya ulaşma oranı artış göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulguya göre değişime açıklık değişkeni çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir (**H16: endirekt regresyon yükü: 0,024, p=0,001**). Bir diğer ifadeyle işletmenin çevredeki değişime uyum sağlamak amacıyla, yalnızca bilgi teknolojilerine yatırım yapması ve organizasyonel öğrenme ortamı yaratmak üzere çabalaması tek başına yeterli gelmemektedir. Organizasyon üyeleri yenilik üretimi için gereken değişim faaliyetlerine açık kişilik yapılarına sahip olmadıkları sürece, değişime karşı direnç geliştirmeleri söz konusu olabilecektir. Bu nedenle yönetimin asli görevlerinden biri üyelerinin değişime karşı çekincelerini ortadan kaldıracak bir ortam tesis etmeleridir. Bu şartla bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenme faaliyetlerine etkinlik kazandırıldığında yenilik faaliyetlerinin başarıya ulaşma ihtimali artmaktadır.

Öte yandan araştırma bulgularına göre, çevresel belirsizliğin organizasyonel yenilik üzerine etkisinde değişime açıklığın ve organizasyonel öğrenmenin çift yönlü (two-tailed) p değeri istatistiki olarak anlamlı sonuç vermediğinden (**endirekt regresyon yükü: 0,017, p=0,569**) **H17 hipotezi reddedilmiştir**. Yukarıda daha önce **H10** hipotezinde açıklandığı üzere bilgi yönetimi uygulamaları kapsam dışı bırakıldığında yenilik üretimi münferit çabalarla gerçekleşmektedir. Çevrede artan belirsizlik, özellikle Ar&Ge çalışanlarını yenilik üretimine hız kazandırmaya iterken, ihtiyaç duydukları bilgi kaynaklarına erişememeleri grup ve organizasyon düzeyinde öğrenmeyi engellemektedir. Bu durumda değişime açık ve yenilikçilik kültürünü benimsemiş olan kişiler birey düzeyinde öğrenmeler için bilgi arayışına girerek yenilik

üretimine katkıda bulunmaktadır. Ancak öğrenmenin organizasyon geneline yayılarak gruplar halinde yenilik üretiminde bulunmasının önü kapanmaktadır. Çünkü yeniliğin en önemli kaynağı yaratıcı düşüncedir ve bilgi yönetimi organizasyon üyelerinin yaratıcı düşüncelerini geliştirmek için ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlamaktadır. Bilgi eksikliği durumunda, organizasyonel öğrenmenin yaratıcı düşünceyi artıran grup düzeyinde yorumlama adımı yetersizlik oluşacak, bu da kişilerin kendine güven duygusunu azaltarak değişime açıklıklarını ve dolayısıyla yenilik üretme kapasitelerini etkileyecektir.

Ayrıca bulgular çevredeki belirsizlik algısı artıkça organizasyon üyelerinin değişime açıklık düzeylerinin arttığını göstermektedir (**H18: regresyon yükü= 0,172, p=0,028**). Bu sonucu, değişen çevresel koşullar karşısında uygun aksiyonlar alınamadığında işletmenin faaliyetlerini sürdüremeyeceğinin bilincinde olan organizasyon üyelerinin, işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi için değişime karşı daha istekli bir tutum sergilemesi şeklinde değerlendirmek mümkündür. Elbette bu durum çevredeki belirsizliğin arttığına dair bilginin organizasyon üyelerine ulaştırılması ile mümkün olacaktır. O nedenle etkin bir bilgi yönetimi sisteminin varlığı bu konuda da önem arz etmektedir. Özellikle Ar&Ge yoğun sektörlerde çalışan kişilerin, donanımlı ve yetkin kişiler olmaları nedeniyle çevreyi analiz etme yetenekleri gelişmiştir. Ar&Ge çalışanları çevreyi taradıkça ve yeni bilgi kaynaklarına ulaştıkça algıladıkları çevresel değişim düzeyi artmakta, ayrıca işletmenin yaşamını sürdürmesi için değişime açık olunması gerektiği düşüncesi de gelişmektedir. Bir diğer ifadeyle bulundukları işletmenin başarılı olmasının ancak yenilik üretimi sayesinde elde edilen rekabet avantajıyla mümkün olduğunun bilincinde olmaları, doğal olarak kariyerini söz konusu işletmede devam ettirmek isteyen kişilerin değişime açıklık düzeylerinin artmasına yol açmaktadır.

Bununla birlikte tezin araştırma bulguları, çevresel belirsizliğin değişime açıklık düzeyi üzerine etkisinde organizasyonel öğrenmenin aracılık rolünü onaylamamıştır (**H19: endirekt regresyon yükü: -0,009, p=0,629, Reddedildi**). Çevrede artan belirsizlik karşısında yenilik üretmek durumunda olan ve bu süreçte değişime açık kişilik özellikleri sergilemesi beklenen Ar&Ge çalışanlarının öncelikli ihtiyacı bilgi kaynaklarına ulaşabilmeleridir. Dolayısıyla aracılık etkisi test edilirken bilgi yönetiminin aracılık etkisi de dikkate alınmalıdır. Özellikle sosyal bilimlerde yürütülen araştırmalarda çoklu aracılık etkisinin birlikte değerlendirilmesi, aracı değişkenlerin

toplam varyansı açıklama derecesini arttırmaktadır. Ayrıca değişime açıklık düzeyinin artmasında serbest bilgi paylaşımının önemli katkısı bulunmaktadır. Organizasyon üyeleri, bilgi yönetimi sayesinde organizasyonun performansına ilişkin ve herkese açık olan bilgilere ulaşarak kendi katkılarının değerini algılamakta, bu da değişime açıklık düzeylerinde artış sağlamaktadır. Böyle bir ortam için gereken bilgi yönetimi uygulamaların eksik olması hipotezin reddedilmesinin nedenleri arasındadır.

Bu kapsamda **H20** hipotezinin onaylanmış olması bu düşüncenin doğruluğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, çevresel belirsizliğin değişime açıklık üzerine etkisine bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenmenin birlikte aracılık etmesinin daha doğru bir yaklaşım olduğunu göstermektedir (**H20: endirekt regresyon yükü: 0,003, p=0,022**). Ayrıca değişime açık olmak için bireylerin bir yandan rasyonel kararlar alan bilişsel süreçlerinin, diğer yandan duygusal kararlar almalarına neden olan duygusal süreçlerinin birlikte ele alınması gerekmektedir. Bireyler değişim sonucunda elde edeceklerini bilişsel ve duygusal süzgeçlerinden geçirerek olumlu bulduklarında değişime destek olmaktadır. Bu nedenle bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenmenin değişimin gerekleri hakkında bireylere doğru ve açık bilgiler taşıması, zihinsel modellerinden arınmalarını sağlaması ve kişisel gelişimlerine destek olması gerekmektedir.

Son olarak araştırmada çevresel belirsizlik algısının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisinde bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve değişime açıklığın aracılık rolü birlikte test edilmiştir (**H21: endirekt regresyon yükü: 0,109, p= 0,013**). Araştırmanın temelini oluşturan bu hipotez, literatürde ilk kez söz konusu bu beş değişkenin bir arada test edilmesini sağlamıştır. Çevresel belirsizlik, organizasyonel yenilik, bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve değişime açıklık kavramları organizasyon kuramcılar tarafından tek tek ya da ikili üçlü gruplar halinde farklı kombinasyonlarda bir araya getirilerek çoğunlukla kavramsal, nadiren de ampirik çalışmalarla açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınan bu kavramların, bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirildiklerinde belirli bir sıralamayı takip eden bir süreçte sahip oldukları çıkarımında bulunulabilmektedir.

Bu kapsamda işletmeler çevrelerini bir fırsat ve tehdit kaynağı olarak algılamakta, çevredeki fırsat ve tehditleri düzenli şekilde tarayarak rakiplerinin faaliyetlerini analiz etmekte, pazardaki yenilikler karşısında kendi yeteneklerini

değerlendirmekte ve sonuç olarak çevreye uyum sağlayabilmek adına yenilik üretiminde bulunmaktadır. Bu süreçte bilgi yönetimi aracılığıyla iç ve dış çevre izlenmekte ve yenilik üretimine kaynak oluşturacak olan yaratıcı fikirlere alt yapı hazırlanmaktadır. Bilgi yönetimi faaliyetleri organizasyonel öğrenme faaliyetleriyle desteklenerek, tüm organizasyon üyelerinin çevreyi daha üst düzey bir kavrayışla anlamlandırabilmesi amaçlanmaktadır. Öte yandan değişime açık organizasyon üyelerinin toplam içindeki sayısını arttırmaya yönelik bir kültür tesis edilerek, yenilik üretimi için gerekli değişim çabalarının önündeki beşerî engeller kaldırılmaya çalışılmaktadır.



SONUÇ

Örgüt literatüründe çevresel belirsizlik, organizasyonel yenilik, bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve değişime açıklık değişkenleri arasında birbirini tamamlayan bir ilişki olduğuna dair mantıksal bir çıkarım yapılmasını sağlayan birçok teorik çalışma yer almaktadır. Ayrıca söz konusu değişkenlerin çeşitli gruplar halinde test edildiği ampirik çalışmalar bulunmaktadır. Ancak yenilik üretimini bu çalışmada olduğu gibi kapsamlı bir süreç olarak ele alan başkaca ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Oysaki yenilik üretimi, araştırma kapsamında incelenen değişkenlerle sınırlı kalmamak üzere son derece karmaşık bir süreçtir.

Çevresel belirsizlik, işletmelerin etkileşimde bulundukları unsurlarda gerçekleşen değişimleri öngöremediklerinde ortaya çıkmaktadır. Bir diğer ifadeyle çevre heterojen (etkileşimde bulunulan unsur sayısının fazla olması), dinamik (bu unsurlarda yaşanan değişimin hızlı olması) ya da düşmanca (faaliyetleri sürdürmek için elverişli koşulların bulunmaması) bir yapıya sahip olduğunda karar vericilerin geleceğe ilişkin varsayımlarda bulunmaları güçleşmektedir. Birçok araştırma, çevrede belirsizlik düzeyi arttığında işletmelerin değişime ayak uydurmak için yenilik üretimine yöneldiğini göstermektedir. Rakiplerin zaman, maliyet ve kalite açısından daha verimli olmalarını sağlayan yenilikler üretmesi, işletmenin rekabet avantajını kaybederek faaliyetlerini sürdürmesini olumsuz yönde etkileyeceğinden yenilik üretimi bir zorunluluk haline gelmektedir.

Çevredeki belirsizliği azaltmak için başvuru en değerli kaynak bilgidir. Elde edilen bilgi miktarı arttıkça geleceğe ilişkin varsayımların doğruluk payı artış göstermektedir. Bu nedenle bilgi yönetimi faaliyetleri günümüz işletmelerinin üzerinde en çok durduğu konular arasında yer almaktadır. Bilgi yönetiminin amacı doğru bilgiyi, doğru kişiye, doğru zamanda ulaştırarak çevrede hissedilen belirsizliğin azaltılmasını sağlamak ve yenilik üretimi için kaynak oluşturmaktır.

Etkin bir bilgi yönetimi sayesinde organizasyon üyeleri ilk olarak birey düzeyinde öğrenmeler gerçekleştirmektedir. Öğrenme, bir kişinin daha önce gerçekleştiremediği bir işi gerekli bilgiye sahip olduktan sonra gerçekleştirebilmesini ifade etmektedir. İşletmeler açısından üyelerinin mesleki gelişimi anlamına gelen bu

durum yenilik üretiminde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Öğrenme önce bireylerde başlamakta, sonra ait olunan gruplarda paylaşılarak yeniden yorumlanmaktadır. Yorumlama organizasyonel öğrenmenin en önemli aşamasıdır. Bir grup tarafından birlikte irdelenen bilgiler yeni ve daha üst düzey bir öğrenmeye yol açmaktadır. Son aşamada elde edilen yeni öğrenmeler organizasyonun hafızasına aktarılarak sürekliliği sağlanmaktadır.

Yöneticiler etkin bir bilgi yönetim sistemi kurarak ve organizasyonel öğrenme için uygun ortamı tesis ederek yenilik üretiminde başarı oranını arttırmaya çalışmaktadır. Ancak organizasyon üyeleri yeni bilgilere, yeni öğrenmelere ve organizasyondaki değişime hazır kişilerden oluşmuyorsa yenilik üretiminin başarıya ulaşma olasılığı azalmaktadır. Değişime açıklık kavramı organizasyon üyelerinin değişim faaliyetlerine katılım gösterme düzeyini ifade etmektedir. Çalışanların mevcut durumdan memnun olması, bir diğer ifadeyle statükoyu desteklemeleri değişim çabalarının önünde engel oluşturacağından, organizasyonel değişim ve değişime açıklık konuları en az bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenme faaliyetleri kadar yöneticilerin gündeminde yer almalıdır. Bu sayede yenilik üretiminin önündeki beşerî engeller aşılabilecektir.

Organizasyonel yenilik ürünlerde, üretim süreçlerinde, pazarlama tekniklerinde ve yönetsel konularda iyileştirmeler yapma yoluyla ticari kazanç sağlanmasıdır. Yenilik artırımlı (kademeli) olabileceği gibi sektörde köklü değişimlere neden olan radikal bir düzeyde de gerçekleşebilmektedir. Ürün, süreç, pazarlama ve yönetsel alanda gerçekleştirilen küçük yenilikler işletmenin çevreye uyum göstermesine ve rekabet edebilirliğini korumasına imkân tanımaktadır. Radikal yenilikler ise uzun zaman alan Ar&Ge çalışmaları sonucunda ve yüksek maliyetlere katlanılarak üretilmektedir. Başarıyla ulaşma ihtimali genellikle düşük olmasına karşın, başarılı olunabildiğinde sektörün tamamında etkili olan ve diğer organizasyonları değişime zorlayan, rakipler tarafından taklit edilene kadar da oldukça yüksek kâr oranlarıyla pazarın kaymağını almayı sağlayan bir faaliyettir.

Bu çalışmada çevrede algılanan belirsizlik düzeyinin yenilik üretimi üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Aynı zamanda bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve değişime açıklık değişkenlerinin çevresel belirsizlik ile organizasyonel yenilik arasındaki ilişkide aldıkları rol ortaya koyulmuştur. Araştırmanın evrenini İstanbul'da

faaliyet gösteren işletmelerin Ar&Ge çalışanları oluşturmaktadır. Ar&Ge çalışanları işletmelerin çevrede gerçekleşen değişime uyum göstermesi ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayarak faaliyetlerini sürdürmesi için sürekli yenilik üretiminde bulunmaya odaklanmaktadır. Bu nedenle yenilik üretimine giden süreçte etkili olan faktörleri inceleyen bu araştırmayı temsil edebilecekleri düşünülmüştür.

Kolayda örneklem seçim yöntemi benimsenerek yürütülen araştırmada Ar&Ge çalışanlarına anket çalışması uygulanmıştır. Anket ifadeleri çevresel belirsizliğin 3 alt boyutunu (heterojenlik, dinamiklik, düşmanlık), bilgi yönetiminin 4 alt boyutunu (bilgiyi oluşturma, depolama, paylaşma, kullanma), organizasyonel öğrenmenin 4 alt boyutunu (idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme, bilgi transferi ve entegrasyon), değişme açıklığının 3 alt boyutunu (bilişsel, duygusal, davranışsal), organizasyonel yenilik değişkenini ve katılımcıların demografik özelliklerini içeren ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçme araçları daha önce Türkçe çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçeklerden seçilmiştir.

Bulguların analizine geçilmeden önce eksik ve hatalı bilgiler içeren anketler kapsam dışına çıkarılmış, daha sonra veri setinin parametrik testlere uygunluğunu değerlendirmek amacıyla normal dağılım testleri uygulanmıştır. Normallik testlerinden olumlu sonuç alınmasıyla birlikte araştırma ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlikleri uygun bulunan ölçüm araçları kullanılarak yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve yol analizleri yapılarak hipotezler test edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular çevrede belirsizliğin artması durumunda, etkin bir bilgi yönetimi sistemi kurulur ve organizasyonel öğrenme ortamı tesis edilirse yenilik üretiminin arttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca yenilik üretimi organizasyonda küçük ya da büyük fark etmeksizin mutlaka bir değişim sonucunda ortaya çıktığından, işletmelerin değişime açık kişilik özellikleri sergileyen kişilere ihtiyacı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları çevresel belirsizliğin bilgi yönetimi ve değişime açıklık değişkenleri üzerinde olumlu yönde etkileri olduğunu göstermektedir. Ayrıca bilgi yönetimi değişkeni organizasyonel öğrenme ve organizasyonel yenilik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Organizasyonel öğrenme ile değişime açıklık ise

organizasyonel yeniliğe olumlu etkide bulunmaktadır. Öte yandan bilgi yönetimi ve değişime açıklık değişkenleri çevresel belirsizlikle organizasyonel yenilik arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Bununla birlikte bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenme değişkenleri çevresel belirsizlik algısından organizasyonel yeniliğe giden süreçte aracılık rolünde bulunmaktadır. Ayrıca tezin ana hipotezini oluşturan çevresel belirsizliğin organizasyonel yenilik üzerindeki etkisinde bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve değişime açıklık değişkenlerinin aracılık rolü elde edilen bulgularla onaylanmıştır.

Öte yandan çevresel belirsizliğin organizasyonel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuç, organizasyonel öğrenme faaliyetinin birey, grup ve organizasyon düzeyinde öğrenmelerle gerçekleşen doğrusal bir süreci takip etmesinden kaynaklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle çevresel belirsizliğin organizasyonel öğrenme üzerinde anlamlı olabilmesi için öncelikle bilgi yönetimi uygulamalarıyla desteklenen grup düzeyinde öğrenmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle Ar&Ge çalışanları bilgi yönetimi sisteminden edindikleri bilgileri bilişsel faaliyetlerden geçirerek bireysel öğrenmelerinde kullanmaktadır. Bu bilgiler, organizasyon tarafından gerekli paylaşım ortamı tesis edilmişse, grup düzeyinde öğrenme adımıyla yeniden yorumlayarak daha üst düzey bir kavrayışa yol açan yeni bilgilere dönüştürülmektedir. Organizasyon ise yeni bilgileri hafızasına aktararak organizasyon düzeyinde öğrenmeyi gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla organizasyonun desteği olmadan bireysel çabalarla gerçekleştirilen yeni bilgi arayışı ve bireysel öğrenme faaliyetleri, bilgi yönetimi uygulamalarının organizasyonel öğrenme için gerekli şartları oluşturmamasından dolayı çevresel belirsizliğin organizasyonel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmamasına neden olmaktadır.

Çalışmadan elde edilen bulgular yenilik üretiminin döngüsel ve birbirini takip eden bir süreç sonucunda gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. İşletmeler açısından çevre, belirsizlik kaynağı olmakla birlikte bilgi ve yenilik kaynağı olarak da önemli bir unsurdur. Çevreden toplanan bilginin organizasyona kazandırılması, işlenerek yeni bilgilere dönüştürülmesi ve ihtiyaç anında kullanılması yenilik üretimine giden süreçte ilk adımı oluşturmaktadır. Bu bilgilerin birey, grup ve organizasyon düzeyinde öğrenmelerle zenginleştirilmesi ise ikinci adımdır. Yine de etkin bir bilgi yönetimi sistemi ile organizasyonel öğrenme için uygun ortamın tesis edilmesi yenilik üretimi için yeterli gelmemektedir. Bu nedenle tüm adımlarda değişime açık çalışanlara

ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme, sürecin sonunda yenilik ürettiğinde, çevre bu yeniliğin etkisiyle değişime uğramakta ve söz konusu çevredeki tüm unsurlar için süreç yeniden başlamaktadır.

Sonuç olarak, işletmelerin yenilik üretmek amacıyla kapsamlı faaliyetler yürütmeden önce kaynaklarını dikkatlice analiz etmesi gerekmektedir. Günümüzde çoğu işletme bilgi kaynaklarını zenginleştirmeden, organizasyonel öğrenme için uygun bir ortam tesis etmeden ve çalışanlarının beklentilerini yeterince karşılamadan yenilik üretmeyi beklemektedir. Yöneticilerin çevreye uyum sağlama amacıyla çalışanlarından talep ettikleri yenilikler ancak yetkin kişiler tarafından gerçekleştirilebilmektedir.

Sistematik yenilik üretimi planlı değişimlerin bir sonucudur ve bu değişime uyum sağlayacak, kimi zaman değişimi yönlendirecek, bir diğer ifadeyle güçlendirilmiş, inisiyatif kullanan, bilgiyle donatılmış, çevredeki değişimi algılayarak davranış değişikliklerinde bulunan, öğrenme ve yenilik üretimi çabalarını destekleyen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca çalışanların ortak bir vizyon altında toplanarak organizasyonel amaçları sahiplenmeleri gerekmektedir. Bu nedenle değişim konusundaki kararlara katılım düzeyleri artırılmalı, yeni ve faydalı fikirler ödüllendirilmeli, açık ve serbest haberleşme sağlanmalı, mümkün olduğunca merkezileşmiş yapılardan ve dikey iletişim kanallarından kaçınılmalıdır. Yaratıcı fikirlerin her bireyden gelebileceği unutulmadan organizasyon içerisinde adil ve eşitlikçi bir kültür oluşturulmalıdır. Söz konusu bu şartlar sağlandığında çevredeki belirsizlikle mücadele etmek bir zorunluluk olmaktan çıkarak organizasyon için doğal bir faaliyet haline gelebilecektir.

Araştırma zaman, maliyet ve erişilebilirlik nedenleriyle İstanbul genelinde yapılmıştır. Sonraki çalışmaların Türkiye geneline genişletilmesi daha etkili sonuçlar alınmasına destek olacaktır. Ayrıca araştırmanın yalnızca Ar&Ge çalışanları üzerinden yürütülmesi bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Yenilik çabaları günümüz koşullarından her çalışanın önceliği olması gerektiğinden, farklı departmanların çalışanlarının da araştırılması bu araştırmadan elde edilen sonuçların geliştirilmesine katkıda bulunacaktır. Öte yandan liderlik, organizasyon yapısı, organizasyon kültürü gibi değişkenlerin sonraki araştırmalara dahil edilmesi yenilik üretimi sürecinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abbas, Jaffar, "Sustainable Innovation in Small Medium Enterprises: The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation through a Mediation Analysis by Using SEM Approach", **Sustainability**, No:12, 2020, s. 1-19.

Qingyu Zhang, Hussain, Aneeqa Afaq, Muhammad Afzal Shad:

Acar, Gökhan: "Enformasyon Sistemlerinin Stratejik Önemi ve Planlanması", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.VI, No:1, 2008, s. 54.

Acar, Safa: "Örgüt Yapılarında Farklılaşma Düzeylerinin Belirsiz Çevre ile İlişkilendirilmesi", **Örgütsel Davranış Bilimlerinde Proaktif Yaklaşımlar**, Ed., K. Hakan Derin, , Ankara, İksad Yayınevi, 2021.

Pedro Soto-Acosta, Simona Popa, Isabel Martínez Conesa: "Information Technology, Knowledge Management and Environmental Dynamism as Drivers of Innovation Ambidexterity: A Study in SMEs", **Journal of Knowledge Management**, C.XXII, No:2, 2018.

Adesina, Aderonke Olaitan, Dennis Ocholla: "The SECI Model in Knowledge Management Practices", **Mousaion: South African Journal of Information Studies**, C.XXXVII, No:3, 2020, s. 1.

Adıgüzel, Orhan, Umut Can Öztürk: "Örgütsel Düzlemde Hayatboyu ve Ortaklaşa Öğrenme: Öğrenen Organizasyonlara Bakış ve Bir Uygulama", **e-Journal of New World Sciences Academy**, C.VI, No:2, 2011, s. 292- 308.

AEA Consulting: **“Navigating Uncertain Times Long-Term Scenario Planning: Literature Review”**, Ekim 2020, s. 1-28, (Çevrimiçi) [Navigating Uncertain Times: A Scenario Planning Toolkit for the Arts & Culture Sector \(wallacefoundation.org\)](https://www.wallacefoundation.org/~/media/pdf/Arts-Culture-Sector-Toolkit-for-Planning-Toolkit-for-the-Arts-&Culture-Sector.pdf) 25 Mart 2023.

Ahmad, Hesham, Min An, Mark Gaterell: **"KM Model to Embed Knowledge Management Activities into Work Activities in Construction Organisations", Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2008- Proceedings of the 24th Annual Conference, C.I, 2008, s. 313.**

Akat, İlter, Gönül Budak, Gülay Budak: **"İşletme Yönetimi"**, İzmir, Barış Yayınları, 1999.

Akbaba, Sırrı: **"Psikolojik Danışma ve Sınıf Ortamlarında Öğrenme Psikolojisi"**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1995.

Akdemir, Ali: **"Vizyon Yönetimi: Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde"**, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2008.

Akkoç İrfan, Abdullah Çalışkan, Ömer Turunç: **"Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü"**, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.XII, No:4, 2012, s. 65-83.

Akpolat, Katrin, Fawzy Soliman, Jochen Schweitzer: **"Understanding Perceived Environmental Uncertainty And Its Impact On Innovation"**, **Global Business Conference**, Tignes, Fransa, Şubat 2013.

Aksoy, Irmak, Ebru Tolay: **"Psikolojik Güçlendirmenin Değişime Yatkınlık Üzerindeki Etkileri"**, **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, C.XXI, No:2, 2019, s. 1-20.

- Aktan, Coşkun Can, "Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi", **Yeni Türkiye**, C.I, No:88, İstiklal Y. Vural: Bilim ve Teknoloji Özel Sayısı, 2016, s. 7.
- Aktaş, Mert, İrge "Koşul Bağımlılık Kuramı", **Örgüt Kuramları**, H. Cenk Şener: Sözen, H. Nejat Basım (Der.), İstanbul, Beta BYD A.Ş, 2012.
- Aktepe, Eyyüp: **"İşletmecilik Bilgileri"**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004.
- Alavi, Maryam, "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", Dorothy E. Leidner: **MIS Quarterly**, C.XXV, No:1, 2001, s. 107- 136.
- Albanese, Robert: **"Management"**, Ohio: South Western Publishing, 1998.
- Albright, Jeremy J., **"Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS Working Paper"**, The Hun Myoung Park: University Information Technology Services (UITs) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University, 2009.
- Albu, Angela: "Fundamentals of Innovation", ed. Bernardo Llamas, Felipe Luis Mazadiego, María Dolores Storch De Gracia, **Key Issues for Management of Innovative Projects**, 2017, s. 16, (Çevrimiçi) [Key Issues for Management of Innovative Projects | IntechOpen](#) 16 Mart 2023.
- Aldrich, Howard E.: **"Organizations and Environments"**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1979.

Alharbi, Ibrahim "Organizational Innovation: A Review Paper", **Open Journal of Business and Management**, C.VII, 2019, s. 1196-1206.

Bader A., Rossilah
Jamil, Nik Hasna Nik
Mahmood,
Awaluddin Mohamed
Shaharoun:

Allied Consultants "A Comprehensive Guide to "Efficient Open Europe: Innovation" Benefits and Challenges- A European Perspective", 2012, s. 4, (Çevrimiçi) [efficient-open-innovation.pdf \(space-consulting.eu\)](https://www.space-consulting.eu/efficient-open-innovation.pdf) 17 Mart 2023.

Alkan, Nazlı: "Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi", **Bilgi Dünyası**, C.IV, No:2, 2003, s. 124.

Alsabbagh, Mouaz, "The Impact of Knowledge Management on Organizational Abdul Hamid AL Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Khalil: Damascus City)", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, C.VII, No:4, 2017, s. 560-578.

Alstete, Jeffrey W., "Intelligent Agent-Assisted Organizational Memory in John P. Meyer: Knowledge Management Systems", **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, C.L, No:4, 2020, s. 615-630.

Altıntaş, Furkan "Organizasyonel Öğrenme Boyutları Arasındaki İlişkilerin Fahri: Meta Analizi ile Değerlendirilmesi", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 7, No:99, Aralık 2019, s. 360-375.

Altunoğlu, A. Ender, "The Relationships Between Knowledge Management, Environment, Technology and Organizational Performance", **Journal of Internet Applications and Management**, C.V, No:1, 2014, s. 22.

Amabile, Teresa M., "Assessing The Work Environment for Creativity", Regina Conti, **Academy of Management Journal**, C.XXXIX, No:5, 1996, Heather Coon, s. 1154-1184.
Jeffrey Lazenby,
Michael Herron:

Ameka, Indriany, "Technology Push vs. Market Pull in Technology University Innovation Commercialization Case Study: ITB", Wawan Dhewanto: **Information Management and Business Review**, C.V, No:7, Temmuz 2013, s. 337-341.

Analoui, Bejan "Leadership and Knowledge Management in UK ICT Organisations", **Journal of Management Development**, David, Clair Hannah C.XXXII, No:1, 2013 s. 4-17.
Doloriert, Sally
Sambrook:

Anderson, Brian S., "Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation", **Strategic Management Journal**, C.XXXVI, No:10, 2015, s. 1579-1596.
Patrick M. Kreiser,
Donald F. Kuratko,
Jeffrey S. Hornsby,
Yoshihiro Eshima:

Argote, Linda: "Reflections on Two Views of Managing Learning and Knowledge in Organizations", **Journal of Management Inquiry**, C.I, No:14, 2005, s. 43-48.

Argote, Linda, Ella "Organizational Learning: From Experience to Knowledge", Miron-Spektor, **Organization Science**, C.XXII, No:5, 2011, s. 1123-1137.

- Argyris, Chris: "Action Science and Organizational Science", **Journal of Managerial Psychology**, C.X, No:6, 1995, s. 20-26.
- Argyris, Chris: **"On Organizational Learning"**, 2. bs., Oxford, Blackwell,1999.
- Argyris, Chris, **"Organizational Learning: A Theory of Action Perspective"**, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- Donald A. Schön:
- Arıöz, Ömer: **"Belirsizlik Altında Karar Alma Süreçlerinin Analizi: Türkiye Çimento Sektöründe Bir Uygulama Örneği"**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Eskişehir, 2012.
- Armenakis, Achilles A., Arthur G. Bedeian: "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s", **Journal of Management**, C.XXV, No:3, 1999, s. 306.
- Armenakis, Achilles A., Stanley G. Harris, Kevin W. Mossholder: "Creating Readiness for Organizational Change", **Human Relations**, C.XLVI, No:6, 1993, s. 681-703.
- Armenakis, Achilles A., Stanley G. Harris: "Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness", **Journal of Organizational Change Management**, C.XV, No:2, 2002, s. 169- 183.
- Arslan, Elif Türkan: **"İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma"**, Doktora Tezi, Süleyman Demiral Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, 2012.

- Arslantaş, Cem "Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.III, No:1, 2005, s. 103-124.
- Ashill, Nicholas J., "The Impact of Environmental Uncertainty Perceptions, Decision Maker Characteristics and Work Environment Characteristics on The Perceived Usefulness of Marketing Information Systems (MKIS): A Conceptual Framework", **Journal of Marketing Management**, C.XV, No:6, 1999, s. 519-540.
- Ashill, Nicholas J., "Measuring State, Effect, and Response Uncertainty: Theoretical Construct Development and Empirical Validation", **Journal of Management**, C.XXXVI, No:5, 2010, s. 1278-1308.
- Aslam, Hassan "A Journey from Individual to Organizational Learning (Exploring The Linking Bridge: Team Learning)", **International Journal of Academic Research**, C.III, No:3, 2011, s. 738-745.
- Danial, Tasawar (Exploring The Linking Bridge: Team Learning)", **International Journal of Academic Research**, C.III, No:3, 2011, s. 738-745.
- Javaid, Asif Tanveer, Mannan Khan, Farooq Shabbir: 2011, s. 738-745.
- Asunakutlu, Tuncer: "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme", **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, No:5, Güz 2001, s. 1-17.
- Atak, Metin: "Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 2009, s. 54.
- Atlı, Dinçer: "Bilgi Çağında İşletmeler Açısından Bilgi Yönetimi ve Stratejik Önemi", **Akademik Bilişim**, 2014, 5- 7.

- Avcı, Umut: “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C.V, No:10, 2009, s. 121-138.
- Awad, Elias M., **“Knowledge Management”**, New Jersey, Prentice Hall
Hassan M. Ghaziri: Publishing, 2004.
- Awazu, Yukika, “The Knowledge Chiefs: CKOs, CLOs and CPOs”,
Kevin C. Desouza: **European Management Journal**, C.XXII, No:3, 2004, s. 339.
- Axtell, Carolyn, Toby “Familiarity Breeds Content: The Impact of Exposure to
Wall, Chris Stride, Change on Employee Openness and Well-Being”, **Journal
Kathryn Pepper, of Occupational and Organizational Psychology**,
Chris Clegg, Peter C.LXXV, No:2, 2002, s. 217- 231.
Gardner, Richard
Bolden:
- Ayar, Umut: “İşgücü Piyasası Araştırmaları İstanbul İli 2022 Yılı Sonuç
Raporu”, Türkiye İş Kurumu, 2022, s. 26, (Çevrimiçi)
[istanbul.pdf \(iskur.gov.tr\)](https://istanbul.pdf (iskur.gov.tr)) 01 Nisan 2023.
- Aybar, Sibel: **“İşletmelerde Öğrenen Örgütler ve İş Verimliliği
İlişkisinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”**,
Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal
Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı,
İstanbul, 2011, s. 4-5.
- Aydın, Gülnil: “Pazar Konumuna Göre Pazarlama Stratejileri”, **Pazarlama
Stratejileri: Yönetmel Bir Yaklaşım**, Ed., Ömer Torlak,
Remzi Altunışık İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,
2009.

Aydoğan, Enver, "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Fatih Orhan, Ümit Kamu Hastanesi Örneği", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.XII, No:2, 2011, s. 191-213.

Azadehdel, "The Modifying Role of Knowledge Management in Mohammad Reza, Relationship among Environment and Organizational Farzin Farahbod, Structure", **J. Basic. Appl. Sci. Res.**, C.II, No:3, 2012, s. Mehrdad Rahimi: 2758-2764.

Baba, Mukhtar, R. "The Moderating Role Of Environmental Turbulence On Mahmood, Azizi The Relationship Between Organizational Learning And Halipah: Firm Innovativeness", **International Journal of Management Research & Review**, C.VII, No:2, 2017, 148-159.

Bakari, Sayef, "The Impact of Domestic Investment in the Industrial Sector Mabrouki Mohamed, on Economic Growth with Partial Openness: Evidence from Asma Elmakki: Tunisia", **Economics Bulletin**, C.XXXVIII, No:1, 2017, s. 111-128.

Balakrishnan, "Factors Effecting Knowledge Management Process in Valarmathi, Gandhi Higher Educational Institutions", **Journal of Critical Vasanth Kumar: Reviews**, C.VII, No:15, 2020, 997-1007.

Balcı, Ali: "Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama", Ankara, Pegem Akademi, 2014.

Baltacı, Ali: "Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.VII, No:1, 2018, s. 259.

- Bantel, Karen A., Susan E. Jackson: "Top Management and Innovations in Banking: Does The Composition of the Top Team Make A Difference?", **Strategic Management Journal**, C.X, No:1, 1989, s. 107-124.
- Baran, Muhteşem: "**İşletmelerin Rekabet Avantajı Elde Etmesinde Büyük Veri Bilgi Yönetimi ve İş Zekası**", İstanbul, Beta Yayınları, 2017.
- Baransel, Atilla: "**Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:257, İstanbul, 1993.
- Barbieri, José Carlos, Teixeira, Antônio Carlos: "Sixth Generation Innovation Model: Description of A Success Model RAI", **Revista de Administração e Inovação**, C.XIII, No:2, 2016, s. 88-12.
- Barker, Alan: "**Yenilikçiliğin Simyası**", Çev. Ahmet Kardam, İstanbul, Mess Yayınları No.391, 2002.
- Barnhart, Robert K.: "**The Dictionary of Etymology**", New York, Harper Collins, 1995.
- Baron, Reuben M., David A. Kenny: "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, C.LI, No:6, 1986, s. 1173-1182.
- Barrett, Frank J.: "Creating Appreciative Learning Cultures", **Organizational Dynamics**, C. XXIV, No:2, Güz 1995, s. 36-49.
- Barutçugil, İsmet Sabit: "**Bilgi Yönetimi**", İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.

- Barutçugil, İsmet Sabit: **"Stratejik Yönetim"**, 1. bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2013.
- Basım, Hamdullah Nejat, Harun Şeşen: **"Öğrenmek ve Öğrenen Örgütler", Örgütlerde Değişim ve Öğrenme**, Ed., A. Kadir Varoğlu, Hamdullah Nejat Basım, Ankara, Siyasal Kitabevi Yayınları, 2009.
- Baş, Metin: "Bağlantılı K Örneklem ile Parametrik Olmayan Cochran Q Testi: Bist 100 Uygulaması", **Uluslararası Afro- Avrasya Araştırmaları Dergisi**, C.IV, No:8, 2019, s. 94-107.
- Baytekin, Evrim Pelin: **"Bir Halkla İlişkiler Görevi Olarak Örgütsel Verimliliğin Artırılmasında Bilgi Yönetimi"**, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir, 2006, s. 224.
- Begun, James W., Amer A. Kaissi: "Uncertainty in Health Care Environments: Myth or Reality?", **Health Care Management Review**, C. XXIX, No:1, 2004, s. 31-39.
- Belgin, Önder, Başak Apaydın Avşar: "Türkiye'de Bölgeler ve İller Düzeyinde Ar-Ge ve Yenilik Performansının Gri İlişkisel Analiz Yöntemi ile Ölçülmesi", **Verimlilik Dergisi**, No: 2, 2019, s. 27-48.
- Bell, Daniel: **"The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting"**, New York, Basic Books, 1973.
- Bello, Oluwayemisi Bolaji, Abayomi Olarewaju Adeoye: "Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Performance: Empirical Evidence among Selected Manufacturing Companies in Lagos Metropolis, Nigeria", **Journal of Economics and Management**, C.XXXIII, No:3, 2018, s. 25-39.

Bennet, Roger, "Organizational Factors and Knowledge Management Within Large Marketing Departments: An Empirical Study", **Journal of Knowledge Management**, C. III, No:3, 1999, s. 213.

Bensghir, Türksel "Teknolojik Gelişmenin Örgütler ve Organizasyonel değişim Kaya, Doğan Nadir Üzerindeki Yansımaları", **Amme İdaresi Dergisi**, C.XXXIV, No:2, 2001, s. 21-22.

Bergeron, Bryan: "**Essentials of Knowledge Management**", New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, 2003.

Berkhout, A.J., Dap "Innovating The Innovation Process", **Int. J. Technology Management**, C.XXXIV, No:3/4, 2006, s. 390-404.
Hartmann, Patrick
van der Duin, Roland
Ortt:

Beşergil, Bilsen: "**Doğrusal Yenilik Modeli (linear model of innovation)**", 2021, (Çevrimiçi) [Prof. Dr. Bilsen Beşergil: Doğrusal Yenilik Modeli \(linear model of innovation\) \(bilsenbesergil.blogspot.com\)](https://www.bilsenbesergil.blogspot.com) 15 Mayıs 2023.

Bharadwaj, "Impact of Knowledge Management Capabilities on Sangeeta Shah, Knowledge Management Effectiveness", **The Journal for Sumedha Chauhan, Decision Makers**, C. XL, No:4, 2015, s. 421-434.
Aparna Raman:

Biçer, Mehmet: "Örgütsel Öğrenme", **Kurumsal Temelleriyle Örgütsel Davranış Ölçekleri Rehberi**, 1. bs., Ed., Sema Polatçı, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, 2020.

- Biçkes, Durdu Mehmet: **"Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma"**, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri, 2011, s. 41.
- Bingül, Bülent: **"Study to Investigate the Relationship Between Crises and Openness to Change in Organizations"**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Organizational Behaviour Bilim Dalı, 2006, İstanbul.
- Blauw, Jan Nico: **"Application and Implementation of Total Quality Control in Dutch Industry"**, 31st Annual Conference of The European Organization for Quality Control, 1987.
- Boehm, Guenter, L. J. Frederick: **"Strategic Innovation Management in Global Industry Networks"**, **Asian Journal of Business Management**, C.II, No:4, 2010, s. 110-120.
- Boisot, Max H.: **"Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in The Information Economy"**, İngiltere, Oxford University Press, 1999.
- Bosua, Rachelle, Krishna Venkitachalam: **"Aligning Strategies and Processes in Knowledge Management: A Framework"**, **Journal of Knowledge Management**, C.XVII, No: 3, 2013, s. 331-346.
- Bowonder, Anirudha Dambal, Shambhu Kumar, Abhay Shirodkar: **"Innovation Strategies for Creating Competitive Advantage"**, **Research-Technology Management**, C.LIII, No:3, 2010, s. 19-32.

- Bourgeois, III, L. J.: "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", **The Academy of Management Review**", C.V, No:1, 1980, s. 25-39.
- Bourgeois, III, L. J.: "Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments", **Academy of Management Journal**, C.XXVIII, No:3, 1985, s. 548-573.
- Braham, Barbara J.: **"Ateş Altında Sakin Kalabilmek Stres Yönetimi"**, Çev. Vedat G. Diker, İstanbul, Hayat Yayınları, 1998.
- Brakensiek, Fay C.: "Knowledge Management For EHS Professionals", **Occupational Health-Safety**, 2002, s. 73.
- Brant, Jennifer, Sebastian Lohse: **"The Open Innovation Model"**, International Chamber of Commerce (IOC) The World Business Organization, 2014, s. 5, (Çevrimiçi) [OI RP 2 WEB.pdf \(iccwbo.be\)](https://www.iccwbo.be/OI-RP-2-WEB.pdf) 17 Mart 2023.
- Bratianu, Constantine: "A Critical Analysis of Nonaka's Model of Knowledge Dynamics", **The Electronic Journal of Knowledge Management**, C.VIII, No:2, 2010, s. 194.
- Bratnicka, Katarzyna: **"Strategic Entrepreneurship and Firm performance- Restoring The Role of The Task Environment"**, Research Papers of Wroclaw University of Economics, No:366, Polonya: Wraclaw, 2014, s. 5967.
- Budak, Gönül, Didem Güler, Işıl Örgütsel Atıklığın Etkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, CXIV, No:26, 2011, s. 253.
- Kılıçaslan:

- Budak, Gülay: **“İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Örgüt Yapısı, Birey İş Doyumu, Uyum”**, İzmir: İzmir Ticaret Odası, No:61, 1999, s. 26.
- Budak, Gülay, Gönül Budak: **"İşletme Yönetimi"**, 5. bs., İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2004.
- Bumin, Birol: **"Örgüt Geliştirme"**, Ankara, Kalite Matbaası, 1978.
- Burgelman, Robert A., Leonard R. Sayles: "Transforming Invention into Innovation: The Conceptualization Stage", ed. Clayton M. Christensen, Steven C. Wheelwright, **Strategic Management of Technology and Innovation**, Boston, McGraw-Hill, 2004.
- Burke, W. Warner: **"Organization Development, Principles and Practices"**, New York, Addison Wesley Publishing, 2002.
- Burke, W. Warner, George H. Litwin: "A Causal Model of Organizational Performance and Change", **Journal of Management**, C. XVIII, No:3, 1992, s. 523-545.
- Burnes, Bernard, Rune Todnem By: "Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity", **Journal of Business Ethics**, C.CVIII, No:2, 2012, s. 239-252.
- Burns, Tom, G. M. Stalker: **"The Management of Innovation"**, Londra, Tavistock Yayınları, 1961.
- Calantonea, Roger J., S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhaob: "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", **Industrial Marketing Management**, C.XXXI, 2002, s. 515- 524.

- Can, Esin: **“Uluslararası İşletmecilik- Teori ve Uygulama”**, 6. bs., İstanbul, Beta, 2017.
- Cascini, G., P. Rissone, F. Rotini: “Business Re-Engineering Through Integration of Methods and Tools for Process Innovation”, **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture**, C. CCXXII, No:12, 2008, s. 1715-1728.
- Cengiz, Mehmet: **“Alanya Bölgesindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticilerin Yenilikçilik Anlayış”**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya, 2012.
- Chang Man-Ling, Au Due Tang, Cheng-Feng Cheng, Wen-Kuo Chen: “The Bright Side of Environmental Uncertainty for Organizational Learning: The Moderating Role Of Political Skill”, **Asian Business & Management**, 2022.
- Chen, Chung-Jen, Jing-Wen Huang, Yung-Chang Hsiao: “Knowledge Management And Innovativeness: The Role Of Organizational Climate And Structure”, **International Journal of Manpower**, C.XXXI, No:8, 2010, s. 848-870.
- Chen, Jiang, Zhi-Cheng Liu, Neng-Quan Wu: **“Relationships Between Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination”**, International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, IEEE Computer Society, 26-27 Aralık 2009, Çin: Xi'an, 2009, s. 488-492.

- Chen, Yongmin: "Marketing Innovation", **Journal of Economics & Management Strategy**, C.XV, No:1, 2006, s. 101-123.
- Chesbrough, Henry W.: "The Era of Open Innovation", **MIT Sloan Management Review**, C.XLIV, No:3, 2003.
- Chesbrough, Henry W.: "**Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**", Boston, Harvard Business School Press, 2003a.
- Cheung, Gordon W., Rebecca S. Lau: "Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models", **Organizational Research Methods**, C.XI, No:2, 2008, s. 296-325.
- Child, John: "Organizational Structure and Strategies of Control: A Replication of The Aston Study", **Administrative Science Quarterly**, C.XVII, No:2, 1972, s. 163-177.
- Chiva, Ricardo, Antonia Grandío, Joaquín Alegra: "Adaptive and Generative Learning: Implications from Complexity Theories", **International Journal of Management Reviews**, C.XII, No:2, 2010, s. 114-129.
- Chiva, Ricardo, Johanna Habib: "A Framework for Organizational Learning: Zero, Adaptive and Generative Learning", **Journal of Management and Organization**, C.XXI, No:3, 2015, s. 350-368.
- Chiva, Ricardo, Joaquin Alegre, Rafael Lapiedra: "Measuring Organisational Learning Capability Among The Workforce", **International Journal of Manpower**, C.XXVIII, No:3, 2007, s. 224-242.

- Cohen, Jason Frank: "Environmental Uncertainty and Managerial Attitude: Effects on Strategic Planning, Non-strategic Decision Making and Organizational Performance", **South Africa Journal of Business Management**, C.XXXII, No:3, 2001, s. 17-31.
- Colburn, Kristin: "**PinkSCAN Assessment Report Final 1.0 Version**", University of Alaska Office of Information Technology, Burlington, ON: Pink Elephant Inc., 18 Temmuz 2012, s. 46.
- Cole, Gerald A.: "**Management: Theory and Practice**", Londra, DP Publications Ltd., 1993.
- Coşkun, Seval, "Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Muammer Mesci, İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir İzzet Kılınç: Araştırma", **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.XIII, No:2, 2013, s. 101-132.
- Courtney, Hugh, "Strategy Under Unertainty", **Harward Business Review**, Jane Kirkland, Kasım- Aralık 1997, s. 1-15, (Çevrimiçi) 97603.pdf.fm
Patrick Viguerie: brandeis.edu 19 Mart 2023.
- Covin, Jeffrey G., "Strategic Management of Small Firms in Hostile And Dennis P. Slevin: Benign Environments", **Strategic Management Journal**, C.X, 1989, s. 75-87.
- Covin, Teresa J., "Participant Perceptions of Positive and Negative Ralph H. Killmann: Influences on Large-Scale Change", **Group & Organization Studies**, C.XV, No:2, 1990, s. 233-248.
- Croasdel, David T.: "It's Role in Organizational Memory and Learning", **Information Systems Management**, C.XVIII, No:1, 2001, s. 8-11.

Crossan, Mary M., "Organizational Learning: Dimensions for a Theory", **The Henry W. Line, International Journal of Organizational Analysis**, C. III, Roderick E. White, No:4, 1995, s. 337–360.

Lisa Djurfeldt:

Cucović, Anita, "The Importance Of Knowledge Management in Osman Cucović: Contemporary Management", **Geo Information**, No:3, 2014, s. 32.

Cruz, Carlos "Flexible Contracts to Cope with Uncertainty in Public-Oliveria, Rui Cunha Private Partnerships", **International Journal of Project Marquez: Management**, C. XXXI, No:3, 2013, s. 473-483.

Cumming, Brian S.: "Innovation Overview and Future Challenges", **European Journal of Innovation Management**, C.I, No:1, 1998, s. 21-29.

Cummings, Thomas "Organization Development and Change", 8. bs., Mason, G., Cristopher G. Thomson South Western, 2005.

Worley:

Cunningham, "The Relationships Among Commitment to Change, Coping George B.: with Change, and Turnover Intentions", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, C.XV, No:1, 2006, s. 29-45.

Cyert, Richard "A Behavioral Theory of The Firm", New Jersey, Prentice Michael, James G. Hall/Pearson Education, 1963.

March:

Çakar, Nigar "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Demircan, Sibel Örgüt Yapısının Temel Etkileri", **Ege Akademik Bakış**, C.X, Yıldız, Serkan Dur: No:1, 2010, s. 76.

- Çakırel, Yasin: **"İşletmelerde Bilgi Kültürü ve Yenilik Etkileşimi: Türk İşletmelerinde Bir Araştırma"**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul, 2016.
- Çalık, Temel: "Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme", **Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi Dergisi**, No:36, 2003, s. 536-557.
- Çam, Salim: **"Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü"**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2002.
- Çankaya, İbrahim, "Öğretmen Adaylarında Yaratıcı Düşünmenin Yordayıcısı Ethem Yeşilyurt, Olarak Değişime Açıklık ve Hayal Gücü", **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.V, No:2, 2012, s. 46-62.
- Şanlı: "Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Ed. Tahir Büyükkakın, Figen Büyükkakın, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2003, s. 421-432.
- Çapık, Cantürk: "Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı", **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi**, C. XVII, No:3, 2014, s. 196-205.
- Çapraz, Burak: **"Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi"**, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2009, s. 63.
- Çelebioğlu, Fuat: **"Davranış Açısından Örgütsel Değişim"**, İstanbul, Evrim Ofset, 1982.

Çelik, Vural, Hakan “Organizasyonel Öğrenme Kapasitesi, Çift Yeteneklilik, Kitapçı, Burçin Çetin Çevre Dinamizmi ve Yenilik Performansı İlişkisi”, **Bilgi Yönetimi Dergisi**, C.V, No:2, 2022, s. 239-255.

Çemberci, Murat, “The Role of Network Learning Capability in the Relationship between Open Mindedness and Innovation Performance”, **Postmodern Openings**, C.XII, No:4, 2021, s. 18-41.

Naz Cömert:

Çetin, Canan, Esra “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, İstanbul, Beta, 2014.

Dinç Özcan:

Çetintaş, H. "Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, C.IV, No:1, 2016, s. 179–83.

Çiçeklioğlu, Hüseyin: "Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi", **Örgütsel Davranış**, 1. bs., Ed. İsmet Bakan, İstanbul, Beta Yayınları, 2020.

Daft, Richard L.: "**Management**", 2. bs., Orlando, Dryden Press, 1991.

Daft, Richard L.: "**Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak**", Onuncu Basımdan Çeviri, Çev. Ömür N. Timurcanday Özmen, Nobel Yayınevi, 2015.

Daft, Richard L., Karl E. Weick: "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", **Academy of Management Review**, C.IX, No:2, 1984, s. 284-295.

- Daghfous, Abdelkader: "How To Make Knowledge Management a Firm's Core Capability", **Journal of Knowledge Management Practice**, Ekim 2003, (Çevrimiçi) [Journal of Knowledge Management Practice, \(tlaintc.com\)](http://www.tlaintc.com) 26 Aralık 2021.
- Dalkir, Kimiz: **"Knowledge Management in Theory and Practice"**, Burlington, Elsevier Butterworth- Heinemann, 2005.
- Damanpour, Fariborz: "Organizational Innovation: A Meta- Analysis of Effects of Determinants and Moderators", **Academy of Management Journal**, C.XXXIV, No:3, 1991, s. 556-557.
- Damanpour, Fariborz, Richard M. Walker, Claudia N. Avellaneda: "Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations", **Journal of Management Studies**, C. XLVI, No:4, 2009, s. 652-653.
- Damanpour, Fariborz, Shanthi Gopalakrishnan: "Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change", **Journal Eng. Technol. Management**, C.XV, No:1, 1998, s. 1-24.
- Danneels, Erwin: "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", **Strategic Management Journal**, C.XXXIII, No:12, 2002, s. 1095-1121.
- Danneels, Erwin, Elko J. Kleinschmidt: "Product Innovativeness from The Firm's Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance", **Journal of Product Innovation Management**, C.XVIII, No:6, 2001, s. 357-373.
- Daryani, Shahram Mirzaei, Farzad Sattari Ardabili, Mousa Amini: "The Study Models of Learning Organisation Building", **Int. J. Learning and Intellectual Capital**, C.XI, No:4, 2014, s. 320-333.

- Davenport, Thomas H.: **“Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology”**, Boston, Harvard Business Press, 1993.
- Davenport, Thomas H.: Thomas H. Davenport, "Some Principles of Knowledge Management", **Strategy & Business**, C.I, No:2, 1996, s. 34-40.
- Davenport, Thomas H.: Thomas H. Davenport, "Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies", **Knowledge and Process Management**, C.IV, No:3, 1997, s. 187- 208.
- Davenport, Thomas H., Laurence Prusak: **“Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”**, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- Davutoğlu, Naci; Atalay, Birol Akgül; Erşan Yıldız: "7'S Kuramının Büyük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Ekonomik Performansı Değerleme Aracı Olarak Kullanılması", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, XL, 2016/1, s .135-161.
- Dawes, Philip L.: "Model of the Effects of Technical Consultants on Organizational Learning in High-Technology Purchase Situations", **Wolverhampton Business School Management Research Centre**, C.XIV, No:1, 2001, s. 1-20.
- De Geus, Arie: **“Öğrenme Olarak Planlama”**, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Belirsizliği Yönetmek, Çev. Günay Bulut, İstanbul, Türk Metal Sanayicileri Sendikası, 1999.
- Dechant, Kathleen, Victoria Marsick, Elizabeth Kask: **“Team Learning: A Model For Effectiveness in High Performing Teams”**, Bingley, Emerald Group, 2000.

- Demir, Ergül, Özkan Saatçioğlu, Fatih İmrol: "Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi", **Curr Res Educ**, C.II, No:3, 2016, s. 130-148.
- Demircioğlu, Mehmet Akif: "Organizational Innovation", **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**, Ed. Ali Farazmand, Cham, Springer International Publishing AG, 2018, s. 4356- 4360.
- Demirel, Oğuz, İsmail Hakkı Eraslan: "Bilgi Yönetimi Süreci ile Yenilikçilik İlişkisi: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü", **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.XXI, No:1, 2023, s. 155-172.
- Demirtaş, Hasan: "İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı", **İlköğretim Online**, C.XI, No:1, 2012, s. 18-34.
- Deniz, Mehmet: "Kobi'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C.XI, No:22, 2011, s. 141-176.
- Desouza, Kevin C.: "Knowledge Security: An Interesting Research Space", **Journal of Information Science and Technology**, No:3, 2006, s. 1-7.
- Dess, Gregory G., Donald W. Beard: "Dimensions of Organizational Task Environments", **Administrative Science Quarterly**, C.XXIX, No:1, 1984, s. 52-73.
- Dhiman, Satinder K., Sanjay Modi, Varinde Kumar: "Celebrating Diversity through Spirituality in The Workplace: Transforming Organizations Holistically", **Journal of Values-Based Leadership**, C.XII, No:1, 2019, s. 1-18.

Di Stefano, Giada, "Technology Push and Demand Pull Perspectives in Innovation Studies: Current Findings and Future Research Directions", **Research Policy**, C. XLI, No:8, 2012, s. 1283-1295.

Diakoulakis, Ioannis "Towards A Holistic Knowledge Management Model", **Journal of Knowledge Management**, C.VIII, No:1, 2004, s. 32-46.
E., Nikolaos
B. Georgopoulos, Di
mitrios
E. Koulouriotis, Dimit
rios M. Emiris:

Dias, Álvaro Lopes, "Organizational Environment and Employee Commitment",
Veronica Silva, **International Journal of Services and Operations
Management**, 2021, s. 1-28.
Leandro Ferrira
Pereira, Renato
Lopes da Costa, Rui
Alexandre Henriques
Gonçalves:

DiBella, Anthony J., "Understanding Organizational Learning Capability",
Edwin C. Nevis, **Journal of Management Studies**, C.XXXIII, No:3, 1996, s.
Janet M. Gould: 361-379.

Dicle, Ülkü, Atilla "Örgütsel Değişim", **Verimlilik Dergisi**, C.II, No:3, Nisan-
Dicle: Haziran 1973, s.672-673.

Dikmen, Çiğdem: **"Stratejik İşbirliklerinde Bilgi Transferi"**, İstanbul
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim
Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi,
2005, s. 54.

Dinçer, Ömer: **"Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri"**,
İstanbul, Alfa Yayınları, 1992.

- Dinçer, Ömer: **"Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri"**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2013.
- Dinçmen, Murat: **"İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri"**, **Mercek Dergisi**, C.VIII, No:32, 2003, s. 47-53.
- Dinçmen, Murat: **"Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları"**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2010.
- Dixon, Nancy M.: "Organizational Learning: A Review of The Literature with Implications for HRD Professionals", **Human Resource Development Quarterly**, C.III, No:1, 1992, s. 29-47.
- Dixon, Nancy M.: **"Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively"**, Abingdon, United Kingdom, Gower Publishing Limited, 1999.
- Dodgson, Mark: "Organizational Learning: A Review Of Some Literatures", **Organization Studies**, C.XIV, No:3, 1993, s. 375-394.
- Dodgson, Mark, David Gann, Ammon Salter: **"The Management of Technological Innovation Strategy and Practice"**, New York, Oxford University Press Inc, 2008.
- Doğan, Kader: **"Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi"**, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, İstanbul, 2010.
- Doğan, Selen, Selçuk Kılıç: "Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.XIV, No:2, 2009, s. 87-111.

- Doğruyol, Seyhan: **“İstanbul Bölgesindeki Restoran İşletmelerinde Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı ve Uygulama Stratejileri”**, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın, 2014.
- Dougherty, Deborah: “Organizing for Innovation”, **Managing Organizations: Current Issues**, Ed. Clegg G. Steward, Cynthia Hardy, Walter R. Nord, Londra, Sage Publications, 1999.
- Downes, Trevor, “The Extent and Effectiveness of Knowledge Management in Australian Community Service Organisations”, **Journal of Knowledge Management**, C.XX, No:1, 2016, s. 49- 68.
- Drucker, Peter F.: **“Sonuç İçin Yönetim”**, Çev. Bülent Toksöz, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1999.
- Drucker, Peter F.: **“The Discipline of Innovation”**, Harvard Business Review, C.LXXX, No:8, 2002, s. 5-10.
- Duncan, Robert B.: “Environmental Uncertainty”, **Administrative Science Quarterly**, C.XVII, No:3, 1972, s. 313-325.
- Dunham, Rundall B., “The Development of an Attitude Toward Change Instrument”, **Annual Academy of Management Conference**, Madison, WI., 1989, s. 6.
- Jean A. Grube, Donald G. Gardner, L. L. Cummings, Jon L. Pierce:
- Durdu, Ali, Emine İpek: “Bilgi Yönetiminin İşletmelere Yenilik ve Rekabet Üstünlüğü Sağlaması”, **AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology**, C.XI, No:43, 2020, s. 110-111.

- Durna, Ufuk: “**Yenilik Yönetimi**”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
- Earl, Michael J., Ian A. Scott: "The Role of The Chief Knowledge Officer; Financial Times Supplement", **Mastering Information Management**, 1999, s. 7-8.
- eduqas: “**Market Pull, Technology Push**”, (Çevrimiçi) [market pull, technology push. \(uk.s3.amazonaws.com\)](https://uk.s3.amazonaws.com/technology-push) 15 Mart 2023.
- Edvardsson, Ingi Runar: "HRM and Knowledge Management", **Employee Relations**, C.XXX, No:5, 2008, s. 553-561.
- Elçi, Şirin: “**İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**”, Ankara, Feryal Matbaacılık, 2006.
- Emery, Frederick Edmund, Eric L. Trist: "The Causal Texture of Organizational Environments", **Human Relations**, C.XVIII, No:1, 1965, s. 21-32.
- Eraslan, İ. Hakkı, Melih Bulu, İsmail Bakan: “Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulama”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, C.V, No:3, 2008, s. 15-32.
- Erdil, Oya, Halit Keskin, Ali E. Akgün: “Organizasyonlarda Bilgi Kodlama”, **İzmit: II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent, İzmit.
- Eren, Hakan, Ali Kılıç: “Örgütlerde Yenilikçilik Ortamı; Özellikli Bir Sektör Olarak Savunma Sanayiinde Durum”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.XVII, No:3, 2013, s. 221-244.

- Eren, Hakan, Serkan Karaca, Ali Kılıç: "Firma İçi ve Dışı Kaynakların Organizasyonel Yenilik Geliştirmedeki Etkileri", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C.XIII, No:3, Eylül 2015, s. 161.
- Erigüç, Gülsün, Pınar Yalçın Balçık: "Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, C.X, No:1, 2007, s. 75- 106.
- Eroğlu, Seyit: **"Dönüştürücü Liderliğin Rekabet Avantajına Etkisinde Organizasyonel Öğrenmenin Aracılık Rolü"**, Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Doktora Programı, 2022, İstanbul.
- Ersarı, Göknur: "Çevresel Belirsizliğin Yenilik Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Rolü: Otellerde Bir Uygulama", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, C.XVIII, No:4, 2022, s. 1208-1229.
- Ertürk, Mümin: **"İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon"**, 2. bs., İstanbul, Beta Yayınevi, 1998.
- Ertürk, Mümin: **"İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon"**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2009.
- Eshlaghy, Abbas Toloie, Alireza Maatofi: "Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran", **European Journal of Social Science**, C.XIX, No:1, 2011, s. 114-122.
- Fayganoğlu, Pınar: "Yenilik Stratejilerinin, Örgütsel Yapı Unsurlarına Yansıması Bağlamında Çevresel Belirsizliğin Rolü", **International Social Sciences Studies Journal**, C.V, No:30, 2019, s. 484.

- Fedayi, Cemal C.: "Öğrenen Örgütler Teorisi ya da Öğrenmeyi Öğrenmek", **Yeni Türkiye**, No:20, 1998, s. 1230-1240.
- Feltes, Carol, Donna S. Gibson, Holly Miller, Cathy Norton, Ludmila Pollock: "**Envisioning the Future of Academic Libraries**", Library Research, Paper 1, 2012, (Çevrimiçi) http://digitalcommons.rockefeller.edu/library_research/ 30 Aralık 2021.
- Feng, Lijie, Zhenzhen Zhao, Jinfeng Wang, Ke Zhang: "The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective: Moderating the Role of Environmental Dynamism", **Sustainability**, C.XIV, No:4577, 2022, s. 1-19.
- Fiol, C. Marlene, Marjorie A. Lyles: "Organizational Learning", **The Academy of Management Review**, C.X, No:4, 1985, s. 803-813.
- Flood, Robert L.: "Fifth Discipline: Review and Discussion", **Systemic Practice and Action Research**, C.XI, No:3, 1998, s. 259-273.
- Fornell, Claes, David F. Larcker: "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice", **Journal of Marketing Research**, C.XVIII, No:1, 1981, s. 39-50.
- Fredrickson, James W., Terence R. Mitchell: "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment", **The Academy of Management Journal**, C.XXVII, No:2, 1984, s. 399-423.
- Freeman, Chris, Luc Soete: "**The Economics of Industrial Innovation**", 3. bs., Massachusetts, Cambridge, MIT Press, 1997.

French, Wendell L., **"Organizational Development: Behavioural Science Interventions for Organisational Improvement"**, 6. bs., Cecil H. Bell: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1999.

Fuentes- Fuentes, "The impact of Environmental Characteristics on TQM M. Mar, Carlos A. Principles and Organizational Performance", **Omega**, Albacete-Saez, F. C.XXXII, 2004, s .425-442.

Javier Llorens-Montes:

Garvin, David A.: "Building a Learning Organization", **Harvard Business Review**, No:71, 1993, s. 78-91.

Genç, Nurullah: **"Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar"**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2007.

George, Darren, **"SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update"**, 10. bs., Paul Mallery: Boston, Pearson, 2010.

Gerami, Mohsen: "Knowledge Management", **(IJCSIS) International Journal of Computer Science and Information Security**, C. VII, No:2, 2010, s. 235.

Gifford, William E., "Message Characteristics and Perceptions of Uncertainty H. Randolph Bobbitt, by Organizational Decision Makers", **Academy of Management Journal**, C.XXII, No:3, 1979, s. 458-481.

Ghaffari, Sara, **"The Analysing of Marsick and Watkins Theory in Comparison with Other Learning Theories"**, The 10th Javeria Fazal, Imran Abbas Jadoon, Ishak Shah: International Conference of The Asia Chapter, Academy of Human Resource Development (AHRD), Kuala Lumpur, Malezya, 03-06 Aralık 2011.

- Gold, Andrew H., "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", **Journal of Management Information Systems**, C.XVIII, No:1, 2001, s. 185-214.
- Arvind Malhotra,
Albert H. Segars:
- Goldhar, Joel D.: "Some Modest Conclusions", **Management of Research and Innovation**, Ed. Burton V. Dean, Joel D. Goldhar, Amsterdam, North-Holland Publ. Co., 1980.
- Golestan, Ahmad "An Investigation on The Role of Learning Organization in The Realization of Organizational Learning Based Marquardt Model: A Case Study of Islamic Azad University, Neyshabur Branch", **Management Science Letters**, No:4, 2014, s. 601-606.
- Nategh, Seyed
Morteza Ghayour
Baghbani:
- Gonzalez, Rodrigo "Knowledge Management: An Analysis From the Organizational Development", **Journal of Technology Management & Innovation**, C.IX, No:1, 2014, s. 132.
- Valio Domínguez,
Manoel Fernando
Martins:
- Göral, Murat: "Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2012.
- Granström, Kjell: "Arbetsgruppens Beroende Av Organisationens Struktur", FOG Rapporter, no. 46, Linköping Universitet, 1999.
- Gregoriou, Greg N., "Understanding Mergers and Acquisitions: Activity Since 1990", **International Mergers and Acquisitions Activity Since 1990**, Ed. Greg N. Gregoriou, Luc Renneboog, Elsevier, 2007.
- Luc Renneboog:

Griffin, Abbie, Albert L. Page: "PDMA Success Measurement Project Recommended Measures for Product Development Success and Failure", **Journal of Product Innovation Management**, C.XIII, No:6, Kasım 1996, s. 478-496.

Grossman, Gene, Elhanan Helpman: "**Innovation and Growth in the Global Economy**", Cambridge, MIT Press, 1991.

Gupta, Anil K., Vijay Govindarajan: "Knowledge Flows Within Multinational Corporations", **Strategic Management Journal**, C.XXI, No:4, 2000, s. 473-496.

Gupta, Suraksha, Naresh K. Malhotra, Michael Czinkota, Pantea Foroudi: "Marketing Innovation: A Consequence of Competitiveness", **Journal of Business Research**, C.LXIX, No:12, 2016, s. 5671-5681.

Güçlü, Nezahat, Kseanela Sotirofski: "Bilgi Yönetimi", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, C.IV, No4, 2006, s. 355.

Gül, İsa: "**Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Değişime Açıklığın Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İl Merkezi Hastanelerinde Bir Araştırma**", Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2018

Güleş, Kürşat, Bülbul: Hasan Hasan "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.IV, No:1, 2003, s.40-63.

Güleş, Hasan **“Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı”**,
Kürşat, Hasan Ankara, Nobel Yayınları, 2004.

Bülbül:

Gümüş, Sefer: **“İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri”**,
1. bs., İstanbul, Eğitim İletişim Yayınları, 2014.

Gürsu, Hakan: **“Sahi, İnovasyon Neden Bize Bu Kadar Uzak?”**,
İstanbul, Destek Yayınları, Mart 2014.

Gürüz, Demet, Gaye **“İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi”**,
Özdemir Yaylacı: İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004.

Grover, Varun, “General Perspectives on Knowledge Management:
Thomas H. Fostering a Research Agenda”, **Journal of Management
Information Systems**, C.XVIII, No:1, 2001, s. 5-21.

Hair, Jr. Joseph, F., **“Multivariate Data Analysis”**, 7. bs., Edinburgh Gata,
William C. Black., Harlow. Pearson Education Ltd, 2014.
Barry J. Babin,
Rolph, E. Anderson:

Hajric, Emil: **“Knowledge Management System and Practices A
Theoretical and Practical Guide for Knowledge
Management in Your Organization”**, 2018, s. 11,
(Çevrimiçi) [Knowledge Management A Theoretical And
Practical Guide Emil Hajric\(PDF\).pdf \(helpjuice.com\)](https://www.helpjuice.com/helpjuice.com/Knowledge-Management-A-Theoretical-And-Practical-Guide-Emil-Hajric(PDF).pdf) 19
Aralık 2021.

Hamel, Gary: **“The Why, What, and How of Management Innovation”**,
Harvard Business Review, 2006, (Çevrimiçi) [The Why,
What, and How of Management Innovation \(hbr.org\)](https://hbr.org/2006/04/the-why-what-and-how-of-management-innovation/) 04
Mart 2023.

- Hani, Selim, Nathalie De Marcellis-Warin: "Open Innovation and Involvement of End-Users in the Medical Device Technologies Design & Development Process: End-Users' Perspectives", **Technology and Investment**, C.VII, No:3, 2016, s. 73-85.
- Hatch, Mary Jo, Ann L. Cunliffe: "**Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**", Oxford, Oxford University Press, 2006.
- Hayes, Andrew F.: "**Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)**", 2. bs., New York, NY, The Guilford Press, 2018.
- Hedberg, Bo: "How Organizations Learn and Unlearn", ed. Paul Nystrom, William Starbuck, **Handbook of Organizational Design- Volume 1- Adapting Organisations to Their Environment**, Oxford, Oxford University Press, 1981.
- Helleoid, Duane, Bornard Simionin: "Organizational Learning And A Firm's Core Competence", **Competence-based Competition**, Ed. Gary Hamel, Aimé Heene, Chichester, John Wiley & Sons, 1994.
- Helvacı, M. Akif: "**Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi, İlke, Yöntem ve Süreçler**", Ankara, Nobel Yayınları, 2010.
- Henderson, Rebecca M., Kim B. Clark: "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", **Administrative Science Quarterly**, C.XXXV, 1990, s. 9.
- Hjalager, Anne-Mette: "Repairing Innovation Defectiveness in Tourism", **Tourism Management**, C.XXIII, No:5, Ekim 2002, s. 465-474.

Hickson, David John, **“Writers on Organizations”**, 6. bs., Thousand Oaks, Derek Salman Pugh: California, Sage Publications, Inc., 2007.

Hobday, Michael: “Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries”, **Technology Analysis & Strategic Management**, C.XVII, No:2, 2005, s. 121-146.

Hu, Meng-Lei “Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance”, **Tourism Management**, C.XXX, No:1, 2009, s. 41-50.
Monica, Jeou-Shyan
Horng, Yu-Hua
Christine Sun:

Huber, George P.: "Organizational Learning The Contributing Processes and The Literatures", **Organization Science**, C.II, No:1, 1991, s. 88-115.

Hurst, David K., “Top Management Teams and Organizational Renewal”, **Strategic Management Journal**, C.X, No:1, 1989, s. 87-105.
James C. Rush,
Roderik E. White:

Igbinoia, Magnus "Knowledge Management: Processes and Systems", **Journal of Information and Knowledge Management**, C.VIII, No:3, 2017, s. 26- 27.
O., Iguehi J. Ikenwe:

Işıkhani, Vedat: **“Örgütsel Yönetim Kuramları II- Ünite 3”**, ATA-AÖF, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, t.y.

idenfitblog: (Çevrimiçi) [Kotter Değişim Modeli Nasıl Kullanılır? 8 Adımlı Değişim - idenfit](#) 14 Temmuz 2021.

İlhan, Mustafa, "Çevrimiçi Öğrenmeye Yönelik Hazır Bulunuşluk Ölçeği'nin Bayram Çetin: (ÇÖHBÖ) Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama**, C.III, No:2, 2013, s. 72-101.

İlhan, Mustafa, "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Bayram Çetin: Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması", **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, C.V, No:2, 2014.

İnovanadolu: "Yapısal İnovasyon", (Çevrimiçi) [yapısal inovasyon nedir? - İNOVANADOLU SÖZLÜK \(inovanadolu.com\)](http://www.inovanadolu.com) 07 Mart 2023.

İraz, Rifat: "Örgütsel Değişim ve Çevresel Belirsizliği Yönetmede Kullanılan Stratejiler", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, C.I, No:4, 2000, s. 155-164.

İraz, Rifat, Göksel Şimşek: "Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C.IV, No:7, 2004, s. 102.

İşcan, Ömer Faruk: "Bilgi Yönetimi", Ünite 10, **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Dursun Bingöl, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, 2020.

İşevi, Semih A., "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeyle Burçin Çelme, Rekabeti Yakalamak", **Bilgi Dünyası Dergisi**, C.VI, No:2, 2005, s. 251-267.

Jaber, Mohamad Y., "The Economic Manufacture/ Order Quantity (EMQ/EOQ) and The Learning Curve: Past, Present and Future", **International Journal of Production Economics**, C.LIX, No:1-3, 1999, s. 93-102.

Jaber, Osama, Dilber Çağlar: "The Role of Organizational Learning as a Mediator in Investigating the Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: The Case of Banks Listed in the Stocks Exchange of Palestine", **International Journal of Economic Perspectives**, C.XI, No:1, 2017, s. 181-198.

Jacobs, Marty: **"Building Shared Vision: The Third Discipline of Learning Organizations"**, Systems in Sync, Building Vibrant Organizations, 2017, s. 1-5, (Çevrimiçi) ([PDF](#)) [Building Shared Vision: The Third Discipline of Learning Organizations \(researchgate.net\)](#) 19 Şubat 2022.

Jahanian, Ramezan, Mahnaz Mohammadi Bidhendi: "Knowledge Management", **International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development**, C.II, No:4, 2013, s. 216.

Jennex, Murray E.: "What is KM?", **International Journal of Knowledge Management**, C.I, No:4, i-iv, 2005.

Jennex, Muray A., Lorne Olfman: "Organizational Memory and Its Management", **Handbook on Knowledge Management 1- Knowledge Matters**, Bölüm 11, Ed. Clyde W. Holsapple, Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2004.

- Jeong, EuiBeom, DaeSoo Kim: **“The Empirical Analysis of the Relationship among Environmental Hostility, Manufacturing Flexibility”**, 21st ACIS International Winter Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing (SNPD-Winter), Vietnam: Ho Chi Minh, 2021, s. 260-261.
- Jeong, Seongkyoon, Adegoke Oke, Thomas Y. Choi: **“Opportunistic Innovation in The Age of Digital Services”**, **Journal of Operations Management**, C.LXVIII, No:4, 2022.
- Jerez-Go´meza, Pilar, Jose´ Ce´spedes-Lorente, Ramon Calle-Cabrera: **“Organizational Learning Capability a Proposal of Measurement”**, **Journal of Business Research**, C.LVIII, No:6, 2005, s. 715-725.
- Jimenez-Jimenez, Daniel, Raquel Sanz Valle: **“Innovation, Organizational Learning, and Performance”**, **Journal of Business Research**, C.LXIV, No:4, 2017, s. 408-417
- Jones, Gareth, R.: **“Örgüt Kuramı Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim”**, Çev. Asena Altın Gülova, Lale Oral Ataç, Deniz Dirik, Ankara, Gazi Kitabevi, 2017.
- Judson, Arnold S.: **“Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance To Change”**, Cambridge, MA, Basil Blackwell, 1991.

Kaçmaz, Recep: **"Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma"**, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Doktora Programı, 2015.

Kaçmaz, Recep, Esin Barutçu: "Takım Halinde Öğrenme ve Takım Temelli Proje Çalışmaları Üzerine Eğitim Kurumlarında Alan Araştırması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.XXI, No:2, 2016, s. 363-382.

Kaiser, Alexander, Florian Fahrenbach, Hector A. Martinez: "Creating Shared Visions in Organizations–Taking an Organizational Learning and Knowledge Management Perspective", **Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences**, Ocak 2021, s. 5186-5195.

Kalkan, Veli Denizhan: "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi- Kesişim ve Ayrışma Noktaları", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.V, No:16, Bahar 2006, s. 22-36.

Kalmuk, Gülhan: **"Stratejik Oryantasyonlar ve Yenilikçiliğin Hastane Performansına Etkisinde Organizasyonel öğrenme Yeteneğinin Ara Değişken Rolü"**, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul, 2016.

Kanar, Miray: **"The Relationship Between Openness To Change And Employees' Perception Of Organizational Routines And The Effects Of Empowerment"**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

- Karaboğa, Nihan Cici: **"Yönetim Bilişim Sistemleri Kullanımı Açısından Kurumsal Değişime Direnç Algılamalarının İç Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Üniversite Hastaneleri Üzerinde Bir Araştırma"**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Konya, 2018.
- Karaçor, Süleyman, Ali Şahin: **"Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma"**, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C.IV, No:8, 2004, s. 100.
- Karadal, Fulden, Murat Türk: **"İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği"**, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.I, No:1, 2008, s. 61 59-71.
- Karagöz, Yalçın: **"Nonparametrik Tekniklerin Güç ve Etkinlikleri"**, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.IX, No:33, 2010, s. 18-40.
- Karagöz, Yalçın: **"SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği"**, Nobel Yayınevi, 2017.
- Karaman, Mesut: **"Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizi: Kavramsal Bir Çalışma"**, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.IX, No:1, 2023, s. 47-63.
- Karapolatgil, Ahmet Anıl: **"Endüstriler için İnovasyon Stratejileri ve Stratejik Gruplar"**, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, Ankara, 2022.
- Kaur, Harpreet: **"Knowledge Creation And The Seci Model"**, **International Journal Of Business Management**, C.II, No:1, 2015, s. 837.

- Kaya, Çiğdem, "Perceived Environmental Uncertainty and Innovation Adoption: Exploring The Turkish Context", **Business Management Studies: An International Journal**, C.VI, 2018, s.770-789.
- Göksel Ataman Berk, İbrahim Elbaşı: "İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.VIII, No:1, Bahar 2012, s. 31-47.
- Kaynak, Ramazan, Mehmet Oğuz Maden: "A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance", **The Academy of Management Journal**, C.XXXI, No:3, 1988, s. 570-598.
- Keats, Barbara W., Michael A. Hitt: "Sağlık Çalışanı Perspektifinden Öğrenme Yeteneğinin İş Performansına Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği", Ankara, İksad Publishing House, 2019.
- Keçeli, Serdar: "International Technology Diffusion", **Journal of Economic Literature**, C.XLII, No:3, Eylül 2004, s. 752-782.
- Keller, Wolfgang: "Strategic Management", Blacksburg, VA, Virginia Tech Publishing, 2020, (Çevrimiçi) <https://pressbooks.lib.vt.edu/strategicmanagement/chapter/7-4-types-of-innovation/> 07 Mart 2023.
- Kennedy, Reed: "Kamu Çalışanlarının Organizasyonel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No:19, 2014, s. 89-112.
- Kerman, Uysal, Sezai Öztö: "Örgütsel Değişimin Postmodern Epistemolojiyle Bilişsel İncelemesi", Doktora Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2017, s. 33.

Keskin, Halit, Ali “**Örgüt Teorisi**”, 1. bs., Ankara, Nobel Akademik Eğitim Ekber Akgün, İpek Danışmanlık, Şubat 2016.

Koçoğlu:

Khandwalla, Pradip “Environment and Its Impact On The Organization”,
N.: **International Studies of Management & Organization**,
C.II, No:3, 1972, s. 297-313.

Khazanchi, Shalini, “Innovation-Supportive Culture: The Impact of
Marianne W. Lewis, Organizational Values on Process Innovation”, **Journal of**
Kenneth K. Boyer: **Operations Management**, C.XXV, No:4, 2007, s. 871-884.

Kılıçer, Kerem: “Teknolojik Yeniliklerin Yayılmasını ve Benimsenmesini
Arttıran Etmenler”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler**
Dergisi, C.VIII, No:2, 2008, s. 211.

Kıngır, Said, “Öğrenen Organizasyonlar”, **Elektronik Sosyal Bilimler**
Muammer Mesci: **Dergisi www.e-sosder.com**, C.VI, No:19, Kış 2007, s. 63-
81.

Kırım, Arman: “**Kârlı Büyümenin Reçetesi: İnovasyon**”, İstanbul,
Sistem Yayıncılık, 2007.

Kıvılcım, Romya, “Uzun Zamandır Piyasada Olan Ancak Yeni Ünlene
Özge Çelik, Burcu Kaos”, **Pivolka**, Yıl:1, No:1, 2002, (Çevrimiçi) [pivolka01](http://pivolka01.elyadal.org)
Gerdanlı, Sibel Nur elyadal.org 25 Mart 2023.

Arabacı, Serap
Ergen, Devrim
Karasakal:

Kızılkaya, Ertuğrul: “Joseph A. Schumpeter’in Girişimcilik Fikrine Dair Bir Not”,
Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, No:10, 2005, s. 26-45.

- Kim, Daniel H.: "The Link Between Individual and Organizational Learning", **Sloan Management Review**, Güz, 1993, s. 37-50.
- Kim, Daniel H.: **"A Framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning: Applications in TQM and Product Development"**, Doktora Tezi, Massachusetts Institute of Technology, Management, 1993.
- Kim, Eun-Jee, Sunyoung Park, "Transformational Leadership, Knowledge sharing, Organizational climate and Learning: An Empirical Study", **Leadership & Organization Development Journal**, C.XLI, No:6, 2020, s. 761-775.
- Kim, Sangchul: "Improving Performance with Knowledge Management", ed. Jongwon Jung, Dongkeon Kim, **International Conference on Civil, Mechanical and Material Engineering: ICCMME 2018**, C.MCMLXXIII, Kore, Jeju-do, 16-18 Mart 2018.
- Kim, Seonghee: "The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management", **INSPEL-International Journal of Special Libraries**, C.XXXIV, No:1, 2000, s. 4.
- King, William R.: "Knowledge Management and Organizational Learning", **Knowledge Management and Organizational Learning**, Annals of Information Systems C.IV, Ed. William R. King, Boston, MA, Springer US, 2009, s. 4.
- Knecht, Matthias: **"Diversification, Industry Dynamism and Economic Performance: The Impact of Dynamic-Related Diversification on the Multi-Business Firm"**, Springer Science, Business Media, 2013, s. 45.

- Knight, Kenneth E.: "A Descriptive Model of The Intra-Firm Innovation Process", **Journal Of Business**, C.XL, No:4, 1967, s. 478-496.
- Koç, Umut: "Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.XI, No:1, 2009, s. 151-165.
- Koç, Zeynep: "Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2014, s. 6-8.
- Koçel, Tamer: "**İşletme Yöneticiliği**", İstanbul, Beta Yayınları, 2018.
- Koçoğlu, İpek, Salih Zeki İmamoğlu, Hüseyin İnce: "The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM", **Journal of Global Strategic Management**, C.0, No:9, 2011, s. 72-88.
- Kolb, David A., Alan L. Frohman: "An Organization Development Approach to Consulting", **Sloan Management Review**, Sonbahar 1970, s.52.
- Konakay, Gönül, Ali Akdemir, Ayşe Çiğdem Mercanlıoğlu: "Organizasyonel Yeniliğin ve Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisi: Bir Sanayi Firması Uygulaması", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.XIII, No:1, 2021, s. 980-993.
- Korucuk, Selçuk, Salih Memiş, Mustafa Ergün: "Kobi'lerde İnovasyon Stratejilerinin Önceliklendirilmesine Yönelik Bir Çalışma: Giresun İli Örneği", **Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi**, 2020-1, s. 156-168.

- Kostadinović, Ivana, Sunčica Stanković: "Organizational Learning and Innovation in The Tourism Industry as A Basis for Creating Value for Tourists", **Economic Themes**, C.LIX, No:1, 2021, s. 153-172.
- Kowang, Tan Owee, Choi Sang Long, Amran Rasli: "Innovation Management and Performance Framework for Research University in Malaysia", **International Education Studies**, C.VIII, No:6, 2015, s. 32-45.
- Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", **Harvard Business Review**, Mart- Nisan 1995, s. 59-67.
- Köksal, Onur: "Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.XII, No: 1, 2011, s. 55- 71.
- Kör, Burcu, Ceyda Maden: "The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms", **International Journal of Social Science and Business**, C.IV, No:4, 2013, s. 293-304.
- Köseoğlu, Mehmet Ali, Mehmet Barca, Kemal Karayormuk: "Türk Yöneticiler Bilgi Yönetiminden Ne Anlıyor?", **The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management**, C.V, No:1, Bahar 2010, s. 163.
- Köşker, Zeynep, Alper Gürer: "Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Yeşil Örgüt Kültürü", **Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR)**, C.IV, No:6, 2020, s. 88-110.
- Kritsonis, Alicia: "Comparison of Change Theories", **International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity**, C.VIII, No:1, 2005, s. 1-7.

Krishnaveni, R., C.S. Senthil Raja: "Factors That Enable Knowledge Management in Information Technology Organizations- A Statistical Study", **Journal of Contemporary Research in Management**, Ekim- Aralık 2008, s. 81-100.

Kuczmarski, Thomas D.: **"Innovation-Leadership Strategies for the Competitive Edge"**, NTC Business Book, American Marketing Association, 1996.

Kumbalı, Hatice Çoban: **"Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi"** Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Doktora Programı, Denizli, 2018.

Kurt, Şafak, Fatma Özcan Han: "Değişim Yönetimi ve Performansa Etkisi: Özel İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma", **Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences**, C.VII, No:3, 2021, s. 70-83.

Kurtuluş, Kemal: **"Pazarlama Araştırmaları"**, 7. bs., İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004.

Kurtz, Diego Jacob, Luiza Matos Menezes, Gregorio Jean Varvakis Rados: **"Turbulent Environments And Smes: How To Survive in A Unpredictable World?"**, XXII Encontro Nacional De Engenharia De Producao Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção Bento Gonçalves, RS, Brezilya, 15-18 Ekim 2012, s. 1-12.

Kuşçuoğlu, Cumhur: **"Birleşmeler Nasıl Gidiyor?"**, 2004, (Çevrimiçi) <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/259709.asp> 29 Ocak 2022.

Kutaniş Özen, Rana, Muammer Mesci "Bilgi Yönetimi ile Yenilik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Dinamiklerin Ara Değişkenlik Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, C.XIII, No:3, 2013, s. 367-381.

Küsbeci, Polathan: **"Kurumsal Hafıza ve Örgütsel Öğrenmenin Kurum Kültürü Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi"**, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2020, s. 60.

Küsbeci, Polathan: "Örgütsel Değişim", Ed. Murat Ak, **Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2021.

Lacey, Miriam Y.: "Internal Consulting: Perspectives on the Process of Planned Change", **Journal of Organizational Change Management**, C.VIII, No:3, 1995, s. 75-84.

Lambertini, Luca, Andrea Mantovani: "Process and Product Innovations by a Multiproduct Monopolist: A Dynamic Approach", **International Journal of Industrial Organization**, C.XXVII, No:4, 2009, s. 508-518.

Lawrence, Paul R., Jay W. Lorsch: **"Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration"**, Irwin, 1969.

Laursen, Keld, Ammon Salter: "Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms", **Strat. Mgmt. J.**, No:27, 2006, s. 131-150.

- Liao, Chechen, Shu-Hui Chuang, Pui-Lai To: "How Knowledge Management Mediates the Relationship between Environment and Organizational Structure", **Journal of Business Research**, C.LXIV, No:7, 2011, s. 728-736.
- Lee, Ching Chyi, Jie Yang: "Knowledge Value Chain", **Journal of Management Development**, C.XIX, No:9, 2000, s. 783-794.
- Leifer, Richard, Christopher M. Mcdermott, Gina Colarelli O'Connor, Lois S. Peters, Mark P. Rice, Robert W. Veryzer: **"Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts"**, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2000.
- Levitt, Theodore: "Innovative imitation", **Harvard Business Review**, C.XLIV, 1966, s. 63-70.
- Lewis, Gerard J.: "Uncertainty and Equivocality in the Commercial and Natural Environments: The Implications for Organizational Design", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, C.XI, No:3, 2004, s. 167-177.
- Li, Haiyang: "How Does New Venture Strategy Matter in The Environment-Performance Relationship", **Journal of High Technology Managemeng Research**, C.XII, No:2, 2001, s. 183-204.
- Li, Yinnan, Jongsung Kim, Young Woo Lee: "Marketing Knowledge Management and Innovation Performance: Examining the Moderating Role of Business Environmental Volatility", **Asia Marketing Journal**, C.XXII, No:3, Ekim 2020, s. 51-69.

Liebowitz, Jay, **"Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know"**, New York, CRC Press LLC, 1998.

Lin, Hsiu-Fen: "Knowledge Sharing And Firm Innovation Capability: An Empirical Study", **International Journal of Manpower**, C.XXVIII, No:3/4, 2007, s. 315-332.

Lippitt, Ronald, **"The Dynamics of Planned Change"**, Ed. Willard B. Jenanne Watson, Spalding, New York, Harcourt, Brace and World, 1958.
Bruce Westley:

Liua, Heng, Jin-hui "Organizational learning, NPD and environmental uncertainty: An ambidexterity perspective", **Asian Business & Management**, C.X, No:4, 2011, s. 529-553.

Lovea, James H., "Openness, Knowledge, Innovation and Growth in UK Business Services", **Research Policy**, C.XL, 2011, s. 1438-1452.

Lubit, Roy: "Tacit Knowledge and Knowledge Management- The Key to Sustainable Competitive Advantage", **Organizational Dynamics**, C.XXIX, No:4, 2001, s. 164-178.

Luecke, Richard: **"İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık"**, Çev.: Turan Parlak, Harward Business School Press, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

MacKinnon, David "A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects", **Psychological Methods**, No:7, 2002, s. 83-104.
P., Chondra M.
Lockwood, Jeanne
M. Hoffman, Stephen
G. West, Virgil
Sheets:

Majchrzak, Ann, "Knowledge Reuse for Innovation", **Management Science**, Lynne P. Cooper, C.L, No:2, 2004, s. 174-188.

Olivia E. Neece:

Makawi, İbrahim "KM: Practices and Concepts", Ürdün, Alwaraq, 2007.
Alkhaluf:

Malhotra, Naresh K.: **"Marketing Research an Applied Orientation"**, 4. bs., New Jersey, Pearson Prentice Hill, 2004.

Malhotra, Yogesh: "Knowledge Management, Organizational Intelligence and Learning, And Complexity", **Information Ecology and Knowledge Management**, C.III, 2003, s. 4, (Çevrimiçi) [Information Ecology and Knowledge Management \(eolss.net\)](http://eolss.net) 24 Mart 2023.

Marinova, Dora, "Models of Innovation", **The International Handbook on Innovation**, Ed. Larisa V. Shavinina, United Kingdom, Elsevier, 2003.

Marsick, Victoria J. "Adult Educators and the Challenge of the Learning Organization", **Adult Learning**, C.VII, No:4, 1996, s. 18-20.
Karen E. Watkins:

Marquardt, Michael J.: **"Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success- w/Dust Jacket "**, 1. bs., New Yok, McGraw- Hill, 1996.

Marquardt, Michael J.: **"Building The Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning"**, Palo Alto, CA, Davies-Black Publishing, 2002.

Marquardt, Michael J., Angus Reynolds: **"The Global Learning Organisation"**, Burr Ridge, Ill, Irwin Professional Publishing, 1994.

- Marques, Daniel "The Effect of Knowledge Management Practices on Firm Performance", **Journal of Knowledge Management**, C.X, No:3, 2006, s. 143-156
- Palacios, Fernando
Jose Garrigos
Simon:
- Mathews, John A.: "Dragon Multinationals Powered By Linkage, Leverage and Learning: A Review and Development", **Asia Pacific Journal of Management**, C.XXXIV, 2007, s. 769-775.
- McArthur, Angeline
W., Paul C. Nystrom: "Environmental Dynamism, Complexity, and Munificence as Moderators of Strategy-Performance Relationships", **Journal of Business Research**, C.XXIII, No:4, 1991, s. 349-362.
- McGill, Michael E., "Unlearning The Organization", **Organizational Dynamics**, John W. Slocum: C.XXII, No:2, 1993, s. 67-74.
- McKeen, James D., "Knowledge Managers: Who They Are and What They Do", D. Sandy Staples: **Handbook on Knowledge Management 1**, Ed. Clyde W. Holsapple, Berlin, Springer Berlin Heidelberg, 2004.
- McLean, Laird D.: "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development", **Advances in Developing Human Resources**, No:7, 2005, s. 226-246.
- Meadows, Ian S. G.: "**Organic Structure and Innovation in Small Work Groups**", Hamilton, Ontario: Faculty of Business McMaster University, Working Paper Series no. 119, 1977.
- Medley, Barbara C., "Creating Positive Change in Community Organizations: A Case for Rediscovering Lewin", **Nonprofit Management and Leadership**, C.XVIII, No:4, 2008, s. 485-496.
- Obası Haki Akan:

- Meeus, Marius, Leon Oerlomans, Jerald Hage: "Sectoral Patterns of Interactive Learning: An Empirical Exploration of a Case in a Dutch Region", **Technology Analysis & Strategic Management**, C.XIII, No:3, 2001, s. 407-431.
- Meidute-Kavaliauskiene, Ieva, Şemsettin Çiğdem, Aidas Vasilis Vasiliauskas, Bülent Yıldız: "Green Innovation in Environmental Complexity: The Implication of Open Innovation", **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, C.VII, No:2, 2021, s. 1-19.
- Meissner, Dirk, Maxim Kotsemir: "Conceptualizing The Innovation Process Towards The 'Active Innovation Paradigm'- Trends And Outlook", **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, C.V, No:14, 2016, s. 1-18.
- Mert, Gözde: "**Örgütsel Öğrenme- Başarılı Organizasyonlar Neden Başarılı Olurlar?**", İstanbul, Mutlu Basın Yayım, 2018.
- Meydan, Cem Harun, Harun Şeşen: "**Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları**", Detay Yayıncılık, 2015.
- Meyer, John W., E. S. Srinivas, Jaydeep B. Lal, Laryssa Topolnytsky: "Employee Commitment and Support for an Organizational Change: Test of The Three Component Model in Two Cultures", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, C.LXXX, No:2, 2007, s. 185-211.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow: "**Organizational Strategy, Structure and Process**", McGraw Hill, 1978.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Jeffrey Pfeffer: "Organization-Environment: Concepts and Issues", **Industrial Relations**, C.XIII, 1974, s. 349-364.

- Miller, Danny: "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", **Academy of Management Journal**, C.XXX, 1987, s. 7-32.
- Miller, Danny, Peter H. Friesen: "Strategy-Making and Environment: The Third Link", **Strategic Management Journal**, C.IV, No:3, 1983, s. 221-235.
- Milliken, Frances J.: "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty", **The Academy of Management Review**, C.XII, No:1, 1987, s. 133-143.
- Mintzberg, Henry: "**The Structuring of Organizations**", Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1979.
- Mohr, Jakki J., Shikkar Sarin: "Drucker's Insights on Market Orientation and Innovation: Implications for Emerging Areas in High-Technology Marketing", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C.XXXVII, No:1, 2009, s. 85-96.
- Moran, John W., Baird K. Brightman: "Leading Organizational Change", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, C.XII, No:2, 2000, s. 68.
- MÜSİAD: "**Küresel Rekabet İçin AR-GE ve İnovasyon**", MÜSİAD Araştırma Raporları No. 76, İstanbul Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği, 2012.
- Myers, Sumner, Donald G. Marquis: "**Successful Industrial Innovations: A Study of Factors Underlying Innovation in Selected Firms**", Washington, National Science Foundation, 1969.
- Naeve, Ambjörn, Matthias Palmer: "**SECI-based Framework for Professional Learning Processes**", Research Report of The ProLearn Network of

- Mikael Nilsson, Excellence (IST 507310), 1.10.2007, (Çevrimiçi) [\(PDF\)](#)
Hannes Ebner, [SECI-based Framework for Professional Learning](#)
Fredrikk Enoksson, [Processes \(researchgate.net\)](#) 20 Şubat 2022.
Miltiadis Lytras, M.
Sicilia, Andreas
Kaibel, Volker
Zimmermann, Daniel
Burgos, Milos
Kravcik, Fridolin
Wild, Pertti Yli-
Luoma, Mohamed
Chatti:
- Nair, Jaya, Rajesh N. "A Comparative Study of Learning Organization Models- A
Pahurkar: Critical Review", **IRJMST**, C.VII, No:12, 2016, s. 396-417.
- Naktiyok, Atılhan: **"İç Girişimcilik"**, 1. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım
Dağıtım A.Ş., 2004.
- Nasseri, Touraj: "The Knowledge Enterprise", (Çevrimiçi) [Knowledge
Enterprise article.PDF \(exinfm.com\)](#) 25 Aralık 2022.
- Nayır, Dilek "A cultural perspective on knowledge management: the
Zamantılı, Ülkü success story of Sarkuysan company", **Journal Of
Uzunçarşılı: Knowledge Management**, C.XII, No:2, 2008, s. 141-155.
- Nelke, Margareta: **"KM and Leadership"**, World Library and Information
Congress: 76th IFLA General Conference and Assembly,
10- 15 Ağustos 2010, Gothenburg, İsveç.
- Nevis, Edwin C., "Understanding Organizations as Learning Systems",
Anthony J. DiBella, **Sloan Management Review**, C.XXXVI, 1995, s. 75-85.
Janet M. Gould:

- Newkirk, Henry E., "The Effectiveness of Strategic Information Systems Planning Under Environmental Uncertainty", **Information & Management**, C.XLIII, 2006, s. 481–501.
- Nicolov, Mirela, Alina "Different Types of Innovations Modeling", 23. DAAAM Daciana Badulescu: Uluslararası Sempozyumu", Viyana, Avusturya, C.XXIII, No:1, 2012, s. 1071-1074.
- Nonaka, Ikujiro: "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science**, C.V, No:1, 1994, s. 14-37.
- Nonaka, Ikujiro, "The Knowledge Creating Company", New York, Oxford Hirota Takeuchi: University Pres., 1995.
- Nonaka, Ikujiro, "From Information Processing To Knowledge Creation: A Katsuhiro Umemoto, Paradigm Shift in Business Management", **Technology in Dai Senoo: Society**, C.XVIII, No:2, 1996, s. 207.
- Nonaka, Ikujiro, "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Ryoko Toyama, Knowledge Creation", **Long Range Planning**, C.XXXIII, Noboru Konno: No:1, 2000, s. 5- 34.
- North, Klaus, Gita "Knowledge Management, Value Creation Through Kumta: Organizational Learning", 2. bs., Cham, İsviçre, Springer International Publishing AG part of Springer Nature, 2018.
- Odabaş, Hüseyin: "Örgütlerde Enformasyon-Bilgi Yönetimi ve Süreci", **Tülin Aren Armağanı**, Ed. İshak Keskin, Muhammed Hanefi Kutluoğlu, Sevil Pamuk, İstanbul, Pamuk Yayıncılık, 2003.
- Odabaş, Hüseyin: "Bilgi Yönetimi Sistemi", **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, Konya, Çizgi Kitabevi, 2005.

Odabaş, Hüseyin, "Bilgi Merkezleri ve Hizmetlerinde Yapısal Dönüşüm ve Mehmet Ali Akkaya: Kavramsal Tartışma", **Bilgi Teknolojilerinin Bilgi Merkezlerine ve Hizmetlerine Etkileri**, 1. bs., Yayına Hazırlayanlar Hüseyin Odabaş, Mehmet Ali Akkaya, İstanbul, Hiperyayın, 2017.

O'Dell, Carla, C. "The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice: Jackson Grayson, Jr If Only We Knew What We Know", New York, The Free Press, 1998.

OECD: "Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data", 3rd Edition, OECD European Communities, Paris, 2005.

Ogidi, Armstrong E., "Structural Dimensions and Functions of Structure Rasheed Adekitan: Influencing Agribusiness Enterprises: Mechanistic Vs Organic Systems Approach.", **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, C.VI, No:6, Ocak-Şubat 2013, s. 1-8.

Oğuztürk, Bekir "Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri", Süleyman Demirel Sami: Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.VIII, No:2, 2003, s. 253-273.

Oke, Adegoke, "Innovation Types and Performance in Growing UK Gerard Burke, SMEs", **International Journal of Operation and Production Management**, C.XXVII, No:7, Ocak 2007, s. 735-753.

Onağ, A. Ozan, "Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Mustafa Tepeci, A. Innovativeness", **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, C.CL, 2014, s. 708-717.

- Oosthuizen, H.: "Developing Strategy: Do We Really Need a New Paradigm?", **South African Journal of Business Management, African Online Scientific Information Systems (AOSIS)**, C.XXXI, No:1, 2000, s. 9-16.
- Open Learn: "Invention and Innovation: An Introduction", 2023, (Çevrimiçi) [Invention and innovation: An introduction: Invention and innovation: 12.4 Coupling model - OpenLearn - Open University](#) 16 Mart 2023.
- Open Learn: "**Technology, Innovation and Management**", 2023, (Çevrimiçi) [Technology, innovation and management: 5.7 Fifth-generation innovation - OpenLearn - Open University](#) 17 Mart 2023.
- Orhan, Fatih: "**Örgütsel Değişim ve Performans Yönetimi**", Ankara, İksad Yayınları, 2002.
- Osborn, Richard N., "Environment and Organizational Effectiveness", James G. Hunt: **Administrative Science Quarterly**, C.XIX, No:2, 1974, s. 231-246.
- Öğütveren, Özlem: "Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, 25-27 Mayıs 2000.
- Örtenblad, Anders: "On Differences between Organizational Learning and Learning Organization", **The Learning Organization**, C.VIII, No:3, 2001, s. 125-133.
- Örücü, Edip, Recep Kılıç, Abdullah Savaş: "Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.XII, No:1, 2011, s. 58-73.

- Özdemirci, Fahrettin, "Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi", **Türk Cengiz Aydın: Kütüphaneciliği**, C.XXI, No:2, 2007, s. 166.
- Özdemir, Bahattin: **"Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma"**, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2006, s. 17.
- Özer, M. Akif: **"21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler"**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2008.
- Özgener, Şevki: **"Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri"**, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Derbent, İzmit, 10- 11 Mayıs 2002.
- Özgener, Şevki: "Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Üzerinde Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **Amme İdaresi Dergisi**, C.XXXVIII, No:3, Eylül 2005, s. 51-79.
- Özgener, Şevki: "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:20, 2003, s. 137-161.
- Özkara, Belkıs: **"Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim"**, Afyon, Ofset Matbaacılık, 1999.
- Özmen, Fatma Yeşim Sönmez: "Değişim Süresinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.XVII, No:2, 2007, s.178.
- Öztemel, Ercan, Evren Aksoy: **"EvEr: Knowledge Management Model"**, Conference: 3rd International Symposium on Intelligent Manufacturing Systems, Sakarya, Ağustos 2001.

- Öztürk, İlkay, İbrahim Anıl: "Uluslararası Coğrafi Çeşitlendirme Derecesi ile İç ve Dış Faktörlerin Firma Performansı ile Etkileşimi: Bist'e Kayıtlı İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma (2009-2014)", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, No:36, 2017, s. 47-70.
- Öztürk, Zekai, Ümit Arslan: "Hastane Personelinin Durumsallık Yaklaşımına Göre Organizasyonel Konumlandırma Algısı (Bir Devlet Hastanesi Örneği)", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.XVIII, No:1, 2016, s. 128-152.
- Park, Cho Hyun, Ji Hoon Song, Doo Hun Lim, Jung Woo Kim: "The Influences of Openness to Change, Knowledge Sharing Intention and Knowledge Creation Practice on Employees' Creativity in The Korean Public Sector Context", **Human Resource Development International**, C.XVII, No:2, 2014, s. 203-221.
- Pei, Xue-Liang, Xiao-Li Man, Ye-Zhuang Tian: "A Study of Knowledge Management and Organizational Learning under Environmental Education", **EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education**, C.XIV, No:7, 2018, s. 3213-3223.
- Peters, Michael, Malte Schneider, Tobias Griesshaber, Volker H. Hoffmann: "The Impact of Technology-Push and Demand-Pull Policies on Technical Change- Does The Locus of Policies Matter?", **Research Policy**, C.XLI, No:8, 2012, 1296-1308.
- Pettigrew, Paul J.: "Power, Conflicts, and Resolutions: A Change Agent's Perspective on Conducting Action Research Within a Multiorganizational Partnership", **Systemic Practice and Action Research**, C.XVI, No:6, 2003, s. 375-391.

- Pfeffer, Jeffrey, "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective". New York, Harper & Row, 1978.
- Pham, Quoc Trung, "The Impact of Knowledge Management on Innovation Performance of Small and Medium Enterprises- An Empirical Study in Lam Dong Province", **Journal of Science Ho Chi Minh City Open University**, C.VIII, No:3, 2018, s. 117-132.
- Le Minh Hieu:
- Pınar, İbrahim: **"İşletmelerde Yenilik Kıyaslamaları: İstanbul Sanayi Odasına Bağlı Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Analizi"**, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 23- 25 Mayıs 2002.
- Pınar, İbrahim: "Değişim Yönetimi Anlayışı Olarak Öğrenen Organizasyonlar", **Öneri**, C.VII, No:25, Ocak 2006, s. 59-42.
- Politis, John D.: "The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management", **Leadership & Organization Development Journal**, C.XXII, No:8, 2001, s. 354-64.
- Pothiyadath, Rajan, "Developing a Measurement Scale for 7-S Framework", **IOSR Journal of Business and Management**, C.XVI, No:1, 2004, s. 14-16.
- J. Reeves Wesley:
- Preacher, Kristopher "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models", **Behavior Research Methods, Instruments, and Computers**, No:36, 2004, s. 717-731.
- J., Andrew F. Hayes:
- Rank, Otto: **"The Trauma of Birth"**, New York, Dover, 1993.

- Raosoft: (Çevrimiçi) [Sample Size Calculator by Raosoft, Inc.](#) 01 Nisan 2023.
- Ravanfar, Mohammad Mehdi: "Analyzing Organizational Structure Based on 7S Model of McKinsey", **Global Journal of Management and Research: A Administration and Management**, C.XV, No:10, 2015, s. 6-12.
- Robbins, Stephen P.: "**Organization Theory: Structure, Design, and Applications**", New Jersey, Prentice-Hall, 1990.
- Robertson, Thomas S.: "The Process of Innovation and The Diffusion of Innovation", **Journal Of Marketing**, C.XXXI, No:1, Ocak 1967, s. 14-19.
- Romme, A. Georges L., Arjen van Witteloostuijn: "Circular Organizing and Triple Loop Learning", **Journal of Organizational Change Management**, C.XII, No:5, 1999, s. 439-454.
- Rosenberg, Nathan: "Uncertainty and Technological Change", **Technology and Growth**, C.XL, Haziran 1996, s. 91-125.
- Rothwell, Roy: "Successful Industrial Innovation: Critical Factors for The 1990s", **R&D Management**, C.XXII, No:3, Temmuz 1992, s. 221-239.
- Rothwell, Roy: "Towards The Fifth-Generation Innovation Process", **International Marketing Review**, C.XI, No:1, 1994, s. 7-31.
- Rosch, Ed: "Lewin's Field Theory as Situated Action in Organizational Change", **Organization Development Journal**, C.XX, No:2, 2002, s. 8.

- Ruggles, Rudy L.: **"Tools for Knowledge Management: An Introduction Knowledge Management Tools"**, New York, Butterworth-Heinemann, 1997.
- Ryan, Camille, Peter W. B. Phillips: "Knowledge Management in Advanced Technology Industries: An Examination of International Agricultural Biotechnology Clusters", **Environment and Planning C: Politics and Space**, C.XXII, No:2, 2004, s. 217-232.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz: **"Örgütsel Psikoloji"**, Bursa, Ezgi Yayınları, 1996.
- Saguy, Sam, Petros S. Taoukis: "From Open Innovation to Enginomics: Paradigm Shifts", **Trends in Food Science & Technology**, C.LX, No:2, 2017, s. 64-70.
- Sağlam, Mehmet: **"Örgütsel Değişme"**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Ens, 1979.
- Sağsan, Mustafa: "Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Organizasyonel öğrenmenin Ara Kesitinde "İnsan", **Bilgi Dünyası**, 2002, C.III, No:2, s. 217.
- Sağsan, Mustafa: "Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü", **Changing Ways in Accessing Information and II. Medical Information Management and Technologies Symposium**, Ankara: Başkent University, 25 Eylül 2003, s. 259.
- Sağsan, Mustafa: **"Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri ve Bir Model Önerisi"**, Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, UNAK'06, 12-14 Ekim 2006, Gazi Üniversitesi. Ankara, s. 28.

- Sağsan, Mustafa: "Uygulamadan Disipline Bilgi Yönetimi ve Bir Alan Çalışması", **Amme İdaresi Dergisi**, C.XL, No:4, Aralık 2007, s. 113.
- Salık, Sadettin: "Modern Yönetim Yaklaşımları", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.V, 2001, s.1- 19.
- Samli, Coşkun, Julie Ann Weber "A Theory of Successful Product Breakthrough Management: Learning from Success", **Journal of Product and Brand Management**, C.IX, No:1, 2000, s. 35-55.
- Sandvik, Izabele, Kåre Sandvik: "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance", **International Journal of Research in Marketing**, C.XX, No:4, 2003, s. 355-376.
- Sargut, Ali Selami: "Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri", Der. Ali Selami Sargut, Şükrü Özen, **Örgüt Kuramları**, İstanbul, İmge Kitabevi, 2007.
- Sarıkaya, Belkıs: "**Bilgi Paylaşımı: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması**", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Schein, Edgar H.: "Kurt Lewin's Change Theory in The Field and in The Classroom: Notes Toward a Model of Management Learning", **Systems Practice**, C.IX, No:1, 1996, s. 27-47.
- Schewe, Gerhard: "Imitation as A Strategic Option for External Acquisition of Technology", **Journal of Engineering and Technology Management**, C.XIII, No:1, 1996, s. 55-82.

- Schwering,
Randolph E.: "Focusing Leadership Through Force Field Analysis: New Variations On A Venerable Planning Tool", **Leadership and Organization Development Journal**, C.XXIV, No:7, 2003, s. 361-370.
- Schulz, Martin: "Organizational Learning", 18. Bölüm, **The Blackwell Companion to Organizations**, Ed. Joel A. C. Baum, Oxford, Blackwell Publishers, 2017.
- Schumacker,
Randall E., Susan T. Beyerlein: "Confirmatory Factor Analysis With Different Correlation Types and Estimation Methods", **Structural Equation Modeling**, C.VII, No:4, 2000, s. 631-632.
- Seçilmiş,
Betül Kodaş, Davut Kodaş: Cihan, "The Relationship Between Organizational Learning Capability and Creativity Process", **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, C.V, No:3, 2017, s. 150-167.
- Senge, Peter M.: "The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization", New York, Doubleday/Currency, 1990.
- Senge, Peter M.: "Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması", 8. bs., İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2001.
- Senge, Peter M.: "Beşinci Disiplin- Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması", 19. bs., Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Barış Pala, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2018.
- Serrat, Olivier: "A Primer on Organizational Learning", **Knowledge Solutions**, No:69, Aralık 2009, s. 1-6.
- Seymen,
Aytemiz: Oya "Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü- Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.XV, No:2, 2014, s. 140.

- Seymen, Oya "Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama (Benchmarking)
Aytemiz, Tamer Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak
Bolat: Kullanılması", Bursa, Ezgi Kitabevi, 2002.
- Sezer, Sefa: "Okullarda Örgütsel Öğrenme", 2019, (Çevrimiçi)
www.researchgate.net/publication/330350130_Okullarda_Orgutsel_Tasarimi_by_Ingilizce_Sefa_Sezerpdf 17 Şubat 2022.
- Sharfman, Mark P., "Conceptualizing and Measuring The Organizational
James W. Dean, Jr.: Environment", **Journal of Management**, C.XVII, No:4,
1991, s. 681- 700.
- Sherwani, Hassan, "Innovation and Value Creation in Business Ecosystems",
Richard Tee: **Learning and Innovation in Hybrid Organizations-
Strategic and Organizational Insights**, Ed.
Paolo Boccardelli, Maria Carmela Annosi,
Federica Brunetta, Mats Magnusson, Cham, Palgrave
Macmillan, 2018.
- Simerly, Roy L., "Environmental Dynamism, Capital Structure and
Mingfang Li: Performance: A Theoretical Integration and an Empirical
Test", **Strategic Management Journal**, C.XXI, No:1, 2000,
s. 31-49.
- Simon, Herbert A.: "Bounded Rationality and Organizational Learning", **The
Institute of Management Sciences**, C.I, No:2, 1991, s. 17-
27.
- Singh, Abhilasha, "Knowledge Management Practices In Indian Information
Ebrahim Soltani: Technology Companies", **Total Quality Management &
Business Excellence**, C.XXI, No:2, 2010, s. 145-157.

- Sinkula, James M.: "Market Information Processing and Organizational Learning", **Journal of Marketing**, C.LVIII, Ocak 1994, s. 35-45.
- Sisson, Philip, Julie Ryan: **"An Integrated Organizational Learning Models Perspective: Eight Ways to Learn"**, 17th European Conference on Knowledge Management, 2-4 Eylül 2016 Kuzey İrlanda, UK, Ulster University, Academic Conferences and Publishing International, Reading, UK, s. 1143-1148.
- Slater, Stanley F., John C. Narver: "Market Orientation and The Learning Organization", **Journal of Marketing**, C.LIX, No:3, 1995, s. 63-74.
- Skyrme, David J.: "Knowledge Management: Approaches and Policies", 2002, (Çevrimiçi) [Knowledge Management: Approaches and Policies \(providersedge.com\)](https://providersedge.com/knowledge-management-approaches-and-policies/) 25 Aralık 2021.
- Smith, Elizabeth A.: "The Role of Tacit and Explicit Knowledge in The Workplace", **Journal of Knowledge Management**, C.V, No:4, 2001, s. 315.
- Sobel, Michael E.: "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models", **Sociological Methodology**, No:13, 1982, s. 290-312.
- Sollund, Ragnhild: "Mechanistic Versus Organic Organizations' Impact on Immigrant Women's Work Satisfaction and Occupational Mobility", **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, C.VI, No:4, 2006, s. 287-307.

- Sop, Serhat Adem, "Turizmde Örgütsel Değişim Modellerinin Kullanımı Taki Can Metin: **Üzerine Kavramsal Bir Araştırma**", Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, Avanos, Nevşehir, 28 Nisan-01 Mayıs 2016, s. 254-269.
- Sözuer, Aytuğ, Fatih Semerciöz: "Uluslararası Ticarete İşletmeler Arası İlişki Kalitesinin Kavramsallaştırılması ve Tekstil İhracatçıları Üzerine Bir Uygulama", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.XIV, No:1, Nisan 2019, s. 1- 24.
- Staw, Bary M., Eugene W. Szwajkowski: "The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and The Commission of Illegal Acts", **Administrative Science Quarterly**, C.XX, 1975, s. 345-354.
- Stock, Gregory N., Kathleen L. McFadden, Charles R. Gowen III: "Organizational Culture, Knowledge Management, and Patient Safety in U.S. Hospitals", **Quality Management Journal**, C.XVII, No:2, 2010, s. 7-26.
- Strati, Antonio: **"Theory and Method in Organization Studies"**, UK, Sage Publications Ltd., 2000.
- Strebel, Paul: "Why Do Employees Resist Change?", **Harvard Business Review**, Mayıs- Haziran, 1996, s. 86-92.
- Sucu, Yaşar: **"Örgütsel Değişim"**, Ankara, Elit Yayıncılık, 2000.
- Susanty, Ade Irma, Yuyu Yuningsih, Grisna Anggadwita: "Knowledge Management Practices and Innovation Performance: A Study at Indonesian Government Apparatus Research and Training Center", **Journal of Science and Technology Policy Management**, C.X, No:2, 2018.

- Sünnetçioğlu, Serdar: **"Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Kurumsal Çevrecilik Üzerindeki Etkileri: İstanbul İlindeki Restoranlar Üzerine Bir Araştırma"**, Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale, 2016, s. 28.
- Swayne, Linda E., W. Jack Duncan, Peter M. Ginter: **"Strategic Management of Health Care Organizations"**, 5. bs., Blackwell Publishing, 2006.
- Şahin, Muhammet: "Üniversitelerin Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon Alanlarındaki Rollerini", **Çerçeve**, Yıl:17, No:52, 2009, s. 36-40.
- Şenaras, Arzu Eren, H. Kemal Sezen: "Sistem Düşüncesi", **Journal of Life Economics**, C.IV, No:11, 2017, s. 39-58.
- Şengöz, Murat: "Is The Learning Organization A Fashion, A Management Model, A Government Practice?", **Economics, Business and Organization Research**, C.II, No:1, 2020, s. 70-81.
- Şimşek, M. Şerif, H. Bahadır Akın: **"Teknoloji Yönetimi ve Organizasyonel Değişim"**, Konya, Çizgi Kitabevi, 2003.
- Şimşek, M. Şerif, Adnan Çelik: **"Yönetim ve Organizasyon"**, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2009.
- Tabachnick, Barbara G., Linda S. Fidell: **"Using Multivariate Statistics"**, 6. bs., Boston, Person Education, 2012.

Tahir, Arifa, Hummayoun Naeem, Naeem Sarfraz, A. Javed, R. Ali: "Organizational Learning and Employee Performance", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, C.III, No:2, 2011, s. 1506-1514.

Taggart, Jim: "The Five Learning Disciplines From Individual to Organizational Learning", 2010, (Çevrimiçi) [The Five Learning Disciplines \(wordpress.com\)](http://www.thefivelearningdisciplines.wordpress.com) 19 Şubat 2022.

Takeuchi, Hirotaka: "Toward a Universal Management Concept of Knowledge, Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization", **Managing Industrial Knowledge**, Ed. Ikujiro Nonaka, David. J. Teece, Londra, Sage Publications, 2001.

Tal, Clodie, Yoel Yinon: "Teachers' Conservatism, Openness to Change, Transcendence and Self-Enhancement in Daily Life and in School Situations", **Social Psychology of Education**, C.V, No:3, 2002, s. 271-293.

Tang, Zhi, Patrick M. Kreiser, Luis Marino, K. Mark Weaver: "Exploring Proactiveness As a Moderator in The Process of Perceiving Industrial Munificence: A Field Study of SMEs in Four Countries", **Journal of Small Business Management**, C.XLVIII, No:2, 2010, s. 97-115.

Taşkın, Harun, Mehmet Rıza Adalı: "Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri", İstanbul, Değişim Yayınları, 2003.

TDK: "Türk Dil Kurumu Sözlükleri", (Çevrimiçi) [inovasyon ne demek TDK Sözlük Anlamı \(sozluk.gov.tr\)](http://inovasyon.net.tr/demek) 03 Mart 2023.

- Tekin, Zeliha, Ayşe Akyol: "The Effects of Knowledge and Innovation Management Processes on Innovation Capability and New Product Development Success", **Business & Management Studies: An International Journal**, C.VII, No:1, 2019, s. 1-23.
- Tekin, Zeliha, Yazgül Avados, Sefer Gümüş: "Uluslararası Pazarlarda İnovasyon Stratejileri: Türkiye ve Dünyadan Beyaz Eşya Sektörü İnovasyon Örnekleri", **Journal of International Social Research**, C.IX, No:46, 2016, s. 850-856.
- Teo, Thompson S.H., William R. King: "Integration Between Business Planning and Information Systems Planning: An Evolutionary-Contingency Perspective", **Journal of Management Information Systems**, C.XIV, No:1, 1997, s. 185-214.
- Tepeci, Mustafa, Göknil Nur Koçak: "Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.XIV, No:1, 2005, s. 379-394.
- Terreberry, Shirley: "The Evolution of Organizational Environments", **Administrative Science Quarterly**, C.XII, No:4, Mart 1968, s. 590-613.
- Thompson, James D.: "**Organizations in Action**", New York, NY, McGraw-Hill Book Co., 1967.
- Tidd, Joe: "**A Review of Innovation Models**", Discussion Paper, London: Imperial College, 2006, s.3, (Çevrimiçi) [\(7\) \(PDF\) A Review of Innovation Models \(researchgate.net\)](#) 13 Mart 2023.

- Timuroğlu, M. Kürşad: "Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin Organizasyonel yenilik Üzerine Etkisi", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.XIX, No:1, 2015, s. 41-68.
- Tingström, Johan: "The Challenge of Environmental Improvement in Different Types of Innovation Projects", ed. Alan Bramley, Daniel Brissaud, Daniel Coulellier, Chris McMahon, **Advances in Integrated Design and Manufacturing in Mechanical Engineering**, Netherlands, Springer Netherlands, 2005.
- Tippins, Micheal J., Ravipreet S. Sohi: "IT Competency And Firm Performance: Is Organizational Learning A Missing Link?", **Strategic Management Journal**, C.XXIV, No:8, 2003, s. 745-761.
- Tiwari, Rajnish, Stephan Buse, Cornelius Herstatt: "**Innovation via Global Route: Proposing a Reference Model for Chances and Challenge s of Global Innovation Processes**", Proceedings of the Second International Conference on Management of Globally Distributed Work, Indian Institute of Management, Bangalore, 25-27 Temmuz 2008, s. 451-465.
- Tokat, Bülent, Hakan Kara: "Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.III, No:2, 1999. s. 237-252.
- Tokat, Bülent, Hakan Kara, Yekta Karaa: Bülent Tokat, Hakan Kara, Yekta Karaa, "A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Organizasyonel değişime Yatkınlıklarının Araştırılması", **Turkish Studies**, C.VIII, No:2013, s. 1973-1988.
- Tonta, Yaşar: "**Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları**", Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu, 21-24 Ekim 2004, Ankara, 2004, s. 3.

Toplu, Duygu, "Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme
Meltem Akça: Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma",
İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi,
No:23, 2013, s. 221-235.

Tosey, Paul, Max "The Origins and Conceptualizations of 'Triple-Loop'
Visser, Mark Learning: A Critical Review", **Management Learning**,
Saunders: C.XLIII, 2012, s. 291-307.

Tosi, Henry L.: **"Theories of Organization"**, Thousand Oaks, California,
Sage Publications, Inc., 2009.

Tosi, Henry L., "On The Measurement of The Environment: An
Ramon Aldag, Assessment of The Lawrence and Lorsch Environmental
Ronald Storey: Uncertainty Subscale", **Administrative Science
Quarterly**, C.XVIII, No:1, 1973, s. 27-36.

Tsang, Eric W.K.: "Organizational Learning And The Learning Organization: A
Dichotomy Between Descriptive And Prescriptive
Research", **Human Relations**, C.L, No:1, 1997, s. 73-89.

Tubigi, Mohammed, "The Impact of Knowledge Management Processes on
Sarmad Alshawi: Organisational Performance", **European, Mediterranean
& Middle Eastern Conference on Information Systems
2012 (EMCIS2012)**, 7-8 Haziran 2012, Münih, Almanya.

Tubigi, Mohammed, "The Impact of Knowledge Management Processes on
Sarmad Alshawi: Organisational Performance: The Case of the Airline
Industry", **Journal of Enterprise Information
Management**, C.XXVIII, No:2, 2015, s. 167.

- Turan, Burcu: **“Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama”**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 2014.
- TÜİK: **“Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması, 2021”**, Türkiye İstatistik Kurumu, No:45501, 06 Mart 2023, (Çevrimiçi) [TÜİK Kurumsal \(tuik.gov.tr\)](http://tuik.gov.tr) 01 Nisan 2023.
- Tür, Rifat, Aynur Kazaz: **“İnşaat Firmalarında Stratejik Planlama Süreci ve İzlenen Stratejilerin Miles- Snow Tipolojisine Uyarlanması”**, Antalya Yöresinin İnşaat Mühendisliği Sorunları Kongresi, Antalya, Turkey, 2005, s. 659-668, (Çevrimiçi) [Microsoft Word - 62 \(imo.org.tr\)](http://imo.org.tr) 10 Temmuz 2023.
- Tüz, Melek: **“Kriz Döneminde İşletme Yönetimi”**, Bursa, Ekin Yayınları, 1996.
- Uçak, Nazan Özenç: **“Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram”**, **Türk Kütüphaneciliği**, C.XXIV, No:4, 2010, s. 707.
- Uludağ, Duygu: **“Kurumsal Duygusal Hafıza ve Organizasyonel Öğrenmenin Sürdürülebilirliğe Etkisi”**, Doktora Tezi, Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme, 2022, İstanbul.
- Uzkurt, Cevahir: **“Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri”**, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.III, No:1, 2002, s. 4.

- Uzkurt, Cevahir: **"Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü"**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2008.
- Uzkurt, Cevahir: **"İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?"**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, 2010, (Çevrimiçi) [DOSYA. İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? - PDF Free Download \(docplayer.biz.tr\)](https://www.docplayer.biz.tr/dosya/innovasyon-yonetimi-inovasyon-nedir-nasil-yapilir-ve-nasil-pazarlanir/) 10 Mart 2023.
- Uzkurt, Cevahir: **"İşletme İçİ İnovasyon Kaynakları ve Yaklaşımları"**, ed. Cevahir Uzkurt, Gökhan Önder, **Teknoloji, İnovasyon ve Girişimcilik**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3982, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2765, 2020.
- Uzkurt, Cevahir, Rachna Kumar, Halil Semih Kimzan, Hanife Sert: **"The Impact of Environmental Uncertainty Dimensions on Organisational Innovativeness: An Empirical Study on SMEs"**, **International Journal of Innovation Management**, C.XVI, No:2, 2012.
- Uzun, Hatice, Ufuk Durna: **"İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi"**, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.I, No:1, Haziran 2008, s. 36.
- Ülgen, Hayri: **"İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması"**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No. 241, 1990.
- Ülgen, Hayri: **"İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları"**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. bs., 1993.
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze: **"İşletmelerde Stratejik Yönetim"**, 9. bs., İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., 2018.

Ünal, Erhan Cihan: “**Ar-Ge’ ye Geçen Yıl Yaklaşık 81.9 Milyar Lira Harcandı**”, AA Teknoloji, Anadolu Ajansı, 19.10.2022, (Çevrimiçi) [AR-GE'ye geçen yıl yaklaşık 81,9 milyar lira harcandı \(aa.com.tr\)](http://aa.com.tr) 01 Nisan 2022.

Ürü Sanı, F. Oben, “Çevresel Determinizmin Stratejik Karar Alma Sürecindeki R. A. Wolff, Bülent Rolü”, **Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal**, C.I, No:1, 2016, s. 444-465.

Van de Ven, Andrew H., Kangyong Sun: "Breakdowns in Implementing Models of Organization Change", **Academy of Management Perspectives**, C.XXV, No:3, 2011, s. 71 58-74.

Velmurugan, Ch, Dr. K. Thavamani: "Role of Information Professionals in Knowledge Management (KM) in the Knowledge Era", **Trends in Library and Information Science: A Festschrift**, 1. bs., Ed. Dr. K. S. Sivakumaren v.d., Chennai, Almighty Book Co, Ekim 2014.

Walsh, James P., "Organizational Memory", **Academy of Management Review**, C.XVI, No:1, 1991, s. 57-91.
Gerardo Rivera Ungson:

Walsh, Steven T., "Differentiating Market Strategies for Disruptive Bruce A. Kirchhoff, Technologies", **IEEE Transactions on Engineering Management**, C.XLIX, No:4, 2002, s. 341-351.
Scott Newbert:

Wang, Catherine L., "The Development and Validation of The Organisational Pervaiz K. Ahmed: Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", **European Journal of Innovation Management**, C.VII, No:4, 2004, s. 303-313.

Wang, Xincheng, "Environmental Dynamism and Cooperative Innovation: Jide Sun, Longwei The Moderating Role of State Ownership and Institutional

Tian, Wenjia Guo, Development", **The Journal of Technology Transfer**,
Tianyu Gu: C.XLVI, No:52021, s. 1344-1375.

Waterman Jr., "Structure is Not Organization", **Business Horizons**,
Robert H., Thomas J. Haziran 1980, s. 14-26.

Peters, Julien R.
Phillips:

Watkins, Karen E., "Sculpting The Learning Organization: Consulting Using
Victoria J. Marsick: Action Technologies", **New Directions for Adult and
Continuing Education**, No:58, 1993, s. 81-90.

Watt, John D., Chris "Organizational Change Cynicism: A Review of The
Piotrowski: Literature and Intervention Strategies", **Organization
Development Journal**, C.XXVI, No:3, 2008, s. 23-31.

Weerawardena, Jay: "The Role of Marketing Capability in Innovation-Based
Competitive Strategy", **Journal of Strategic Marketing**,
C.XI, No:1, 2003, s. 15-35.

Weick, Karl E., "Organizational Change And Development", **Annual
Robert E. Quinn: Review of Psychology**, No:50, 1999, s. 361-386.

West, Penny: "The Concept of The Learning Organization", **Journal of
European Industrial Training**, C.XVIII, No:1, 1994, s. 15-
21.

White, Michael, "Small Firms' Innovation: Why Regions Differ?", Policy
Hans- Studies Institute in Association with the Anglo-German
Joachim Braczyk, Foundation, Londra, Printer, 1988.
Abby Ghobadian,
Johann Niebuhr:

- Wibowo, Muhamad Prabu: **"Knowledge Management Awareness and Maturity Levels of Small and Medium Enterprises (SMES) in Technoparks of Turkey"**, The Graduate School of Informatics Middle East Technical University, The Department of Information Systems, Öaster Scince Thesis, 2014, s. iv.
- Wiig, Karl M.: **"AI-Management's Newest Tool"**, **Management Review**, August 1986, 24-28.
- Wiig, Karl M.: **"Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking: How People And Organizations Create, Represent, And Use Knowledge"**, Arlington, Texas, Schema Press, 1993.
- Wiig, Karl M.: **"Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge"**, Arlington, Texas, Schema Press, 1995.
- Winch, Graham M., Roger Courtney: **"The Organization of Innovation Brokers: An International Review"**, **Technology Analysis & Strategic Management**, C.XIX, No:6, 2007, s. 747-763.
- Woody, Erik: **"An SEM Perspective on Evaluating Mediation: What Every Clinical Researcher Needs to Know"**, **Journal of Experimental Psychopathology**, C.II, No:2, 2011, s. 210-251.
- Xu, Sen, Xueting Jiang, Ian J. Walsh: **"The Influence of Openness to Experience on Perceived Employee Creativity: The Moderating Roles of Individual Trust"**, **The Journal of Creative Behavior**, C.0, No:0, 2016, s. 1-18.

- Xu, Xiaobo, Mengya "Be Real, Open, and Creative: How Openness to Experience and to Change Mediate the Authenticity-creativity Association", **Thinking Skills and Creativity**, No:41, 2021, s. 1-10.
- Xia, Jingwen Zhao, Weiguo Pang:
- YahiaMarzouk, Yas mine, Jiafei Jin: "Linking Environmental Scanning and Organizational Learning with Organizational Resilience of Egyptian SMEs: the Moderating Role of Environmental Uncertainty", **International Journal of Organizational Analysis**, 2022.
- Yalçın, Azmi: **"Değişim Yönetimi"**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2002.
- Yamashina, H.: "Challenge to World-Class Manufacturing", **International Journal of Quality & Reliability Management**, C.XVII, No:2, 2000, s. 132-143.
- Yang, Jen-Te: "Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture", **Tourism Management**, C.XXVIII, No:2, 2007, s. 530-543.
- Yang, Yen-Ching "The Critical Success Factors for Knowledge Management Adoption A Review Study", 3rd International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling, **IEEE**, 2010, s. 445-448, (Çevrimiçi) [4435-English.pdf \(tarjomefa.com\)](https://tarjomefa.com/4435-English.pdf) 04 Şubat 2022.
- Ou, Jen-Yin Yeh, Te-Chun Lee:
- Yap L. S., Rosmaini Tasmin, Muhamad Saufi Che Rusuli, Norazlin Hashim: "Factors Influencing Knowledge Management Practices Among Multimedia Super Corridor (MSC) Organizations", **IBIMA Publishing**, No:2010, s. 5.
- Yaşlıoğlu, Muhsin Murat: "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması", **Istanbul Business Research**, C.XLVI, Özel Sayı, 2017, s. 74-85.

- Yayla, Ali Alper, Qing Hu: "The Impact of IT-Business Strategic Alignment on Firm Performance in A Developing Country Setting: Exploring Moderating Roles of Environmental Uncertainty and Strategic Orientation", **European Journal of Information Systems**, C.XXI, 2012, s. 373-387.
- Yazıcı, Selim: **"Öğrenen Organizasyonlar- Yönetim Dizisi"**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- Yazıcıoğlu, Osman, Kemal Varol, Oğuz Borat: "Bilgi Yönetimi Teknolojileri", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, No:21, Bahar 2012 s. 53-63.
- Yeniçeri, Özcan: **"Örgütsel Değişmenin Yönetimi"**, Ankara, Nobel Yayınları, 2002.
- Yeniçeri, Özcan, Yavuz Demirel: "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, No:12, 2007, s.221-234.
- Yeşil, Abdullah: "Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.IV, No:5, 2018, s. 307-323.
- Yıldırım, Ahmet: "Örgütsel Değişimin Yönetilmesi Bağlamında "Çevre- Uyum İlişkisi" Yeni Kurumsal Kuram ile Kaynak Bağımlılığı Kuramları Arasında Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme", **SDÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, No:44, Ağustos 2018, s. 89-102.
- Yıldırım, Banu Fulya, Fahrettin Özdemirci: "Kurumlarda Örtük Bilginin Yapay Zekâ Destekli Tavsiye Sistemleri Aracılığıyla Ortaya Çıkarılması", **Bilgi Yönetimi**, C.II, No:1, 2019, s. 34.

- Yıldırım, Şükran Sırkıntıoğlu: **"Bilgi Yönetimi ve İnovasyon Perspektifinden Stratejik Çift Yeteneklilik: Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde Bir Araştırma"** Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2017, s. 16.
- Yılmaz, Derya, Gökhan Kılıçoğlu, Selahattin Turan: **"Örgütsel Değişim"**, Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama, Ed. Selahattin Turan, Ankara: Pegem Akademi, 2014.
- Yılmaz, Malik: **"Öğrenme ve Bilgi İlişkisi"**, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.XXIX, No:1, 2009, s. 173-191.
- Yılmaz, Veysel, Zeynep İlhan Dalbudak: **"Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama"**, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, C.XIV, No:2, 2018, s. 517-534.
- Yılmaz, Zeki, Ezgi İncekaş: **"Türkiye'de İnovasyon ve Bölgesel Kalkınma"**, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.II, No:1, 2018, s. 154-169.
- Yousaf, Muhammad Jahanzaib, Qamar Ali: **"Impact of Knowledge Management on Innovation: Evidence from a South Asian Country"**, **Journal of Information & Knowledge Management**, C.XVII, No:1, 2018.
- Yozgat, Uğur: **"Yönetim Bilişim Sistemleri"**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1998.
- Yuthas, Kristi, Jesse F. Dillard, Rodney K. Rogers: **"Beyond Agency and Structure: Triple-Loop Learning"**, **Journal of Business Ethics**, C.LI, No:2, 2004, s. 229-243.

- Yücel, Derya, Rahmi Yücel: "Açık İnovasyonun Ar-Ge Maliyetlerine Etkisi", **International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)**, C.X, No:92, 2023, s. 271-278.
- Yüksel, Muhammet: "**Girişimci Liderliğin Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolü: Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma**", Doktora Tezi, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Giresun, 2022.
- Zadeoğulları, Selin: "**Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.
- Zahra, Shaker A., William C. Bogner: "Technology Strategy and Software New Venture's Performance: Exploring Effect of The Competitive Environment", **Journal of Business Venturing**, C.XV, No:2, 1999, s. 135-173.
- Zaim, Halil: "**Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**", İstanbul, İşaret Yayınları, 2005.
- Zaim, Halil, Gökhan Seçgin: "Bilgi Yönetiminde Bilgi Dönüştürme ve SECI Modeli: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.XLI, No:1, 2012, s. 2.
- Zengin, Şakir, Mustafa Bekmezci: "İşletmelerde Değişim Yönetimi ve İnovasyon", **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, C.VIII, No:15, 2021, s. 10-28.

Žižlavsk, Ondřej: "Past, Present and Future of the Innovation Process",
**International Journal of Engineering Business
Management**, C.V, No:47, 2013, s. 1-8.

Zuckerman, Alan M.: **"Improve Your Competitive Strategy A Guide for The
Healthcare Executive"**, Chicago, Health Administration
Pres., 2002.



EK- A: Araştırma Anketi

Değerli Katılımcı,

Sizi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı bünyesinde yürütülen doktora tezi kapsamında yapılan Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yenilik Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetimi, Organizasyonel Öğrenme ve Organizasyonel Değişime Açıklığın Rollerini: Türk İşletmelerinde Bir Araştırma başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı günümüzde hızla değişen dışsal faktörler karşısında belirsizleşen çevrenin, işletmelerin yenilik yapması üzerindeki etkisini test etmek ve ayrıca bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve organizasyonel değişime açıklık değişkenlerinin aldığı rol incelemektir. Araştırmada sizden tahminen 40 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 600 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise sadece iznimize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için “ortak katılımcı havuzuna” aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya *** e-posta adresi ve *** numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Bu anket altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanan sorulardan, ikinci bölüm çalıştığınız işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre ilişkin çevresel belirsizlik düzeyini analiz etmek amacıyla hazırlanan sorulardan, üçüncü bölüm çalıştığınız işletmeye ilişkin organizasyonel yenilik düzeyini ölçmek amacıyla hazırlanan sorulardan, dördüncü bölüm işletmenizdeki uygulanan bilgi yönetimine ilişkin hazırlanan sorulardan, beşinci bölüm işletmenizin organizasyonel öğrenme düzeyine ilişkin sorulardan ve altıncı bölüm işletmenizin değişime açıklık düzeyini belirlemek amacıyla tasarlanan sorulardan

oluşmaktadır. **Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir.**

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Teoman Erdağ- İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi. Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının:

Adı- Soyadı:

İmzası:

İletişim Bilgileri: E-posta:

Telefon:

İletişim bilgilerimin diğer araştırmacıların benimle iletişime geçebilmesi için “ortak araştırma havuzuna” aktarılmasını;

☐ kabul ediyorum ☐ kabul etmiyorum (lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz)

BİRİNCİ BÖLÜM					
Kişisel Bilgiler					
Yaşınız:	18-25 ()	26-35 ()	36-45 ()	46-55 ()	56 ve Üzeri ()
Cinsiyetiniz:	Erkek ()			Kadın ()	
Medeni Durumunuz:	Evli ()			Bekar ()	
Eğitim Durumunuz:	Lise ()	Ön Lisans ()		Lisans ()	Lisansüstü ()
Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışmaktasınız:	0-1 ()	2-4 ()	5-7 ()	8-10 ()	11 Yıl ve Üzeri ()

İşletmede Çalışan Kişi Sayısı:	1-10 ()	11-50 ()	51-250 ()	251 ve Üzeri ()	
Çalıştığınız İşletmenin Faaliyet Süresi (Yıl):	1-5 ()	6-10 ()	11-15 ()	16-20 ()	21 ve Üzeri ()
Çalıştığınız İşletmenin Ana Faaliyet Konusu	Teknoloji ()	Otomotiv ()	Tekstil ()	Turizm ()	Elektrik ve Elektronik ()
	İnşaat ()	Maden ()	Makine ()	Tarım ()	Gıda ()
	Eğitim ()	Sağlık ()	Enerji ()	Finans ()	Diğer ()

İKİNCİ BÖLÜM
Çevresel Belirsizlik

Aşağıda verilen ifadelere (X) işareti koyarak cevabınızı belirtiniz.
(1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum).

	1	2	3	4	5
1. Çalıştığımız sektörde sunulan mal/ hizmetlerin modası çok çabuk geçmektedir					
2. Çalıştığımız sektörde mal/ hizmetler için kullanılan teknoloji çok hızlı değişmektedir					
3. Çalıştığımız sektörde yenilik/ inovasyon düzeyi çok yüksektir					
4. Müşterilerimizin satın alma davranışları önemli ölçüde çeşitlilik göstermektedir					
5. Çalıştığımız sektörde rekabetin doğası önemli ölçüde çeşitlilik göstermektedir					
6. Çalıştığımız sektörün mal/ hizmet gruplarında önemli ölçüde çeşitlilik bulunmaktadır.					
7. Çalıştığımız sektörün dağıtım/ lojistik kanallarında önemli ölçüde çeşitlilik bulunmaktadır					
8. Çalıştığımız sektörde yer alan işletmeler coğrafi açıdan çeşitli bölgelere toplanmıştır					
9. Rakiplerin zorlu fiyat rekabeti nedeniyle çalıştığım işletmenin mevcut faaliyetlerine devam edebilirliği önemli bir tehdit altındadır					
10. Mal/ hizmet kalitesinde yaşanan zorlu rekabet nedeniyle işletmenin mevcut faaliyetlerine devam edebilirliği önemli bir tehdit altındadır.					
11. Malların/ hizmetlerin rakiplere göre farklılaştırılması konusunda yaşanan zorlu rekabet nedeniyle işletmenin mevcut faaliyetlerine devam edebilirliği önemli bir tehdit altındadır.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM Organizasyonel Yenilik					
Aşağıda verilen ifadelere (X) işareti koyarak cevabınızı belirtiniz. (1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum).					
	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım işletme yeni fikirleri sık sık dener					
13. Çalıştığım işletme bir şeyler yapmak için yeni yollar araştırır					
14. Çalıştığım işletme çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır					
15. Yeni mal ve hizmetleri pazara genellikle ilk olarak çalıştığım işletme sunar					
16. Çalıştığım işletmede yenilik çabaları riskli olarak görülür ve dirençle karşılaşılır					
17. İşletmemizde yeni ürün sayısı son beş yılda artış göstermiştir					
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM Bilgi Yönetimi					
Aşağıda verilen ifadelere (X) işareti koyarak cevabınızı belirtiniz. (1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum).					
	1	2	3	4	5
18. İşletmemizin gelecekte kullanılabilecek bilgileri analiz etme yöntemleri vardır					
19. İşletmemiz müşteriler veya rakipler gibi farklı kaynaklardan bilgi temin etmek ve yeni bilgiler oluşturmak için gerekli sistemlere sahiptir.					
20. İşletmemizde çalışanların herhangi bir kaygı duymaksızın (olumsuz eleştiri, dalga geçilme vb.) yeni fikirler ileri sürebilmelerini sağlayan politikalar vardır					
21. İşletmemizde, beceri, uzmanlık ve bilgi kaynaklarının kaydedildiği bir veri tabanı ya da kayıt sistemi vardır.					
22. İşletmemizde bilgi kaynaklarını ve türlerini derleyen ve karşılaştıran bir sistem vardır.					
23. İşletmemizde bilginin temin edilmesi için standart bir süreç vardır.					
24. İşletmemizin sahip olduğu bilgiler çalışanların kolayca ulaşabileceği bir şekilde tutulmaktadır					
25. İşletmemizde çalışanlardan veya başkalarından elde edilen bilgileri depolamak için kılavuzlar, bölüm içi raporlar gibi çeşitli yazılı dokümanlardan yararlanılır.					

26. İşletmemizde politikaları, standartları, fikirleri, önemli başarıları veya diğer pratik bilgileri depolamak için standart bir süreç vardır					
27. İşletmemizde politikaları, standartları, fikirleri vb. bilgileri depolamak için veri tabanları veya bilgi teknolojilerinden yararlanılır					
28. İşletmemizde çalışanların yeni fikirleri veya uygulamaları diğer çalışanlarla paylaşılır.					
29. İşletmemiz bilgiyi veya deneyimi yaymak için kütüphanelere, kaynak merkezlerine veya diğer alanlara sahiptir					
30. İşletmemizde kimin hangi bilgiye sahip olduğu açıkça anlaşılabilir					
31. İşletmemizde bilgi ve fikirlerin paylaşılması için düzenli olarak sempozyumlar, dersler, konferanslar veya eğitimler düzenlenir					
32. İşletmemizde sorunları çözecek bilgi sahibi uzmanlar belirlenmiştir ve kendileriyle kolayca iletişim kurulabilir					
33. İşletmemizde çalışanlar yardım ve rehberlik etmek üzere bilgilerini diğer çalışanlara paylaşırlar.					
34. Veri tabanları, diğer bilgi teknolojisi uygulamaları, el kitapları gibi araçlarda tutulan bilgilere asla itiraz edilmez					
35. İşletmemiz bilgiyi eylem planlarına dönüştüren sistemlere sahiptir					
36. İşletmemizin bilgiyi düzenli olarak gözden geçirme/güncelleme politikası vardır					
37. İşletmemiz var olan uygulamalardan yeni fikirler geliştirecek veya yeni iş yapma şekilleri üretecek araçlara/ uygulamalara sahiptir					
38. İşletmemiz proje veya görevlerden çıkarılan dersleri veya en iyi uygulama örneklerini kullanarak yeni projeler geliştirir					

BEŞİNCİ BÖLÜM
Organizasyonel Öğrenme

Aşağıda verilen ifadelere (X) işareti koyarak cevabınızı belirtiniz.
(1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum
5 = Kesinlikle katılıyorum).

	1	2	3	4	5
39. İşletmemizde yöneticiler çoğunlukla (sık sık) çalışanları önemli karar verme süreçlerine dâhil etmektedir.					
40. İşletmemizde, çalışanlara sunulan eğitimler maliyetten ziyade yatırım olarak düşünülmektedir					
41. İşletme yönetimi herhangi bir alandaki değişiklikleri benimsemeye ya da yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakmaktadır					

42. İşletmemizde, çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilmektedir					
43. İşletmemizde işle ilgili yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir.					
44. Tüm çalışanlar işletmemizin amaçları ile ilgili olan bilgiyi özümsemişlerdir					
45. Bu işletmeyi oluşturan tüm bileşenler (departmanlar, çalışma takımları ve bireyler) genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin bilincindedir					
46. Bu işletmeyi oluşturan tüm bileşenler koordineli bir şekilde birlikte çalışmaya yönelik bağlantı içerisindeyler					
47. İşletmemiz yeni yöntemler denemeyi ve yenilikçiliği, iş süreçlerini geliştirmenin bir yolu olarak desteklemektedir					
48. İşletmemiz sektördeki diğer firmaların yaptıklarını izler, ilgi çekici ve kullanışlı olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri adapte eder					
49. Dış kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları vb.) sağlanan tecrübe ve fikirler, işletmemizin öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir.					
50. İşletme kültürünün bir parçası olarak, çalışanlar prosedür ve metotlarla ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedir					
51. İşletmemizde hata ve başarısızlıklar daima tüm işletme kademelerinde tartışılmakta ve analiz edilmektedir					
52. Çalışanlar işletmenin kullanabileceği yeni fikirler, programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşma şansına sahiptirler.					
53. İşletmemizde takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir					
54. İşletmemiz, çalışanlar uzun süre istihdam edilmeseler dahi, geçmişte deneyimler sonucu öğrenilenlerin geçerli kalmasını sağlayabilecek araçlara (kılavuzlar, veri tabanları, dosyalar, örgütsel rutinler gibi) sahiptir					
ALTINCI BÖLÜM Değişime Açıklık					
Aşağıda verilen ifadelere (X) işareti koyarak cevabınızı belirtiniz. (1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum).					
	1	2	3	4	5
55. İşletmemizde gerçekleşen değişimlere direnç gösteririm					
56. İşletmemizde gerçekleşen değişiklikleri pek sevmem					
57. Değişim eğer benim çalıştığım bölümde oluyorsa rahatsız olabilirim					

58. Ben de işletmemizde değişiklikler olmasını öneririm.					
59. İşletmedeki çoğu değişim rahatsızlık yaratır					
60. Değişikliklerde önde olmak konusunda çekingen davranırım					
61. İşletmemizde değişim olmasını dört gözle beklerim					
62. Değişimin işletmemizin yararına olacağına inanırım.					
63. İşletmedeki değişim çabalarından birçok çalışan olumlu etkilenecektir					
64. İşimle ilgili değişiklikleri denemeye yatkınyımdır					
65. İşle ilgili yeni fikirleri desteklerim					
66. Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünürler					
67. Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olur					
68. Değişimin beni olumlu yönde harekete geçirici etkisi vardır					
69. Değişim, işletmedeki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır					
70. Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım					
71. Olası bir değişimden kazançlı çıkacağıma inanırım					
72. Değişimden geçmenin kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum					

EK- B: Etik Kurul Onayı

Tarih ve Sayı: 25.01.2023-1596388



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :E-35980450-663.05-1596388
Konu :Teoman ERDAĞ

Sayın Teoman ERDAĞ

İlgi : 07.12.2022 tarihli, 1419378 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2022/367 dosya numaralı "Çevresel Belirsizliğin Örgütsel Yenilik Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetimi, Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Değişime Açıklığın Roller: Türk İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 26.12.2022 tarih ve 11 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSP\LR96RP Pin Kodu :14982

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys>

Istanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü

34452 Beyazıt/Fatih-Istanbul

Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88

e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr

Kep Adresi : istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Süleyman ARIK

Dahili : 10689



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Tarih ve Sayı: 24.01.2023-1550580



İlgili makama,

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi **Teoman ERDAĞ** “Çevresel Belirsizliğin Örgütsel Yenilik Üzerine Etkisinde Bilgi Yönetimi, Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Değişime Açıklığın Rollerini: Türk İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı, 2022/367 dosya numaralı 08.12.2022 tarih ve 1419378 sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’na başvurmuştur. 26.12.2022 tarihinde gerçekleştirilen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişkisi	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Faruk Kerem GİRAY	Hukuk Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin İŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Muharrem HAFİZ	İlahiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Tuba TOPÇUOĞLU	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Melike AKBİYYIK	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	TOPLANTIYA KATILMADI
Dr. Öğr. Üyesi Bengi PİRİM DÜŞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güven GÜNVER	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Göklem TEKDEMİR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☒ Onay ☐ Katılmadı ☒ Ret ☐ M.Katılmadı	

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK- C: Ortalama, Çarpıklık, Basıklık Değerleri

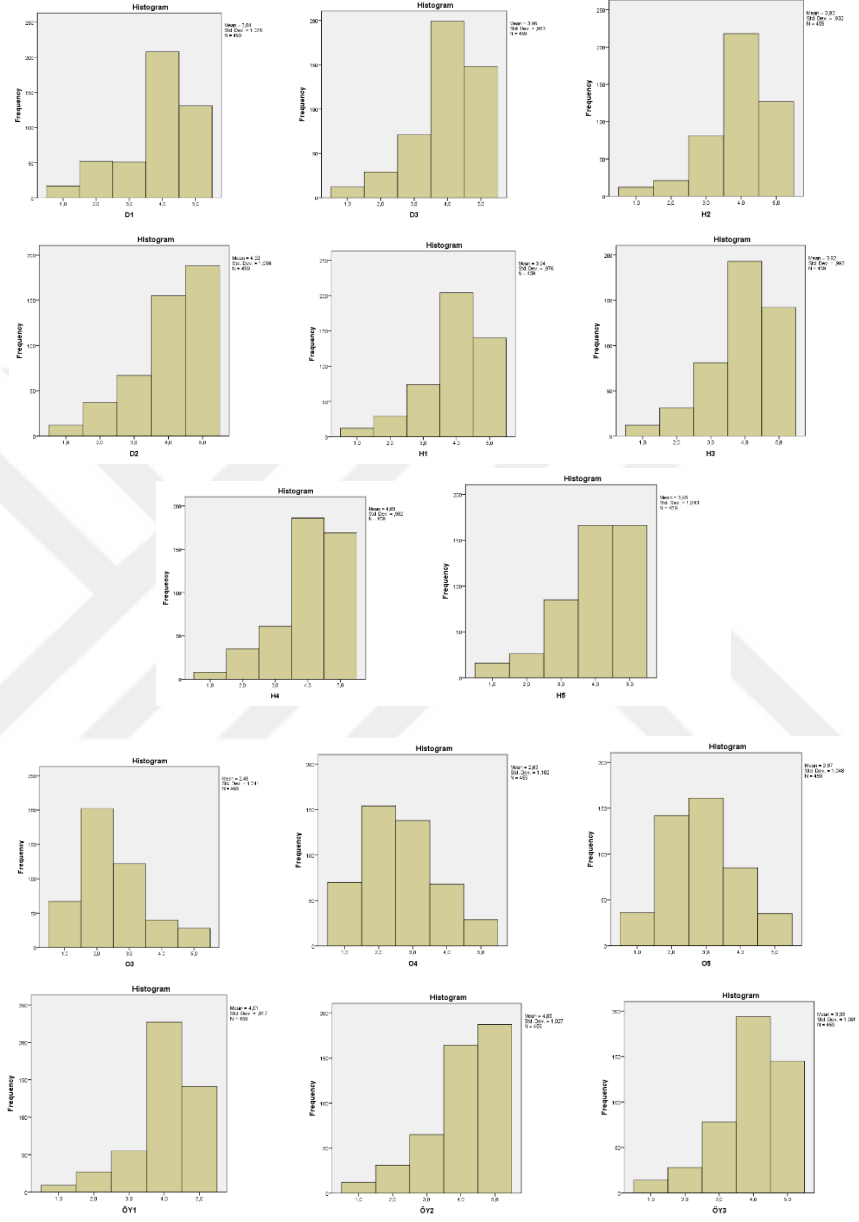
D1		İB4		BP2		DAT1	
Ortalama	3,340	Ortalama	3,340	Ortalama	4,013	Ortalama	2,739
Std. Sap.	1,1321	Std. Sap.	1,1321	Std. Sap.	1,0634	Std. Sap.	1,201
Ort./ Std. Sap.	,3389	Ort./ Std. Sap.	,3389	Ort./ Std. Sap.	,2649	Ort./ Std. Sap.	,4384
Çarpıklık	-,533	Çarpıklık	-,533	Çarpıklık	-1,011	Çarpıklık	,141
Basıklık	-,420	Basıklık	-,420	Basıklık	,375	Basıklık	-,923
D2		İB5		BP3		DAT2	
Ortalama	4,024	Ortalama	3,325	Ortalama	3,928	Ortalama	3,947
Std. Sap.	1,0560	Std. Sap.	1,1298	Std. Sap.	,9764	Std. Sap.	1,101
Ort./ Std. Sap.	,2624	Ort./ Std. Sap.	,3397	Ort./ Std. Sap.	,2485	Ort./ Std. Sap.	,2789
Çarpıklık	-,998	Çarpıklık	-,471	Çarpıklık	-,873	Çarpıklık	,290
Basıklık	,304	Basıklık	-,412	Basıklık	,502	Basıklık	-,799
D3		SP1		BP4		DAT3	
Ortalama	3,963	Ortalama	4,102	Ortalama	3,874	Ortalama	3,943
Std. Sap.	,9828	Std. Sap.	,9980	Std. Sap.	,9876	Std. Sap.	1,1715
Ort./ Std. Sap.	,2479	Ort./ Std. Sap.	,2432	Ort./ Std. Sap.	,2549	Ort./ Std. Sap.	,2971
Çarpıklık	-,993	Çarpıklık	-1,160	Çarpıklık	-1,001	Çarpıklık	,078
Basıklık	,745	Basıklık	,886	Basıklık	,936	Basıklık	-,897
H1		SP2		BP5		DAT4	
Ortalama	3,939	Ortalama	4,027	Ortalama	3,880	Ortalama	3,976
Std. Sap.	,9760	Std. Sap.	,9944	Std. Sap.	1,0070	Std. Sap.	1,1436
Ort./ Std. Sap.	,2477	Ort./ Std. Sap.	,2469	Ort./ Std. Sap.	,2646	Ort./ Std. Sap.	,2876
Çarpıklık	-,967	Çarpıklık	-,964	Çarpıklık	-,840	Çarpıklık	-,125
Basıklık	,735	Basıklık	,605	Basıklık	,344	Basıklık	-1,011
H2		SP3		BP6		DAT5	
Ortalama	3,930	Ortalama	4,146	Ortalama	4,061	Ortalama	3,710
Std. Sap.	,9319	Std. Sap.	1,0229	Std. Sap.	,9349	Std. Sap.	1,2063
Ort./ Std. Sap.	,2371	Ort./ Std. Sap.	,2467	Ort./ Std. Sap.	,2302	Ort./ Std. Sap.	,3251
Çarpıklık	-,983	Çarpıklık	-1,230	Çarpıklık	-1,024	Çarpıklık	,182
Basıklık	1,096	Basıklık	,929	Basıklık	,821	Basıklık	-,882
H3		ÖY1		BU1		DAT6	
Ortalama	3,919	Ortalama	4,011	Ortalama	2,956	Ortalama	3,858
Std. Sap.	,9934	Std. Sap.	,9168	Std. Sap.	1,2891	Std. Sap.	1,1948
Ort./ Std. Sap.	,2534	Ort./ Std. Sap.	,2285	Ort./ Std. Sap.	,4360	Ort./ Std. Sap.	,3096
Çarpıklık	-,898	Çarpıklık	-1,097	Çarpıklık	,032	Çarpıklık	,298
Basıklık	,487	Basıklık	1,281	Basıklık	-1,085	Basıklık	1,783

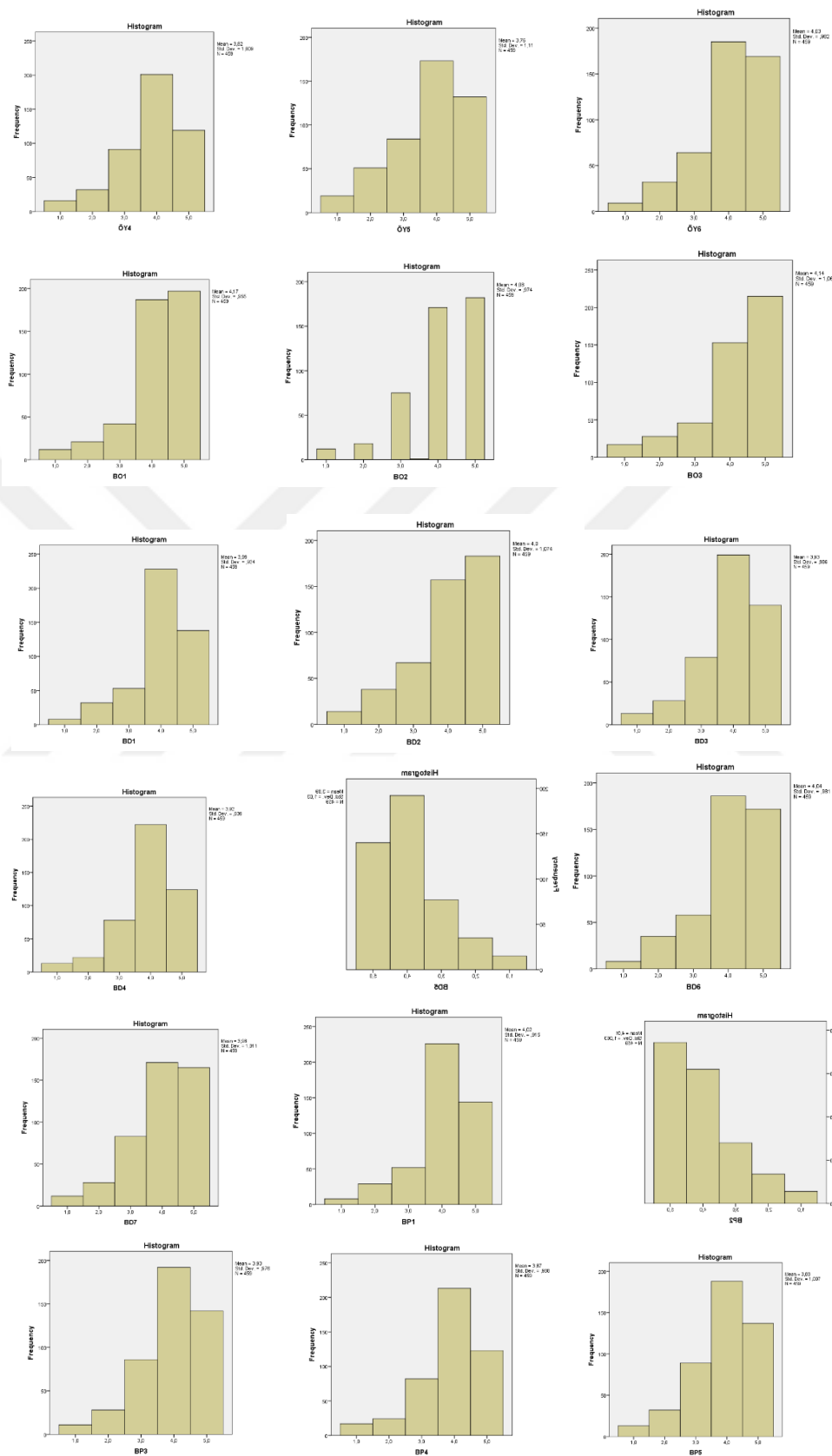
H4		ÖY2		BU2	
Ortalama	4,031	Ortalama	4,052	Ortalama	3,031
Std. Sap.	,9819	Std. Sap.	1,0267	Std. Sap.	1,2759
Ort./ Std. Sap.	,2435	Ort./ Std. Sap.	,2533	Ort./ Std. Sap.	,4209
Çarpıklık	-,992	Çarpıklık	-1,066	Çarpıklık	-,019
Basıklık	,521	Basıklık	,608	Basıklık	-1,136
H5		ÖY3		BU3	
Ortalama	3,959	Ortalama	3,932	Ortalama	3,994
Std. Sap.	1,0430	Std. Sap.	1,0010	Std. Sap.	1,1222
Ort./ Std. Sap.	,2634	Ort./ Std. Sap.	,2545	Ort./ Std. Sap.	,2809
Çarpıklık	-,961	Çarpıklık	-,966	Çarpıklık	,007
Basıklık	,487	Basıklık	,667	Basıklık	-1,218
DU1		ÖY4		BU4	
Ortalama	3,477	Ortalama	3,817	Ortalama	3,997
Std. Sap.	1,0412	Std. Sap.	1,0094	Std. Sap.	1,1631
Ort./ Std. Sap.	,2994	Ort./ Std. Sap.	,2644	Ort./ Std. Sap.	,2909
Çarpıklık	,720	Çarpıklık	-,855	Çarpıklık	-,108
Basıklık	,158	Basıklık	,454	Basıklık	-1,114
DU2		ÖY5		BU5	
Ortalama	3,634	Ortalama	3,758	Ortalama	3,833
Std. Sap.	1,1023	Std. Sap.	1,1099	Std. Sap.	1,1886
Ort./ Std. Sap.	,3033	Ort./ Std. Sap.	,2953	Ort./ Std. Sap.	,3100
Çarpıklık	,360	Çarpıklık	-,733	Çarpıklık	,000
Basıklık	-,515	Basıklık	-,207	Basıklık	-1,162
DU3		ÖY6		DT1	
Ortalama	3,871	Ortalama	4,031	Ortalama	3,817
Std. Sap.	1,0484	Std. Sap.	,9819	Std. Sap.	1,0925
Ort./ Std. Sap.	,2708	Ort./ Std. Sap.	,2435	Ort./ Std. Sap.	,2862
Çarpıklık	,248	Çarpıklık	-1,006	Çarpıklık	-,923
Basıklık	-,493	Basıklık	,608	Basıklık	,151
AD1		BD1		DT2	
Ortalama	3,577	Ortalama	3,993	Ortalama	3,819
Std. Sap.	1,320	Std. Sap.	,9239	Std. Sap.	1,1149
Ort./ Std. Sap.	,3690	Ort./ Std. Sap.	,2313	Ort./ Std. Sap.	,2919
Çarpıklık	-,663	Çarpıklık	-1,055	Çarpıklık	-,765
Basıklık	-,739	Basıklık	1,051	Basıklık	-,500
AD2		BD2		DT3	
Ortalama	4,155	Ortalama	3,996	Ortalama	3,756
Std. Sap.	1,1522	Std. Sap.	1,0737	Std. Sap.	1,124
Ort./ Std. Sap.	,2773	Ort./ Std. Sap.	,2686	Ort./ Std. Sap.	,0299
Çarpıklık	-1,372	Çarpıklık	-,991	Çarpıklık	-,778

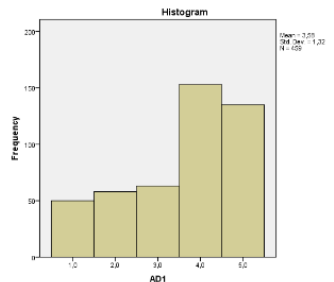
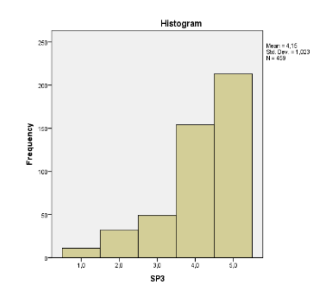
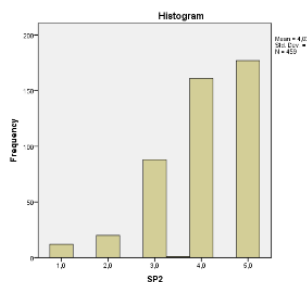
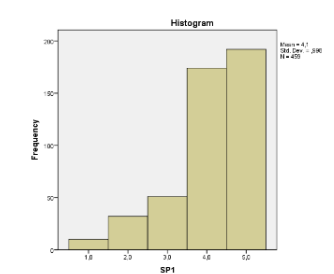
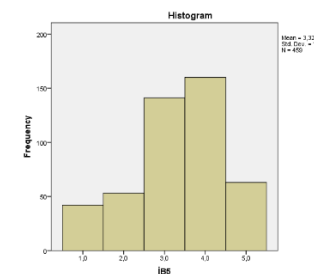
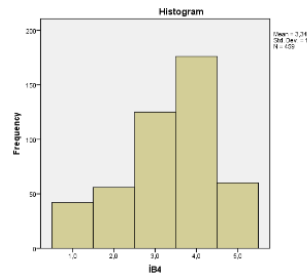
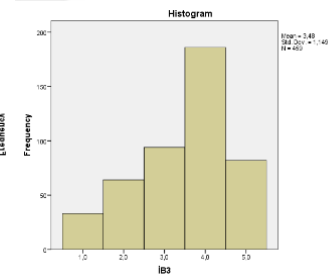
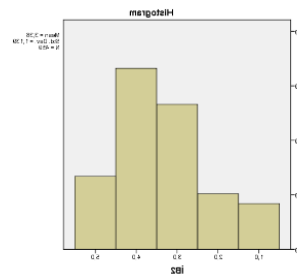
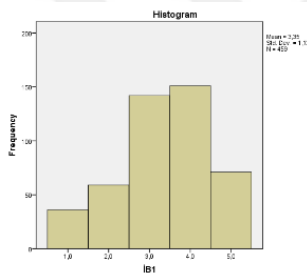
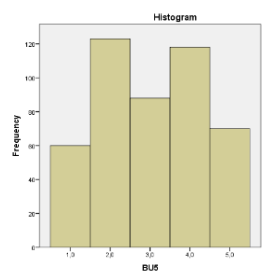
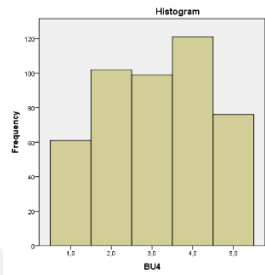
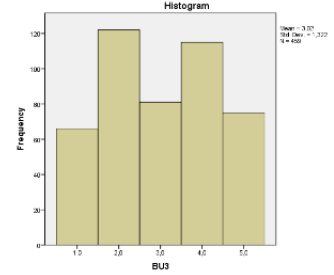
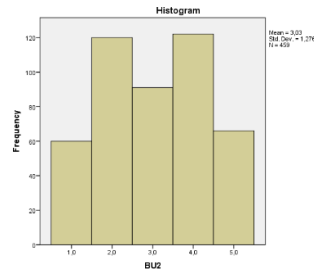
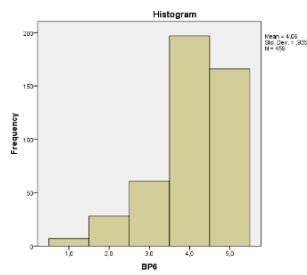
Basıklık	,951	Basıklık	,280	Basıklık	-,173
AD3		BD3		DT4	
Ortalama	3,553	Ortalama	3,926	Ortalama	3,817
Std. Sap.	1,3376	Std. Sap.	,9862	Std. Sap.	1,0925
Ort./ Std. Sap.	,3764	Ort./ Std. Sap.	,2511	Ort./ Std. Sap.	,2862
Çarpıklık	-,662	Çarpıklık	-,948	Çarpıklık	-,923
Basıklık	-,804	Basıklık	,680	Basıklık	,151
AD4		BD4		DT5	
Ortalama	3,947	Ortalama	3,919	Ortalama	3,732
Std. Sap.	1,2063	Std. Sap.	,9392	Std. Sap.	1,1254
Ort./ Std. Sap.	,3056	Ort./ Std. Sap.	,2396	Ort./ Std. Sap.	,3015
Çarpıklık	-,645	Çarpıklık	-1,014	Çarpıklık	-,714
Basıklık	-,894	Basıklık	1,153	Basıklık	-,262
BTE1		BD5		DT6	
Ortalama	3,963	Ortalama	3,887	Ortalama	3,858
Std. Sap.	1,1452	Std. Sap.	1,0302	Std. Sap.	1,1386
Ort./ Std. Sap.	,2889	Ort./ Std. Sap.	,2655	Ort./ Std. Sap.	,2951
Çarpıklık	-,257	Çarpıklık	-,915	Çarpıklık	-,834
Basıklık	-1,167	Basıklık	,412	Basıklık	-,228
BTE2		BD6		BT1	
Ortalama	3,015	Ortalama	4,044	Ortalama	3,869
Std. Sap.	1,418	Std. Sap.	,9814	Std. Sap.	1,0384
Çarpıklık	,051	Çarpıklık	-1,020	Çarpıklık	-,699
Basıklık	-1,356	Basıklık	,580	Basıklık	-,100
BTE3		BD7		BT2	
Ortalama	3,961	Ortalama	3,978	Ortalama	3,978
Std. Sap.	1,1513	Std. Sap.	1,0106	Std. Sap.	,9413
Ort./ Std. Sap.	,2906	Ort./ Std. Sap.	,2540	Ort./ Std. Sap.	,2366
Çarpıklık	-,074	Çarpıklık	-,925	Çarpıklık	-,998
Basıklık	-1,292	Basıklık	,434	Basıklık	1,004
BTE4		BO1		BT3	
Ortalama	2,913	Ortalama	4,168	Ortalama	3,902
Std. Sap.	,8417	Std. Sap.	,9554	Std. Sap.	,9413
Ort./ Std. Sap.	,2889	Ort./ Std. Sap.	,2292	Ort./ Std. Sap.	,2412
Çarpıklık	,002	Çarpıklık	-1,382	Çarpıklık	-,946
Basıklık	-1,243	Basıklık	1,878	Basıklık	1,050
İB1		BO2		BT4	
Ortalama	3,353	Ortalama	4,075	Ortalama	3,935
Std. Sap.	1,0061	Std. Sap.	,9742	Std. Sap.	,9913
Ort./ Std. Sap.	,300	Ort./ Std. Sap.	,2390	Ort./ Std. Sap.	,2519
Çarpıklık	-,404	Çarpıklık	-1,090	Çarpıklık	-,909
Basıklık	-,472	Basıklık	1,009	Basıklık	,525

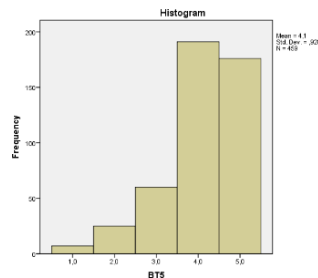
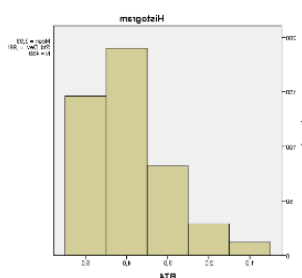
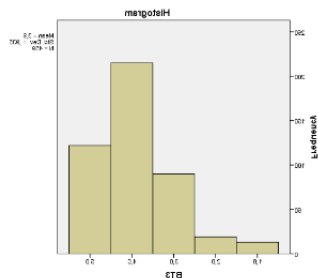
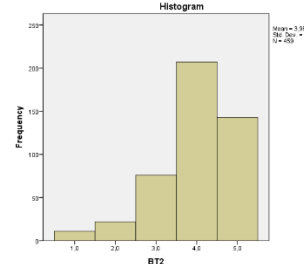
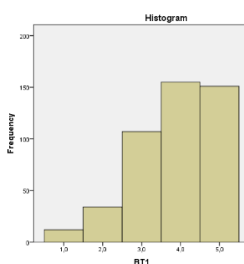
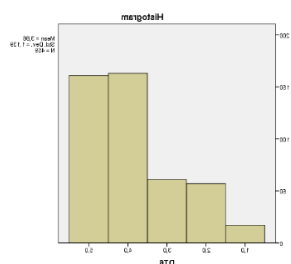
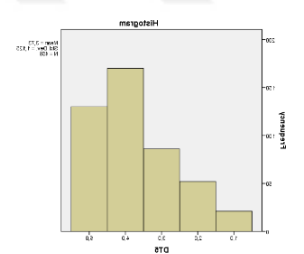
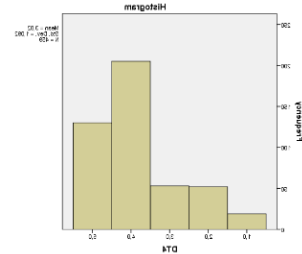
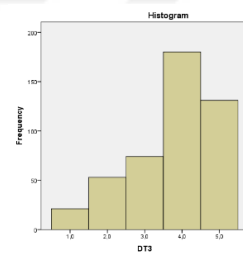
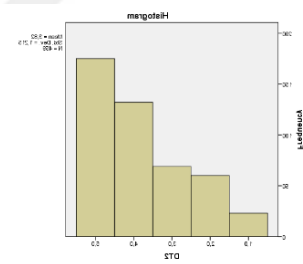
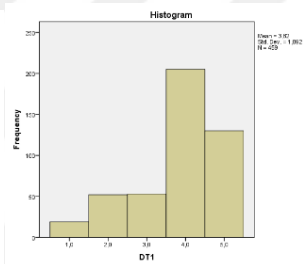
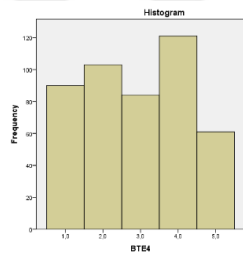
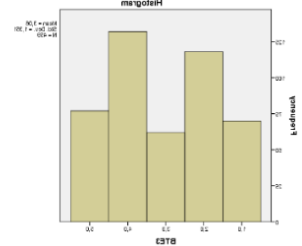
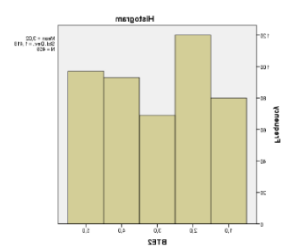
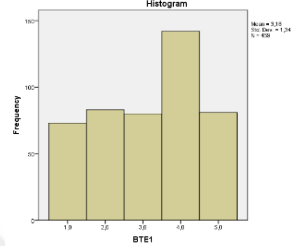
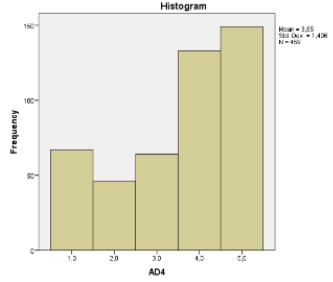
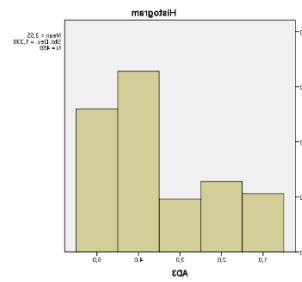
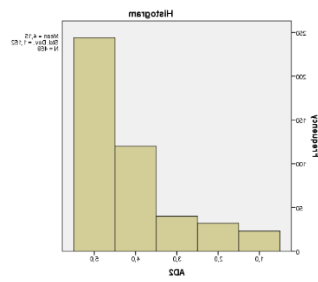
İB2		BO3		BT5	
Ortalama	3,359	Ortalama	4,135	Ortalama	4,098
Std. Sap.	1,0065	Std. Sap.	1,0631	Std. Sap.	,9282
Ort./ Std. Sap.	,2996	Ort./ Std. Sap.	,2570	Ort./ Std. Sap.	,2265
Çarpıklık	-,515	Çarpıklık	-1,323	Çarpıklık	-1,068
Basıklık	-,398	Basıklık	1,173	Basıklık	,953
İB3		BP1		BT6	
Ortalama	3,479	Ortalama	4,022	Ortalama	3,976
Std. Sap.	1,0089	Std. Sap.	,9154	Std. Sap.	,981
Ort./ Std. Sap.	,2899	Ort./ Std. Sap.	,2275	Ort./ Std. Sap.	,2467
Çarpıklık	-,587	Çarpıklık	-1,090	Çarpıklık	-,900
Basıklık	-,467	Basıklık	1,202	Basıklık	,579

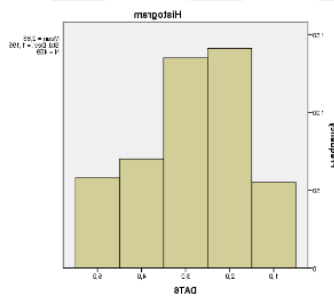
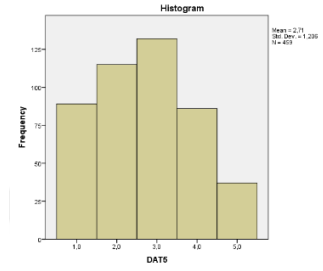
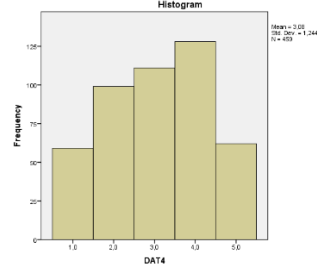
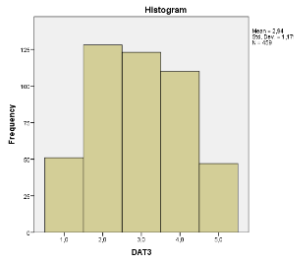
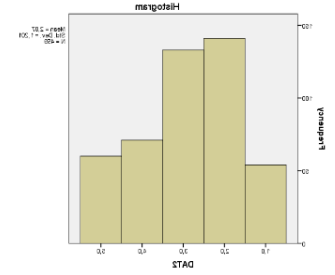
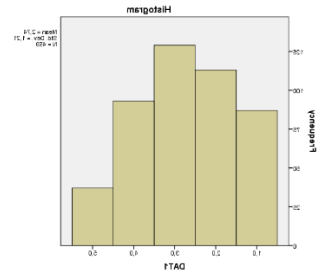
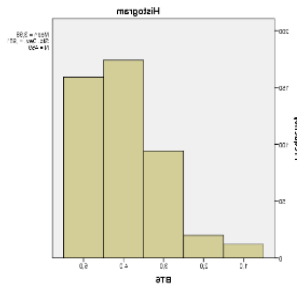
EK- D: Histogram Testi Sonuçları



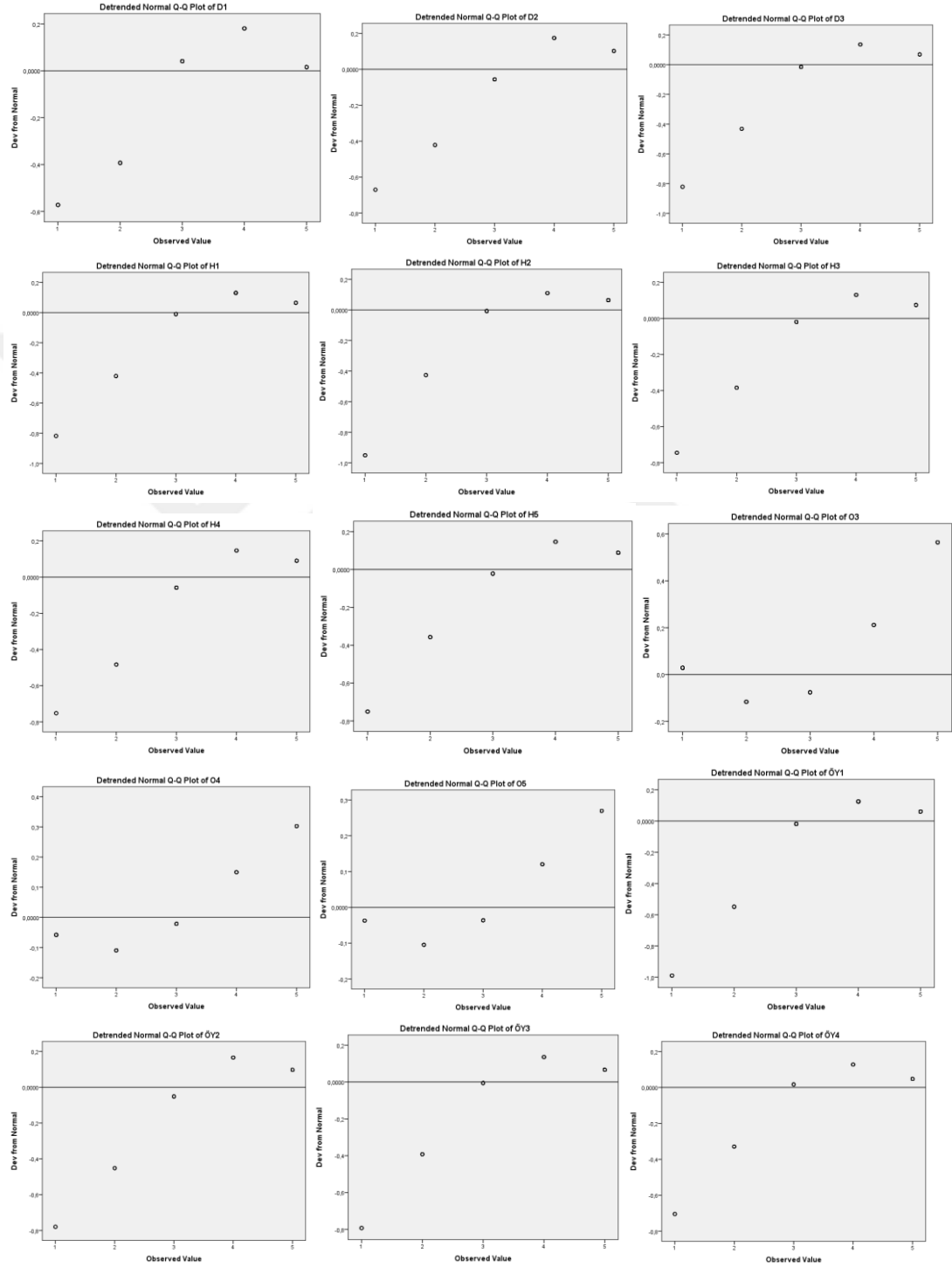


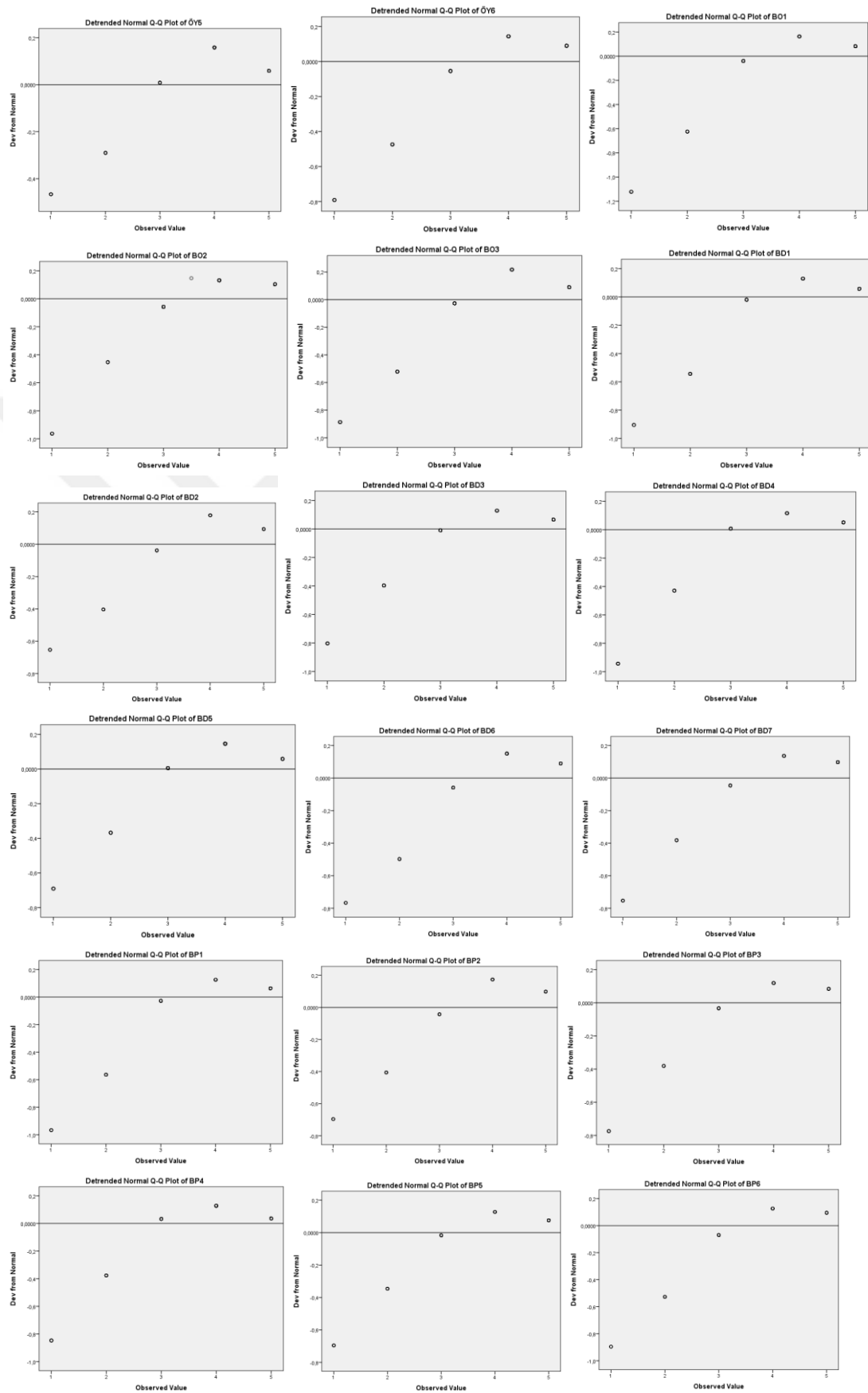


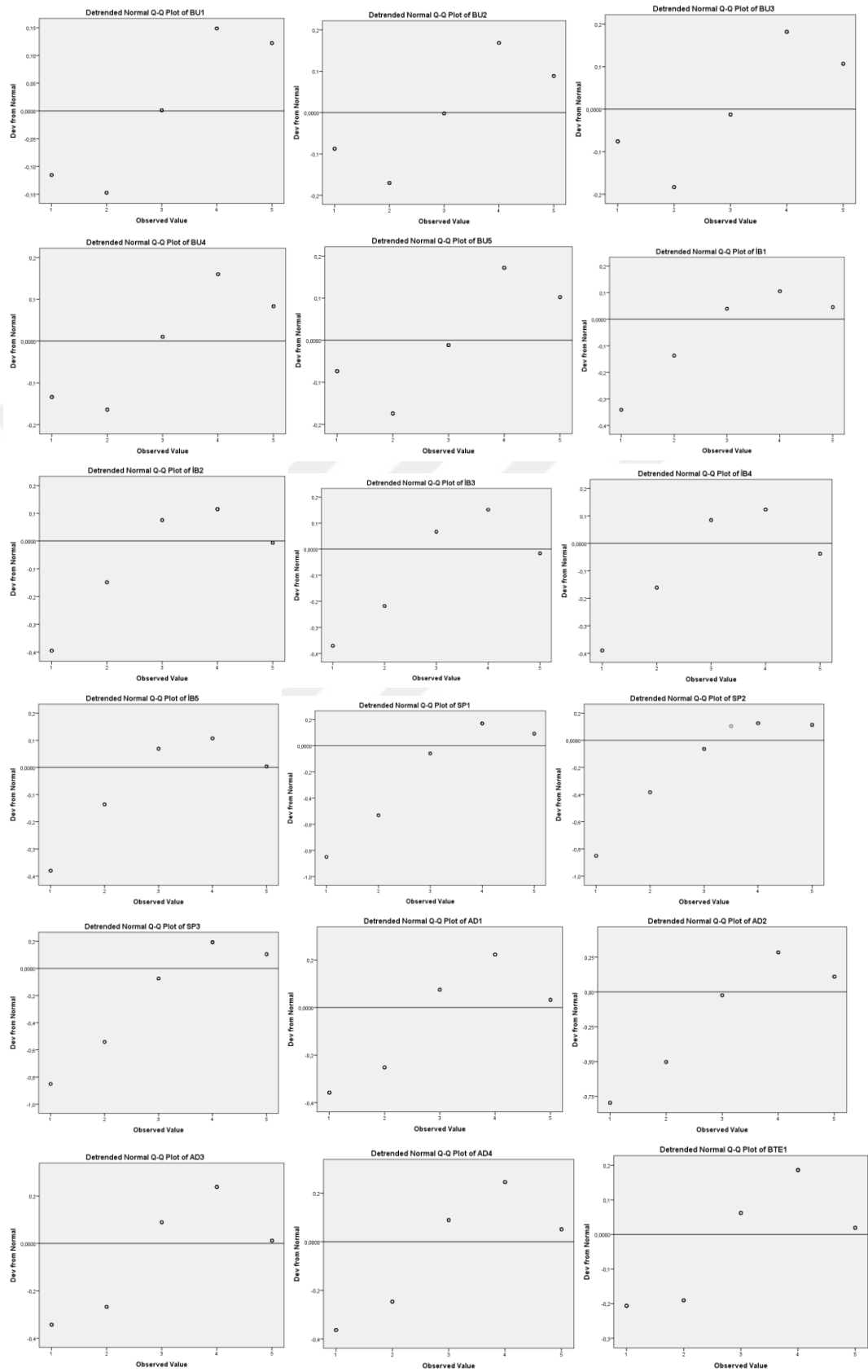


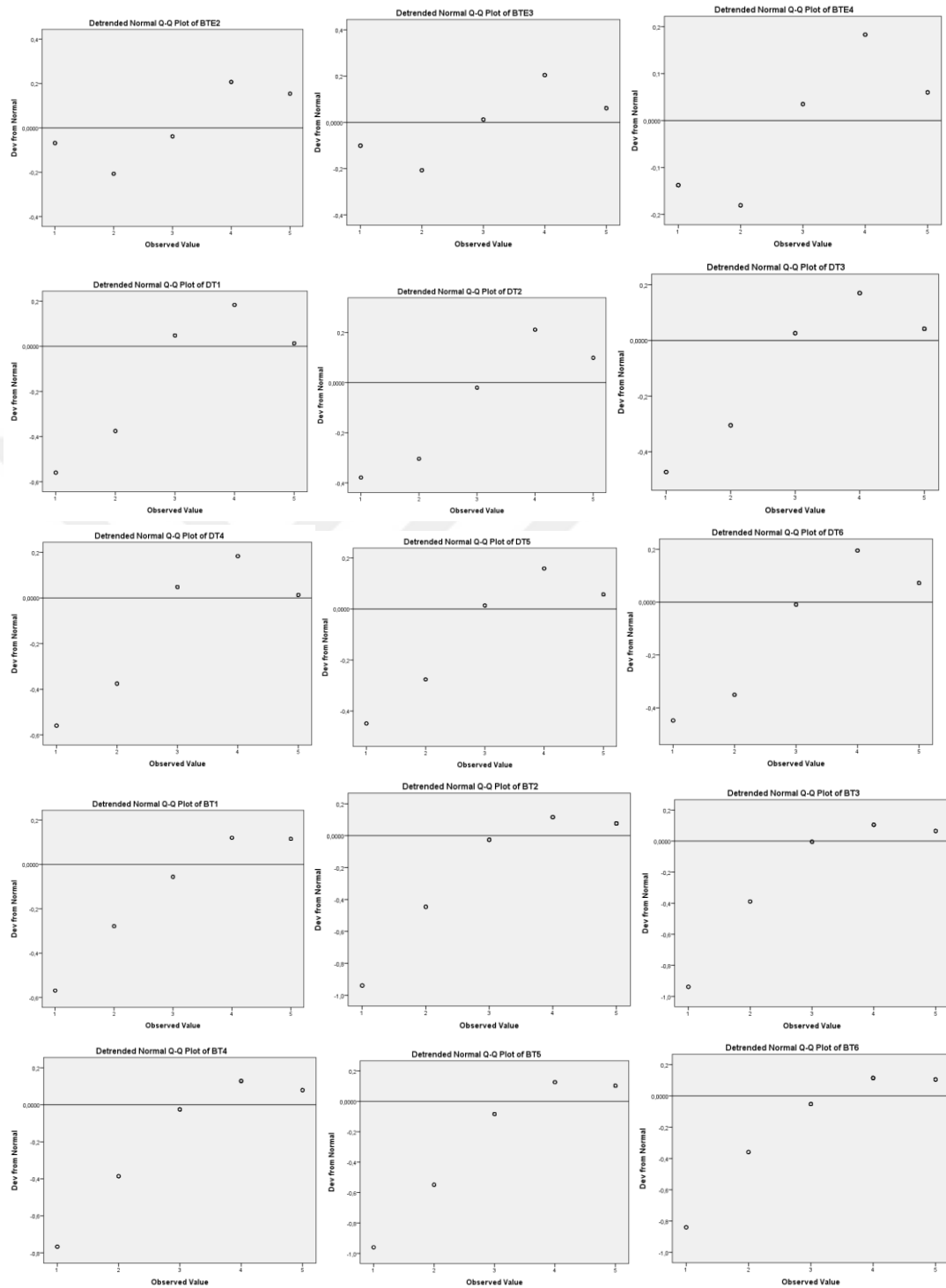


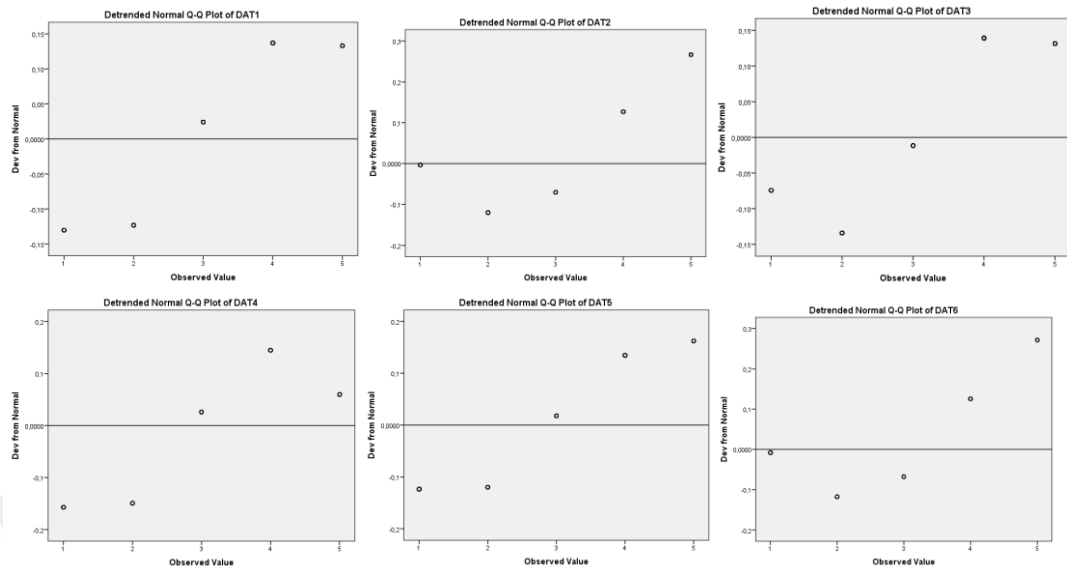
EK- E: Detrended Grafikler











ÖZGEÇMİŞ

Mesleki bilgiler:

Meslek hayatına 2003 yılında FlyAir’de operasyon memuru olarak başlamıştır. 2005-2011 yıllarında eş zamanlı olarak Saga Airlines’da kıdemli eğitmen, kontrol kabin amiri, IOSA sorumlusu, uçuş emniyet ve standardize yetkilisi görevlerinde bulunmuştur. 2011- 2015 yılları arasında Pegasus Hava Yolları’nda kabin amiri olarak görev yapmıştır. 2016’dan bu yana kabin görevlisi olarak Türk Hava Yolları (THY)’de çalışmakta, ayrıca THY Eğitim Başkanlığında Stratejik Yönetim ve Havayolu İş Modelleri eğitimi vermekte ve Kabin Projeler Müdürlüğü’nde ek görevli olarak yer almaktadır. Belirli dönemlerde üniversitelerin havacılık yönetimi, yer hizmetleri ve kabin hizmetleri bölümlerine misafir öğretim görevlisi olarak katkıda bulunmaktadır.

Eğitim bilgileri:

- 2003-Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
- 2019-Kocaeli Üniversitesi Havacılık Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans
- 2021-Eskişehir Anadolu Üniversitesi AÖF Havacılık Yönetimi Bölümü Lisans-Yüksek Onur Belgesi
- 2021- Avrupa Birliği tarafından fonlanan Entrepreneurship Ecosystem and Innovation Strategies Micro Master Programı

Bilimsel Yayınlar:

1. Ali Talip Akpınar, Teoman Erdağ, “Sustainable Performance Assessment System Model Suggestion for Cabin Crew in Different Airlines“, **CUDES VII. International Congress on Current Debates in Social Science Programme & Abstract Book, IJOPEC**, C.XXI, 19-21 Nisan 2018, İstanbul, Türkiye, s. 91. <http://currentdebates.org/current-debates-7th/>
2. Teoman Erdağ, Murat Yaşlıoğlu, “Tecrübeli ve Sinyor Kabin Görevlileri Kapsamında Kabin Ekibi Çatışma Yöntemleri: Bir Havayolunda Kalitatif Araştırma”. **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, C.V, No:2, Kasım 2020, s. 35-58. <https://doi.org/10.31454/usb.793513>

3. Teoman Erdağ, Murat Yaşlıoğlu, “Farklı Rekabet Stratejileri Benimseyen İki Havayolu İşletmesinin Kabin Görevlileri Tarafından Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğe Etkisinin Karşılaştırması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.XII, No:4, Aralık 2020, s. 3383-3404.
4. Yasemin Şen, Teoman Erdağ, “Hava Yolu Taşımacılığı Sektörü Gelişim Evrelerinin Pest Analizi ile Değerlendirilmesi: 5 Dönem + Covid- 19 Pandemi Süreci Dönemi Kapsamında Bir İnceleme”, **TroyAcademy**, C.VI, No:2, Haziran 2021, s. 422-461. <https://doi.org/10.31454/troyacademy.910324>
5. Teoman Erdağ, Cem Arslantaş, “Kabin Amirlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyi Üzerinde Etkili midir? Tam Hizmet Sağlayıcı Bir Havayolu İşletmesinde Araştırma”, **İzmir İktisat Dergisi**, C. XXXVI, No:4, Aralık 2021, s. 789- 810. <https://doi.org/10.24988/ije.778345>
6. Bilgehan Özkan, Teoman Erdağ, “COVID-19 Risk Algısının Satın Alma Niyeti Üzerine Etkisinde Marka Kredibilitesinin Düzenleyici Rolü: Havayolu Sektöründe Bir Araştırma”, **Trends in Business and Economics**, C.XXXVI, No:2, 2022, s. 153-164.
7. Teoman Erdağ, Ömür Benek, “Covid- 19 Risk Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Dayanıklılık ve Durumluk Kaygının Rolü: Bir Ampirik Çalışma”, **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, C.XVII, No:2, Aralık 2022, s. 116-132. <https://doi.org/10.48145/gopsbad.1062409>
8. Duygu Toplu Yaşlıoğlu, İbrahim Zeki Akyurt, Murat Yaşlıoğlu, Teoman Erdağ, “A Comparative Research on The Crew Planning Department of Airlines Adopting Different Business Models-Turkish Flag Carrier and A Low-Cost Airline Example”, **Journal of Aviation**, C.VII, No:1, 2023, s. 17-28.
9. Ali Talip Akpınar, Teoman Erdağ, Serkan Şahin, “The Protective Role of Affective Commitment Against Burnout Syndrome: A Research On Healthcare Employees During Covid-19 Pandemic in Turkey”, **Essays on Economics & International Relations Global Studies Vol. 11**, Ed. Sophia Midelashvili, İsmail Şiriner, Şevket Alper Koç, Londra, IJOPEC Publications, 2023/5, s. 71-98.
10. Ali Talip Akpınar, Vildan Durmaz, Teoman Erdağ, “A Proposed Performance Assessment System for Sustainable Recruitment Processes for Experienced Cabin Attendants: The PAS Model”, **Sustainability**, C.XV, No:24, 2023.