

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ,
YENİLİK VE FİNANSAL PERFORMANS
İLİŞKİSİ: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN
İLİMLAŞTIRICI ETKİSİ**

VURAL ÇELİK
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2014

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ,
YENİLİK VE FİNANSAL PERFORMANS
İLİŞKİSİ: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN
İLİMLAŞTIRICI ETKİSİ**

VURAL ÇELİK
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı:
DOÇ. DR. Hakan KİTAPÇI

GEBZE

2014



DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26.../06/2014 tarih ve 2014.../21... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 14/07/2014 tarihinde tez savunma sınavı yapılan VURAL ÇELİK'in tez çalışması İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : DOÇ. DR. HAKAN KİTAPÇI

ÜYE

: DOÇ. DR. HALİM KAZAN

ÜYE

: DOÇ. DR. RAMAZAN KAYNAK

ÜYE

: YRD. DOÇ. DR. ERGÜN ERGÜN

ÜYE

: YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ

ONAY

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

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Örgütsel öğrenme kapasitesi, dönüşümcü liderlik ve yenilik ile ilgili literatür, bu değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişkilerin sonucu olarak örgütlerin finansal performanslarında pozitif etkilerin sağlandığı da görülmüştür. Literatürde, örgütsel öğrenme kapasitesinin, dönüşümcü liderliğin ve yeniliğin birbirlerine ayrı ayrı etki etikleri ve finansal performansı etkiledikleri konusunda görüş birliği olmasına rağmen, bütün değişkenlerin aynı anda değerlendirilerek finansal performans üzerindeki etkilerinin incelendiği bir model bulunmamaktadır. Bu çalışmada, örgütsel öğrenme kapasitesi (Sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi ve bilginin paylaşılması ve yayılması) dönüşümcü liderlik, yenilik (Keşifsel ve düzeltici) ve finansal performans değişkenlerini tek çatı altında değerlendirilirken rekabet çevresine (Düşük ve yüksek rekabet ortamı) göre değişkenlerin ilişkisindeki değişimleri ortaya koyan bir model kurgulanmıştır.

Bu model kapsamında çalışma şunların anlaşılmasına yönelik yapılmıştır; (1) örgütsel öğrenme kapasitesi, yenilik ve finansal performans ilişkisinde, dönüşümcü liderin ılımlaştırıcı etkisini değerlendirmek (2) örgütsel öğrenme kapasitesi, yenilik ve finansal performans ilişkisinde, dönüşümcü liderin ılımlaştırıcı etkisini düşük rekabet ortamında değerlendirmek (3) örgütsel öğrenme kapasitesi, yenilik ve finansal performans ilişkisinde, dönüşümcü liderin ılımlaştırıcı etkisini yüksek rekabet ortamında değerlendirmek.

Ampirik veri Türkiye'nin elektronik sektöründe donanım, bilgi üretene ve hizmet veren işletmelerinde yapılmıştır. 145 farklı veriden toplanan 309 yöneticiye ait veriler SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Analizlerde, Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutları ve yenilikler arasındaki ilişkide dönüşümcü liderin ılımlaştırıcı etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Aynı zamanda bulgular, yeniliklerin finansal performansa olumlu etki ettiğini de göstermektedir. Analiz sonucunda ulaşılan sonuçların, düşük ve yüksek rekabet ortamlarında da aynı sonucu verdiği çalışmada gösterilmiştir. Yönetimsel çıkarımlar, araştırmanın kısıtları ve gelecek çalışmalara yönelik öneriler de tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik, Dönüşümcü Liderlik

SUMMARY

Literature on organizational learning capacity (OLC), transformational leadership and innovation reveals the correlation among them. Outcome of these relation leads to a positive effect over organizational financial performance. In spite of consensus about OLC, transformational leadership and innovation have effect on each other as well as all having influence over financial performance, there is no model studying influences of these three variables over financial performance. In this doctorate dissertation, a model studying OLC (System orientation, climate for learning orientation, knowledge acquisition and utilization orientation, information sharing and dissemination orientation) transformational leadership, innovation (exploration and exploitative innovation) and financial performance together and exposing the changes in variable correlations in both high and low intensity competitive environments is established.

The context of this model is carried out towards the understanding of the following; (1) to assess the moderating effect of transformational leadership over the among OLC, innovation and financial performance (2) to assess the moderating effect of transformational leadership over the among OLC, innovation and financial performance in low intensity competitive environment (3) to assess the moderating effect of transformational leadership over the among OLC, innovation and financial performance in low intensity competitive environment.

Empirical data is derived from hardware, information and service organisations in the electronics industry in Turkey. 145 different data collected from 309 managers is analysed by SPSS software. Analysis reveals the moderating effect of transformational leadership over the relationship between the subdimensions of learning capacity and innovation. The findings also suggest a positive impact of innovation on financial performance. The results achieved by analysis have demonstrated the same outcomes in both low and high intensity competitive environments. Managerial implications, research limitations and recommendations for future work are also discussed in the study.

Key Words: Organizational Learning Capacity, Innovation, Transformational Leadership

TEŞEKKÜR

Öncelikle tüm doktora öğrenimim süresince bana olan desteklerinden dolayı tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Özellikle, danışmanım Sayın Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI' ya şükranlarımı sunuyorum. Kendisi, doktora tez çalışmalarımın başından itibaren bana her konuda destek olmuş ve yol göstermiştir. Kendisinin bana karşı gösterdiği anlayış ve güven, doktora öğrenimim süresince beni sürekli teşvik etmiştir. Aynı şekilde tez izleme komisyonunda olan hocalarıma bana ayırdıkları zaman, gösterdikleri sabır ve vermiş oldukları değerli tavsiyelerden dolayı teşekkür ediyorum.

Tezin uygulama aşamasında anketlerin toplanması için ve literatür taraması için bana yardımcı olan sevgili arkadaşlarım Sayın Dr. Oktay ADALIER ve Birimi, Sayın Turgut TÖRE' ye ve Sayın Asım ALTUNBAŞ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Tüm öğrenim hayatımın ürünü olan bu çalışmanın gerçekleşmesinde manevi ve maddi desteği ve ilgisiyle yanımda olan eşim Aysun ÇELİK'e en derin teşekkürlerimi iletiyorum.

Saygı ve şükranlarımla

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜRLER	VI
İÇİNDEKİLER	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XII
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ	4
2.1 Örgütsel Öğrenmenin Tanımı ve Ortaya Çıkışı	4
2.2 Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	5
2.2.1 Sistem Yönelimi	7
2.2.2 Öğrenmeye Bağlı Örgüt İklimi	9
2.2.3 Etkin Bilgi Kullanımı	11
2.2.4 Bilginin Paylaşılması	13
3. LİDERLİK	15
3.1 Etkileşimci Liderlik	17
3.2 Dönüşümcü Liderlik	17
3.2.1 İdealleştirilmiş Etki	19
3.2.2 İlham Verme	20
3.2.3 Entelektüel Uyarım	21
3.2.4 Bireysel Destek	22

4. YENİLİK KAVRAMI	24
4.1 Keşifsel Yenilik	27
4.2 Düzeltici Yenilik	29
5. REKABET YOĞUNLUĞU	32
5.1 Rekabet Yoğunluğu ile Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin İlişkisi	34
5.2 Rekabet Yoğunluğu ile Dönüşümcü Liderliğin İlişkisi	35
5.3 Rekabet Yoğunluğu ve Yeniliğin İlişkisi	36
6. METODOLOJİ VE UYGULAMA	38
6.1 Araştırmanın Amacı ve Temel Sorular	38
6.2 Kapsam ve Model	43
6.3 Örneklem Seçimi ve Özellikleri ve Kısıtlar	45
6.4 Araştırmanın Hipotezleri	46
6.5 Veri Toplama	50
6.6 Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması	52
6.7 Demografik Özellikler	53
6.8 Faktör Analizi	56
6.9 Korelasyon Analizi	61
6.10 Regresyon Analizi	65
7. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	74
7.1 Tartışma	74
7.1.1 Keşifsel ve Düzeltici Yenilikler Üzerindeki Etkiler	74

7.1.2 Dönüşümcü Liderliğin İlimşatırıcı Etkisi	76
7.1.3 Finansal Performans Üzerindeki Etkiler	77
7.1.4 Rekabet Yoğunluğuna Göre Etkilerin Değişimi	79
7.2 Öneriler	82
7.2.1 Endüstriyel Uygulayıcılar için Sonuç ve Öneriler	82
7.2.2 Gelecek Araştırmalar İçin Sonuç ve Öneriler	84
KAYNAKLAR	86
EK-1 ANKET	96
ÖZGEÇMİŞ	99

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:

Sayfa

6.1: Elektronik Sektöründe Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Yenilik Ve Finansal Performansı İle İlişkisinde Dönüşümcü Liderliğin Rolü

44

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
6.1: Cinsiyet Dağılımı	53
6.2: Eğitim Düzeyi	53
6.3: Çalışan Kademesi	54
6.4: Çalışanların Departman Dağılımı	54
6.5: İş Yerinde Çalışma Süresi	55
6.6: İş Yerindeki Çalışan Sayısı	55
6.7: İşletmenin Yaşı	56
6.8: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi İçin Kaiser, Meyer, Olkin ve Barlet Küresellik Testleri	57
6.9: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi için Faktör Analizi	57
6.10: Yenilik için Faktör Analizi	58
6.11: Dönüşümcü Liderlik için Faktör Analizi	59
6.12: Finansal Performans için Faktör Analizi	61
6.13: Rekabet Yoğunluğu için Faktör Analizi	61
6.14: Korelasyon Tablosu	64
6.15: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Keşifsel Yenilik Regresyon Analizi	69
6.16: Düşük Rekabette, Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Keşifsel Yenilik Regresyon Analizi	70

6.17: Yüksek Rekabette, Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Keşifsel Yenilik Regresyon Analizi	71
6.18: Araştırma Hipotezlerinin Kabul Red Durumu	72

1. GİRİŞ

Günümüz rekabet şartlarında, örgütlerin yaşamlarını etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması çok büyük önem arz etmektedir. Bu faktörler üzerinde, araştırmacılar ve iş analistleri birçok çalışmalar yapmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, örgütlerin yaşamlarını etkileyen birçok faktör olduğu ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel öğrenme kapasitesi, literatürde yer alan faktörlerin en önemlilerinden bir tanesi olarak kabul edilmektedir (Hult ve Ferrel, 1997). Örgütsel öğrenme kapasitesi kısaca, örgütlerin bilgiyi elde etmeleri ve elde ettikleri bilgiyi kullanabilme düzeyleri olarak tanımlanabilir (Huber, 1991). Teo ve Wang (2005) çalışmalarında, örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütler için önemini şu şekilde vurgulamışlardır; *“Örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel işlevselliği birçok yönde etkilemektedir. Bundan dolayı örgütsel öğrenme kapasitesi, örgüt içinde bulunması gereken en temel ve önemli fonksiyondur.”*

Örgütlerin yaşamlarını etkileyen diğer önemli bir faktör ise yeniliktir. Yenilik faktörü kısaca, yeni bir bilginin edinilmesi veya uyarlanması olarak tanımlanabilir (March, 1991). Yenilik üzerine çalışan araştırmacılar, yeniliği farklı alt boyutlara ayırarak incelemeyi tercih etmişlerdir. Yapılan çalışmalarda yenilik kavramı için en yaygın olarak kullanılan alt boyutlar keşifsel ve düzeltici yeniliklerdir. Literatürdeki çalışmalarda keşifsel ve düzeltici yeniliklerin, örgütlerin çeşitli performans kriterlerine olumlu etkilediği görülmektedir (March, 1991; Levinthal ve March, 1993; Benner ve Tushman, 2002; Jansen, Van den Bosch ve Volberda, 2005; Henrich, 2007). Keşifsel ve düzeltici yeniliklerin, örgüt performansı üzerinde olumlu etkilerinin olması araştırmacıları bu konu üzerinde çalışmaya yönlendirmiştir. Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda, keşifsel ve düzeltici yeniliği etkileyen en önemli faktörlerden birinin örgütsel öğrenme

kapasitesi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda, örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutları olan sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılmaması ve yayılması, örgütlerin yenilik yapma etkinliğini, sıklığını, başarılı yenilik yapma düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Senge, 1990; Nevis, DiBella ve Gould, 1995; Hult ve diğerleri, 2003; Fang, Chang ve Chen, 2011).

Literatürde rgtler için önemli olduğu kabul edilen faktörlerden bir tanesi de liderlik kavramıdır. Literatürdeki liderlik kısaca şu şekilde tanımlanmaktadır; Liderlik, belirli bir amaç, hedef doğrultusunda bir örgüttü, yönlendiren, koordine eden ve motive eden kişidir (Bass ve Avolio, 1994). Liderlik zerine çalışan araştırmacılar, liderliğin rgttn birçok farklı dinamiğini etkileyebileceğini ortaya çıkarmışlardır. Bu dinamikler arasında, örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme kapasitesi de yer almaktadır. Literatürdeki çalışmalarda, en çok belirgin olarak liderlik türlerinden dönüşümcü lider ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderin, yn göstermesi, motive edici olması ve takipçilerini kapasitelerini artırmaları için destek olması sonucunda, örgütsel öğrenme kapasitesini artırdığı görülmektedir (Bass, 1997; Mahoney, 2000; Popper and Lipshitz, 2000; Sadler, 2001; Amy, 2008; Gumusluoglu ve Ilsev; 2009; Singh, 2010; Emmanuel ve Ugochukwu, 2013).

Literatürde yapılan araştırmalarda örgütsel öğrenme kapasitesi, yenilik, dönüşümcü liderlik ve performans değişkenlerinin bir birlerine olan etkileri araştırılmıştır. Emmanuel ve Ugochukwu (2013), dönüşümcü liderliğin örgütsel performansı üzerine çalışırken; Teo ve Wang (2005), rgtsel öğrenme kapasitesi ile yeniliğin ilişkisini açıklamaya çalışmıştır. Garcia-Morales ve Diğerleri (2008), dönüşümcü liderin farklı örgütsel öğrenme düzeylerinde, yenilik ve örgüt performansı üzerinde araştırma yapmıştır. Bocanet ve Ponsiglione (2012),

yenilikleri farklı ortamlardaki hareketlerini incelemiştir. Yapılan bu çalışmalar, değişkenler arasındaki ilişkiyi ayrı ayrı açıklamayı başarmıştır. Fakat bütün değişkenlerin birbirileri ile bağlantılı olduğu ve bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekliliği üzerine bir model kurulmamıştır. Bu çalışmada, literatürde tek tek çalışılmış, örgütsel öğrenme kapasitesi (sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması ve yayılması), keşifsel ve düzeltici yenilik, finansal performans ilişkisinde, dönüşümcü liderliğin rekabet ortamının yüksek veya düşük algılandığı durumlardaki ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ

2.1 Örgütsel Öğrenmenin Tanımı ve Ortaya Çıkışı

Örgütsel öğrenme kavramı, iş dünyasında 1970' lerin ortasında ortaya çıkmış ve ilk olarak *"hataların yakalanması ve düzeltilmesi"* olarak tanımlanmıştır. Bu yıllarda, şirketlerin öğrenme aktivitelerinin kendileri için çalışan kişiler aracılığıyla gerçekleştiği kabul ediliyordu. Şirketlerin öğrenme aktivitesindeki rolü, şirketin içinde barındırdığı *"örgütsel öğrenme sistemi"* adı verilen bir çevresel etken sistemiyle, şahısların, öğrenme aktivitelerinin kolaylaştırılması ya da zorlaştırılmasıydı. Huber (1982) öğrenme üzerine yapmış olduğu çalışmada, öğrenmenin mutlaka bilinçli olması gerekmediğini ileri sürmüştür. Huber (1982) yine aynı çalışmada, öğrenme eyleminin öğrenen kişinin performansını artırmasının şart olmadığını savunmuştur. Yine bu çalışmaya göre öğrenme eyleminin, kişilerde davranışsal değişimlerle sonuçlanması da zorunlu değildir. Bu konu hakkında Huber (1991), *"Bir varlık, edindiği bilgileri süzgeçten geçirdikten sonra, potansiyel davranış şemasında değişiklik yaşıyorsa, öğrenme aktivitesini gerçekleştirmiş sayılır"* demektedir.

Huber (1982) ile aynı yıllarda, Daft ve Weick öğrenme eyleminin tanımlayıcı özelliğinin aynı uyarıcıya verilen değişik tepkiler olduğunu ileri sürmüştür. Fakat Daft ve Weick'e göre bu duruma örgütlerde çok nadir rastlanmaktadır. Yani Daft ve Weick şirketlerin öğrenememe ya da öğrenme aktivitelerini geleneksel olmayan yollardan gerçekleştirdiklerini savunmuştur. Daft ve Weick, örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeden daha farklı olduğunu ileri sürmüştür; buna dayalı olarak örgütsel öğrenmeyi, örgütün sebep-sonuç ilişkilerine ve örgütün çevresi ile olan ilişkisine dayalı olarak üretilen bilgi olarak tanımlamaktadır. Daft ve Weick,

bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki farkı şu şekilde ifade etmektedir; bireysel öğrenme, insanın aynı uyarıcıya farklı tepki vermesiyle, örgütsel öğrenme ise bir grup insanın farklı uyarıcılara aynı tepkiyi vermesiyle oluşan öğrenimlerdir (Daft ve Weick, 1984).

Örgütsel öğrenme hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde birçok tanımın var olduğu görülmektedir. Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan çalışmaların başka bir tanesinde; “Bireylerin daha uzun bir dönemde örgütün yararına olacak öğrenmelerin desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi için bireylerin bir araya getirilmeleridir” der (Sun ve Scott, 2003). Beck ise Örgütsel öğrenmeyi şu şekilde tanımlar; örgütsel bilginin, değişmesi ve büyümesidir. Örgüt üyelerinin neden sonuç ve etrafındaki ilişkiye bağlı olarak geliştirdikleri öğrenme sürecidir. Bu süre. Sonucunda ortaya çıkan bilgi, örgüt üyeleri arasında paylaşılmaya hazır, paylaşıldıkça büyüyen öğrenimdir (Beck, 2004). McGill ve Slocum (1993)’a göre ise örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyimlerinin özellik, şekil ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamaya yönelik zihni modeller geliştirdikleri işlemler bütünüdür. Bu bütünün temelini ise örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme üzerinde çalışan diğer bir isim olan Huber (1982) ise örgütsel öğrenmeyi “enformasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişlemesi” olarak değerlendirmektedir. Yani, örgütsel öğrenme bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere örgütsel hafızada saklanması olarak kategorilere ayrılacak bir enformasyon işleme sürecidir (Huber, 1991).

2.2 Örgütsel Öğrenme Kapasitesi

Örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel düzeyde gerçekleştirilen öğrenimlerin yoğunluğunu ifade etmektedir. Literatürde örgütsel öğrenme üzerine birçok çalışma

bulunmaktadır. Bu çalışmalar, örgütsel öğrenmeyi ölçmek için veya artırmak için farklı faktörler kullanılmaktadır. Nevis (1995), örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için 7 temel boyuttan bahsetmiştir; Bilginin kaynağı, sonuç ve süreç odaklılık, dokümantasyon, öğrenme odaklılık, değer zincirine dikkat edilmesi, bireysel ve örgütsel gelişimlere imkân tanıma. Nevis (1995) bir örgütsel düzeyde öğrenmeden bahsedebilmek için 7 boyutun örgüt tarafından uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Örgütlerin 7 boyutu başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerinden sonra örgütsel öğrenme düzeylerini, yani örgütsel öğrenme kapasitelerini geliştirmek için temel 7 boyuttan farklı olan 10 öğrenme boyutuna odaklanmaları gerektiğini savunmuştur. Nevis (1995)'in çalışmasında ileri sürdüğü ve örgütsel öğrenme kapasitesini geliştiren boyutlar; Bilgilerin gözden geçirilmesi, beklenen ile gerçekleşen planların paylaşılması ve değerlendirilmesi, öğrenimlerin boyutlarının belirlenmesi, deneyselliğe olanak tanınması, yeni fikirler için örgütte gerekli ortamın oluşturulması, sürekli eğitim, farklı yöntemlerin kullanılması, çalışanların farklı yöntemlerle iş yapmaya özendirilmesi, liderliğin kullanılması, sistemsel bakış açısının oluşturulmasıdır.

Örgütsel öğrenme kapasitesi için geliştirilen diğer bir ölçek Schein (1992) tarafından ileri sürülmüştür. Schein (1992), örgütün öğrenme kapasitesinin geliştirilmesinin 4 faktöre bağlı olduğunu savunmuştur. Schein (1992) bu faktörleri şu şekilde tanımlamaktadır; Örgütsel kültürün, kimliğin oluşturulması, içsel ve dışsal değişimlerin, gelişmelerin takip edilmesi, gelişmelerin örgütte olan etkisinin analiz edilmesi, örgütün iç sistemleri arasındaki bütünlüğün kurulması ve kullanılması. Buna benzer Teo ve Wang (2005), örgütsel öğrenme kapasitesini artırmak için sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması ve kullanılması alt boyutlarının üzerine odaklanmıştır. Literatürdeki farklı ölçeklerin ortak noktalarından ve en yaygın olarak kullanılan alt boyutlardan yolla çıkarak, çalışmamızda örgütsel öğrenme kapasitesini ölçmek için kullanılacak

olan ölçek şu şekildedir: Sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı, bilginin paylaşılması ve yayılması.

2.2.1 Sistem Yönelimi

Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar olup son elli yıl içinde geliştirilmiştir. Kısaca “geneli görebilme” disiplini olarak tanımlanabilir. Gestalt psikolojisinde bütünün, parçaların toplamından daha fazla anlam ifade ettiği düşüncesi benimsenmektedir. Gestalt psikolojisinde bütün bir sistem, sadece sistemi oluşturan parçaların ayrı ayrı incelenmesi ile tam olarak anlaşılamaz. Bu görüşte parçaların tek tek değerlendirilmesinin yanında sistem bütünüünün de incelenmesi gerektiği savunulmaktadır. Yani anlık olaylardan çok olaylar arasındaki karşılıklı ilişkileri kavramak esastır. Bu durum da sistemi oluşturan parçalar, parçalar arasındaki ilişkiler, sistemini bütünü daha rahat görülerek, daha etkin yorumlanabilecektir. Senge (1990) benzer durumun örgütlerde de mevcut olduğunu ve örgütün parçalarını ayrı ayrı incelemek değerlendirmek yerine bir bütün olarak değerlendirmek gerektiğini savunmaktadır. Örgütlerin bir bütün olarak değerlendirilmesi sonucunda, örgütün elinde var olan bilgi ve becerinin daha iyi değerlendirilebileceğini de ileri sürmüştür. Senge (1990) bu durumu yapış olduğu çalışmasında “kaldıraç etkisi” olarak adlandırmaktadır.

Sistem yöneliminin örgütler üzerindeki etkisini Kutaniş (2006) şu şekilde ifade etmiştir: örgütün veya örgütün herhangi bir bölümünde meydana gelen olumsuz bir durumun kaynağı, sadece o bölümle ilgili değildir. Olumsuzluğun kaynağı, ilgili bölümün örgütün diğer bölümleri ile olan ilişkisinden, örgütün bulunduğu sektörden, örgütün bulunduğu ülke ve hatta dünyanın içinde bulunduğu sosyo-ekonomik koşullardan ortaya çıkmış olabilir. Bundan dolayı olayların bir

bütün içerisinde düşünülerek, bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmesi gereklidir. Örgüt ve örgüttü oluşturan parçalar, bu anlayış çerçevesinde genel bir bakış açısı kazanabilir ve karmaşada kaybolmaktan kurtulma imkânı elde edebilirler. Sistem yönelimi aslında her şeyin kendi içinde birbirine bağlı ve birbiri ile ilişkili olduğunu savunan ve bu mekanizma ile örgütlerin ve bireylerin düşünme şekilleri yeniden düzenlenmek isteyen bir anlayıştır (Kutunis, 2006).

Literatürde sistem yönelimi üzerine yapılmış diğer çalışmalarda, sistem yöneliminin önemi ve örgütler için kritikliği üzerine durulmuştur. Senge (1990), sistem yöneliminin, tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağını veren ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğini görmeye yardımcı olan bir faktör olduğuna dikkat çekmiştir. Nevis ve diğerlerine göre (1995) sistem yönelimi, örgüt değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini göstermekte ve değişkenlerin birbirlerini etkilemesini sağlamaktadır.

Literatürde örgütsel öğrenme üzerinde yapılan çalışmalarda, sistem yönelimi ile örgütsel öğrenme arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin örgütsel öğrenme kapasitesini artırmak için çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Senge (1990) sistem yöneliminin örgütsel öğrenme kapasitesi için önemini şu şekilde vurgulamıştır; “öğrenen bir kültürün en önemli karakteristik özelliği sistem yönelimidir. Sistem yönelimini önemini benimseyen ve her fırsata bunu vurgulayan bir örgütte, tüm öğrenim değişkenleri bir bütün olarak görülebilir. Zaten sistem yönelimi ile birimler arasındaki ilişkiler basit bir neden sonuç ilişkisine dayandırılmadan sadece koşullara değil, bununla birlikte bu sonuçları doğuran mekanizmaya odaklanmayı sağlar ve değişimi rastlantılara bırakmamak için bunlara dayalı modeller geliştirmeyi hedefler. Bu nedenle sistem yönelimi örgüt için çok önemli bir ölçüdür”. Diğer araştırmacılar ise sistem yönelimini, örgütsel öğrenme devamlılığının sağlanması için en önemli etkenlerden biri

olduğunu kabul etmişlerdir. Sistem yönelimi sayesinde, örgütün yeni öğrenimlere sürekli olarak adapte olmak için gayret sarf etmesine gerek kalmamaktadır. Sistem yöneliminin doğası gereği örgüt zaten sürekli öğrenmeyi benimsemekte ve kendi içindeki farklı parçaların, örgütün etkileşimde olduğu farklı örgütlerden, çevreden edinmiş oldukları bilgi, tecrübe ve sonuçlardan farklı öğrenimler çıkarmaktadırlar. Sistem yöneliminin sağlamış olduğu bu alt yapı, örgütün kültürünü ve dinamiklerini etkilemektedir. Sistem yöneliminin etkisi sayesinde örgütsel öğrenme örgüt kültürüne işlemekte ve kendine yer edinmektedir. Bununla birlikte de öğrenme artık adapte olunması gereken bir olgu olmaktan çıkarak, örgütün karakteristik özelliği haline gelmektedir (Nevis, DiBella ve Gould, 1995; Hult ve Ferrel, 1997).

2.2.2 Öğrenmeye Bağlı Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi örgütsel öğrenme alanında son yıllarda en çok işlenen konulardan birisi olmuştur. Öğrenme işinin netice itibari ile örgüt ile ilişkili olması; örgüt unsurunun da örgüt iklimi ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde, öğrenmeye bağlı örgüt ikliminin, örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme kapasitesi için çok önemli olduğu ön plana çıkmaktadır. Marquardt (1996) da öğrenmeye bağlı örgüt iklimini, örgüt kültürünü destekleyen ve örgütteki bireysel ve örgütsel boyuttaki öğrenimleri cesaretlendiren, artıran, öğrenimleri ve sonuçlarını değerlendiren ve değer kazandıran bir faktör olduğunu dikkat çekmiştir. Teo ve Wang (2005) öğrenmeye bağlı örgüt iklimi için örgüt kültürünün en önemli bileşeni şeklinde bahsetmektedir. Öğrenmeye bağlı örgüt ikliminin, örgüt kültüründe bulunan, kabul görmemiş ve henüz fark edilmemiş değerleri bulduğunu ve ön plana çıkardığını ileri sürmüşlerdir. Schein (1992), öğrenmeye bağlı örgüt iklimini, örgüt kültürünü etkileyen ve örgütün dinamiklerini etkileyen bir unsur olarak tanımlamaktadır. Yine aynı çalışmada öğrenmeye bağlı örgüt ikliminin,

örgütün bireysel ve örgütsel düzeydeki öğrenme düzeyini ve öğrenmeye uyum sağlama düzeyini etkilediği, yönlendirildiği ortaya konulmuştur. Schein (1992) ve diğer araştırmacılar, öğrenmeye bağlı örgüt ikliminin örgütlerinde öğrenme düzeylerindeki etkisinden dolayı, öğrenmeye bağlı örgüt iklimini sürekli öğrenmeyi hedefleyen bir öğrenme kültürü olarak da tanımladığı görülmektedir.

Öğrenmeye bağlı örgüt iklimine sahip olan örgütlerin, öğrenimler için pozitif bir kültüre sahip olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Schein, 1992; Marquardt, 1996; Hult ve Ferrel, 1997; Teo ve Wang, 2005). Öğrenmeye bağlı örgüt iklimi örgüt kültürünü etkileyerek, örgütlerin sürekli öğrenmeyi benimsemelerine yol açmaktadır. Bunun yanında öğrenmeye bağlı örgüt ikliminin olduğu bir örgütte, öğrenimler ödüllendirilmekte ve çalışanların öğrenimleri teşvik edilmektedir. Bu örgütler, öğrenimi rekabet, başarı ve hayatta kalabilmek için hayati bir konu olarak görmektedirler. Yapılan teşvik, ödüllendirme ve oluşturulan ortam sayesinde örgütlerin öğrenmelerine dayalı olarak sürekli gelişim gösterdikleri ve istediklerini elde ettikleri görülmektedir (Hult ve Ferrel, 1997). Garvin (1993), Hult ve Ferrel' in görüşlerini destekleyen görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. Örgütlerin değişen şartlar altında hayatta kalabilmeleri için değişimleri kaçınılmazdır. Değişime ayak uydurabilmek içinde örgüt kültürünün değiştirilmesi gerekmektedir. Örgüt kültürünün değişmesi ile birlikte örgütlerin yeni yetenekler, beceriler, deneyimler, bilgiler, öğrenimler elde etmesi mümkün olacaktır. Bu değişimlerin eğitimle ve örgüt içindeki her seviyede gerçekleştirilmiş olan öğrenimle ilişkili olduğu unutulmamalıdır. Yani örgütlerin değişim sonucunda elde etmiş oldukları başarının anahtar faktörlerinden birinin öğrenim olduğu unutulmamalıdır. Öğrenimler sayesinde değişimler kolay ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Öğrenimlerin bu şekilde önemli olması ve örgüt kültürünün içinde yer etmesi de öğrenmeye bağlı örgüt iklimi ile mümkün olmaktadır. Garvin (1993), öğrenimlerin teşvik edildiği, öğrenimler için ortamın oluşturulduğu ve

öğrenimlerin örgüt için çok önemli olduğu durumlarda örgütsel öğrenmenin gerçekleştiğini vurgulamıştır. Teo ve Wang (2005) ise her düzeyde gerçekleştirilecek olan öğrenimler için uygun örgüt kültürünün oluşturulması gerektiğini savunmuştur. Örgüt kültürünün oluşması için çalışanların ve işçilerin birlikte karar vererek oluşturdukları bir yapının gerekliliği söz konusudur. Örgütün bütün kademelerinin birlikte oluşturduğu bu yapı, örgütün gelişmesine ve yeteneklerinin artırılmasını imkân tanıyacaktı. Diğer araştırmacılar gibi Teo ve Wang (2005)' de öğrenmeye bağlı örgüt ikliminin örgüt kültürü hakkında ileri sürmüş oldukları yapıyı desteklediğini ve oluşturulması için imkân tanıdığını çalışmalarında ortaya koymuşlardır.

2.2.3 Etkin Bilgi Kullanımı

Literatürde çalışmalardan yolla çıkarak etki bilgi kullanımı kısaca; yenilik, teknoloji, sürekli gelişim ve değişim için gerekli olan bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi konusunda bir yetenek olarak tanımlanmaktadır. Bu yapı bilginin edinimi ve kullanımını gibi öğrenme kültürünün çok önemli iki sürecini birlikte düşünülmesini ve kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Nevis, DiBella ve Gould, 1995; Marquardt, 1996; Teo ve Wang, 2005). Etkin bilgi kullanımı için öncelikle örgütün eksikliğini hissettiği bilgi, bir başka ifade ile edinilmesi gereken bilgi, belirlenmeli ve tanımlanmalıdır. Etkin bilgi kullanımı için bilgi ediniminin önemli olmasıyla birlikte bu bilgi ediniminin de sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. Bilgi ediniminin sürekli hale getirilmesini önemini Huber (1991)'de sürekli olarak bilginin artırılmasının ve genişletilmesinin, örgütün kaynakları için en kritik noktalardan biri olduğu şeklinde vurgulamışlardır. Nonaka ve Takeuchi (1995)' de bilgi ediniminin, disiplini bir döngü etkisine sahip olduğunu belirtmiştir. Yeni bilginin örgütün bilgi birikimini artırdığını ve bu bilgilerin kümülatif olarak

artmakta ve sürekli genişlemekte olduğunu söylemişlerdir. Bilginin eklenerek genişlemesi, yeni bilgilerin daha kolay elde edilebilir olmasını sağlamaktadır.

Etkin bilgi kullanımında en önemli faktörün çeşitli kaynaklardan elde edilen yeni bilgilerin sürekli olarak artırılması ve genişletilmesi olduğu literatürde genel kabul görmüştür. Fakat literatürdeki çalışmalarda, toplanan bu bilginin tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. Örgüt, bilgilerini artırılıp, genişletilirken, bir yandan da bunları kabullenip, benimsemesi gerekmektedir. Yani toplanan yeni bilginin depolanması, bilgi tabanına entegre edilmesi ve böylece elde edilen yeni bilgilerin sürekliliğinin sağlanmış olması gereklidir. Buna bağlı olarak da bilgi edinme daha kolay bir hale gelmiş olacaktır (Hubber, 1991; Kalkan, 2006).

Nevis (1995) elde edilen bilginin, yeni yetenekler ve yeniliklerin yaratılması için kullanılması gerektiğini ve bu edinimlerle örgütlerin süreçlerinin, düşünce tarzlarının ve rutinlerinin harmanlanması gerektiğini vurgulamıştır. Bilgilerin kullanımı ile örgütün düşünce tarzına sürecine dâhil edilecek ve eski bilgilerle harmanlanacak bilgiler ortaya çıkar. Bu durum örgütün genetiğini yani örgüt kültürünün değişiminin ve gelişiminin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Nevis (1995), Hult ve Ferrel (1997)' a göre yüksek rekabet ve hızla değişen bir teknolojik gelişmenin yaşandığı bir zaman görülmektedir. Bu zamanda, bilginin edinebileceği ve kullanılabileceği yerlerin belirlenmesini ve buralardan yeni öğrenimler gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Hem örgütün geçmişteki deneyimleri hem de başka örgütlerin deneyimlerinden çıkarılan öğrenimlerin, kararların, süreçlerin, örgütün amaçları araştırılmalı ve geliştirilmelidir.

2.2.4 Bilginin Paylaşılması

Bilginin paylaşılması, bir örgüt içinde bilginin erişebilirlik ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Hult ve Ferrell, 1997). Shukla, “bilginin yayılmasının diğer örgütlerle yapılacak olan bilgi alışverişi için gerekli olduğunu” belirtmişlerdir. Bilginin paylaşılmasının bu yüzden, örgütsel öğrenme kapasitesi için çok önemli ve kritik olduğunu da belirtmiştir (Teo ve Wang, 2005). Huber (1991) ise bilginin paylaşılmasını; farklı kaynaklardan elde edilen ve paylaşılan bilginin, örgütsel öğrenmenin oluşumu ve bu oluşumun ne kadar geniş olacağını belirleyen bir anahtar olarak tanımlanmıştır.

Bilginin paylaşılması ile bilgi örgütteki ilgili birim ve kişilerden, başka birim ve kişilere transfer edilerek örgüt içinde dağıtılması, paylaşılması ve kullanılması sağlanmaktadır. Bilginin paylaşılması için örgütün bilgiyi örgütteki herkesin yararlanabileceği bir varlık olarak görmesi gereklidir. Ancak örgütün bilgilerini bir varlık olarak görmesinden sonra bilginin paylaşılmasından veya bilginin dağıtılmasından bahsedilebilir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bilginin sağlıklı bir şekilde paylaşılabilmesi için örgüt kültürünün bilgi paylaşımına açık olması gereklidir. Bilginin paylaşılması için teknik, resmi ve gayri resmi pek çok araç örgüt içinde ve dışında kullanılmaktadır (Teo ve Wang, 2005).

Bilgi paylaşımında önemli faktörlerden biride bilginin ne kadar çok paylaşılması sağlanırsa o kadar çok zenginleşeceğidir. Paylaşılan bilginin başka kişilere, örgütlere veya gruplara aktarılması sonucunda paylaşılan bilgi farklı anlamlar ve değerler kazanacaktır. Bu sayede bilginin kullanım, uygulama alternatifleri zenginleşecektir. Kalkan (2006) bilgi paylaşımı olmaksızın işletmenin bilgiyi gerçek anlamda özümsemesinin mümkün olmadığını çalışmasında ifade

etmiştir. Bilgi paylaşımında dikkat edilmesi gereken diğer bir hususunda, bireylerin sözle ifade edemedikleri, tecrübî, uygulamaya ilişkin bilgilerinin de en az biçimsel bir şekilde ifade edebildikleri teknik bilgileri kadar önemli olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmasıdır (Kalkan, 2006).

3. LİDERLİK

Liderlik ile ilgili literatüre göz attığımızda çok farklı liderlik tanımlarının, özelliklerinin, tiplerinin olduğu ve üzerinde çok tartışıldığı görülmektedir (Bass ve Avolio, 1994). Literatürde bulunan en basit liderlik tanımı, diğer kişileri etkileme yeteneğine sahip olmaktır. Daha detaylı bir liderlik tanımı ise açık bir vizyon yaratan, sorumlu olduğu kişilerin kendilerine güvenmelerini sağlayan, takipçileri arasında bir iletişim ve koordinasyon yaratmak olarak ifade edilmiştir (Chang ve Lee, 2007). Liderlik için yapılan başka bir tanım ise, bir örgütte bulunan farklı amaçlardaki ve farklı operasyonel seviyelerde ki alt sistemlerin takım aktivitesi için yönetilmesidir. Tüm bu tanımlar ışığında Liderlik için daha genel bir tanım yapılmak istenirse: Liderlik, belirli bir amaç, hedef doğrultusunda bir grubu, ekibi veya örgütü takım olarak hareket etmelerini sağlayan, bir bütün olarak hareket etmelerini sağlamak için aralarındaki koordinasyonu ve iletişimi de sağlayan ve paylaşılan hedef ve amaçlara doğru grubu, ekibi veya örgütü yönetmektir (Bass ve Avolio, 1994; Chang ve Lee, 2007).

Literatürde yapılan çalışmalar da liderlik ile örgütsel öğrenme ve örgüt performansı arasında güçlü ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur (Hugo, Vlado ve Miha, 2009). Chang ve Lee (2007) liderliğin, örgütsel öğrenme ve dolayısı ile örgütsel öğrenme düzeyinin artırılması için kullanılabileceğini yapmış oldukları çalışmada ileri sürmüşlerdir. Yine aynı çalışmada liderliğin örgütün göstereceği performansı da etkileyeceği ileri sürülmüştür. Liderliğin örgütsel öğrenmeyi etkilediğini ortaya koyan diğer bir araştırmada Popper ve Lipshitz (2000), liderlerin örgütsel yapıları etkileyerek, örgüt kültürünü şekillendirebileceklerini ve sonuç olarak örgütsel öğrenmeyi etkileyebileceklerini göstermeye çalışmışlardır. Chang ve Lee (2007)' nin çalışmasında olduğu gibi Popper ve Lipshitz (2000), liderliğin örgütsel öğrenmeyi etkileyen kritik bir faktör olduğunu çalışmalarında ifade etmişlerdir. Bu bulgulara ek olarak liderlerin, örgütsel öğrenme yeteneğini, örgüt vizyonunu değiştirerek, öğrenme fırsatları yaratabileceklerini ve geliştirebileceklerini de çalışmalarında yer vermişlerdir (Chang ve Lee, 2007).

Lam (2002) ise liderlik ve örgütsel öğrenme hakkındaki çalışmasında, liderliğin örgütsel öğrenmeyi ve süreçleri etkileyebileceğini ortaya çıkarmıştır. Lam (2002) liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki bu etkisinin yanında, liderliğin örgüt içinde takım ruhu ve bütünlük oluşturabileceğini çalışmasında test etmiştir. Çalışmasının sonucunda liderliğin örgüt içinde takım ruhunu vurgulamada ve oluşturmada pozitif etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Howell ve Avolio (1993) yapmış oldukları çalışmada liderlik ve örgütsel performansı incelemeye odaklanmışlardır. Çalışmalarının sonucunda liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Ortaya çıkardıkları ilişkiyi şu şekilde özetlemişlerdir; liderlik yeniliği, bilgiyi edinmeyi, üretmeyi tetikleyerek, örgütsel performansı artırmaktadır. Howell ve Avolio (1993) örgütsel performans ve liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmanın yanında, liderlerin iyi bir iletişim ortamı yaratmaya yardımcı olarak, takım ve güven ruhunu ortaya çıkartabileceğini de göstermiştir. Takım ve güven ruhunun oluşması, yeni bilgi ve becerileri cesaretlendirecek ve örgüt içindeki bilgi paylaşımını artıracaktır. Buda örgütün, çevresel değişimlere daha kolay ayak uydurmasına ve yeni rekabet şartlarına daha kolay adapte olmasına imkân tanıyacaktır. Bununda örgüt performansındaki artışı tetiklemesi kaçınılmaz olacaktır. Slater ve Naver (1995) ile Zahra ve George (2002), Howell ve Avolio (1993)' ün çalışmasındaki sonuçları destekleyecek ve onlara paralel olan bulguları çalışmalarında elde etmişlerdir.

Literatürde, yapılan çalışmaların genelinde liderlik tek bir boyut olarak ele alınmamaktadır. Liderliğin değişken faktörler üzerindeki etkileri incelenirken farklı türlerinden faydalanılmaktadır. Literatürde en çok kullanılan liderlik türleri etkileşimci ve dönüşümcü liderliktir. Literatürde bulunan liderlik türlerinin kendilerine özgü özellikleri bulunmakla birlikte, farklı türlerin farklı koşullar altında ortaya çıktığı görülmektedir (Bass, 1985).

3.1 Etkileşimci Liderlik

Bass ve diğerleri (1987) etkileşimci lideri, takipçiler ve lider arasındaki orta yolu bulma uğraşı olarak tanımlamaktadırlar. Etkileşimci lider, kendisi ile takipçilerinin arasındaki ilişkiye odaklanmakta ve bunu üzerinde bir yönetim sergilemektedir. Etkileşimci lider, kendi çıkarlarını gözetirken aynı zamanda karşı tarafında çıkarlarını gözetmektedir. Yani etkileşimci lider isteklerine karşılık olarak takipçilerine de çıkar sağlamayı benimsemektedir. Temel mantığı karşılıklı fayda alışverişine dayanan etkileşimci liderlik türü örgütlerde çok sık görülmektedir.

Etkileşimci liderin, takipçilerine karşı en önemli kozu, iş yapılış şekillerinin, ceza ve ödüllerin açıkça tanımlanmış olması ve liderin takipçilerinden neler beklediğini açık bir şekilde ifade etmesidir (Bass ve Avolio, 1993). Etkileşimci lider, takipçilerinden neler beklediğini, neleri yapmalarını neleri yapmamaları gerektiğini öncelikle tanımlar ve takipçileri ile paylaşır. Beklentilerinin karşılanması sonucunda takipçilerini nasıl ödüllendireceği; beklentilerinin karşılanmaması durumunda takipçilerin nasıl cezalandırılacağını da takipçileri ile açık bir şekilde paylaşır. İşin nasıl yapılacağı da yine lider tarafından takipçilerle paylaşılmaktadır. Etkileşimci liderin bundan sonraki hareket tarzı takipçilerinin gösterdiği performansa göre değişmektedir. Takipçiler açıkça belirlenmiş olan işleri kendilerinden beklenildiği gibi yapmaları sonucunda önceden belirlenmiş olan teşvikle ödüllendirilirler. Aksi durumda, yine önceden belirlenmiş olan cezai yaptırımlarla cezalandırılmaları söz konusudur (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003).

3.2 Dönüşümcü Liderlik

Bass (1985) etkileşimci liderin örgütler için verimliliği ve etkinliği artırdığını savunmakla birlikte dönüşümcü liderin etkileşimci liderden daha fazla örgütlerin

verimliliğini ve etkinliğini artırdığını ileri sürmüştür. Bass (1985) aynı çalışmasında, liderin hem dönüştürücü hemde etkileşimci lider özelliklerini kullandığını tartışmıştır. Bunun nedeninin dönüştürücü liderin özelliklerinin etkileşimci liderin özelliklerini de kapsamı olduğunu belirtmiştir.

Dönüştürücü lider, astlarını ya da izleyicileri, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almalarını sağlayacak şekilde motive eden lider olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle Dönüştürücü liderler, örgütsel amaçları, izleyicilerin motivasyonuna önem vererek gerçekleştirmeyi hedefleyen lider türüdür (Scandura ve Williams, 2004). Bass, Avolio ve Goodheim'a (1987) göre, Dönüştürücü lider, izleyicileriyle basit karşılıklı ilişkiler vasıtasıyla çalışmaktan ziyade, onların yüksek düzeyde kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ve ulaşılması zor hedefleri gerçekleştirmelerini sağlamak üzere motive ederek çalışır (Pawar ve Eastman, 1997). Bass (1985) ve Burns (1978), Dönüştürücü liderliğin, adalet ve dürüstlük gibi değerleri kapsayan kişisel değerler sistemine sıkı sıkıya bağlı olduğuna işaret etmektedirler (Kuhnert ve Lewis, 1987). Bu tarz liderler, örgüte rekabet gücü kazandıran yetenek ve becerileri ön plana çıkarırlar ve desteklerler (Bass, 1990). Aynı zamanda bu liderler, izleyicilerin örgüt vizyonuna kendilerini adamalarına yol açan bireysel ve grup çıkarlarına özel bir ilgi gösterirler. Vizyonda, örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir, çalışanların heyecanını körüklerler (Scandura ve Williams, 2004). Vizyon kelimesi burada, liderin, örgütün gelecekte başarılı olmasını istediği idealleştirilmiş hedeflerini ifade etmektedir (Conger ve Kanungo, 1987).

Dönüştürücü lider, gelecek odaklı bir yönetim tarzını benimsemiş, izleyicilerine olaylara yeni bakış açısıyla bakma imkânını kazandıran, grubun amaçlarına kendi kişisel amaçlarından daha çok önem vermeleri konusunda

izleyicilerini ikna edebilen, örgütlerinde gerekli değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performans düzeyine ulaşabilmesi için mevcut ilkeleri sorgulayıp yeni ilkeler koyan bir lider olduğu da görülmektedir (Schein, 1992; Chang ve Lee, 2007). Bu liderlikte, liderlerin bireysel yeteneklerini kullanarak izleyicileri üzerinde çok büyük etkiler yarattığı, izleyicilerini kendilerine görev olarak söylenenlerden daha fazlasını yapmaları için motive etmek söz konusudur. Bu nedenle, dönüşümcü lider ile izleyicileri arasındaki yakın ilişki, güven ve bağlılık merkezli olarak ortaya çıkar (Ke ve Wei, 2007). Dönüşümcü liderliğin özellikleri temelde: idealleştirilmiş etki, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere 4 boyutta değerlendirilmektedir.

3.2.1 İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki genellikle, karizmatik olarak değerlendirilen lidere takipçilerin atfettiği nitelikleri ifade etmektedir. Takipçiler liderlerinin özelliklerine dikkat ederek, davranışlarını benzer şekilde değiştirmektedirler. Yani liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. Astlar ya da izleyenler, kendilerini liderleriyle duygusal olarak özdeşleştirirler ve kişisel çıkarlarının ötesine geçme konusunda teşvik edilirler. Dönüşümcü lider, kendisini izleyenlere gurur, güven ve saygı duygularını aşılar; onlara net bir şekilde belirlenmiş bir misyon sunar. Bu liderler aynı zamanda müzakere ve ikna yeteneği ile teknik uzmanlığa sahip kişilerdir (Conger ve Kanungo, 1987; Howell ve Frost, 1989; Bass, 1990).

Dönüşümcü liderin bu özelliği ve takipçilerinin idealleştirilmiş etkiden etkilenmesi sonucunda örgüt, dış çevre ve rekabet şartlarına göre hızlı değişimlerin gerçekleştiği ortamlara daha hızlı adapte olabilmektedir. Bu özellik sayesinde örgüt, lider ve takipçileri yeni yöntemlerden korkmak yerine onları benimsemeyi,

onları denemeyi ve hatta onları keşfetmeyi alışkanlık haline getirirler. Bu durumda yenilikleri ve yaratıcılığı artırdığı görülmektedir (Howell ve Avolio, 1992; Humphreys ve Einstein, 2003). Jung (2000) elde edilmiş olan bulguları destekleyecek şekilde, Dönüşümcü liderin takipçilerini etkileyerek, onların ve örgütün zor olan hedefleri gerçekleştirebileceklerini ileri sürmüştür. Bunun yanında yaptıkları iş için harcadıkları efor haricinde, yaratıcı çözümler bulmak, farklı yöntemler geliştirmek ve keşfetmek için de zamanlarını harcayacaklarını savunmuştur.

3.2.2 İlham Verme

Lider, gelecek için moral kaynağı olacak bir vizyon oluşturmaktadır. Liderin oluşturduğu bu vizyon takipçileri ile çok yakından ilgilidir ve onların benimseyebileceği bir vizyondur. Dönüşümcü lider takipçilerinin benimsediği vizyonu oluşturduktan sonra, takipçilerini belirlenen vizyona ulaşılması için motive eder. Vizyona ulaşılması için takipçilerin zayıf düştükleri anlarda başta olmak üzere dönüşümcü lider her saniye takipçilerine moral kaynağı olur ve vizyonun başarılması için kararlılık göstererek ilham kaynağı olur. Dönüşümcü lider aynı zamanda belirlenen vizyona ulaşmak için sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanmaktan kaçınmaz. Bu öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Liderin bu çabaları grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Liderin bu tavırları, izleyenlerinin potansiyel kapasitelerini en üst düzeyde kullanmaları ve kapasitelerini aşmaları ile sonuçlanır (Deluga, 1988; Bass, 1990)

Dönüşümcü liderin takipçilerine vermiş olduğu ilham, onların ulaşılması zor olan hedeflere bile iyimser bakmalarına neden olmaktadır. Bundan dolayı, örgüt

lider ve takipçileri, yoğun rekabet şartlarından ve belirsiz durumlarda bile geleceğe iyimser bakarak, karamsarlık içine girmemektedir (Tichy ve Ulrich, 1984; Humphreys ve Einstein, 2003). Elkins ve Keller (2003) ise dönüşümcü liderin ilham verici özelliğinin, farklı disiplinlerden bir araya gelmiş olan örgüt üyelerinin bile ortak bir amaç uğrunda birleştirilebileceğini çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Jung (2000) yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderin ilham vermesi sonucunda, takipçilerin orta ve uzun dönemdeki hedeflere ulaşmak için fazladan gayret sarf edeceklerini çalışmasında tartışmıştır.

3.2.3 Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü lider, takipçilerinin farklı düşünce tarzlarına ve farklı bakış açılarına olumlu yönde yaklaşmaktadır. Dönüşümcü liderin olumlu tavrı, takipçilerinin yapacakları bütün işlerde farklı yöntemler bulmaya ve kullanmaya sevk etmektedir. Dönüşümcü liderin bu özelliği takipçilerinin zekâ, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ön plana çıkarmaktadır. Dönüşümcü lider, takipçilerinin yaratıcı davranarak farklı yöntemler bulmasını olumlu karşılamının yanında onları bu yönde teşvik etmek içinde uğraşmaktadır. Lider, takipçilerinin yaratıcı düşüncülerini teşvik etmek için onları ödüllendirir, takipçilerini farklı düşünmeye ve var olandan daha farklı hareket etmeleri için motive etmeye çalışır. Liderin bu şekilde hareket etmesindeki temel amaçlarından biri, takipçilerinin yaptıkları işleri ve yöntemleri sorgulamalarını istemesidir. Bu konuda lider, takipçilerini cesaretlendirmekte ve ihtiyaç duyacakları araçları tedarik etmektedir. Takipçilerin, bu yolda ihtiyaç duyacakları, örgüt ortamı yine dönüşümcü lider tarafından oluşturularak, devamlılığı sağlanmaktadır (Conger ve diğerleri, 2000; Judge ve Bono, 2000; Pounder, 2001; Erkutlu, 2008).

Elkins ve Keller (2003) yapmış oldukları çalışmalarında, entelektüel uyarımın örgüt üyelerini farklı bakış açısı kazandırdığını ve sorunlara yeni çözümler bulmalarına yardımcı olduğunu belirtmiştir. Elkins ve Keller (2003), örgüt üyelerinin dönüşümcü liderden etkilenmesi sonucunda, yenilikçi düşünme ve üretici düşünme yeteneklerinin artacağını da ileri sürmüşlerdir. Bu sayede örgütün, farklı ortamlara ayak uydurabilmesi ve rekabet edebilmesi mümkün kılmaktadır. Entelektüel uyarım ile örgüt üyelerinin kazanmış oldukları bu davranış tarzı, örgütün bütün birimlerine yansımaktadır. Yani liderin takipçileri, sadece kendi konularında değil aynı zamanda başka konularda da farklı bakış açıları kazanmakta ve farklı düşünce tarzları geliştirmektedir. Bunun sonucunda da örgüt içinde ki yenilik yapma, farklı ve yaratıcı düşünme, sorunları farklı yöntemlerle çözme alışkanlığı daha fazla görülmektedir.

3.2.4 Bireysel Destek

Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri destekleyici ve düşünceli olmasıdır. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin çekincelerini dikkatlice dinler ve onların istekleri, ihtiyaçları ile ellerinden geldiğince ilgilenmeye çalışırlar. Liderin bu şekilde hareket etmesi, takipçileri ile kendisi arasında güçlü bir bağın oluşmasına neden olmaktadır. Oluşan bu bağın temellinde duygusal bir yapı olduğundan dolayı, lider ve takipçileri güçlü bir bağ ile birbirlerine bağlanmış olurlar (Bass ve Avolio, 1990). Gumusluoğlu ve Ilsev (2009) çalışmalarında duygusal bağ ile lidere bağlı olan takipçilerin, liderin beklentilerine cevap vermek için daha çok çabaladıklarını ve daha çok istekli olduklarını ortaya koymuşlardır.

Shamir (1995) dönüşümcü liderin her bir takipçisi ile ayrı ayrı ilgilendiğine çalışmada değinmiştir. Liderin takipçilerinin yeteneklerini, bilgi, beceri ve

deneyimlerini ayrı ayrı değerlendirerek onları yönlendirdiği ve davrandığı bilinmektedir. Dönüşümcü lider, takipçileri ile kurmuş olduğu duygusal bağlar farklılık göstermemektedir. Lider, bütün takipçileri ile aynı seviyede duygusal bağ kurarken, adaletli davranmaya ve hepsine aynı ilgi göstermeye ve zaman ayırmaya özen göstermektedir. Northouse (2001) yapmış olduğu çalışmasında liderin takipçileri ile ilişkisinde, yönetici sıfatından daha çok koçluk becerisini, duygudaşlık yeteneğini kullandığını belirtmiştir. Lider, takipçisine paylaştığı oldukları duygularla erişerek, takipçilerine destek olmaktadır. Dönüşümcü liderin takipçilerine bu şekilde destek olması, onların yeni öğrenimler gerçekleştirmelerine, yeni deneyimler kazanmalarına, olaylara farklı bakış açısı ile bakmalarına olanak tanımaktadır. Erkutlu (2008), dönüşümcü liderin takipçilerine destek olurken, yalnızca onların örgüt hedefleri doğrultusunda motive etmediğini belirtmiştir. Lider takipçilerini, birey olarak değerlendirerek, onların kişisel ihtiyaçlarını da göz önüne almaktadır. Lider, bireyin kişisel ihtiyaçlarını, örgüt çıkarlarını ve hedeflerini göz önüne alarak, takipçilerini yönlendirmekte ve onları motive etmektedir. Dönüşümcü liderin takipçilerini bu şekilde motive etmesi, onların lider için daha çok gayret sarf etmelerine neden olmaktadır. Bu sayede takipçiler potansiyel yeteneklerini sergileyebilmektedirler. Bazı durumlarda, takipçilerin potansiyel yeteneklerini aşması da söz konusu olmaktadır. Bu durumda dönüşümcü lider takipçisinden beklediği gayretin çok daha fazlasını elde etmektedir. Bunun temel nedenlerinden bazıları da lider ile olan duygusal bağ ve hedeflerin takipçilerin bireysel çıkarlarını da içermesidir (Shamir, 1995; Northouse, 2001; Erkutlu, 2008)

4. YENİLİK KAVRAMI

Yenilik kavramı birçok değişken ile iç içe geçmiş bir kavramdır. Yenilik kısaca, var olandan farklı bir durumun ortaya çıkarılması olarak tanımlanabilir. Literatürde yapılan araştırmalarda yeniliğin farklı boyutlarının olması ile birlikte farklı durumlarda ve farklı şekillerde ortaya çıktığı görülmektedir. Araştırmacılar yeniliği, örgütlerin performansını, örgütün yapısını, örgütün kararlarını ve yönetim tarzını etkileyebilecek bir faktör olarak kabul etmektedir. Yapılan çalışmalarda yeniliğin örgütle ilgili çoğu faktörle ilişkili olduğu görülmektedir. Huber (1991) çalışmasında örgütsel öğrenmenin yenilik ile ilişkili olduğunu ortaya koyarken, Teo ve Wang (2005) ise örgütsel öğrenmenin yeniliği etkileyerek örgütün yenilik yapma performansında değişmelerin olabileceğini ileri sürmüştür. Araştırmacıların çoğu yeniliğin öğrenme ile yakından ilişkili olduğunu kabul ederek çalışmalarına yöne vermektedir. Wang ve Ahmet (2002) yapmış oldukları araştırmada öğrenmelerin farklı boyutlarda gerçekleştiğini savunmuşlardır. Öğrenimleri öncelikle bireysel ve örgütsel olarak ayıran Wang ve Ahmet (2002), örgütsel öğrenimleri de tek döngülü, çift döngülü öğrenme, üç döngülü öğrenme ve sıfır öğrenme olarak farklı düzeylerde gerçekleştiğini ileri sürmüşlerdir. Cheryl (1997) de örgütsel öğrenme ile yenilik arasında ilişki olduğunu çalışmasında vurgulamıştır. Cheryl (1997) Wang ve Ahmet (2002)' in çalışmasına ek olarak, öğrenimlerin örgütsel hafızaya alınarak saklanması gerektiğini ve saklanan öğrenimlerin daha sonra farklı öğrenimler ortaya çıkarmak için kullanılması gerektiğini savunmuştur.

Wang ve Ahmet (2002) çalışmalarında; tek döngülü, çift döngülü, üç döngülü ve sıfır öğrenme diye ayırmış oldukları örgütsel öğrenme düzeylerinin sonucunda, örgütlerin ortaya yenilikler çıkarabileceğini tartışmışlardır. Tek

döngülü öğrenmede; örgütler karşılaştıkları sorunları sadece var olan bilgileri ile çözüme ulaştırmaya çalışırlar. Sorunların neden kaynaklandığı, durum araştırması yapılarak yeni bilginin edinimi burada söz konusu değildir. Çift döngülü öğrenmede ise; örgütlerin karşılaştıkları sorunları var olan bilgileri çözüme ulaştırmaya çalışırken, sorunun nereden kaynaklandığı ve bir daha aynı sorunla karşılaşılmasını için neler yapılması gerektiği konusunda yeni bilgi edinimi gerçekleştirirler. Örgütler bu sayede, mevcut durumlarını iyileştirebilecekleri ufak yenilikler ortaya çıkartırlar. Üç döngülü öğrenmede; örgütler karşılaştıkları sorunları analiz ederek, neden sorunların ortaya çıktığını tespit ederler. Örgütün gerçekleştirdiği analiz sonucunda var olan bilgi birikiminden daha farklı bir bilgi birikimi elde edilir. Örgütler elde etmiş olduğu bu bilgi birikimi ile mevcut durumunda daha iyi ve yeni bir durum elde eder. Sıfır öğrenmede ise; örgüt karşılaştığı sorunları analiz ederek, var olan bilgi ve tecrübelerinin artık eskidiğini ve yapısını tamamı ile değiştirmesi gerektiğini fark etmektedir. Burada örgütsel hafızanın tamamı ile değiştirilmesi, yenilenmesi gereklidir (Wang ve Ahmet, 2002)

Wang ve Ahmet (2002) in çalışmış olduğu çift ve üç döngülü öğrenme sonucunda ortaya çıkan öğrenimler ve öğrenimler bağlı olan yenilikler, yenilik üzerine çalışan araştırmacılar tarafından düzeltici ve keşifsel yenilik olarak adlandırılmıştır. Araştırmacıları, çift döngülü öğrenme sonucunda düzeltici, üç döngülü öğrenme sonucunda keşifsel yeniliğin ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Yeniliklerin, düzeltici ve keşifsel olarak ayrılmasından sonra yapılan araştırmalar sonucunda ortaya düzeltici ve keşifsel yeniliğin özellikleri çıkmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda düzeltici yenilik, mevcut durumla ilgili ufak iyileştirmeler yapmak, mevcut sorunların ihtiyaçlarına cevap vermek, mevcut yeteneği ve bilgiyi makul ir düzeyde artırmak, örgüt yapısı üzerinde var olan durumdan daha iyi bir durum yaratmak ile ilgilidir. Özetle, düzeltici yenilikler, var olan teknolojiyi, ürünü, süreç ve operasyonları genişletmek ve modifikasyon etmeyi içermektedir.

(Levinthal ve March, 1993; Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005). Keşifsel yenilik ise gelecekte oluşturulmak istenilen durum ilgilidir, radikal bir yeniliktir ve ihtiyaçları karşılamak için her şeyi yeniden tasarlar. Keşifsel yenilikle birlikte, yeni tasarımlar, yeni süreçler, yeni sistemler, yeni ekipmanlar, yeni ürünler, yeni teknolojiler ve yeni yapılar ortaya çıkar. Keşifsel yenilikler, var olan bilgilerden, süreçlerden farklı bir şey ortaya koymayı amaçlayan yenilik türüdür (Shekhar, 1996; Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005).

Yoğun rekabet ortamında örgütler, düzeltici ve keşifsel yeniliğin etkilerinden faydalanmak istemektedirler. Örgütlerin bu ihtiyacı, araştırmacıları keşifsel ve düzeltici yenilik arasında bir ilişki ve/veya bir denge kurmak için araştırma yapmaya yönlendirmiştir. Levinthal ve March (1993) yapmış oldukları çalışmalarında, örgütlerin yalnızca keşifsel yenilik veya yalnızca düzeltici yeniliğe odaklanmaları gerekmediğini göstermişlerdir. Örgütlerin, bulundukları çevreye göre keşifsel ve düzeltici yenilik arasında bir denge kurmalarının, örgüt çıkarları için en uygun çözüm olduğu da çalışmada ifade edilmiştir. Yine aynı çalışmada örgütlerin, pazardaki paylarını büyütmek için keşifsel yeniliklere yöneldikleri belirtilmiştir. Fakat örgütün başarı ile sonuçlandığı bir keşifsel yenilikten sonra pazarda yeni elde ettiği payı korumak için de düzeltici yeniliklere de kaynak ayırması gerekmektedir savunulmuştur. Çünkü düzeltici yenilikler, keşifsel yenilik ile elde edilmiş olan başarının, uzun dönemde sürdürülmesini sağlayarak ve örgütte rekabet avantajı sunacaktır. Levinthal ve March (1993) keşifsel yenilikten sonra düzeltici yeniliğin önemini vurgularken, düzeltici yenilikle beraber keşifsel yeniliğe de tekrardan kaynak ayrılması gerektiğini de vurgulamışlardır. Levinthal ve March (1993) oluşturdukları bu dengeyi örgütlerin ihtiyaçlarına göre kendilerinin belirlemeleri gerektiğini çalışmalarında tartışmışlardır.

4.1 Keşifsel Yenilik

March (1991) keşifsel yeniliği kısaca yeni bilgilerin, yeteneklerin, süreçlerin keşfedilmesi olarak tanımlamıştır. Keşifsel yeniliklerin yeni çevresel koşullar altında, teknolojik gelişmeler altında, örgütlerin hedef, amaç, beklenti ve çıkarlarının karşılanamadığı durumlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütler yapmış oldukları keşifsel yenilikler ile yeni durumlara ayak uydurmayı veya mevcut durumu değiştirerek, yeni rekabet koşulları meydana getirmeyi hedeflemektedirler. Örgütlerin keşifsel yenilik yapmaları esnasında, yeni süreçler, yöntemler, ekipmanlar, dizaynlar ve teknolojiler ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden araştırmacılar keşifsel yeniliği radikal bir değişiklik veya yenilik olarak da adlandırmaktadırlar (Cheryl, 1997; Henrich, 2007).

Keşifsel yenilikler temelde radikal değişiklikleri içermektedirler. Yani keşifsel yenilikler daha önce kullanılmamış yöntemlerin ve/veya alternatiflerin kullanılmasını öngörmektedir. Bu yüzden örgütler, keşifsel yeniliklerin sonuçlarını ve etkilerini önceden öngöremezler veya tam olarak tahmin edemezler. Sonucu ve etkileri önceden tahmin edilemeyen ve öngörülemeyen her şey örgütler için yüksek risk içermektedir. Örgütler, keşifsel yenilikleri yapısından dolayı yüksek riskli ve maliyetli ve sonuçlarını genellikle olumsuz olarak kabul etmektedirler. (March, 1991; Rosenkopf ve Nerkar, 2001; Benner ve Tushman, 2002, 2003; Henrich, 2007).

Keşifsel yeniliklerin gerçekleşmesi sonucunda, sadece bir örgütün değil bütün sektörün dinamikleri değişmektedir. Çünkü başarılı bir keşifsel yenilik eski teknoloji, yöntem, süreç vb. faktörleri eskitmektedir. Bu yüzden sektördeki diğer örgütlerin, başarılı ile gerçekleştirilmiş olan keşifsel yenilikleri bir an önce kendi

örgütlerine uygulama arzuları bulunmaktadır. Bundan dolayı başarı ile sonuçlanmış olan keşifsel yenilikler kısa bir süre içinde sektöre yayılma eğilimi göstermektedir. Örgütün başarı ile gerçekleştirdiği keşifsel yeniliğin sektöre yayılmasından sonra örgütte sağladığı fayda giderek azalacak ve bir süre sonra ortadan kalkacaktır. Bundan dolayı kurumlar rekabet ortamını durumuna göre keşifsel yenilik yapmak eğilimden olacaktırlar. Keşifsel yeniliğin kolay kopyalanabileceği, sektöre hızlı bir şekilde yayılabileceği ortamlarda, örgütler keşifsel yenilik yapmaktan kaçınacaklardır. Örgütler için keşifsel yeniliğin bu olumsuz özelliğinin yanında, yüksek risk ve yüksek maliyet içermesi de olumsuz yönlerindendir. (Levinthal ve March, 1993; Shekhar, 1996; Henrich, 2007).

Genel olarak örgütler, bildikleri, gördükleri ve var olan ürünler, süreçler üzerinde değişiklikler, iyileştirmeler yaparak çevresel rekabet de performanslarını artırmaya yönelmektedirler. Yani keşifsel yenilikten çok düzeltici yeniliğe odaklanmaktadır. Örgütlerin, keşifsel yeniliği düzeltici yeniliklere tercih ettikleri durumlarda bulunmaktadır. Bu durumlarda örgütler, rakiplerine göre daha kötü pozisyona veya rekabet avantajına sahiptirler. Bu durumda, örgütler, mevcut durumu değiştirmek ve rekabet ortamını tekrardan şekillendirmek için keşifsel yeniliklere odaklanacaklardır. Bu gibi durumlarda örgütlerin keşifsel yeniliklere odaklanmaları, ufak iyileştirmelerden ve düzeltmelerden çok daha etkin olmaktadır. Özetle bu koşullar altında, örgütler için keşifsel yenilik yapılması düzeltici yenilik yapılmasından daha mantıklı ve gereklidir. Bu yargıyı ortaya süren araştırmacılardan Henrich (2007) başarı ile sonuçlanmış keşifsel yeniliğin mevcut durumu değiştirerek, sektöre yeni bir boyut kazandıracağı ve bu sayede rekabet ortamında kullanılacak yeni kriterlerin oluşacağını ileri sürmüştür. Henrich (2007) ayrıca örgütlerin keşifsel yenilik yaparken, mevcut bilgi ve deneyimlerinin dışına çıkarak yeni bilgi, yeni strateji, yeni yöntemler uygulamaya çalıştığını belirtmiştir. Bu durumda örgütün aldığı yeni aksiyonlar hakkında çok az

bilgisi olacaktır. Buda örgüt için belirli bir riski almayı gerektirecektir. Örgütlerin göstermiş oldukları düşük performanslar ve rekabet ortamında geride kalmaları, bu risklerin alınması konusunda cesaretlendirici bir etki yaratmaktadır. Örgüt tarafından başarı ile gerçekleştirilen keşifsel yenilik düzensiz ve düşük olan örgüt performansı için faydalı olacak ve örgütün ortaya koyduğu keşifsel yenilik sayesinde rekabet ortamının kriterler, değişecektir. Böylelikle rekabet de geride kalmış olan örgüt, birden rekabet üstünlüğünü ele geçirebilecek veya rekabet de küçümsenmeyecek bir yer elde edebilecektir (March, 1991; Shekhar, 1996; Levinthal ve March, 1993).

4.2 Düzeltici Yenilik

March (1991) düzeltici yeniliği kısaca var olan bilgilerin, yeteneklerin, süreçlerin geliştirilmesi, kapsamının genişletilmesi ve iyileştirilmesi olarak tanımlamıştır. Düzeltici yeniliklerin temelinde mevcut olan teknolojinin, düşüncenin ve yeteneklerin genişletilmesi veya artırılması bulunmaktadır. Mevcut durum üzerinde yapılan ufak iyileştirmelerle, ufak yenilikler düzeltici yenilik yapılabilmektedir. Düzeltici yenilikte daha önce kullanılmış olan yöntemler, teknolojiler, ürünler, ekipmanlar, süreçler, dizaynlar ufak iyileştirmelerle yenilenerek kullanılmaktadır. (Cheryl, 1997; Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005).

Örgütler, düzeltici yeniliklerin etkilerini önceden öngörüp, tahmin edebilirler. Düzeltici yeniliğin temellinde var olan durumu iyileştirmek olduğundan dolayı, örgütler yapacakları değişikliğin maliyetini, nasıl etki yaratacağını ve neyi iyileştirip daha iyi yapabileceklerini rahatlıkla görebilmektedirler. Örgütler, düzeltici yeniliklerin bu özelliklerinden dolayı düzeltici yenilikleri olumlu sonuçlar

doğuran ve riski düşük olan yenilikler olarak görmektedirler. Düzeltici yeniliklerin keşifsel yeniliklere göre çok daha sınırlı bir yenilik sunduğu yapılan çalışmalarda ve endüstriyel faaliyetlerde görülmüştür. Fakat keşifsel yeniliğin bu üstünlüğüne rağmen, örgütler düzeltici yenilik yapma eğilimini daha çok göstermektedirler. Bunun başlıca nedenleri arasında, maliyetlerinin düşük oluşu ve keşifsel yeniliklere göre daha kesin, kısa sürede sonuçlanması ve düşük risk içermesi bulunmaktadır. Örgütlerin, düzeltici yenilikleri keşifsel yeniliklere tercih etmelerinin diğer bir nedeni ise; düzeltici yeniliklerin sonuçlar daha hızlı şekilde görüldüğünden dolayı, maliyet, fiyat ve örgütün finansal performansı üzerindeki olumlu etkiler daha çabuk bir şekilde örgütte yansımaktadır. Düzeltici yeniliklerin bu ölçütler üzerindeki etkileri keşifsel yenilik kadar yüksek olmamakla birlikte örgütlere rekabet avantajı sağladığı görülmüştür (Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005).

Düzeltici yenilikler örgüt içinde yapılan ufak değişiklikler olduğundan dolayı her örgüt bu yeniliği farklı şekillerde gerçekleştirmektedir. Yapılan düzeltici yenilikler aynı sonuç vermekle birlikte örgütlerin bilgi birikimine göre farklılık gösterdiğinden dolayı rekabet ortamında yayılma gibi bir eğilimleri yoktur. Çünkü yapılan düzeltici yeniliğin taklit edilmesi sonucunda elde edilecek olan fayda, rakip örgütlerin yaptığı düzeltici yeniliği özümsemek için harcanacak olan kaynaklardan daha düşüktür. Bu yüzden rekabet avantajını artırmak isteyen örgütler, kendi bilgi birikimleri ile düzeltici yenilik yapmaya yöneleceklerdir. Eğer kendi bilgi ve birikimleri ile düzeltici yenilik gerçekleştiremiyorlarsa, kendilerini keşifsel yenilik yapmaya yönlendireceklerdir. Rakip örgütlerin yapmış olduğu keşifsel yeniliklerin başarılı bir şekilde yapılmasından dolayı örgütlerin yapacakları veya yaptıkları düzeltici faaliyetler bir anda eskimekte ve artık rekabet avantajı sağlamamaktadır. Bundan dolayı düzeltici yeniliklerin uzun dönemde örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadığı, sadece rekabet etmek için destek verebilecek bir yenilik türü

olduğu savunulmaktadır (Jelinek ve Schoonhoven, 1990). Kelly ve Amburgey (1991) çalışmalarında keşifsel ve düzeltici yenilik arasında ki ilişkiden bahsederken, düzeltici yeniliklerin keşifsel yenilikleri engellediğini ileri sürmüştür. Sağlam ve devamlı bir geri besleme alt yapısına sahip olan örgütlerin, düzeltici yenilik yapmalarının hem daha az maliyetle, hem daha hızlı hem de daha kolay olduğu görülmektedir. Bu nedenden dolayı örgütler, keşifsel yenilik yaparak kendilerini risk etmek istemeyecekler ve düzeltici yeniliklere ağırlık vereceklerdir.

Düzeltilici yeniliklerin sağlamış oldukları sürekli iyileştirme mantığı, örgütlere kısa ve uzun vadede rekabet avantajı sağlamakla birlikte, örgütsel performansını da artırmaktadır. Örgütler var olan teknolojilerini, ürünlerini ve süreçlerini düzeltici yeniliklerle iyileştirirken, bir yandan da keşifsel yeniliklere zaman ayırmaları gerekmektedir. Henrich (2007) düzeltici yeniliklerin kısa ve orta vadede avantaj sağlamasının yanında uzun dönemde de bazı avantajları olduğunu tartışmıştır. Aynı çalışmada, düzeltici yeniliklerin uzun vadede sağladığı faydanın, durağan çevre ve rekabet koşullarında fark edilebileceği ifade edilmiştir. Bu ortamlarda düzeltici yenilikler kısa ve orta vade de olduğu gibi uzun vadede de düşük maliyetleri ve kısa zamanda alınan sonuçları sayesinde rekabet ortamında şirketler için vazgeçilmez bir strateji olmaktadır. Henrich (2007) piyasadaki rekabet ortamında iyi bir rekabet gücüne ve Pazar payına sahip olan bir örgüt için keşifsel yenilik yapmasının riskli bir strateji olarak ifade etmektedir. Fakat örgütlerin keşifsel yeniliğin bu riskinden dolayı da sadece düzeltici yeniliklere odaklanmamaları gerektiği ifade etmiştir. Henrich (2007), düzeltici yeniliklere fazla odaklanan örgütlerin, zamanla etraflarındaki yeni fırsatları göremeyecek kadar köreleceklerini ve piyasadaki ani gerçekleşecek bir değişme cevap veremeyerek, örgütsel yaşamlarının sonuna gelme riski ile karşı karşıya kalacaklarını ifade etmiştir.

5. REKABET YOĞUNLUĞU

Günümüzde örgütlerin yaşamlarını etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi de sektördeki rekabetin yoğunluğudur. Rekabet yoğunluğu, örgütlerin içinde bulundukları sektördeki rekabetti etkileyen faktörlerin çokluğu ve değişkenliği olarak kısaca tanımlanabilir (Gal-Or ve Dukes, 2003; Goden, Ofek ve Sarvary, 2009) . Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, rekabet yoğunluğu sektördeki teknolojik gelişmelerden, fiyat değişkenliğinden, yatırım gerekliliğinden, maliyetlerden, müşteri isteklerine cevap verebilme yeteneği ve zamanından vb. etkilendiği görülmektedir. Rekabet yoğunluğu bu faktörlerin sektörü etkileme düzeyi kadar yüksek olduğu görülmektedir. Örnek, teknolojik gelişmelerin çok hızlı olduğu ve yeni kullanılmaya başlayan bir teknolojinin çabuk bir şekilde eskidiği bir sektörde teknolojik olarak rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu söylenebilir (Li, 2010; Karuna, 2010).

Literatürdeki çalışmalarda, örgütlerin rekabet yoğunluğuna göre şekillendiği; yönetimlerinin, kültürlerinin, yapılarının, stratejilerinin ve insan kaynaklarının bulundukları sektördeki rekabet yoğunluğuna bağlı olarak değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bu çalışmalardan bir tanesinde Li (2010), örgütlerin rekabet ortamında aldıkları kararların başarı düzeyini ortaya koymaya çalışmıştır. Li (2010), çalışmasında, rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu durumlarda, sektördeki ve sektöre yeni girecek olan örgütlerin aldıkları kararların isabetli ve başarılı olduğunu ortaya koymuştur. Elkins ve Keller (2003) ise rekabet yoğunluğuna göre örgütlerin tecrübe, deneyim ve öğrenimlerinin şekillendiği ve buna bağlı olarak da liderlik tarzlarının ortaya çıktığını çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Yine aynı çalışmada, yoğun rekabet ortamlarında liderlerin daha isabetli karar vermek, değişime daha kolay ayak uydurmak için takipçilerini yönlendirmeleri gerektiği tartışılmıştır. Kim ve Rhee (2009) de, Li (2010), Elkins

ve Keller (2003) alışmaların benzer şekilde örgütlerin rekabet yoğunluğundan etkilenererek iç dinamiklerini değıştirdiklerini ileri sürmüştür. Kim ve Rhee (2009) örgütlerin yoğun rekabet ortamlarında daha fazla reklam harcamaları yapmaları gerekebileceklerini belirtmişlerdir. Reklam harcamalarının artması sonucunda da ürün başına maliyetlerin artması ve ürün başına elde edilen karın azalması söz konusu olacaktır. Buna benzer olarak Bocanet ve Ponsiglione (2012), örgütün yoğun rekabet ortamında yapacağı tahminler, daha az yoğun rekabet ortamına göre daha isabetli olması gerektiği yönünde çalışma yapmışlardır. Bocanet ve Ponsiglione (2012) bu sonucu şu şekilde açıklamaktadırlar; yoğun rekabet ortamında örgütlerin, yanlış karar verme hakları çok azdır. Bundan dolayı verilen her kararın en doğru ve isabetli şekilde verilmesi gereklidir. Kararların başarısız bir şekilde alınması örgütün hayatını devam ettirememesi ile sonuçlanabilir. Yaşamlarına devam etmek isteyen örgütlerin tahminlerinin çok daha güvenilir ve isabetli olması gereklidir. Bundan dolayı da örgütler karar vermeden önce daha fazla analiz yaparak, kararlarını etkileyen değışkenleri maksimum seviyede çeşitlendirme yolluna gitmektedirler. Bu sayede alınan kararların daha etkin, isabetli ve tutarlı olması beklenmektedir. (Tichy ve Ulrich, 1984; Deluga, 1988; Bass, 1990; Bocanet ve Ponsiglione, 2012).

Li (2010)' nin çalışmasının dayandığı temel çalışmalar incelendiğinde, rekabet yoğunluğunun, firma performansı, verimlilik performansı, satış performansı, pazar payı performansı, maliyet performansı ve gider performansı gibi faktörler üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Rekabettin etkisi sonucunda, bu faktörler etkilenererek örgütün yaşamını etkilemekte ve/veya etkilenen faktörler kalıcı veya geçici olarak değışmektedir (Tichy ve Ulrich, 1984; Deluga, 1988; Senge, 1990; Karuna, 2010). Örnek; sektörde fiyat rekabetinin dinamik olması sonucunda, örgütlerin maliyetlerini düşürmeye hedeflemeleri gerekmektedir.

Örgütlerin maliyetlerinde yapmış oldukları bu değişikliğe bağlı olarak da pazar sundukları fiyatlarında indirim yapmaları da gereklidir (Kim ve Rhee, 2009).

Bocanet ve Ponsiglione (2012) yoğun rekabet ortamının olduğu bir ortamda, örgütün yapısının yoğun rekabet şartlarına uygun olması gerektiğini savunmuşlardır. Örgütlerin yoğun rekabet ortamında hayatta kalmak için kendilerini rekabet ortamının asgari şartlara uyum sağlayacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin asgari şartları sağlamaları hayatta kalmalarını sağlarken, asgari şartları geliştirmeleri, sektöre öncülük etmelerine yardımcı olacaktır. Örgütlerin asgari şartlara ayak uydurmamaları veya uyduramamaları sonucunda ise örgütsel yaşamlarının sonuna ulaşacakları, faaliyetlerine son vermeleri beklenmektedir (Bass, 1990; Bocanet ve Ponsiglione, 2012).

5.1 Rekabet Yoğunluğu ile Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin İlişkisi

Hızlı ekonomik ve teknolojik değişimlerin yaşandığı yoğun rekabet ortamındaki örgütler, varlıklarını sürdürmek ve başarılı olabilmek için örgütsel öğrenimlerinden elde ettikleri katkılarını maksimum düzeye çıkarmak zorundadırlar. Örgütler, bu doğrultuda, çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi, geliştirmekten, artırmaktan, paylaşmaktan korkmayan ve bu bilgi ve becerisini örgüt için kullanan çalışana ve örgüt yapısına daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Acaray, 2014). Rekabetin bu şekilde yoğun olduğu ortamlarda örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütler için kilit rol oynamaktadır. Örgütlerin, rekabet ortamında ki hızlı değişime ayak uydurabilmesi için çevresindeki bilgiyi hızlı bir şekilde elde etmesi, özümsemesi ve uygulamaya geçirmesi gereklidir. Örgütlerin, çevresindeki bilgiyi

elde etmelerinden sonra elde edilen bilginin daha verimli kullanılabilmesi için de örgüt içinde bilgi paylaşımının yapılması gereklidir. Örgütün oluşturduğu bu bilgi birikiminin örgüt içinde paylaşılması ile herkes tarafından bilinen ve kabul edilir hale gelmesi ile çalışanların daha etkin ve verimlik bir şekilde sorunlara cevap vermesi beklenmektedir (Garvin, 1993; Sinkula, 1994; Slater ve Narver, 1995; Sanz-Valle, Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez ve Perez-Caballero, 2011).

Hult ve diğerleri (2003), örgütsel öğrenme düzeyinin örgütsel performansı artırmak için kullanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Örgütlerin, örgütsel öğrenme kapasitelerini artırmaları sonucunda, verimlilik, etkinlik, yenilik ve kalite performanslarının artacağı ve buna bağlı olarak da sektördeki diğer rakip örgütlere karşı rekabet avantajı elde edileceğini ortaya koymuşlardır. Hult ve diğerleri (2003) gibi Senge (1990) da örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütler için olan önemini çalışmada ispatlamaya çalışmıştır. Örgütsel öğrenmenin artırılması için örgütsel öğrenme kapasitesini etkileyen alt boyutların örgüt içinde kullanılması gerektiğini de çalışmada tartışmıştır (Wanto ve Suryasaputra, 2012).

5.2 Rekabet Yoğunluğu ile Dönüşümcü Liderliğin İlişkisi

Elkins ve Keller (2003) yapmış oldukları çalışmalarında, dönüşümcü liderin takipçilerini örgüt hedefleri doğrultusunda etkilediğini ve yönlendirdiğini tartışmışlardır. Çalışmada, örgüt çıkarları için dönüşümcü liderin belirlediği hedeflerin olduğu ve bu hedeflerin başarılması için lider ve takipçilerinin gayret sarf edildiği gösterilmiştir. Elkins ve Keller (2003) çalışmalarının sonucunda, dönüşümcü liderin farklı özelliklerini kullanarak, takipçilerini etkilediği görülmüştür. Liderin takipçilerini etkilemesi ile belirlenmiş olan örgüt hedeflerinin başarılmasının yanında, takipçilerin yeniliklere, hızlı değişime, değişen rekabet

koşullarına, yoğun rekabet ortamından kaynaklanan olumsuzların çözümlenmesine de hazırlıklı olmalarını sağladığı görülmüştür. Bass (1990 ve 1999) de Elkins ve Keller (2003) destekleyecek şekilde, örgütlerin yoğun rekabet ortamlarında çevreye daha hızlı tepki verebilmeleri için ve çevredeki bilgiyi hızlı bir şekilde elde edip, örgütsel süzgeçten geçirerek kullanmaları için dönüşümcü liderin etkisinin kullanılması gerektiğini çalışmasında göstermiştir.

Jung (2000) da dönüşümcü liderin alt boyutlarının, liderin takipçilerini etkileyerek, onları ortak bir amaç uğrunda birleştireceğini, gerektiğinde onları motive edeceğini ve bununla birlikte örgütün ihtiyaç duyacağı gayretten daha fazlasını sergileyebileceklerini çalışmasında göstermiştir. Bu sayede, yoğun rekabet ortamlarında örgütün ihtiyaç duyabileceği artı gayret ve katkılar, dönüşümcü lider ve onun takipçilerinden elde edilebilecektir (Conger, 1999; Odumeru ve Ogbonna, 2013)

5.3 Rekabet Yoğunluğu ve Yeniliğin İlişkisi

March (1991) yapmış olduğu çalışmasında yeniliklerin örgütlerin bulunduğu ortama göre değiştiğini tartışmıştır. Eğer örgütlerin bulundukları ortam durağan, rakip giriş-çıkışı yok veya çok az, dış faktör değişkenleri çok az değişiyorsa, örgütlerin düzeltici yenilik yapmayı tercih edeceklerini savunmuştur. Çünkü örgüt zaten pazardan payını almış durumdadır ve mevcut durumunu korumak isteyecektir. Pazarında farklı bir ürün veya hizmet istemediği düşünülürse, yapılacak olan keşifsel bir yenilik büyük bir risk içermekte ve var olan Pazar payının da düşmesine neden olabilecektir. Bunun yanında pazarda payı kötü olan ve örgütsel hayatını neredeyse yitirmekte olan bir örgüt ise kaybedeceği bir şeyi

olmadığını düşünerek düzeltici yenilik yerine keşifsel yeniliğe odaklanmak isteyebilecektir (Tushman ve O'Reilly, 1996; Holmqvist, 2004; Becker, 2008).

Yine March (1991) çalışmasında, örgütlerin bulundukları ortamın dinamik, rakip giriş-çıkışının yoğun, dış faktör değişkenlerinin sıklıkla değiştiği bir ortamın olmasında durumunda örgütlerin keşifsel yenilik yapmayı tercih edeceklerini savunmuştur. Çünkü düzeltici yenilik yapmak, mevcut ortamda gereksiz görülmektedir. Örgütlerin yapabilecekleri düzeltici yenilikler başarılı dâhil olsalar, rakip örgütlerin yapacakları başarılı bir keşifsel yenilikten sonra anlamsız hale gelecektir. Buda örgütün yapmış olduğu düzeltici faaliyetleri anlamsızlaştıracaktır. Buna karşıt olarak da örgütlerin başarılı bir keşifsel yenilikten sonra pazarda iyi bir yer edinmeleri mümkün olabilmektedir. Bu durumda pazarın olgunlaşması ve rakip örgütlerin yapacakları ve yapmış oldukları keşifsel yeniliklerin başarısız olması, örgütün düzeltici yenilik yapmaya yönlendirmektedir (He ve Wang, 2005; Benner ve Tushman, 2003; Sinkula, 2002; Cegarra ve Sanchez, 2008).

6. METODOLOJİ VE UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve kısıtları, modeli ve hipotezleri, veri toplama yöntemi ve aracı, veri analizi ve elde edilen sonuçlara yer verilecektir. Analizlerden elde edilen sonuçlar ayrı ayrı incelendikten sonra, sonuçların genel olarak değerlendirilmesine ve önerilere yer verilecektir.

6.1 Araştırmanın Amacı ve Temel Sorular

Huber (1991), örgütlerin yoğun rekabet şartlarında, değişen çevre koşullarında, müşterilerin beklentisinin karşılanmasında ve örgüt performansının artırılmasında öğrenmenin anahtar rol oynadığını belirtmiştir. Öğrenmenin bu düzeyde önemli olması, örgütlerin bireysel ve örgütsel düzeyde gerçekleştirecekleri öğrenmeleri çok önemli hale getirmektedir. Teo ve Wang (2005) örgütlerin gerçekleştirdikleri öğrenimlerin, yapılacak olan yeniliklere katkı sağlayacağını çalışmalarında tartışmışlardır. Cherly (1997), yeniliklerin örgüt performansı, rekabette ayakta kalabilmek, değişken çevre koşullarına karşı tepki verebilmek için kilit bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Literatürdeki bu çalışmalar ışığında, örgütlerin hayata kalabilmeleri, gerçekleştirecekleri öğrenimler sonucunda yapacakları yeniliklere ve buna bağlı olarak da performanslarındaki artışa bağlıdır. Literatürdeki çalışmalar, örgütsel düzeyde öğrenim gerçekleştirmenin ve yenilik yapmanın zorluklarına değinmiştir. Bu çalışmalarda dönüşümcü liderin, örgütlerin işlerini kolaylaştırarak, yapacakları örgütsel öğrenme ve yenilik düzeylerinin artacağı da belirtilmiştir (Bass, 1999; Elkin ve Keller, 2003; Scandura ve Williams, 2004).

Literatürde yapılmış olan çalışmalara bakıldığında, dönüşümcü liderlik ile yenilikler arasında; dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasında; dönüşümcü liderlik ile örgüt performansı arasında; örgütsel öğrenme kapasitesi ile yenilik arasında; örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgüt performansı arasında, yenilik ile örgüt performansı arasında ilişki olduğunu gösterene birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların temelinde yukarıdaki ilişkilerin var olduğu kabul edilmekle birlikte, çalışma modeli kullanılırken hepsi bir bütün olarak değerlendirilmemiştir. Bu kapsamda, bu çalışma literatürde bulunan bütünlük eksikliğini gidermek ve örgütsel öğrenme kapasitesi, dönüşümcü liderlik, keşifsel ve düzeltici yenilikler, finansal performans değişkenlerinin tek çatı altında değerlendirilmesini sağlayarak literatüre katkı yapması beklenmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı elektronik sektöründe sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılmasından oluştuğu kabul edilen örgütsel öğrenme kapasitesinin, keşifsel ve düzeltici yeniliklere etkisi sonucunda keşifsel ve düzeltici yeniliklerde meydana gelen değişikliklerin, rekabet yoğunluğu ve Dönüşümcü liderlik boyutları altında örgütün genel performansına nasıl etki ettiği araştırmaktır. Bu temel amaca yönelik olarak, araştırmada aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir:

1. Rekabet Yoğunluğunun göz ardı edildiği durumda:
 - a) Sistem Yöneliminin, Keşifsel Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
 - b) Sistem Yöneliminin, Düzeltici Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
 - c) Öğrenmeye bağlı Örgüt İkliminin, Düzeltici Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
 - d) Öğrenmeye bağlı Örgüt İkliminin, Keşifsel Yenilik üzerindeki etkisi nedir?

- e) Etkin Bilgi Kullanımı, Düzeltici Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- f) Etkin Bilgi Kullanımı, Keşifsel Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- g) Bilgi Paylaşımının, Düzeltici Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- h) Bilgi Paylaşımının, Keşifsel Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- i) Sistem Yönelimi ve Keşifsel Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- j) Sistem Yönelimi ve Düzeltici Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- k) Öğrenmeye bağlı Örgüt İklimi ve Düzeltici Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- l) Öğrenmeye bağlı Örgüt iklimi ve Keşifsel Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- m) Etkin Bilgi Kullanımı ve Keşifsel Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- n) Etkin Bilgi Kullanımı ve Düzeltici Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- o) Bilginin paylaşılması ve Keşifsel Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- p) Bilginin paylaşılması ve Düzeltici Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- q) Keşifsel Yeniliğin, Örgütün Finansal Performansı üzerindeki etkisi nedir?
- r) Düzeltici Yeniliğin, Örgütün Finansal Performansı üzerindeki etkisi nedir?

2. Rekabet Yoğunluğunun yüksek olduğu durumda:

- a) Sistem Yöneliminin, Keşifsel Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- b) Sistem Yöneliminin, Düzeltici Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- c) Öğrenmeye bağlı Örgüt İkliminin, Düzeltici Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- d) Öğrenmeye bağlı Örgüt İkliminin, Keşifsel Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- e) Etkin Bilgi Kullanımı, Düzeltici Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- f) Etkin Bilgi Kullanımı, Keşifsel Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- g) Bilgi Paylaşımının, Düzeltici Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- h) Bilgi Paylaşımının, Keşifsel Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- i) Sistem Yönelimi ve Keşifsel Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- j) Sistem Yönelimi ve Düzeltici Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- k) Öğrenmeye bağlı Örgüt İklimi ve Düzeltici Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- l) Öğrenmeye bağlı Örgüt İklimi ve Keşifsel Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- m) Etkin Bilgi Kullanımı ve Düzeltici Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- n) Bilginin paylaşılması ve Keşifsel Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- o) Bilginin paylaşılması ve Keşifsel Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?

- p) Bilginin paylaşılması ve Düzeltici Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- q) Keşifsel Yeniliğin, Örgütün Finansal Performansı üzerindeki etkisi nedir?
- r) Düzeltici Yeniliğin, Örgütün Finansal Performansı üzerindeki etkisi nedir?

3. Rekabet Yoğunluğunun düşük olduğu durumda,

- a) Sistem Yöneliminin, Keşifsel Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- b) Sistem Yöneliminin, Düzeltici Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- c) Öğrenmeye bağlı Örgüt İkliminin, Düzeltici Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- d) Öğrenmeye bağlı Örgüt İkliminin, Keşifsel Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- e) Etkin Bilgi Kullanımı, Düzeltici Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- f) Etkin Bilgi Kullanımı, Keşifsel Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- g) Bilgi Paylaşımının, Düzeltici Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- h) Bilgi Paylaşımının, Keşifsel Yenilik üzerindeki etkisi nedir?
- i) Sistem Yönelimi ve Keşifsel Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- j) Sistem Yönelimi ve Düzeltici Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- k) Öğrenmeye bağlı Örgüt İklimi ve Düzeltici Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?

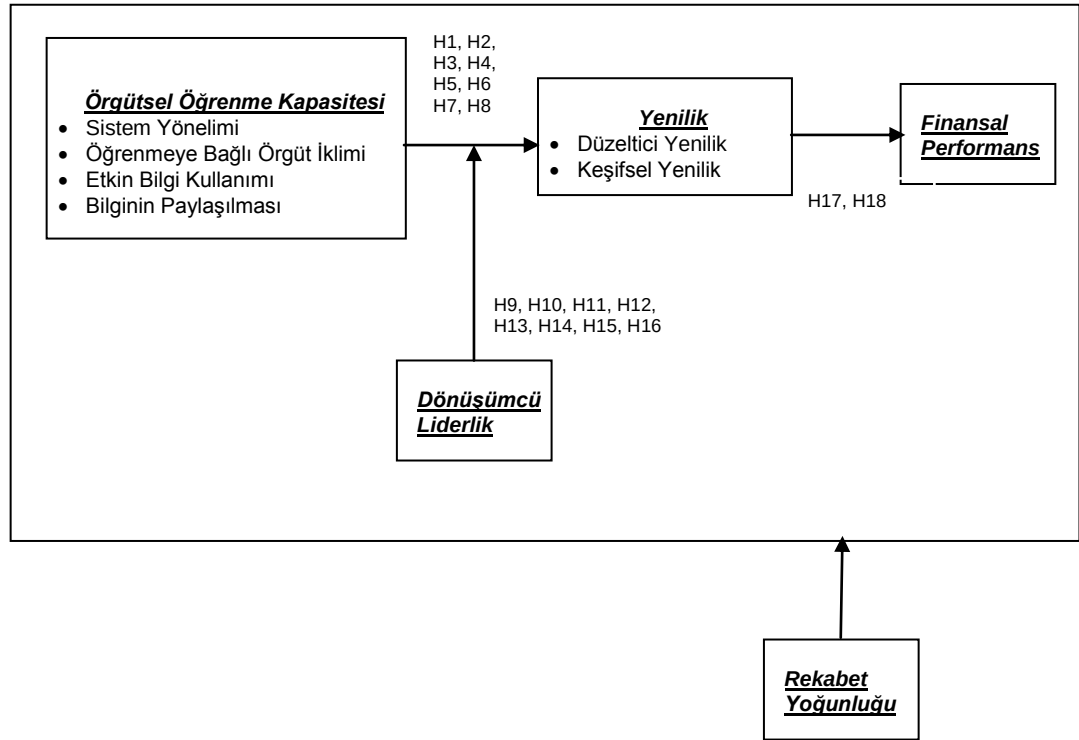
- l) Öğrenmeye bağlı Örgüt iklimi ve Keşifsel Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- m) Etkin Bilgi Kullanımı ve Düzeltici Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- n) Bilginin paylaşılması ve Keşifsel Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- o) Bilginin paylaşılması ve Keşifsel Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- p) Bilginin paylaşılması ve Düzeltici Yenilik ilişkisinde Dönüşümcü Liderin rolü nedir?
- q) Keşifsel Yeniliğin, Örgütün Finansal Performansı üzerindeki etkisi nedir?
- r) Düzeltici Yeniliğin, Örgütün Finansal Performansı üzerindeki etkisi nedir?

6.2 Kapsam ve Model

Bu çalışmada ilk olarak örgütlerin öğrenme kapasitesi belirlenmiştir. Örgütlerin öğrenme kapasitelerini nasıl artırabileceğini, nasıl daha iyi kullanabilecekleri araştırılmıştır. Genel literatür taraması sonucunda sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşımının örgütsel öğrenme kapasitesini nasıl etkilediğine bakılmıştır. Daha sonra örgütsel öğrenme kapasitesine etki ettiği düşünülen 4 faktörün örgütlerin yapmış oldukları keşifsel ve düzeltici yeniliklere dönüşümcü liderlik faktörü altında nasıl etki ettiği araştırılmıştır. Devamında, bu etkilerin rekabet yoğunluğu altındaki etkileri araştırılmıştır. Son olarak da örgütsel öğrenme kapasitesini

etkilediği düşünölen 4 faktör ile keşifsel ve düzeltici yeniliğin, dönüşümcü liderlik ile ilişkisinin, rekabet yoğunluğu altında örgüttün finansal performansına etkileri araştırılmıştır.

Sistem yönelimi, öğrenmeye bağı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması bağımsız değışkenler olarak kabul edilmiştir. Keşifsel ve düzeltici yenilikler ile örgüt performansı bağımlı değışkenlerdir. Ankete sistem yönelimi ile ilgili 3 önerme, örgüt iklimi ile ilgili 4 önerme, etkin bilgi kullanımı ve bilgi paylaşımı ile ilgili 5’ er önerme, keşifsel yenilik ile ilgili 3 önerme, düzeltici yenilik ile ilgili 4 önerme, rekabet yoğunluğu için 6 önerme, liderlik için 16 önerme, finansal performans ile ilgili 3 önerme bulunmaktadır.



Şekil 6.1: Elektronik Sektöründe Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Yenilik Ve Finansal Performansı İle İlişkisinde Dönüşümcü Liderliğin Rolü

6.3 Örneklem Seçimi ve Özellikleri ve Kısıtlar

Türkiye' deki elektronik (Bilgi, teknoloji üreten firmalar) sektöründe üretim yapan işletmeler, araştırma için örneklem olarak seçilmiştir.

Araştırma için gerekli olan veri anket aracılığı ile toplanmıştır. Analiz yapılmak için toplanan verilerin, anket ile toplanması araştırmanın en önemli kısıttır. Araştırmamızda, araştırmaya katılan deneklerin, anket sorularını cevaplarken, ankette belirtilen yargıları doğru bir biçimde algılayıp doğru bir biçimde cevap verdiği kabul edilmektedir.

Anketler kişisel ağ üzerinden yapılmıştır. Görüşmelerin bazıları yüz yüze, bazıları ise internet aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin genel özellikleri ise yurt dışına üretim yapmalarıdır. Bu kapsamda 500' den fazla firmaya ulaşılmıştır.

Ankete katılmayı kabul eden işletmelerden, 145 tanesi sağlıklı bir şekilde geri dönüş yapmıştır. Anketin güvenilirliğini artırmak için ankete katılan her işletmeden orta veya üst düzey yönetici olmak koşulluyla 3 şer tane anket toplanmıştır. Bireysel olarak toplanan anket sayısı 307 ve işletme bazında toplanan anket sayısı 145' dir.

6.4 Araştırmanın Hipotezleri

Sistem yönelimi, örgütte sağlamış olduğu bütünü değerlendirme kültürü sayesinde, örgütün gerçekleştireceği yenilikleri etkilemektedir (Teo ve Wang, 2005). Örgütlerin, sistem yönelimi ile sahip oldukları bilgi ve birikimi daha farklı şekillerde kullanmaları mümkündür. Buna bağlı olarak da örgütler kendi içlerinde yeni yöntem, ürün ve hizmetler geliştirirler (Nevis, DiBella ve Gloud, 1995). Hult ve Ferrel (1997) sistem yönelimi sayesinde, örgüt içindeki katma değeri olmayan işlerin ayıklanması ve mevcutta optimal olarak işleyen işlerin daha iyi şekilde yapılması için düzeltici yeniliklerin ortaya çıkacağını belirtmiştir. Senge (1990)' ye göre örgütlerin örgütsel öğrenme kapasitelerini artırmaları sonucunda, örgütte bazı olumlu sonuçların ortaya çıkması beklenmektedir. Senge (1990) örgütsel öğrenme kapasitesinin artırılması için örgütlerin sistem yönelimine odaklanması gerektiğini vurgularken, sistem yönelimi sayesinde de artacak olan örgütsel öğrenme kapasitesinin, örgütün yenilik yapmasını olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmiştir. Literatürdeki çalışmalar ışığında sistem yöneliminin örgütsel öğrenmeyi artırdığı ve örgütsel öğrenmenin de başta düzeltici yenilikler olmak üzere örgütün yaptığı yenilikleri olumlu yönde etkilemesi olasıdır. Dolayısıyla sistem yönelimi ile keşifsel ve düzeltici yenilikler arasındaki şu hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Sistem Yönelimi, Keşifsel Yeniliği olumlu etkilemektedir.

H2: Sistem Yönelimi, Düzeltici Yeniliği olumlu etkilemektedir.

Senge (1990) sistem yönelimine ek olarak örgüt ikliminin de örgütsel öğrenme kapasitesini artırdığını çalışmada ifade etmiştir. Örgüt iklimi ile artan örgütsel öğrenme kapasitesinin, örgütlerin yenilik yapma performansları etkilenmekte olduğu yine aynı çalışmada gösterilmiştir. Senge (1990)' nin

alışmasını destekleyecek şekilde yapılmış olan başka çalışmalarda da örgütlerin gerçekleştirdikleri öğrenimler sonucunda, örgütteki yenilik düzeyinin artığı bulgusuna rastlanmıştır (March ve Levinthal, 1993; Holmqvist, 2004; Jansen, Van Den Bosch ve Bolberda, 2005). Henrich (2007) ve Cherly (1989) rgt ikliminin, örgüt kültürünü etkileyerek, öğrenimlerin artmasına yol açacağını ve öğrenmeye bağlı olarak da keşifsel ve düzeltici yeniliklerin ortaya çıkacağını belirtmiştir. Bu bulgular ışığında öğrenmeye bağlı örgüt ikliminin, örgütsel öğrenmeyi artırdığı ve örgütsel öğrenmenin de keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerinde olumlu etkilerinin olması beklenmektedir. Dolayısıyla ğrenmeye bağlı örgüt iklimi ile keşifsel ve düzeltici yenilikler arasındaki şu hipotezler oluşturulmuştur:

H3: ğrenmeye bağlı örgüt iklimi, Keşifsel Yeniliği olumlu etkilemektedir.

H4: ğrenmeye bağlı örgüt iklimi, Düzeltici Yeniliği olumlu etkilemektedir.

Örgütsel ğrenme kapasitesi alt boyutlarından biri olan etkin bilgi kullanımı, örgüt içinde var olan bilginin en etki şekilde kullanılmasına yönelik olarak yapılan faaliyetleri ifade etmektedir. Nevis ve Diğerleri (1995) etkin bilgi kullanımı sayesinde, elde edilen bilginin en iyi şekilde uygulamaya geçirilmesinin ve fayda sağlanması mümkün olduğu belirtilmiştir. Kalkan (2006) etkin bilgi kullanımının örgütlere rekabet avantajı, yenilik yapma fırsatı gibi birçok avantaj sağlayacağını çalışmasında tartışmıştır. Teo ve Wang (2005) etkin bilgi kullanımı ile örgütlerin teknolojik yenilikler gerçekleştirebileceğini çalışmasında yapmış olduğu araştırma sonucunda ortaya koymuştur. Literatürde yer alan bulgulardan hareketle, etkin bilgi kullanımının, sistem yönelimi ve öğrenmeye bağlı örgüt ikliminden daha çok faaliyette yönelik bir boyut olduğu görülmektedir. Sistem yönelimi ve öğrenmeye bağlı örgüt ikliminde bilginin edinilmesi n plandayken, etkin bilgi kullanımında bilginin edinimi sonucunda kullanımı ön plandadır. Bu bilgiler ışığında etkin bilgi kullanımının da örgütsel öğrenme kapasitesi alt

boyutlarından biri olarak keşifsel ve düzeltici yenilik üzerinde olumlu etkilerinin olması beklenmektedir. Bu amaçla şu hipotezler oluşturulmuştur:

H5: Etkin Bilgi Kullanımı, Keşifsel Yeniliği olumlu etkilemektedir.

H6: Etkin Bilgi Kullanımı, Düzeltici Yeniliği olumlu etkilemektedir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin son alt boyutu olan bilginin paylaşılması, örgütün elindeki bilgiyi ve elde edeceği yeni bilgiyi örgüt içinde yayılması için yapması gerekenleri ifade etmektedir. Bilginin elde edilmesi, özümsemiye kadar bilginin örgüt içinde paylaşılmasıyla da örgüt yeni öğrenimler elde etmektedir. Nevis, DiBella ve Gould (1995) örgütlerin bilginin paylaşılması ile rekabet avantajı elde edebileceklerini çalışmalarında göstermişlerdir. Ayrıca bilginin paylaşılması ile yenilik sayısının artacağı da aynı çalışmada gösterilmiştir. Kalkan (2006) bilginin örgüt içinde paylaşılması ile öğrenim düzeyinin arttığını ve örgütlerin bu sayede değişen şartlara ve teknolojik gelişmelere daha ayak uydurduklarını ifade etmiştir. Bilginin paylaşılması hakkında yapılmış olan çalışmalar doğrultusunda bilginin paylaşılmasının örgütsel öğrenme düzeyini artıracak ve buna bağlı olarak da keşifsel ve düzeltici yeniliklerin artması beklenmektedir. Sonuç olarak şu hipotezler çalışmada analiz edileceklerdir:

H7: Bilginin Paylaşılması, Keşifsel Yeniliği olumlu etkilemektedir.

H8: Bilginin Paylaşılması, Düzeltici Yeniliği olumlu etkilemektedir.

Victor ve Eulogio (2007)'nin yapmış oldukları çalışmada, liderliğin, örgütsel öğrenme ile yeniliği ve örgütsel performansı etkilediği görülmektedir. Victor ve Eulogio (2007)'nin temel aldığı araştırmacılardan Elkins ve Keller (2003), dönüşümcü liderin kendi özelliklerini örgüt çalışanlarını etkilemek için kullanacağını ve sonucunda örgütsel öğrenmenin artacağını çalışmalarında konu

almışlardır. Örgütsel öğrenmenin artması sonucunda da örgütün rekabet gücünün, verimliliğinin, Pazar payının, yenilik yapma düzeyinin artması beklenmektedir. Liderlik üzerine çalışan ve birçok araştırmacının başlangıç noktasın olan araştırmacılardan Bass (1985), liderin örgüt performansını her konuda artıracığını ve hatta örgütün belirlemiş olduğu hedeflerin aşılması için takipçilerini yönlendireceğini araştırmıştır. Bass (1996) sonraki yıllarda yapmış olduğu çalışmalarda liderliğin yenilikleri, örgütsel öğrenmeyi, örgüt performansını artırıcı özelliği olduğunu ortaya koymuştur. Liderliğin farklı durumlarda farklı şekillerde ortaya çıktığı yapılan çalışmalarda ortaya konulmakla birlikte dönüşümcü liderin özellikleri sayesinde örgütsel öğrenmeyi ve yeniliği rekabet ortamlarında daha çok etkilendiği ortaya çıkarılmıştır (Bass, 1987; Bass, 1990, Elkins ve Keller, 2003; Jung, 2000). Literatürdeki bulgular ışığında, dönüşümcü liderliğin, hem örgütsel öğrenme hem de keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Buradan yolla çıkarak şu hipotezler oluşturulmuştur:

H9: Sistem Yöneliminin, Keşifsel Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.

H10: Sistem Yöneliminin, Düzeltici Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.

H11: Öğrenmeye Bağlı Örgüt İkliminin, Keşifsel Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.

H12: Öğrenmeye Bağlı Örgüt İkliminin, Düzeltici Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.

H13: Etkin Bilgi Kullanımının, Keşifsel Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.

H14: Etkin Bilgi Kullanımının, Düzeltici Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.

H15: Bilginin Paylaşılmasının, Keşifsel Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.

H16: Bilginin Paylaşılmasının, Düzeltici Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.

March (1991) keşifsel ve düzeltici yeniliklerin ve etkileri üzerine çalışma yapmıştır. Çalışmasında, keşifsel ve düzeltici yeniliklerin, örgütlere performans konusunda olumlu katkı yaptığını tartışmıştır. Henrich (2007)' de, keşifsel ve düzeltici yeniliklerin, örgütlerin performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu çalışmasında değerlendirmiştir. Benner ve Tushman (2002, 2003)' da keşifsel ve düzeltici yeniliklerin örgütlere, rekabet gücü, maliyetlerin düşürülmesi, kar payının artırılması, Pazar payının artırılması gibi örgütsel performans kriterlerinde olumlu katkı yaptığını ortaya koymuşlardır. Son olarak Jansen, Van Den Bosch ve Volberda (2005) çalışmasında keşifsel ve düzeltici yeniliklerin, örgütlerin finansal performansları üzerindeki olumlu etkiden bahsetmiştir. Düzeltici yeniliklerin, maliyetleri düşürmesi, verimliliği artırması gibi etkileri ile kar payının, yani finansal performans artırdığı görülmektedir. Keşifsel yeniliklerin, yeni bir ürün veya hizmet ortaya çıkararak, örgütün yeni ürün ve hizmetten yüksek kar elde etmesini sağlayarak finansal performansa katkı yaptığı görülmektedir (Jelinek ve Schoonhoven, 1990; Kelly ve Amburgey, 1991; Shekhar, 1996; Rosenkopf ve Nerkar, 2001). Literatürdeki bulgular ışığında, keşifsel ve düzeltici yeniliklerin, örgütlerin finansal performansları üzerinde olumlu etkilerinin olabileceği görülmektedir. Dolayısıyla şu hipotezler oluşturulmuştur:

H17: Keşifsel Yenilik, Finansal Performansı olumlu etkilemektedir.

H18: Düzeltici Yenilik, Finansal Performansı olumlu etkilemektedir.

6.5 Veri Toplama

Bu çalışma, teorik ve uygulamalı bir çalışma tarzında kurgulanmıştır. Çalışmanın teorik kısmı için gerekli olan bilgiler, yerli ve yabancı literatür

taranarak derlenmiştir. Literatür taramasında birincil ve doğrudan kaynaklara ulaşmaya özen gösterilmiştir. Elektronik ve dijital ortamın sağladığı bütün olanaklardan etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır.

Uygulama için bu konuda yerli ve yabancı bilim adamları tarafından yapılan benzer nitelikli araştırmalar incelenerek geliştirilmiştir. Bu amaçla, geniş bir literatür taraması yapılmış, birincil ve doğrudan kaynaklara büyük ölçüde ulaşılmış ve etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır. Uygulama için gerekli olan veriler, anket yöntemi ile sağlanmıştır. Anketler, kişisel görüşme yolu ve internet aracılığıyla doldurtulmuş; elde edilen veriler, SPSS 16.0'da (Statistical Package for Social Sciences) analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarının yorumlanmasında, daha önce bu konuda yapılmış bilimsel çalışmalardan karşılaştırmalı olarak yararlanılmıştır.

Ön araştırma, tezin alan araştırmasında kullanılacak olan ölçeklerin, cevaplandırıcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi ve faktör yapıları ile güvenilirlik düzeylerinin test edilmesi maksadıyla yapılmıştır. Anket metnin, deneklerin kolay bir biçimde anlayabileceği bir dil ve üslup ile hazırlanmasına dikkat edilmiştir. Ön araştırma için 15 işletmelik bir örnek kütle rastgele olarak seçilmiştir. Yapılan ön araştırmada bazı soruların istenildiği gibi algılanmadı anlaşılmış ve değiştirilmesi uygun görülmüştür. Bu çalışma sonucunda düzeltilen sorularla anket çalışmasının son halinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Ön çalışmadan sonra düzeltilen anket formu toplam 39 önerme ve 7 soru içermekte ve önlü arkalı olacak şekilde iki sayfa olarak hazırlanmıştır. Anket formunda değişkenler gruplar halinde sorulmuştur. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtsız bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne

neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiş olup, anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir. Anket formu yüz yüze yapılan kişilerle bire bir olarak, internet üzerinden ise açıklayıcı bir not yardımı ile yapılmıştır. Ankete katılan katılımcıların başkaları tarafından etki almadan kendi görüşlerini ve temsil ettikleri firmaları doğrultusunda cevap vermeleri sağlanmıştır. Doldurulan anketler hatalı anket bulunamamıştır. Fakat bazı soruların cevapsız bırakıldığı görülmüştür.

6.6 Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırmada çalışanların demografik bilgilerine, örgütsel öğrenme kapasitelerini, Yeniliklerini, Dönüşümcü Liderlik etkilerini, finansal performanslarını ve bulundukları rekabet yoğunluğunu ölçmek amacıyla 5 ayrı kategoride yer alan sorular sorulmuştur. Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için araştırma konusu, örgüt ve katılımcıların genel özellikleri dikkate alınarak seçilmiş 7 demografik özelliğin bulunduğu sorular, Sistem yönelimi için Hult ve Ferrel (1997) sistem yönelimi ölçeği; Öğrenmeye bağlı örgüt iklimi için Hult ve Ferrel (1997), Nevis ve Diğerleri (1995), Teo ve Wang (2005) örgüt iklimi ölçeği; etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması ve yayılması için Teo ve Wang (2005) tarafından geliştirilen ölçekler; Kişisel ve Düzeltici yenilik için Jansen, Van den Bosch ve Volberda (2006) Yenilik ölçeği; Rekabet yoğunluğu için Birkinshaw (1998), Jaworski ve Kohli (1993) Çevresel rekabet ölçeği; Dönüşümcü liderlik için Bass ve Avolio (1995) liderlik ölçeği kullanılmıştır Uygulanan anket soru formu EK-1’de yer almaktadır.

6.7 Demografik Özellikler

Araştırma için 145 işletmeden 307 anket sağlıklı bir şekilde sağlanmıştır. Ankete katılanların cinsiyet dağılımı yaklaşık olarak: %91,5 erkek ve %8,5 bayandır. Bu dağılıma göre elektronik sektöründe bulunan firmaların, yöneticilerini ağırlıklı olarak erkeklerden seçtiği görülmektedir.

Tablo 6.1: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Geçerli Yüzde
Erkek	281	91,5%
Bayan	26	8,5%
Toplam	307	100,00%

Ankete katılanların eğitim düzeyleri: %57 üniversite ve %42 yüksek lisan ve doktora'dır. Çalışma sonucunda elde ettiğimi bulgulara göre elektronik sektöründe ki örgütlerin, üst düzey yöneticileri asgari üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bu istatistiğin nedenlerinin arkasında, elektronik üretimi yapmanın daha teknik bilgi ve beceri gerektirmesi, daha çok bilgi yoğun bir sektör olması, elektronik konusunda dünyanın her geçen gün küreselleşmesinden dolayı bilgi sahibi olan bilinçli personelin kendini yetiştirmesi düşünülebilir.

Tablo 6.2: Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Frekans	Geçerli Yüzde
Lise	4	01%
Üniversite	175	57%
Yüksek lisans	63	21%
Doktora	65	21%
Toplam	307	100,00%

Ankete katılanların işletmelerindeki kademelerine göre ayrımı ise: orta kademe %59 üst kademe %41 şeklindedir.

Tablo 6.3: Çalışan Kademesi

Çalışanların Kademesi	Frekans	Geçerli Yüzde
Orta Kademe	180	59%
Üst Kademe	127	41%
Toplam	307	100,00%

Ankete katılanların %36'sı Ar-Ge, %41'i yönetim, %14'ü proje yöneticisidir.

Tablo 6.4: Çalışanların Departman Dağılımı

Çalışanların Departman Dağılımı	Frekans	Geçerli Yüzde
AR-GE	110	36%
Bilgi Sistemleri	5	02%
Çözüm M.	3	01%
İnsan Kaynakları	12	04%
Pazarlama	4	01%
Planlama	4	01%
Proje Yöneticisi	42	14%
Yönetim	127	41%
Toplam	307	100,00%

İş yerinde çalışma süresine göre yapılan tabloda, ankete katılanların %55'i şirkete 0 ile 5 yıl arasında çalışmıştır. 6 ile 10 yıl arasında %24, 11 ile 15 yıl arasında %15, 16 ile 20 yıl arasında %4, 21 yıl ve üstünde ise %2'lik bir kesim çalışmıştır.

Tablo 6.5: İş Yerinde Çalışma Süresi

İş Yerinde Çalışma Süresi	Frekans	Geçerli Yüzde
0-5 yıl	170	55%
6-10 yıl	73	24%
11-15 yıl	47	15%
16-20 yıl	11	4%
21+ yıl	6	2%
Toplam	307	100,00%

Ankete katılanların işletmelerinde bulunan çalışan sayıları Tablo 6.6’ da verilmiştir.

Tablo 6.6: İş Yerindeki Çalışan Sayısı

İşletmedeki Çalışan Sayısı	Frekans	Geçerli Yüzde
0-50 kişi	76	25%
51-100 kişi	67	22%
101-150 kişi	19	06%
151-200 kişi	24	08%
201-250 kişi	12	04%
251+ kişi	109	36%
Toplam	307	100,00%

Ankete katılan işletmelerin yaşlarına bakıldığı zaman, %43 lük diliminin 0-10 yıl arasında var olduğu görülmektedir. Bunun en büyük nedenlerinden biri, örgütlerin bilgi edinme yollarının her geçen gün daha çok artmasıdır. Eskide elde edilmek istenilen bilgiye haftalarca, aylarca uğraşarak erişilirken, günümüzde istemiş olduğumuz bilgiye dakikalar veya saniyeler sonra erişebilmekteyiz. Ayrıca elektronik sektöründe ki yoğun rekabet ortamı, her geçen gün yeni firmaların sektöre girmesine neden olmaktadır. Bunun yanında eski firmaların, değişimlere ayak uyduramayan, hantal kalan firmalarında yaşamlarına son vererek sektörden

çekildiği görülmektedir. Ankete katılanların çalıştığı işletmelerin yaşları detayları ile Tablo 6.7’de verilmiştir.

Tablo 6.7: İşletmenin Yaşı

İşletmenin Yaşı	Frekans	Geçerli Yüzde
0-10 yıl	131	43%
11-20 yıl	82	27%
21-30 yıl	31	10%
31-40 yıl	22	07%
41-50 yıl	19	06%
51+ yıl	18	06%
Belirsiz	4	01%
Toplam	307	100,00%

6.8 Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden az sayıda tanımlanabilir anlamlı değişkeni keşfetmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir (Akgül ve Çevik, 2003).

Örneklemin yeterliği için örgütsel öğrenme kapasitesi, yenilik, dönüşümcü liderlik ve finansal performans soruları için ayrı ayrı kaiser meyer olkin ve Barlett’s testleri yapılmıştır. Yapılan kaiser-meyer-olkin testlerinin anlamlı olduğu yine faktör analizi için değişkenler arasında yeterli ilişkinin varlığını gösteren Barlett’s testlerinin de anlamlı olduğu görülmektedir. Faktör analizleri için yeterli örneklem büyüklüğü ve sorular arasında da yeterli düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir (Tablo 6.8).

Tablo 6.8: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçeğinin Yeterliliği		1	2	3	4	5
		,925	,844	,958	,728	,851
Bartlett's Küresellik Test Sonuçları	Yaklaşık Ki Kare	3358,612	1190,219	5147,309	685,517	946,22
	Serbestlik Derecesi	136	21	120	3	15
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,000

1- Örgütsel Öğrenme Kapasitesi 2- Yenilik 3- Liderlik 4- Finansal Performans 5- Rekabet Yoğunluğu

Örgütsel öğrenme kapasitesi soruları için varimax rotasyonuyla faktörlere yüklenme yapılmıştır. Beklendiği gibi örgütsel öğrenme kapasitesi 4 faktöre ayrılmıştır. En küçük yükleme oranı. 554, en yüksek yükleme oranı. 868'dir. Açıklanan toplam varyans oranı %71,44'dür (Tablo 6.9).

Tablo 6.9: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi için Faktör Analizi

	FAKTÖRLER			
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
S1: Çalışanlar işletmedeki süreçler birbirleriyle bir bütün olarak bağlantılı olduğunu bilmektedirler.				,677
S2: Süreçlerdeki tüm faaliyetler açık bir biçimde tanımlanmıştır.				,728
S3: İşletmedeki her süreç işletmenin değer zinciri üzerinde yer alır.				,770
Ö1: İyileştirme, öğrenme yeteneğimize bağlıdır.			,760	
Ö2: Süreçlerde, öğrenmeye bağlı değişimde iyileştirme hedeflenir.			,704	
Ö3: Çalışanların öğrenmesine yönelik yapılan harcamalar yatırım olarak değerlendirilmektedir.			,554	
Ö4: Öğrenme, işletmenin hayatta kalabilmesi için hayati bir konudur.			,778	
EBK1: İşletmedeki faaliyetlerle ilgili teknolojiler, sürekli takip edilmektedir.		,750		

EBK2: İşletmede, yeni üretim teknolojilerinin faaliyetlerimize olan potansiyel etkisi sürekli değerlendirilir.		,699		
EBK3: İşletmemiz, yeni yöntemler ve teknolojiden kolayca etkilenir.		,720		
EBK4: İşletmede, yeni üretim teknolojilerini izlemek için bazı çalışanlara sorumluluk verilmiştir.		,636		
EBK5: Yeni yöntem ve teknolojinin uygulanmasında, derhal harekete geçilir.		,605		
BPY1: Çalışanlar üretim teknolojisi ile ilgili konularda önemli bir şey bulduğunda hemen diğer arkadaşlarıyla bunu paylaşır.	,868			
BPY2: Çalışanlar üretim teknolojisi ile ilgili konularda önemli bir şey bulduğunda yöneticilere bunu hemen iletmektedir	,769			
BPY3: Çalışanlar üretim teknolojisi ile ilgili konular hakkında elde ettikleri bilgileri diğer arkadaşları ile paylaşır ve kullanır.	,843			
BPY4: Üretim teknolojisi ile ilgili konular diğer çalışanlarla paylaşarak tecrübe kazanılır.	,682			
BPY5: Üretim teknolojisi ile ilgili konuların işlemede paylaşılması için gerekli ortam vardır.	,580			
Toplam Açıklanan Varyans: %71,44				

S- Sistem Yönelimi Öİ- Öğrenmeye Bağlı Örgüt İklimi EBK- Etkin Bilgi Kullanımı BPY- Bilginin Paylaşılması ve Yayılması

Yenilik soruları için varimax rotasyonuyla faktörlere yüklenme yapılmıştır. Beklendiği gibi yenilik, keşifsel ve düzeltici yenilik olmak üzere 2 faktöre ayrılmıştır. En küçük yükleme oranı 729, en yüksek yükleme oranı .922'dir. Açıklanan toplam varyans oranı %73,3'dür (Tablo 6.10).

Tablo 6.10: Yenilik için Faktör Analizi

	FAKTÖRLER	
	<u>1</u>	<u>2</u>
KY1: Yeni hizmet ve ürünler icat ederiz.	,848	
KY2: Yeni hizmet ve ürünlerimizi kendi pazarımızda deneriz.	,922	
KY3: İşletmemiz için tamamen yeni olan ürün ve hizmeti ticari hale getiririz.	,863	
DY1: Ürün ve hizmetimizde düzenli olarak küçük değişiklikler yaparız		,730

DY2: Pazarlarımıza mevcut ürün ve hizmetlerimizi iyileştirerek sunarız		,739
DY3: Mevcut hizmet ve ürünlerimizin özelliklerindeki yaptığımız iyileştirmeler müşteri beklentilerini tam olarak karşılamaktadır.		,729
DY4: Mevcut pazarlarımızda ölçek ekonomisi yakalamaya çalışırız		,817
Toplam Açıklanan Varyans: %73,3		
KY- Keşifsel Yenilik DY- Düzeltici Yenilik		

Dönüşümcü liderlik soruları için varimax rotasyonu ile faktörlere yüklenme yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik tek başına faktör analizine dâhil edildiği için tek faktör olarak ayrılmıştır. En küçük yükleme oranı .801, en yüksek yükleme oranı .905'dir. Açıklanan toplam varyans oranı %70,041'dür (Tablo 6.11).

Tablo 6.11: Dönüşümcü Liderlik için Faktör Analizi

	FAKTÖRLER
	<u>1</u>
DL1: Çalışanlar benimle çalışmaktan gurur duyar	,841
DL2: Astlarıma benim için önemli olan kurum değerleri hakkında konuşurum ve bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	,836
DL3: Konuşmalarım ve yaptıklarımın çalışanlar üzerinde hayranlık etkisi uyandırır	,823
DL4: Çalışanları yönlendirmede kişisel ve karizmatik özelliklerimin, konumumdan dolayı sahip olduğum yaptırım gücünden daha etkilidir	,842
DL5: Çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmelerini sağlarım ve amaçlarına (hedeflerine) ulaşacaklarına dair onlara ne kadar inandığımı hissettiririm.	,819
DL6: Bir vizyon oluşturduğumda çalışanların yüksek bir motivasyonla bu vizyonu takip edeceklerinden eminimdir.	,843

DL7: Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturabilirim	,878
DL8: Çalışanları, onları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna ederek ilham veririm.	,905
DL9: Astlarımla alışılmış davranış ve düşünce kalıplarını sorgulamasını ve öteden beri var olan problemler hakkında yeni bakış açısı oluşturmasını sağlarım	,852
DL10: Çalışanları işlerin şu anki yapılış biçimlerini, düşünce ve değerlerini ve liderlerinin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaları için teşvik ederim	,844
DL11: Entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için çalışanlarıma uygun koşullar yaratırım.	,826
DL12: Astlarımla yaratıcı olmaları konusunda sürekli cesaretlendiririm.	,846
DL13: Çalışanları yalnızca kurumun bir üyesi olarak değil aynı zamanda bir birey olarak da görürüm.	,801
DL14: Her bir çalışanı birebir gözlemleyebilmek için çaba sarf ederim.	,804
DL15: Çalışanların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de onlara öğretirim	,815
DL16: Çalışanların temel gereksinimlerinden daha üst düzeyde gereksinimlerini de karşılamak için çaba gösteririm.	,810
Toplam Açıklanan Varyans: %70,041	

DL- Dönüşümcü Liderlik

Finansal performans soruları için varimax rotasyonu ile faktörlere yüklenme yapılmıştır. Finansal performans soruları da, dönüşümcü liderlikte olduğu gibi tek başına alındığından sorular tek faktöre yüklenmiştir. En küçük yükleme oranı .910, en yüksek yükleme oranı .952'dir. Açıklanan toplam varyans oranı %85,707'dir (Tablo 6.12).

Tablo 6.12: Finansal Performans için Faktör Analizi

	FAKTÖRLER
	<u>1</u>
FP1: Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	,915
FP2: Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	,952
FP3: Firmanın genel karlılık durumu	,910
Toplam Açıklanan Varyans: %85,707	

FP- Finansal Performans

Rekabet yoğunluğu soruları için varimax rotasyonu ile faktörlere yüklenme yapılmıştır. Rekabet yoğunluğu da tek faktör olarak analiz edildiğinden tek faktöre ayrılmıştır. En küçük yükleme oranı .779, en yüksek yükleme oranı .809'dür. Açıklanan toplam varyans oranı %63,761'dir (Tablo 6.13).

Tablo 6.13: Rekabet Yoğunluğu için Faktör Analizi

	FAKTÖRLER
	<u>1</u>
RY1: Sektörde rekabet çok acımadır.	,809
RY2: Sektörde bir çok promosyon kampanyası vardır.	,791
RY3: Rakiplerden birinin sunduğu ürünün benzeri hemen diğer rakipler tarafından da sunulmaktadır.	,809
RY4: Fiyat rekabeti sektöre damgasını vurmaktadır.	,799
RY5: Rakiplerimiz çok güçlüdür.	,804
RY6: Sektörde her gün yeni bir rekabet hamlesi görülür.	,779
Toplam Açıklanan Varyans: %63,761	

RY- Rekabet Yoğunluğu

6.9 Korelasyon Analizi

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını gösteren ve böyle bir ilişki tespit edildiğinde, bunun yönünü ve gücünü belirleyen analize korelasyon analizi denir.

Başka bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir (Akgül ve Çevik, 2003).

Korelasyon analizlerinde Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılır ve “r” ile gösterilir. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasında ilişkinin derecesini verir; -1 ile +1 arasında herhangi bir değer alabilir. Bu katsayının 1’e eşit olması iki değişken arasında mükemmel bir ilişkinin olduğunu gösterir. Sıfıra yaklaştıkça ilişki zayıflar, eğer sıfıra eşit ise doğrusal ilişki yoktur. Eğer katsayı, -1’e yakın ise negatif yönde güçlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur (Akgül ve Çevik, 2003).

Bu araştırma için faktör analizi sonucunda elde edilen nihai veritabanı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 6.14 de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılmıştır. Çünkü bire bir korelasyon katsayıları, aslında iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşımaktadır. Buradan yolla çıkılırsa, Tablo 6.14 de ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için işaretler göz önüne alınarak pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 6.14 deki korelasyon analizi bulguları incelendiğinde; Sistem yöneliminin, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı, bilginin paylaşılması, dönüşümcü liderlik, keşifsel yenilik, düzeltici yenilik, rekabet yoğunluğu, finansal performans ilişkileri arasında $p < 0.01$ anlamlılık seviyesinde oldukları görülmektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon incelendiği zaman bütün değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Modelde en yüksek korelasyon, düzeltici yenilik ile etkin bilgi kullanımı arasında (0,667)

bulunmaktadır. En düşük ilişki ise rekabet yoğunluğu ile öğrenmeye bağlı örgüt iklimi arasında (0,176) bulunmaktadır. Korelasyon analizinde birkaç değişken haricinde, değişkenler arasında genel olarak orta güçte bir ilişki söz konusudur.

Tablo 6.14: Korelasyon Tablosu

		μ	σ	α	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Sistem Yönelimi	3,94	,84	,82								
2	Öğrenmeye Bağlı Örgüt İklimi	4,17	,77	,86	,655**							
3	Etkin Bilgi Kullanımı	3,77	,87	,90	,652**	,646**						
4	Bilginin Paylaşılması	3,73	,89	,89	,563**	,492**	,712**					
5	Keşifsel Yenilik	3,89	,99	,79	,420**	,499**	,650**	,495**				
6	Düzeltilici Yenilik	3,89	,76	,89	,573**	,591**	,667**	,512**	,582**			
7	Rekabet Yoğunluğu	3,85	,76	,97	,246**	,176**	,290**	,242**	,266**	,354**		
8	Dönüşümcü Liderlik	4,06	,72	,92	,589**	,610**	,611**	,550**	,538**	,606**	,360**	
9	Finansal Performans	3,69	,79	,90	,462**	,436**	,483**	,456**	,451**	,413**	,198**	,476**

** $P < 0,01$

6.10 Regresyon Analizi

Bu aşamada SPSS programı ile regresyon analizi uygulanmıştır. İlk analizler sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılmasını bağımsız değişken, keşifsel yenilik ve düzeltici yeniliği bağımlı değişken olarak kabul edilerek yapılmıştır. Sonuç olarak sistem yönelimi, keşifsel yenilikleri etkilemediği; düzeltici yenilikleri olumlu etkilediği görülmüştür ($p<0,01$ ve $\beta=0,147$). Örgütsel öğrenme kapasite faktörlerinden olan öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, keşifsel ve düzeltici yenilikleri olumlu etkilediği görülmüştür ($p<0,01$ ve $\beta=0,167$; $p<0,01$ ve $\beta=0,215$). Etkin bilgi kullanımı da öğrenmeye bağlı örgüt iklimi gibi hem keşifsel yenilikleri hem de düzeltici yenilikleri olumlu yönde etkilemektedir ($p<0,01$ ve $\beta=0,549$; $p<0,01$ ve $\beta=0,408$) Son faktör olarak bilginin paylaşılması ise keşifsel ve düzeltici yenilikleri etkilemediği görülmektedir. Kurulan regresyon modeline ait veriler, Tablo 6.15’de gösterilmiştir.

Analizin ikinci kısmında, Dönüşümcü liderlik faktörünün, örgütsel öğrenme kapasitesi faktörleri ile yenilik faktörleri arasındaki ilişkiyi, nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Bunun için sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşımı bağımsız değişken; keşifsel ve düzeltici yenilik bağımlı değişken; dönüşümcü liderlik, ılımlaştırıcı değişken olarak kabul edilmiştir. Sonuç olarak, sistem yönelimi, liderliğin etkisi ile keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,01$ ve $\beta=0,796$; $p<0,01$ ve $\beta=0,704$). Diğer bir faktör olan öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, dönüşümcü liderliğin etkisi ile keşifsel ve düzeltici yeniliği olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($p<0,01$ ve $\beta=0,625$; $p<0,01$ ve $\beta=0,625$). Diğer bir faktör olan etkin bilgi kullanımı, dönüşümcü liderliğin etkisi ile keşifsel ve düzeltici yeniliği olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($p<0,01$ ve $\beta=0,436$; $p<0,01$ ve $\beta=0,584$). Son olarak, bilginin paylaşılması, liderin etkisi ile keşifsel ve düzeltici

yeniliği olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($p<0,01$ ve $\beta=0,785$; $p<0,01$ ve $\beta=0,893$). Kurulan regresyon modeline ait veriler, Tablo 6.15’de gösterilmiştir.

Analizin sonraki kısmında, keşifsel ve düzeltici yenilikler bağımsız değişken; finansal performans bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında, keşifsel yeniliğin ve düzeltici yeniliğin, finansal performans üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür ($p<0,01$ ve $\beta=0,318$; $p<0,01$ ve $\beta=0,228$). Kurulan regresyon modeline ait veriler, Tablo 6.15’de gösterilmiştir.

Analizler, ikinci aşamada rekabet yoğunluğuna göre rekabeti yüksek algılayanlar ve düşük algılayanlar olarak ikiye ayrılarak tekrardan yapılmıştır. Rekabet yoğunluğunu düşük algılayan örgütlerin analiz sonuçlarına bakıldığında, rekabet yoğunluğunun göz ardı edildiği analizlerden daha farklı sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Analizlerin bu aşamasında yapılan ilk değerlendirmede, düşük rekabet ortamı, kontrol değişkeni; Sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması, bağımsız değişken; düzeltici ve keşifsel yenilik bağımlı değişken olarak alınmıştır. Analiz sonuçlarında, Sistem yöneliminin, düzeltici yenilikleri etkilemediği, fakat keşifsel yeniliği olumsuz olarak etkilediği görülmüştür ($p<0,01$ ve $\beta= -0,233$). Öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, keşifsel yeniliği etkilimezken düzeltici yenilikleri olumlu olarak etkilediği görülmüştür ($p<0,05$ ve $\beta=0,165$). Etkin bilgi kullanımı, keşifsel ve düzeltici yenilikleri olumlu olarak etkilediği analiz sonuçlarında görünmektedir ($p<0,01$ ve $\beta=0,653$; $p<0,01$ ve $\beta=0,533$). Bilginin paylaşımı ise keşifsel ve düzeltici yenilikleri etkilemediği tespit edilmiştir. Kurulan regresyon modeline ait veriler, Tablo 6.16’da gösterilmiştir.

Rekabet yoğunluğunun analizlere dâhil edildiği ikinci aşamada, düşük rekabet ortamı kontrol değişkeni; Sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması bağımsız değişken; keşifsel ve düzeltici yenilik bağımlı değişken; dönüşümcü liderlik, ılımlaştırıcı değişken olarak kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarında; sistem yönelimi, liderliğin etkisi ile keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,01$ ve $\beta=0,862$; $p<0,05$ ve $\beta=0,768$). Öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, liderliğin etkisi ile keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,01$ ve $\beta=0,629$; $p<0,05$ ve $\beta=0,636$). Etkin bilgi kullanımı, liderliğin etkisi ile keşifsel yenilik üzerindeki olumlu etkisi %1 anlamlılık düzeyinden %5 anlamlılık düzeyine düşerken düzeltici yenilikler üzerinde ki olumlu etkisinde bir değişme olmamıştır ($p<0,05$ ve $\beta=0,303$; $p<0,01$ ve $\beta=0,535$). Bilginin paylaşımı, liderliğin etkisi ile keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,01$ ve $\beta=0,712$; $p<0,01$ ve $\beta=0,824$). Kurulan regresyon modeline ait veriler, Tablo 6.16’da gösterilmiştir.

Düşük rekabet yoğunluğunun kontrol değişkeni olduğu; keşifsel ve düzeltici yeniliğin, bağımsız değişken olduğu; finansal performansın ise bağımlı değişken olduğu durumda analizler yapılmıştır. Analiz sonuçlarında, keşifsel ve düzeltici yeniliğin, finansal performansı olumlu yönde etkilediği görülmüştür ($p<0,01$ ve $\beta=0,230$; $p<0,01$ ve $\beta=0,288$). Kurulan regresyon modeline ait veriler, Tablo 6.16’da gösterilmiştir.

Rekabet yoğunluğunun yüksek algılandığı durumda, çalışma modeli yeniden analiz edilmiştir. Analizlerin ilk aşamasında, yüksek rekabet yoğunluğu, kontrol değişkeni; sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması, bağımsız değişken; keşifsel ve düzeltici yenilik, bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarında, Sistemi yönelimi, keşifsel

ve düzeltici yenilikleri olumlu yönde etkilediği görülmüştür ($p<0,05$ ve $\beta= 0,164$; $p<0,01$ ve $\beta=0,256$). Öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, keşifsel ve düzeltici yenilikleri olumlu yönde etkilediği görülmüştür ($p<0,05$ ve $\beta= 0,250$; $p<0,01$ ve $\beta=0,281$). Etkin bilgi kullanımının da diğer örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutları gibi, keşifsel ve düzeltici yenilikleri olumlu yönde etkilediği görülmüştür ($p<0,01$ ve $\beta= 0,306$; $p<0,05$ ve $\beta=0,229$). Bilginin paylaşılması ise keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Kurulan regresyon modeline ait veriler, Tablo 6.17’de gösterilmiştir.

Yüksek rekabet yoğunluğunun kontrol değişkeni, örgütsel öğrenme kapasite faktörlerinin bağımsız değişken, yenilik faktörlerinin bağımlı değişken ve dönüşümcü liderliğin, ılımlaştırıcı değişken olduğu durumda, analizler yeniden gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarında, sistem yönelimi, liderliğin etkisi ile keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,01$ ve $\beta=0,455$; $p<0,01$ ve $\beta=0,504$). Analizde sistem yöneliminin, dönüşümcü liderlik ile birlikte keşifsel yenilikleri olumlu etkilemedeki anlamlılık düzeyi %5 den %1 çıktığı görülmektedir. Öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, liderliğin etkisi ile keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,01$ ve $\beta=0,463$; $p<0,01$ ve $\beta=0,503$). Etkin bilgi kullanımının, liderliğin etkisi ile keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerindeki olumlu etkisinde bir değişiklik olmadığı görülmektedir ($p<0,01$ ve $\beta=0,506$; $p<0,01$ ve $\beta=0,562$). Bilginin paylaşımı, liderliğin etkisi ile keşifsel ve düzeltici yenilikleri olumlu etkilediği analizler sonucunda görülmüştür ($p<0,01$ ve $\beta=0,749$; $p<0,01$ ve $\beta=0,868$). Kurulan regresyon modeline ait veriler, Tablo 6.17’de gösterilmiştir.

Tablo 6.15: Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Keşifsel Yenilik Regresyon Analizi

	Model 1 Keşifsel Yenilik		Model 2 Düzeltilici Yenilik		Model 3 Keşifsel Yenilik		Model 4 Düzeltilici Yenilik		Model 5 Keşifsel Yenilik		Model 6 Düzeltilici Yenilik		Model 7 Keşifsel Yenilik		Model 8 Düzeltilici Yenilik		Model 9 Keşifsel Yenilik		Model 10 Düzeltilici Yenilik		Model 11 Finansal Performans	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
SY	-,087	,168	,147	,007**																		
ÖBÖİ	,167	,007**	,215	,000**																		
EBK	,549	,000**	,408	,000**																		
BPY	,071	,259	,033	,575																		
SY					-,301	,009	-,065	,528														
SY* DL					,796	,000**	,704	,000**														
ÖBÖİ									-,052	,602	,039	,430										
ÖBÖİ*DL									,625	,000**	,625	,000**										
EBK													,249	,024	,128	,224						
EBK*DL													,436	,000**	,584	,000**						
BPY																	-,229	,057	-,310	,008		
BPY*DL																	,785	,000**	,893	,000**		
KY																					,318	,000**
DY																					,228	,000**
$R^2/D. R^2$	,439 / ,431		,500 / ,494		,290 / ,285		,417 / ,413		,336 / ,331		,436 / ,432		,451 / ,448		,495 / ,492		,334 / ,338		,384 / ,380		238 / ,233	
F	59,249		75,859		62,306		109,033		77,035		117,930		125,509		149,599		77,986		94,917		47,530	
$Sig.$	.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000	

** $P < 0,01$ ve * $P < 0,05$ / SY- Sistem Yönelimi / ÖBÖİ – Öğrenmeye Bağlı Örgüt İklimi / EBK- Etkin Bilgi Kullanımı / BPY- Bilginin Paylaşılması ve Yayılmaları / DL-

Dönüşümcü Liderlik / KY- Keşifsel Yenilik / DY- Düzeltilici Yenilik / D. R^2 – Düzeltilmiş R^2

Tablo 6.16: Düşük Rekabette, Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Keşifsel Yenilik Regresyon Analizi

	Model 1 Keşifsel Yenilik		Model 2 Düzeltilici Yenilik		Model 3 Keşifsel Yenilik		Model 4 Düzeltilici Yenilik		Model 5 Keşifsel Yenilik		Model 6 Düzeltilici Yenilik		Model 7 Keşifsel Yenilik		Model 8 Düzeltilici Yenilik		Model 9 Keşifsel Yenilik		Model 10 Düzeltilici Yenilik		Model 11 Finansal Performans	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
SY	-,233	,007	,097	,218																		
ÖBÖİ	,126	,160	,165	,022*																		
EBK	,653	,000**	,533	,000**																		
BPY	,060	,511	,041	,625																		
SY					-,546	,009	-,181	,213														
SY* DL					,862	,000**	,768	,000**														
ÖBÖİ									-,159	,316	-,010	,992										
ÖBÖİ*DL									,629	,000**	,636	,000**										
EBK													,374	,015	,228	,046						
EBK*DL													,303	,023*	,533	,000**						
BPY																	-,190	,292	-,221	,186		
BPY*DL																	,712	,000**	,824	,000**		
KY																					,230	,007**
DY																					,288	,001**
$R^2 / D. R^2$	,451 / ,434		,541 / ,527		,210 / ,198		,377 / ,368		,245 / ,234		,402 / ,394		,437 / ,428		,557 / ,550		,295 / ,285		,393 / ,384		,210 / ,199	
F	27,489		39,514		18,024		41,139		22,058		45,797		52,714		85,358		28,495		44,066		18,096	
$Sig.$	.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000	

** $P < 0,01$ ve * $P < 0,05$ / SY- Sistem Yönelimi / ÖBÖİ – Öğrenmeye Bağlı Örgüt İklimi / EBK- Etkin Bilgi Kullanımı / BPY- Bilginin Paylaşılması ve Yayılması / DL-

Dönüşümcü Liderlik / KY- Keşifsel Yenilik / DY- Düzeltilici Yenilik / D. R^2 – Düzeltilmiş R^2

Tablo 6.17: Yüksek Rekabette, Sistem Yönelimi, Örgüt İklimi, Etkin Bilgi Kullanımı, Bilginin Paylaşılması, Keşifsel Yenilik Regresyon Analizi

	Model 1 Keşifsel Yenilik		Model 2 Düzeltilici Yenilik		Model 3 Keşifsel Yenilik		Model 4 Düzeltilici Yenilik		Model 5 Keşifsel Yenilik		Model 6 Düzeltilici Yenilik		Model 7 Keşifsel Yenilik		Model 8 Düzeltilici Yenilik		Model 9 Keşifsel Yenilik		Model 10 Düzeltilici Yenilik		Model 11 Finansal Performans	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
SY	,164	,038*	,256	,003**																		
ÖBÖİ	,250	,002**	,281	,001**																		
EBK	,306	,001**	,229	,012*																		
BPY	,028	,739	-,026	,752																		
SY					,152	,333	,132	,387														
SY* DL					,455	,002**	,504	,001**														
ÖBÖİ									,174	,181	,150	,239										
ÖBÖİ*DL									,463	,000**	,503	,000**										
EBK													,144	,362	,064	,690						
EBK*DL													,506	,002**	,562	,001**						
BPY																	-,222	,178	-,367	,027		
BPY*DL																	,749	,000**	,868	,000**		
KY																					,392	,000**
DY																					,166	,020*
$R^2 / D. R^2$	,440 / ,426		,441 / ,428		,357 / ,349		,393 / ,385		,386 / ,379		,409 / ,402		,412 / ,405		,387 / ,380		,305 / ,297		,302 / ,294		,251 / ,242	
F	32,167		32,395		46,037		53,659		52,192		57,383		58,153		52,443		36,446		35,966		27,857	
$Sig.$	.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000	

** $P < 0,01$ ve * $P < 0,05$ / SY- Sistem Yönelimi / ÖBÖİ – Öğrenmeye Bağlı Örgüt İklimi / EBK- Etkin Bilgi Kullanımı / BPY- Bilginin Paylaşılması ve Yayılmaları / DL-

Dönüşümcü Liderlik / KY- Keşifsel Yenilik / DY- Düzeltilici Yenilik / D. R^2 – Düzeltilmiş R^2

Yüksek rekabet yoğunluğunun kontrol değişkeni olduğu; keşifsel ve düzeltici yeniliğin, bağımsız değişken olduğu; finansal performansın ise bağımlı değişken olduğu durumda analizler yapılmıştır. Analiz sonuçlarında, keşifsel ve düzeltici yeniliklerin, finansal performansı olumlu yönde etkilediği görülmüştür ($p<0,01$ ve $\beta=0,392$; $p<0,05$ ve $\beta=0,166$). Kurulan regresyon modeline ait veriler, Tablo 6.17’de gösterilmiştir.

Çalışmada test edilen hipotezlerin kabul ve red durumları Tablo 6.18 de görülmektedir.

Tablo 6.18: Araştırma Hipotezlerinin Kabul Red Durumu

Hipotezler	Rekabet Yokken	Düşük Rekabet	Yüksek Rekabet
H1: Sistem Yönelimi, Keşifsel Yeniliği olumlu etkilemektedir.	Red	Red	Kabul
H2: Sistem Yönelimi, Düzeltici Yeniliği olumlu etkilemektedir.	Kabul	Red	Kabul
H3: Öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, Keşifsel Yeniliği olumlu etkilemektedir.	Kabul	Red	Kabul
H4: Öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, Düzeltici Yeniliği olumlu etkilemektedir.	Kabul	Kabul	Kabul
H5: Etkin Bilgi Kullanımı, Keşifsel Yeniliği olumlu etkilemektedir.	Kabul	Kabul	Kabul
H6: Etkin Bilgi Kullanımı, Düzeltici Yeniliği olumlu etkilemektedir.	Kabul	Kabul	Kabul
H7: Bilginin Paylaşılması, Keşifsel Yeniliği olumlu etkilemektedir.	Red	Red	Red
H8: Bilginin Paylaşılması, Düzeltici Yeniliği olumlu etkilemektedir.	Red	Red	Red
H7: Sistem Yöneliminin, Keşifsel Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.	Kabul	Kabul	Kabul
H8: Sistem Yöneliminin, Düzeltici Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.	Kabul	Kabul	Kabul
H9: Öğrenmeye Bağlı Örgüt Kültürünün, Keşifsel Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin	Kabul	Kabul	Kabul

rolü bulunmaktadır.			
H10: Öğrenmeye Bağlı Örgüt Kültürünün, Düzeltici Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.	Kabul	Kabul	Kabul
H11: Etkin Bilgi Kullanımının, Keşifsel Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.	Kabul	Kabul	Kabul
H12: Etkin Bilgi Kullanımının, Düzeltici Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.	Kabul	Kabul	Kabul
H13: Bilginin Paylaşılmasının, Keşifsel Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.	Kabul	Kabul	Kabul
H14: Bilginin Paylaşılmasının, Düzeltici Yenilik üzerindeki olumlu etkisinde Dönüşümcü Liderin rolü bulunmaktadır.	Kabul	Kabul	Kabul
H15: Keşifsel Yenilik, Finansal Performansı olumlu etkilemektedir.	Kabul	Kabul	Kabul
H16: Düzeltici Yenilik, Finansal Performansı olumlu etkilemektedir.	Kabul	Kabul	Kabul

7. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1 Tartışma

Bu tez çalışmasının amacı, dönüşümcü liderliğin ılımlaştırıcı etkisi altında örgütsel öğrenme kapasitesinin 4 alt boyutunun, keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerindeki etkisinin incelenmesi ve keşifsel ve düzeltici yeniliklerin finansal performans üzerindeki etkilerini incelemektir. Sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması bağımsız değişken, dönüşümcü liderlik ılımlaştırıcı değişken, keşifsel ve düzeltici yenilik hem bağımlı hem bağımsız değişken, finansal performans da bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmada önce örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutları bağımsız değişken, keşifsel ve düzeltici yenilik bağımlı değişken olarak kabul edilmiş; daha sonra bu ilişkiye dönüşümcü liderliğin ılımlaştırıcı etkisi eklenerek hipotezlerin testi yapılmıştır. Son olarak da keşifsel ve düzeltici yenilikler bağımsız, finansal performans bağımlı değişken olarak kabul edilerek kurulan hipotezler test edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarının, rekabet yoğunluğuna göre nasıl değiştiğini görmek için kurulan hipotezlerin testleri, rekabeti yoğun algılayan denekler ve düşük algılayan denekler şeklinde iki defa daha tekrarlanmıştır.

7.1.1 Keşifsel ve Düzeltici Yenilikler Üzerindeki Etkiler

Teo ve Wang (2005), örgütsel öğrenme kapasitesinin 4 alt boyuttu ile teknolojik yenilik arasındaki ilişki üzerine yapmış olduğu çalışmasında; sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılmasının, yenilikler üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel öğrenme kapasitesinin 4 alt boyutunun, çok belirgin bir şekilde örgütlerin kolaylıkla bilgiye dayalı olarak yapılan yeniliklere, ayak uydurabildiklerini ortaya

koymuşlardır. Teo ve Wang' in (2005) çalışmasından sonra Fang ve diğerleri (2011) de, örgütsel öğrenme kapasitesinin, örgütlerin gelişmesinde ve yenilik yapmasında anahtar rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Fang ve diğerleri (2011) çalışmalarının sonucunda, örgütsel öğrenme kapasitesinin belirgin bir şekilde örgütsel yenilikleri (keşifsel ve düzeltici yenilikler) etkilediğini ortaya koymuştur. Yapılmış olan bu çalışmalara temel oluşturmuş olan çalışmalarda biri olan Argyris ve Schon (1978), örgütsel öğrenmenin, örgütte birçok değişkeni etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Örgütlerin, örgütsel öğrenme ile rekabet avantajı sağlayabileceklerini, değişen şartlara ayak uydurabileceklerini, yenilikler gerçekleştirebileceklerini, esnek bir yapıya sahip olabileceklerini yapmış oldukları çalışmada tartışmışlardır. Literatürdeki diğer çalışmalar incelendiğinde, örgütsel öğrenme kapasitesinin, yenilik üzerindeki belirgin şekilde olumlu etkisi olduğu görülmektedir (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Lin, 2003; Weerawardena, O'cass ve Julian, 2006).

Bu tez için kurulan hipotezlerin sonucu da, literatürdeki sonuçları doğrular niteliktedir. Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından olan öğrenmeye bağlı örgüt iklimi ve etkin bilgi kullanımı, keşifsel ve düzeltici yenilikleri olumlu yönde etkilerken; Sistem yönelimi, sadece düzeltici yenilikleri olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bilginin paylaşılmasının, keşifsel ve düzeltici yenilikleri etkilemediği yönündeki bulgumuz ise literatür ile ters düşmek ile birlikte örgüt içinde yeterli düzeyde yönlendirme olmadığı durumlarda, bilgi paylaşımının mümkün olmayacağı da literatürdeki çalışmalarda belirtilmiştir. Bilgi paylaşımına yönelik çıkan olumsuz sonucunda bundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Yine bu çalışma da, bu görüşü destekler şekilde sonuçlarda bulunmaktadır.

Bu tezin sonuçlarına göre örgütlerin, keşifsel ve düzeltici yenilik yapmaları için öğrenmeye bağlı örgüt iklimi ve etkin bilgi kullanımını sağlamaları

gerekmektedir. Örgüt çalışanları, örgütün sağladığı öğrenme ortamı ile sürekli öğrenmeyi kendine alışkanlık olarak benimseyecektir. Etkin bilgi kullanımı sayesinde de örgüt elde ettiği bilgiyi verimli kullanmasını öğrenecektir. Bu sayede örgütler, keşifsel ve düzeltici yenilikleri, yerine göre değerlendirebilecek ve gerektiği yerde gerektiği yeniliği uygulamaya almaktan çekinmeyecektir. Bunun yanında, örgütlerin düzeltici yenilik, yapabilmelerine sistem yönelimi de yardımcı olmaktadır. Örgütteki çalışanların, örgüt içindeki süreçlerin bir bütün olarak görebilmesi, bütün süreçler değerlendirebilmeleri, katma değeri olmayan işleri süreçten çıkarabilmeleri, örgüt performansını artıracaktır.

7.1.2 Dönüşümcü Liderliğin İlmşatırıcı Etkisi

Boydell ve Leary (1994) çalışmasında, yöneticilik kavramının günümüzde değiştiğini ileri sürmüştür. Örgütlerin artık yöneticiden daha çok lidere ihtiyaç duyduklarını ve liderin etkisi ile örgütlerin birçok konuda kendini geliştirdiğini yaptıkları çalışmada anlatmışlardır. Boydell ve Leary (1994) liderliğin, örgütlerin gerçekleştirecekleri öğrenimleri etkilediğini de çalışmasında belirtmiştir. Elkins ve Keller (2003) dönüşümcü liderin, örgütsel öğrenmeyi ve örgütsel öğrenme kapasitesinin 4 alt boyutunu çok belirgin bir şekilde etkilediğini, çalışmasında ortaya koymuştur. Yine benzer bir çalışmada Macneil (2001), liderin örgütsel öğrenme düzeyine etki ederek, örgütsel yenilikleri artırabileceğini test etmiştir. Elde etmiş olduğu bulgular, literatürdeki araştırmaları destekler şekilde, liderliğin örgütsel öğrenme düzeyini artırdığı yönündedir. Popper ve Lipshitz (2000), liderin örgütsel öğrenmeyi etkilediğini ve buna bağlı olarak da örgütsel öğrenme faaliyetlerinin örgüt içinde fazlaştığını araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda, liderin örgütsel öğrenme kapasitesini etkilediği ortaya çıkmıştır. Popper ve Lipshitz' in (2000) çalışmasını destekleyen ve geliştiren birçok çalışma, liderin ve özellikle dönüşümcü liderin, örgütsel öğrenme kapasitesini artırarak, yenilikleri,

örgütsel etkinliği, örgüt kültürünü artırdığı görülmektedir (Lam, 2002; Leithwood ve Menzies, 1998; Sadler, 2001; Bass, 1997; Bass ve Avolio, 1990).

Bu çalışmadaki dönüşümcü liderlik için kurulan hipotezlerin sonucu, beklenildiği gibi literatürdeki sonuçlarla benzeşmektedir. Literatürdeki çalışmalarda, liderliğin ve özellikle dönüşümcü liderliğin, örgütlere birçok yönde katkı yaptığı görülmektedir; özellikle, örgütsel öğrenme gerçekleştirirken. Dönüşümcü liderliğin, örgütsel öğrenme kapasitenin 4 alt boyutunu etkileyerek keşifsel ve düzeltici yeniliklere olumlu etki yaptığı, bu çalışmanın sonucunda da ortaya çıkmıştır. Literatürdeki birçok bulguda, dönüşümcü liderliğin, örgütsel öğrenme kapasitesine, keşifsel ve düzeltici yeniliklere olumlu etki ettiğini göstermektedir. Bundan dolayı, örgütler, keşifsel yenilik ve düzeltici yenilik yapmaları için gerekli olan örgütsel öğrenme kapasitesinin yanında dönüşümcü liderliğe de ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışmanın sonuçlarında da görüldüğü gibi örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından olan bilginin paylaşılması, keşifsel ve düzeltici yenilikleri; sistem yönelimi keşifsel yenilikleri etkilemezken, dönüşümcü liderliğin etkisi ile bilginin paylaşılması ve sistem yönelimi keşifsel ve düzeltici yenilikleri olumlu yönde etkilemektedir.

7.1.3 Finansal Performans Üzerindeki Etkiler

Barney (1991) çalışmasında yeniliklerin, örgütlerin performanslarını artırmalarına yardım ederek, rekabet avantajı sağlama, yaşamlarını sürdürebilme gibi çevresel avantajları elde edebileceklerini ortaya koymuştur. Henrich (2007) çalışmasında keşifsel ve düzeltici yeniliklerin, örgütlerin dinamiklerini etkileyerek örgütlerin kendilerini geliştirmesine ve iyileştirmesine imkan tanımakta ve buna bağlı olarak da örgütün çeşitli performans ölçütlerinde ve rekabet avantajında

fayda sağlayacağını ortaya koymuştur. March (1991) keşifsel ve düzeltici yeniliklerin örgütlerin performansları üzerinde çok ciddi etkileri olduğunu tartışmıştır. Bu etkilerin, birçoğunun maliyet, kar, gider, gelir gibi finansal ölçütler olduğunu da belirtmiştir. Jansen, Van Den Bosch ve Volberda (2005) ise çalışmalarında, keşifsel ve düzeltici yeniliklerin, örgütlerin finansal performansları üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir. Örgütlerin yapacakları düzeltici yeniliklerin, verimlilik, düşük maliyet, etkinlik, iş süreçlerinin kısaltılması gibi ölçütleri iyileştirmesi sonucunda, örgütlerin finansal performanslarında artışın gerçekleşmesi beklenmektedir. Örgütlerin yapacakları keşifsel yenilik sonucunda da, pazara sunulan yeni hizmetler sayesinde pazar payının büyük bir kısmı örgütte kalması beklenmektedir. Bu sayede de satışların artması, kar marjının artması ve dolayısıyla da finansal performansın artması beklenmektedir. Literatürde keşifsel ve düzeltici yenilik ile ilgili birçok çalışma bulunmakta ve keşifsel ve düzeltici yeniliklerin, örgüt performansına olumlu etkilerinin olduğu bu çalışmaların ortak noktası olmaktadır (Han ve Diğerleri, 1998; Acheson ve Ferris, 1990; Felix, 2005; Debenham ve Wilkinson, 2006).

Keşifsel ve düzeltici yeniliklerin, finansal performans üzerindeki olumlu etkisini göstermeye yönelik olarak oluşturulan hipotezlerde; keşifsel ve düzeltici yeniliklerin her koşulda örgütlerin finansal performanslarını etkilediği görülmektedir. Bundan dolayı örgütlerin, finansal performanslarını artırmak için öğrenimlerinin sonucunda, keşifsel ve düzeltici yenilikler gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin yapacakları, her başarılı keşifsel ve düzeltici yenilik, kendilerine finansal getiri sağlayacaktır. Örgütler keşifsel yenilik ile yüksek düzeyde bir finansal performans sağlayabilirken; düzeltici yeniliklerle az veya orta düzeyde bir finansal performans sağlayabilirler.

7.1.4 Rekabet Yoğunluğuna Göre Etkilerin Değişimi

Fang ve diğerleri (2011) örgütsel öğrenme kapasitesinin, yenilikler üzerinde olumlu etkileri olduğunu çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Fang ve Diğerleri (2011) çalışmalarında buldukları sonuçların, örgütlerin bulundukları sektöre göre değişiklik göstereceğini ileri sürmüşlerdir. Örgütlerin yüksek rekabet ortamında, örgütsel öğrenme kapasitelerini artırma eğilimi bulunmaktadır. Bunun nedeni ise örgütlerin daha fazla öğrenim gerçekleştirerek yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmeyi hedeflemeleridir. Örgütler, yüksek örgütsel öğrenme düzeyleri ile performanslarını, yeniliklerini ve rekabet avantajlarını artırmaktadır (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Lin, 2003). Rekabet yoğunluğunun düşük olduğu durumlarda da örgütlerin örgütsel öğrenme kapasitelerini artırmaları beklenmektedir. Rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu durumun düşük olduğu durumdan farkı ise örgüt örgütsel öğrenme kapasitesini, keşifsel yenilik yapmak yerine düzeltici yenilik yapmak için kullanmalarıdır (Huber, 1991; Hult ve Ferrel, 1997).

Victor ve Eulogio (2007), çalışmasında örgütsel öğrenme ile liderliğin, yenilikler ve performans üzerindeki etkilerine bakmıştır. Çalışmalarının sonucunda, örgütsel öğrenmenin ve liderliğin, direkt olarak örgüt performansı ve yenilikleri olumlu etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Bulmuş oldukları sonucu, liderliğin örgütsel öğrenmeyi tamamladığı ve ikisinin birlikte, yenilikler ve direkt olarak firma performansına etkileri olduğunu vurgulamışlardır. Elkins ve Keller (2003), dönüşümcü liderin, takipçilerini etkileyerek, örgütün öğrenme düzeyini ve performansını etkileyeceğini çalışmasında ortaya koymuştur. Elkins ve Keller (2003)' e göre dönüşümcü lider, örgütün hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan her türlü gereği gerçekleştirmek için takipçilerini motive ederek sonuca ulaşmaya çalışacaktır. Bu yüzden, dönüşümcü liderin örgütsel öğrenme ve yenilik

düzeylerini artırması beklenmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderin özellikleri arasında, var olan yöntemlerin sorgulanması ve daha iyi yöntemlerin araştırılıp kullanılması bulunmaktadır. Dönüşümcü lider bu özelliği ile örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutlarının özelliklerine benzemekte ve paralel bir yol izlemektedir. Bass (1997) dönüşümcü liderin, örgütün rekabet şartlarına göre davranarak, örgütsel öğrenmeyi ve yenilikleri etkileyeceğini tartışmıştır. Dönüşümcü liderin, yoğun rekabet ortamında, keşifsel yeniliklere, düşük rekabet ortamında düzeltici yeniliklere odaklanması beklenmektedir (Harbone ve Johne, 2003; Mcdonough, 2000; Sethi, 2000). Bunun temel nedenlerinden biri olarak Howell ve Avolio (1993) ‘ün şunu belirtmiştir; dönüşümcü lider, örgütün ihtiyaçlarını belirler ve bu yönde takipçilerini yönlendirip ve hedefler verir. Bunun sonucunda da örgüt performansının artması beklenmektedir.

Literatürdeki çalışmalarda, rekabet yoğunluğunun düşük olduğu durumlarda, düzeltici yeniliklerin örgütlerin, performansına olumlu etki ettiği görülmektedir. Çünkü rekabettin düşük olduğu durumlarda, çevre, müşteri beklentileri, teknolojiler vb. rekabette etki edecek ölçütler çok az değişmektedir. Bu durumda düzeltici yenilikler, örgütlerin kendi durumlarını muhafaza etmelerine ve süreçlerindeki, işleyişlerindeki ölçütlerini iyileştirmelerine, kendilerine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarına imkan tanımaktadır. Buna ek olarak da uzun dönemli bir rekabet üstünlüğü için de örgütlerin keşifsel yenilikleri dikkate alması da gereklidir (Singh, 2010; Goh ve Diğerleri, 2012; Fang ve Diğerleri, 2011). Rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu durumlarda ise örgütler düzeltici yeniliklerden daha çok keşifsel yenilikleri tercih etmektedirler. March (1991) örgütlerin, teknolojinin çok değiştiği, rekabet ölçütlerinin çabuk eskidiği, çevre koşullarının ve müşteri beklentilerinin çok değişken olduğu durumlarda, var olan bir sistemin iyileştirilmesinin yersiz olacağını belirtmiştir. Bu yüzden örgütlerin sürekli olarak yeni şeyler denemesi, var olandan daha farklı yöntemler geliştirmesi,

var olan durumu iyileştirmekten daha çok fayda sağlayacaktır (Popper ve Lipshitz, 2000; Bocanet ve Ponsiglione, 2012; Barney, 1991; Jansen, Van den Bosch ve Volberda, 2005; Henrich, 2007).

Bu çalışmadaki hipotezlerin düşük ve yüksek rekabet ortamlarında tekrardan test edilmesi sonucunda, elde edilen bulgular literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Düşük rekabet ortamlarında örgütlerin örgütsel öğrenme kapasitelerini daha düşük tutukları, ama yüksek rekabet ortamlarında örgütsel öğrenme kapasitelerini rekabette ayakta kalabilmek için artırdıkları görülmektedir. Dönüşümcü liderin hem düşük hem de yüksek rekabette, örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Literatürdeki dönüşümcü liderin özelliklerinden biri olan, “örgüt hedeflerine ulaşılması için takipçilerin motive edilmesi ve yönlendirilmesi”; liderin örgüttü rekabet ortamına göre şekillendirmesine neden olmaktadır.

Keşifsel ve düzeltici yeniliklerin de düşük ve yüksek rekabette göre şekillendiğini literatürde görmekteyiz. Fakat hem çalışmamızın sonucunda hem de literatürde aslında yoğun veya düşük rekabet ortamlarında sadece keşifsel veya sadece düzeltici yeniliklerin uygulanacağına dair bir sonuç yoktur. Çünkü keşifsel yeniliklerden sonra sürdürülebilir bir avantaj için düzeltici yenilik gerekirken, başarı ile yapılan düzeltici yeniliklerden sonra da uzun dönem rekabet avantajının sağlanması için keşifsel yeniliklerin yapılması gereklidir. Aslında keşifsel ve düzeltici yenilik arasında bir denge noktasının kurulması gereklidir. Literatürdeki çalışmalarında bu yönde olduğu görülmektedir. Bu tezin sonuçları doğrultusunda, yoğun rekabet ortamında keşifsel yeniliklere ağırlık verilmesi ve kısıtlı düzeyde düzeltici yenilik yapılması; düşük rekabet ortamlarında, düzeltici yeniliklere ağırlık verilmesi ve kısıtlı düzeyde keşifsel yenilik yapılmasının örgütlere avantaj sağlayacağı görülmüştür.

7.2 Öneriler

7.2.1 Endüstriyel Uygulayıcılar için Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma örgütsel öğrenme kapasitesine bağlı olarak keşifsel ve düzeltici yeniliklerin arttığını; keşifsel ve düzeltici yeniliklerin artması ile de finansal performansın arttığını göstermektedir. Ayrıca örgütsel öğrenme, yenilik ve finansal performans ilişkisinde dönüştürücü liderin rolü de yine çalışmada görülmektedir. Bu anlamda, örgütlerin finansal performanslarını artırmaları için örgütsel öğrenme kapasitelerini artırmaları ve buna bağlı olarak ve bulundukları rekabet ortamına göre keşifsel ve düzeltici yenilikler yapmaları gerekmektedir. Örgütsel öğrenme kapasitesinin, yenilik ve finansal performans ilişkisini konu alan bu çalışma, örgütsel öğrenme kapasitesi ile keşifsel ve yeniliğin artırılması için dönüştürücü liderin de çok önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir. Örgütsel öğrenme kapasitesini ve dolayısıyla da keşifsel ve düzeltici yeniliklerini artırmak isteyen örgütlerin, dönüştürücü liderden faydalanmaları gerektiği, bu çalışmada ortaya konulmuştur.

Bu çalışmadaki bulgular ışığında, örgütlerin rekabet ortamının düşük ve yoğun algılandığı bütün durumlar için örgütsel öğrenme kapasitesinin çok önemli olduğu görülmektedir. Çalışmamızda örgütsel öğrenme kapasitesinin 4 alt boyuttu olarak belirlenmiş olan sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılması, rekabetin düşük veya yüksek olmasına göre değişiklikler göstermektedir. Örgütlerin düşük rekabet ortamında, sadece etkin bilgi kullanımına odaklanmaları keşifsel yenilik yapmaları için yeterli olurken; düzeltici yenilik yapmaları için öğrenmeye bağlı örgüt iklimine ve etkin bilgi kullanımına odaklanmaları gerekmektedir. Yüksek rekabet ortamında ise örgütlerin, keşifsel ve düzeltici yenilik yapmaları için sistem yönelimine,

öğrenmeye bağlı örgüt iklimine ve etkin bilgi kullanımına odaklanmaları yeterli olacaktır.

Örgütlerin, örgütsel öğrenme kapasitelerini artırmaları sonucunda yapacakları yenilik türü, bulundukları rekabet ortamına göre şekillenmektedir. Örgütler yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteriyorsalar, keşifsel yeniliklere ağırlık verecek şekilde keşifsel ve düzeltici yenilikler yapmaları gereklidir. Örgütlerin düşük rekabet ortamında faaliyet göstermeleri ise düzeltici yeniliklerin ağırlıklı olarak ön plana çıktığı ama keşifsel ve düzeltici yeniliklerin birlikte uygulandığı bir yapıyı kurmalarını gerektirmektedir.

Çalışmadaki dönüşümcü liderlik ile ilgili bulgular ise, rekabet yoğunluğunun yüksek veya düşük olmasına bakılmaksızın, dönüşümcü liderin örgütsel öğrenme kapasitesini artırdığı ve dolayısıyla da keşifsel ve düzeltici yenilikleri de artırdığını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, örgütlerin örgütsel öğrenme ve yenilik faaliyetlerinde dönüşümcü liderin etkisinden faydalanmaları gerekmektedir. Örgütlerin dönüşümcü liderin etkisi ile sağlayacakları örgütsel öğrenimler ve örgütsel öğrenimler sonucunda gerçekleşecek olan keşifsel ve düzeltici yenilikler, finansal performansı olumlu yönde etkileyecek ve örgütlere rekabet avantajı sağlayacaktır. Çalışmada dönüşümcü liderin etkisine bakılmadan yapılan analizler sonucunda örgütlerin, düşük ve yüksek rekabet ortamında keşifsel ve düzeltici yenilikler için bilginin paylaşılmasına odaklanmalarının gereksiz olduğu görülmüştü. Fakat dönüşümcü liderin etkisi ile bu durum tersine dönmekte ve bilginin paylaşılması hem düşük hem de yüksek rekabet ortamında keşifsel ve düzeltici yenilikleri olumlu yönde etkilemektedir. Bu yüzden örgütlerin dönüşümcü lider ile birlikte düşük ve yüksek rekabet ortamlarında bilginin paylaşılmasına da odaklanmaları gerekmektedir. Buna benzer olarak, örgütlerin düşük rekabet ortamlarında keşifsel yenilik için öğrenmeye bağlı örgüt iklimine ve

sistem yönelimine odaklanmaları gereksizdir. Bu ek olarak da düzeltici yenilikler için de sistem yönelimine odaklanmak, örgütlere bir kazanç sağlamayacaktır. Bilginin paylaşımında olduğu gibi dönüşümcü liderin etkisi ile hem düşük hem de yüksek rekabet ortamlarında, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi ve sistem yönelimi, örgütlerin odaklanması gereken bir alt faktör olmakta ve hem keşifsel yenilikleri hem de düzeltici yenilikleri etkilemektedir.

7.2.2 Gelecek Araştırmalar İçin Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma teorik ve uygulama alanı açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme kapasitesinin 4 alt boyutu ile ele alması, keşifsel ve düzeltici yeniliklerin örgütsel öğrenme kapasitesi tarafından etkilenmesi sonucunda finansal performanstaki artışın değerlendirilmesi; bu ilişkideki dönüşümcü liderin etkisi ve ilişkilerin sonuçlarının rekabet ortamına göre göstermiş oldukları değişkenliklerin incelenmesi, bu katkılardan bazılarıdır. Ancak gelecek çalışmalara yol göstermek açısından bazı önerilerde bulunulabilir.

Elkins ve Keller (2003) liderin etkisinin çevresel faktörlere göre değişeceğini çalışmasında belirtmiştir. Buna benzer olarak Hult ve Ferrel (1997) örgütsel öğrenme kapasitesinin, çevresel faktörlere göre de değişiklik gösterdiğini ifade edilmiştir. Bu kapsamdan bakıldığında, literatürdeki bütünlüğü sağlamaya çalışan bu tezin, bütün faktörleri çalışmaya dâhil etmediği görülmektedir. Bu yüzden tezin modeline, çevre faktörlerinin de eklenmesi ile yeniden analiz edilmesi oldukça faydalı olacaktır.

Literatürde ki çalışmaların birçoğunda, örgütsel öğrenme kapasitesinin sadece finansal performansa değil, örgütlerin değişik performanslarına da etki ettiği görülmektedir. Bu kapsamda, yapmış olduğumuz çalışma, örgüt performansı açısından, çalışmayı ciddi anlamda kısıtlamaktadır. Örgütsel öğrenme kapasitesinin ve yeniliklerin, örgütlerin pazar, müşteri memnuniyeti, kalite, verimlilik performansları üzerindeki etkileri düşünüldüğünde, çalışma modeli farklı performans ölçütleri ile tekrardan analiz edilerek, örgütlere daha fazla bilgi sağlayabilir.

KAYNAKLAR

1. Acheson, K.; Ferris, J. S. (1990) "Organising Shopping Services: Trends in Canadian Retailing, 1972-87". Service Industries Journal, Vol. 10, pp. 680-699.
2. Akgül, Aziz; Çevik, Osman (2003) "İstatistiksel Analiz Teknikleri" Emek Ofset.
3. Ali Acaray, (2014)"Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi" Kocaeli Üniversitesi.
4. Amy, A.H. (2008) "Leadership as facilitators of individual and organizational learning". Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 29 No. 3, pp. 212-34.
5. Antonakis, J.; Avolio B. J. and Sivasubramaniam, N. (2003) "Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire" The Leadership Quarterly, Vol. 14, pp 261-295.
6. Argyris, Chris, Schon, Donald A. (1978) "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
7. Barney J. (1991) "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage" Journal of Management; 17:1, pag 99.
8. Bass, B.M. (1985) "Leadership and Performance beyond expectations". New York: Free Press.
9. Bass, B. M.; Avolio, B. J. and Goodheim, L. (1987) "Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level". Journal of Management, 13, 7-19.
10. Bass, B. M, (1990) "Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application (3rd edn)". New York: Free Press.
11. Bass, B. M. (1996) "Anew paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership". Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

12. Bass, B.M. (1997) "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?" *American Psychologist*, Vol. 52 No. 2, pp. 130-9.
13. Beck, Klaus (2004) "Organizational learning", <http://www.sfb504.uni-mannheim.de/glossary/orglearn.htm>.
14. Becker, K. (2008) "Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: three Australian case studies". *International Journal Technology Management*, Vol. 42 Nos 1/2, pp. 89-106.
15. Benner, M. J.; Tushman, M.L. (2002) "Process Management and Technological Innovation: a Longitudinal Study of The Photography and Paint Industries" *Administrative Science*, Vol. 47.
16. Benner, M. J.; Tushman, M.L. (2003) "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited" *Academy of Management Review*, Vol. 28.
17. Bocanet, A.; Ponsiglione, C. (2012) "Balancing exploration and exploitation in complex environments." *VINE*, 42(1), 15-35.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/03055721211207743>.
18. Boydell, T.; Leary, M. (1994) "From management development to managing development: the changing role of the manager in the learning organization". *Transitions*, Vol. 94 No. 9, pp. 8-9.
19. Burns, J.M. (1978) "Leadership". New York: Harper & Row.
20. Cegarra, J.G. and Sanchez, M. (2008) "Linking the individual-forgetting context with customer capital from a seller's perspective". *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 59 No. 12, pp. 1614-23.
21. Chang Su-chao and Ming-Shing Lee (2007) "A Study on Relationship among Leadership, Organisational Culture, the Operation of Learning Organisation and Employee, Job Satisfaction". *The Learning Organisation*, Vol 14 No 2, pp 155–185.
22. Cheryl, A Van Deusen (1997) "Organizational Learning in Acquisitions within The Hospitality Industry: Developing The Constructs of Exploration and Exploitation" Master of Science Appalachian State University.
23. Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1987) "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings". *Academy of Management Review*, 12(4), 637- 647.

24. Conger, J. (1999) "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research." *Leadership Quarterly*, 10: 145- 179.
25. Conger, J.A.; Kanungo, R.N. and Menon, S.T. (2000) "Charismatic leadership and follower effects". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21 No. 7, pp. 747-67.
26. Daft, Richard L.; Weick K.E. (1984) "Toward A Model of Organization As Intrepretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 6.
27. Deluga, R.J. (1988) "Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies". *Group and Organization Studies*, Vol. 12, pp. 456-467.
28. Elkins, T. and Keller, R. T. (2003) "Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework". *Leadership Quarterly*, vol. 14(4/5), pp. 587–606.
29. Emmanuel, I. E. and Ugochukwu, D. A. (2013) "Impact of transactional and transformational leadership styles on organisational performance: Empirical evidence from Nigeria". *The Journal of Commerce*, 5(1), 30. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1348575266?accountid=15962>
30. Erkutlu, H. (2008) "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness". *The Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02621710810883616>
31. Fang C.; Chang S. and Chen G. (2011) "Organizational learning capability and organizational innovation: The moderating role of knowledge inertia" *African Journal of Business Management*, Vol. 5(5), pp. 1864-1870.
32. Felix T. M.; Jacqueline C. and Jillian S. (2005) "Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practice and performance". *European Journal of Marketing*, vol. 39, 11/12.
33. Gal-Or, E. and A. Dukes. (2003) "Minimum differentiation in commercial media markets. *J. Econom*". *Management Strategy* 12(3) 291–325.
34. Garcia-Morales, V.; Matias-Reche, F. and Hurtado-Torres, N. (2008) "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the

- pharmaceutical sector”. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09534810810856435>
35. Garvin, D.A. (1993) “Building A Learning Organization” *Harvard Business Review*, Vol.71, Issue 4.
 36. Grigg, Nigel and Walls, Lesley (2007) “The role of control charts in promoting organisational learning” *Emerald*, Vol. 19, Issue 1.
 37. Godes, D.; Ofek, E., and Sarvary, M. (2009) “Content vs. advertising: The impact of competition on media firm strategy”. *Marketing Science*, 28(1), 20-35,193,195-196. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/212259586?accountid=15962>
 38. Goh, S.C.; Elliott C., and Quon T.K. (2012) “The relationship between learning capability and organizational performance”. *The Learning Organization*, Vol. 19, No.2, pp 92-108.
 39. Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009) “Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation”. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/196958456?accountid=15962>
 40. Han, J.K.; H. Kim, and R.K. Srivastava, (1998) “Market orinetation and organizational performance: Is innovation a missing link?” *Journal Marketting*, 62 3-45.
 41. Harbone, P. and Johne, A. (2003) “Creating project climate for successful product innovation”. *European Journal of Innovation Management*, 6(2),118 – 132.
 42. He, Z.L. and Wong, P.K. (2004) “Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis.” *Organization Science* 15, 481–494.
 43. Henrich, R. Greve (2007) “Exploration and Exploitation in Product Innovation” *Advance Access published*, Vol. 16, Issue 5.
 44. Holmqvist, M. (2004) “Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development.” *Organization Science*, 15(1), 70-81. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/213826450?accountid=15962>
 45. Howell, J.M.; Avolio, B.J. (1992) “The erhics of charismatic leadership submission or liberation?”. *Acad Manage Perspect*, 6:2 43-54.

46. Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1993) "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance". *Journal of Applied Psychology*, 78:891-902.
47. Howell, J.M. and Frost P.J. (1993) "A Laboratory study of charismatic leadership". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 43, issue 2, pag. 243-269.
48. Huber, G. P. (1982) "Organizational Information Systems: Determinants of their Performance and Behavior" *Management Science*, Vol. 28.
49. Huber, George P. (1991) "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures" *Organization Science*, Vol. 2, Issue 1.
50. Hugo Z.; Vlado D., and Miha Š. (2009) "Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning," *Journal of East European Management Studies*, Rainer Hampp Verlag, vol. 14(2), pages 145 - 165.
51. Hult, G. Tomas M. and Ferrel, O. C. (1997) "Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement" *Elsevier*, Vol. 40.
52. Hult, G.; Ketchen, D., and Nichols, E. (2003) "Organizational learning as a strategic resource in supply management", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, December, pp. 541-56
53. Humphreys, J. H. and Einstein, W. O. (2003) "Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective". *Management Decision*, 41(1), 85-95. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/212082613?accountid=15962>
54. Jansen, Justin J.P.; Van Den Bosch, Frans A.J., and Volberda, Henk W., (2005) "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators" *Management Science*, Vol. 52, Issue 11.
55. Jelinek, M. and Schoonhoven, C.B. (1990) "The Innovation Marathon: Lessons From High Technology Firms" Oxford.
56. Judge, T.A. and Bono, J.E. (2000) "Five-factor model of personality and transformational leadership". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 5, pp. 751-65.

57. Jung, D. I. (2000) "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups". *Creativity Research Journal*, vol. 13(2), pp. 185-195.
58. Kalkan, Veli Denizhan (2004) "Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi" Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
59. Kalkan, Veli Denizhan (2006) "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.
60. Karuna, C. (2010) Discussion of "the impact of product market competition on the quantity and quality of voluntary disclosures". *Review of Accounting Studies*, 15(3), 712-723. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11142-010-9135-2>
61. Ke W. and Wei, K.K. (2007) "Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation". *Academy of Management Journal*, Vol.34.
62. Kelly, D. and Amburgey T.L. (1991) "Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change" *Academy of Management Journal*, Vol.34.
63. Kim, T. and Rhee, M. (2009) "Exploration and exploitation: internal variety and environmental dynamism". *Strategic Organization*, Vol. 7 No. 1, pp. 11-41.
64. Kuhnert, R. and Lewis, P. (1987) "Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis." *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
65. Kutanis, Rana Özen (2006) "Örgüt Kültürü" Sakarya Kitabevi.
66. Y.L. Jack Lam (2002) "Defining the Effects of Transformational Leadership on Organisational Learning: A Cross-Cultural Comparison". *Scholl Leadership and Management: Formerly Scholl Organisation*, Vol.22, Issue 4.
67. Leithwood, K. and Menzies, T. (1998) "Forms and effects of school-based management: a review". *Educational Policy*, Vol. 12 No. 3, pp. 325-46.
68. Levinthal, D. A. and March, J. G. (1993) "The Myopia of Learning" *Strategic Management Journal*, Vol. 14.
69. Li, X. (2010) "The impacts of product market competition on the quantity and quality of voluntary disclosures". *Review of Accounting Studies*. doi:10.1007/s11142-010-9129-0.

70. Li H. and Atuahene-Gima, K. (2001) "Product Innovation Strategy and Performance of New High Technology Ventures in China". *Academy of Management Journal* 44, 1123- 1134.
71. Macneil, C. (2001) "The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams". *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13 No. 6, pp. 246-53.
72. Mahoney, R. (2000) "Leadership and learning organizations". *The Learning Organization*, Vol. 7 No. 5, pp. 241-3.
73. March, J. G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning" *Organization Science*, Vol. 2.
74. Marquardt, M.J. (1996) "Building The Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success" New York: McGraw-Hill.
75. McDonough III, E. F. (2000) "Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams". *Journal of Product Innovation Management*, 17, 221–235.
76. McGill, Michael E. and Slocum, John W. (1993) "Leading Learning" *JR Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 1, Issue 3.
77. Nevis, Edwin C; DiBella, Anthony J, and Gould, Janet M. (1995) "Understanding Organizations as Learning Systems" *Sloan Management Review*.
78. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation" Oxford University Press, Vol. 36, Issue 2.
79. Northouse, P.G. (2001) "Leadership Theory and Practice, 2nd ed.". Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
80. Odumeru, J. A. and Ogbonna, I. G. (2013) "Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature". *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
81. Pawar, B.S. and Eastman, K.K. (1997) "The nature and Implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination". *Academy of Management Review*, 22(1): 80-109.
82. Popper, M. and Lipshitz, R. (2000) "Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning". *The Learning Organization*, Vol. 7 No. 3, pp. 135-44.

83. Pounder, J.S. (2001) "New leadership and university organizational effectiveness: exploring the relationship". *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 22 No. 6, pp. 281-90.
84. Robey, D.; Boudreau, M., and Rose, G. M. (2000) "Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research", *Accounting Management and Information Technologies*, Vol. 10, Issue 2.
85. Raisch S.; Birkinshaw G., Probst J., and Tushman M.L., (2009) "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance" *Organization Science*, Volume 20 Issue 4, pp. 685-695.
86. Rosenkopf, L. and Nerkar A. (2001) "Beyond Local Search: Boundary-Spanning, Exploration, and Impact in The Optical Disc Industry" *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Issue 4.
87. Sadler, P. (2001) "Leadership and organizational learning". in Dierkes, M., Antal, A.B., Child, J. and Nonaka, I. (Eds), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, Oxford.
88. Sanz-Valle, R.; Naranjo-Valencia, J. and Jiménez-Jiménez, D. Perez-Caballero, L. (2011) "Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture". *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13673271111179334>
89. Scandura, T.A. and William, E.A. (2004) "Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring". *Journal of Vocational Behavior*, 65, 448–468., Vol. 40, No. 3/4.
90. Schein, E.H. (1992) "Organizational Culture and Leadership" San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
91. Senge, P.M. (1990) "The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization" New York: Doubleday.
92. Sethi, R. (2000) "New product quality and product development teams". *Journal of Marketing*, 64, 1–14.
93. Shamir, B. (1995) "Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study". *Leadership Quarterly*, Vol. 6 No. 1, pp. 19-47.

94. Shekhar, Jayanthi (1996) "Innovation and Competitiveness in Manufacturing: Two Essays" Thesis Submitted to The Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota.
95. Sinkula, J.; Baker, W., and Noordewier, T. (1997) "A framework for market-based organisational learning: Linking values, knowledge, and behaviour". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, pp. 305–18.
96. Singh, S. K. (2010) "Benchmarking leadership styles for organizational learning in indian context". *Benchmarking*, 17(1), 95-114. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/14635771011022334>
97. Sinkula, J. M. (1994) "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, Vol. 58i Issue 1.
98. Sinkula, J.M. (2002) "Market-based success, organizational routines, and unlearning". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17 No. 4, pp. 253-69.
99. Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995) "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, Issue 3, 1995
100. Wang, Catherine L. and Ahmed, Pervaiz K., (2002) "Learning Through Quality and Innovation" *Managerial Auditing Journal*, vol. 17:7, pp. 417.
101. Wanto, H.S. and Suryasaputra, R. (2012) "The effect of organizational culture and organizational learning towards competitive strategy and company performance" *Information Management and Business Review*, 4(9), 467-476.
102. Weerawardena, J.; O'Cass, A. and Julian, C., (2006) "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance." *Journal of Business Research*, 59 1: 37-45.
103. Victor A. A, J. G. and Eulogio Cordón-Pozo (2007) "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain". *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/204585621?accountid=15962>
104. Teo H. and Wang X. (2005) "Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study" *InterScience*, Vol 57, Issue 2.
105. Tichy, N.M. and Ulrich, D.O. (1984) "The leadership challenge – a call for the transformational leader". *Sloan Management Review*, pp. 59-68.

106. Tushman, Michael L. and O'Reilly, Charles A. (1996) "The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change." *California Management Review*, 38: 1-23.
107. Zahra S.A. and George G., (2002) "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension". *The Academy of Management Review* Vol. 27, No. 2. pp. 185-203

EK-1 ANKET

Sayın Yönetici,
Dönüşümcü liderliğin, rekabet yoğunluğun etkisi altında, örgütsel öğrenme kapasitesinin yenilik ve örgüt performansına etkisinin incelenmesine yönelik hazırladığımız bu anketi doldurmak şüphesiz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak elde edilecek veriler araştırmamıza ışık tutacaktır. Toplanan veriler kesinlikle akademik çalışmada kullanılacaktır. Değerli katkılarınız bekler çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Vural Çelik
Kitapçı
TÜBİTAK BİLGEM
Fakültesi

Doç. Dr. Hakan
GYTE İşletme

Soruları değerlendirirken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanın

Kesinlikle katılmıyorum		Kararsızım		Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

S1	Çalışanlar işletmedeki süreçler birbirleriyle bir bütün olarak bağlantılı olduğunu bilmektedirler	1	2	3	4	5
S2	Süreçlerdeki tüm faaliyetler açık bir biçimde tanımlanmıştır	1	2	3	4	5
S3	İşletmedeki her süreç işletmenin değer zinciri üzerinde yer alır	1	2	3	4	5
Öİ1	İyileştirme, öğrenme yeteneğimize bağlıdır	1	2	3	4	5
Öİ2	Süreçlerde, öğrenmeye bağlı değişimde iyileştirme hedeflenir	1	2	3	4	5
Öİ3	İşletmede çalışanlar, sürekli eğitim için teşvik edilir	1	2	3	4	5
Öİ4	Öğrenme, işletmenin hayatta kalabilmesi için hayati bir konudur	1	2	3	4	5
BEK1	İşletmedeki faaliyetlerle ilgili teknolojiler, sürekli takip edilmektedir	1	2	3	4	5
BEK2	İşletmede, yeni üretim teknolojilerinin faaliyetlerimize olan potansiyel etkisi sürekli değerlendirilir	1	2	3	4	5
BEK3	İşletmemiz, yeni yöntemler ve teknolojiden kolayca etkilenir	1	2	3	4	5
BEK4	İşletmede, yeni üretim teknolojilerini izlemek için bazı çalışanlara sorumluluk verilmiştir	1	2	3	4	5
BEK5	Yeni yöntem ve teknolojinin uygulanmasında, derhal harekete geçilir	1	2	3	4	5
BPY1	Çalışanlar üretim teknolojisi ile ilgili konularda önemli bir şey bulduğunda hemen diğer arkadaşlarıyla bunu paylaşır	1	2	3	4	5
BPY2	Çalışanlar üretim teknolojisi ile ilgili konularda önemli bir şey bulduğunda yöneticilere bunu hemen iletmektedir	1	2	3	4	5
BPY3	Çalışanlar üretim teknolojisi ile ilgili konular hakkında elde ettikleri bilgileri diğer arkadaşları ile paylaşır ve kullanır	1	2	3	4	5
BPY4	Üretim teknolojisi ile ilgili konular diğer çalışanlarla paylaşılarak tecrübe kazanılır	1	2	3	4	5
BPY5	Üretim teknolojisi ile ilgili konuların işlemede paylaşılması için gerekli ortam vardır	1	2	3	4	5
KY1	Yeni hizmet ve ürünler icat ederiz	1	2	3	4	5

KY2	Yeni hizmet ve ürünlerimizi kendi pazarımızda deneriz	1	2	3	4	5
KY3	İşletmemiz için tamamen yeni olan ürün ve hizmeti ticari hale getiririz	1	2	3	4	5
DY1	Ürün ve hizmetimizde düzenli olarak küçük değişiklikler yaparız	1	2	3	4	5
DY2	Pazarlarımıza mevcut ürün ve hizmetlerimizi iyileştirerek sunarız	1	2	3	4	5
DY3	Mevcut hizmet ve ürünlerimizin özelliklerindeki yaptığımız iyileştirmeler müşteri beklentilerini tam olarak karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
DY4	Mevcut pazarlarımızda ölçek ekonomisi yakalamaya çalışırız	1	2	3	4	5
RY1	Sektörde rekabet çok acımadır.	1	2	3	4	5
RY2	Sektörde bir çok promosyon kampanyası vardır.	1	2	3	4	5
RY3	Rakiplerden birinin sunduğu ürünün benzeri hemen diğer rakipler tarafından da sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
RY4	Fiyat rekabeti sektöre damgasını vurmaktadır.	1	2	3	4	5
RY5	Rakiplerimiz çok güçlüdür.	1	2	3	4	5
RY6	Sektörde her gün yeni bir rekabet hamlesi görülür.	1	2	3	4	5
DL1	Çalışanlar benimle çalışmaktan gurur duyar	1	2	3	4	5
DL2	Astlarıma benim için önemli olan kurum değerleri hakkında konuşurum ve bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	1	2	3	4	5
DL3	Konuşmalarım ve yaptıklarımın çalışanlar üzerinde hayranlık etkisi uyandırır	1	2	3	4	5
DL4	Çalışanları yönlendirmede kişisel ve karizmatik özelliklerimin, konumumdan dolayı sahip olduğum yaptırım gücünden daha etkilidir	1	2	3	4	5
DL5	Çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmelerini sağlarım ve amaçlarına (hedeflerine) ulaşacaklarına dair onlara ne kadar inandığımı hissettirim.	1	2	3	4	5
DL6	Bir vizyon oluşturduğumda çalışanların yüksek bir motivasyonla bu vizyonu takip edeceklerinden eminimdir.	1	2	3	4	5
DL7	Semboller, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturabilirim	1	2	3	4	5
DL8	Çalışanları, onları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna ederek ilham veririm.	1	2	3	4	5
DL9	Astlarımla alışılmış davranış ve düşünce kalıplarını sorgulamasını ve öteden beri var olan problemler hakkında yeni bakış açısı oluşturmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
DL10	Çalışanları işlerin şu anki yapılış biçimlerini, düşünce ve değerlerini ve liderlerinin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaları için teşvik ederim	1	2	3	4	5
DL11	Entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için çalışanlarıma uygun koşullar yaratırım.	1	2	3	4	5
DL12	Astlarımla yaratıcı olmaları konusunda sürekli cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
DL13	Çalışanları yalnızca kurumun bir üyesi olarak değil aynı zamanda bir birey olarak da görürüm.	1	2	3	4	5
DL14	Her bir çalışanı birebir gözlemleyebilmek için çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
DL15	Çalışanların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve	1	2	3	4	5

	yeteneklerini dikkate alırken, başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de onlara öğretirim					
DL16	Çalışanların temel gereksinimlerinden daha üst düzeyde gereksinimlerini de karşılamak için çaba gösteririm.	1	2	3	4	5

Son üç yılı dikkate alarak firmanızı, sektördeki diğer firmalarla aşağıdaki her bir **kriter** açısından değerlendiriniz

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

FP1	Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	1	2	3	4	5
FP2	Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	1	2	3	4	5
FP3	Firmanın genel karlılık durumu	1	2	3	4	5

Yaş	:			
Cinsiyet:	a) Erkek	b) Bayan		
Eğitim Durumu	a) İlkokul/Orta Okul	b) Lise	c) Üniversite	d) Lisansüstü/Doktora
İşletmedeki kademeniz	a) Üst kademe	b) Orta kademe		
Bağlı bulunduğunuz departman				
İşletmedeki çalışma süresi	yıl			
İşletmedeki çalışan sayısı				
İşletmenin yaşı				

Anketimize katılımınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

ÖZGEÇMİŞ

Vural Çelik, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Ulusal Elektronik ve Kriptoloji Araştırma Enstitüsünde (UEKAE) araştırmacı olarak görev almaktadır. Şu anda, Yeni Nesil Türkiye Cumhuriyeti Kimlik Kartı Projesinde, süreç sorumlusu olarak çalışmaktadır. Öğrenim hayatına, İstanbul Üsküdar Avnibaşman İlköğretim okulunda başlamıştır. 2006 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. 2009 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünden İşletme yüksek lisans ve 2014 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünden İşletme Doktora derecelerini almıştır. Ulusal ve uluslararası projelerde süreç sorumlusu olarak, süreç geliştirme ve iyileştirme çalışmaları yapmıştır. TÜBİTAK UEKAE'de 2011 yılında Bilgi Sistemlerinde, bilgi güvenliği konusu üzerinde çalışmaya başlamıştır. Buradaki çalışmaları referans alınarak, 2012 yılında Kamu Sertifikasyon Merkezindeki bilgi güvenliği ve elektronik imza altyapısı ile ilgili çalışmalara sorumlu olarak atanmıştır. 2013 yılı itibari ile elektronik kimlik doğrulama, elektronik imza ile ilgili süreç ve araştırma çalışmalarına destek olmak için Yeni Nesil Türkiye Cumhuriyeti Kimlik Kartı Projesinde, süreç sorumluluğuna atanmıştır. Akademik ve iş hayatındaki çalışmalar doğrultusundaki ilgili alanları; Matematiksel karar verme teknikleri, stratejik yönetim, yönetim organizasyonu, elektronik imza, elektronik kimlik doğrulama, bilgi güvenliği, risk yönetimi ve ISO yönetim sistemleridir. Stratejik yönetim ve yönetim organizasyonu konusunda, bildiri ve makaleleri bulunmakla birlikte; elektronik imza, elektronik kimlik doğrulama ve bilgi güvenliği ile ilgili birçok çalışma yazısı bulunmaktadır.