

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KRİZ HAZIRLIK YETENEĞİNDE
ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ROLÜ VE
FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ

Mahmut YAVUZ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2014

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KRİZ HAZIRLIK YETENEĞİNDE
ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ROLÜ VE
FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ

Mahmut YAVUZ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Cemal ZEHİR

GEBZE

2014

DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve 2013/16 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından tarihinde tez savunma sınavı yapılan tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) :

ÜYE :

ÜYE :

ÜYE :

ÜYE :

ONAY

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

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Türkiye geçmiş yıllarda ülke ekonomisine ağır darbeler vuran büyük ekonomik krizler yaşamıştır. Dolayısıyla kriz yönetimi, uzun yıllar Türkiye gündeminde ana konu olarak önemli bir yer tutmuştur. Etkin kriz yönetim aracı olarak örgütlerde öğrenme kavramı da kriz yönetim kavramının yanında odaklanılan başka bir konu olmuştur. Krizlerin ortaya çıkmasının kaçınılmaz olması, bazı noktalarda kriz yönetiminin bir parçası olan krize hazırlık sürecinin herhangi bir örgütün varlığı için hayati bir öneme sahip olduğunu göstermiştir. Bu yüzden krizlere hazırlık, potansiyel krizlerle etkin bir mücadele yolu arayan örgütler için gittikçe önem kazanan bir konu olmuştur.

Bu noktadan hareketle krizlerde işletmeleri ayakta tutan davranış ve yeteneklerin araştırıldığı bu çalışma, kriz hazırlık yeteneğinin, örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve kriz deneyimlerden öğrenme ile yenilik performansı ve örgütsel performans ile olan ilişkisini ortaya koyma amacını gütmektedir.

Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 114 firmanın 400 yöneticisi üzerinde yürütülmüştür. Elde edilen anket verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 15.00 İstatistik Paket Programı kullanılmıştır. Bazı ordinal (eğitim durumu gibi) ve tüm nominal ölçeklerin kullanıldığı sorularda (cinsiyet gibi demografik özelliklerin tanımlanmasında tanımlayıcı analiz yöntemi kullanılırken; Likert tipi ordinal ölçeklerin kullanıldığı sorularda faktör analizine başvurulmuştur. Faktörlerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki birebir ilişki korelasyon analiziyle ortaya konurken; araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

Yapılan analizler kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve kriz deneyimlerden öğrenmenin kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla yenilik performansını ve örgütsel performansı artırdığı yönündeki tezlerimizi doğrulamıştır.

SUMMARY

Turkey has experienced a series of crises in the past years, which induced remarkable damage in country economy. Thus crisis management has been the main topic in Turkish agenda so many years. Besides crisis management, learning in organizations also has been focused as an affective crisis management mean. Crisis preparedness process which is a part of crisis management is vital for any organization's existence because the emergence of crises is inevitable. Therefore the crisis preparedness has been a topic of increasing importance for organizations seeking an effective way to fight against potential crises.

In this context, this research aim to investigate the relationship among the crisis preparedness capability, organizational learning capability, learning orientation, learning from crisis experince and organizational performance, innovation performance.

This survey is conducted on 400 managers of 114 firms operating in the Marmara region. SPSS 15.0 statistics package program was used to analyze the data obtained from 400 questionnaires. Factor analysis, and reliability analysis have been executed to reveal the reliability of scale, and correlation and regression analyses have been executed to reveal the relationship among the crisis preparedness capability, organizational learning capability, learning orientation, learning from crisis experince and organizational performance, innovation performance.

The results of this study confirmed our thesis that in times of crises organizational learning capability, learning orientation, and learning from crisis experience increases organizational performance and innovation performance by crisis preparedness capability.

TEŞEKKÜR

anneme ve babama;

yoğun geçen iş hayatı içerisinde uzun yıllar alan bu çalışma süresi boyunca beni sabır ve anlayışla destekleyen eşim Gülşen YAVUZ Hanım başta olmak üzere değerli aile üyelerimin herbirine;

doktora çalışmalarımın sürecinde benden desteğini esirgemeyen değerli hocam
Prof. Dr. Cemal ZEHİR Bey'e,

tez hazırlama sürecince yardımcı olan ve yönlendirme yapan değerli hocalarım
Doç Dr. A. Zafer ACAR Bey'e, Doç Dr. Hakan KİTAPÇI Bey'e;

öğrencilik hayatım süresince benden teşvik ve desteğini esirgemeyen başta İşletme Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Halit KESKİN Bey ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Prof.Dr. Lütfighak ALPKAN Bey olmak üzere değerli fikirlerinden faydalandığım Sosyal Bilimler Enstitüsünün tüm öğretim görevlilerine;

bizleri her zaman güleryüzle karşılayan ve destek olan Sosyal Bilimler Enstitüsü Sekreteri Mikail ONUR Hanım'a

ve son olarak bu tezin hazırlanmasında başvurulmuş kaynak eserleri hazırlayan ve istifademize sunan çok değerli bilim insanlarına,

TEŞEKKÜR EDERİM.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

SAYFA

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİM YETENEĞİ	4
2.1. Kriz Tanımı	4
2.1.1. Ekonomik Krizler ve Özellikleri	6
2.1.2. Örgütsel Krizler ve Özellikleri	8
2.1.2.1. Teknolojik Felaketler	8
2.1.2.2. Çöküş Krizleri	9
2.1.2.3. Gelişimsel Krizler	10
2.2. Kriz Yönetimine Yönelik Genel Kabuller	11
2.3. Kriz Yönetim Modelleri	14
2.3.1. Kriz Yönetim Süreci Modeli	14
2.3.1.1. Kriz Uyarı Sinyallerini Tespit Etmek	15
2.3.1.2. Krize Karşı Hazırlanmak ve Önlem Almak	16
2.3.1.3. Krizin Dizginlenmesi-Hasarın Kontrolü	19
2.3.1.4. İyileşme-Normale Dönme	20
2.3.1.5. Krizden Öğrenme	21
2.3.2. Kriz Hazırlık Modeli	22
2.3.3. Stratejik Yaklaşım Modeli	24

2.4. Kriz Hazırlık Yeteneği	26
2.4.1. Kriz Yönetim Kültürü Oluşturma	28
2.4.2. Krize Yönelik Stratejik Faaliyetler	29
2.4.3. Erken Uyarı Sistemi Oluşturma	30
3. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME	32
3.1. Örgütsel Öğrenme Yeteneği	32
3.2. Öğrenme Odaklılık	38
3.3. Kriz Deneyimlerinden Öğrenme	40
3.3.1. Krizden Öğrenme	40
3.3.2. Hatalardan Öğrenme	41
4. FİRMA PERFORMANSI	44
4.1. Örgütsel Performans	45
4.2. Yenilik Performansı	46
4.3. Kriz Hazırlık Yeteneğinin Örgütlerde Öğrenme Unsurları ile Firma Performansı Unsurları Arasındaki Ara Değişken Etkisi	48
4.3.1. Kriz Hazırlık Yeteneğinin, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık ve Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkisi	48
4.3.2. Kriz Hazırlık Yeteneğinin, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık ve Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Yenilik Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkisi	51
5. METODOLOJİ VE UYGULAMA	55
5.1. Araştırmanın Amacı	55
5.2. Araştırma Örnekleminin Seçilmesi	55
5.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması	56
5.4. Kullanılan Ölçekler	57
5.4.1. Bireysel ve Demografik Faktörler	57
5.4.2. Örgütsel Öğrenme Yeteneği	57
5.4.3. Öğrenme Odaklılık	58
5.4.4. Kriz Deneyimlerinden Öğrenme	58
5.4.5. Kriz Hazırlık Yeteneği	58
5.4.6. Örgütsel Performans	59
5.4.7. Yenilik Performansı	60

6. ANALİZLER VE SONUÇLAR	61
6.1. Verilerin Analizleri	61
6.2. Tanımlayıcı Analizler	61
6.3. Faktör Analizi	65
6.4. Güvenilirlik Analizi	70
6.4.1. Örgütsel Öğrenme Yeteneği	70
6.4.2. Öğrenme Odaklılık	71
6.4.3. Kriz Deneyimlerden Öğrenme	71
6.4.4. Kriz Hazırlık Yeteneği	71
6.4.5. Örgütsel Performans	72
6.4.6. Yenilik Performansı	72
6.5. Korelasyon Analizi	72
6.6. Öngörülen Genel Regresyon Modeli ve Hipotezler	76
6.6.1. Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık ve Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Örgütsel Performans Arasındaki Kriz Hazırlık Yeteneği Ara Değişken Etkisinin Araştırılması	78
6.6.2. Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık ve Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Yenilik Performansı Arasındaki Kriz Hazırlık Yeteneği Ara Değişken Etkisinin Araştırılması	85
7. SONUÇ	95
7.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	95
7.2. Çalışmanın Önemine Dair Genel Değerlendirme	99
7.3. Araştırmacılara ve Yöneticilere Yönelik Öneriler	100
7.4. Kısıtlar	100
KAYNAKLAR	102
ÖZGEÇMİŞ	114
EKLER	115
Ek 1- Anket Soruları	115

KISALTMALAR DİZİNİ

KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
pp.	Pages (Sayfalar)
ss:	Sayfalar
vd:	Ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.3.2.1. Krize hazırlık modeli	24
2.3.3.1. Olasılık Modeli	26
4.3.1-Genel Araştırma Modeli	54
6.6.1.1 Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Örgütsel Performans Arasındaki Kriz Hazırlık Yeteneği Alt Boyutları Ara Değişkenler Regresyon Modeli	84
6.6.2.1 Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Yenilik Performansı Arasındaki Kriz Hazırlık Yeteneği Alt Boyutları Ara Değişkenler Regresyon Modeli	92
6.6.1. Genel Araştırma Modeli-Örgütsel Performansı	93
6.6.2. Genel Araştırma Modeli-Yenilik Performansı	93
6.6.3 Genel Araştırma Modeli	94

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
6.2.1- Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçları	63
6.2.2- Firma ile ilgili Tanımlayıcı Analiz Sonuçları	64
6.3.1- Öğrenme Odaklılık, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Kriz Deneyiminden Öğrenme Faktör Analizi Sonuçları	66
6.3.2 – Kriz Hazırlık Yeteneği Faktör Analizi Sonuçları	68
6.3.3- Örgütsel Performans, Yenilik Performansı Faktör Analizi Sonuçları	69
6.4.1- Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri	70
6.5.1- Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	74
6.5.2- Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	75
6.6.1.1- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz deneyimlerinden Öğrenme ile Örgütsel Performans Arasındaki Kriz Hazırlık Yeteneği Ara Değişkeni Regresyon Analizi	79
6.6.1.2- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz deneyimlerinden Öğrenme ile Örgütsel Performans Arasındaki Kriz Yönetim Kültürü Oluşturma Ara Değişkeni Regresyon Analizi	80
6.6.1.3- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Örgütsel Performans Arasındaki Stratejik Faaliyetler Ara Değişkeni Regresyon Analizi	81
6.6.1.4- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz deneyimlerinden Öğrenme ile Örgütsel Performans Arasındaki Erken Uyarı Sistemi Ara Değişkeni Regresyon Analizi	82
6.6.2.1-Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz deneyimlerinden Öğrenme ile Yenilik Performansı Arasındaki Kriz Hazırlık Yeteneği Ara Değişkeni Regresyon Analizi	86
6.6.2.2- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz deneyimlerinden Öğrenme ile Yenilik Performansı Arasındaki Kriz Yönetim Kültürü Oluşturma Ara Değişkeni Regresyon Analizi	87
6.6.2.3- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz deneyimlerinden Öğrenme ile Yenilik Performansı Arasındaki Stratejik Faaliyetler Ara Değişkeni Regresyon Analizi	88
6.6.2.4- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz deneyimlerinden Öğrenme ile Yenilik Performansı Arasındaki Erken Uyarı Sistemi Ara Değişkeni Regresyon Analizi	89

1. GİRİŞ

Geçmiş yıllarda ülkemiz iç veya dış nedenlerden kaynaklanan irili ufaklı onlarca kriz yaşamış ve bu krizler ülke ekonomisine ve işletmelere ağır hasarlar vermişlerdir. Son dönemlerde 1994, 1999, 2001 yıllarında yaşanan büyük ekonomik krizler de benzer şekilde ülke ekonomisine ve işletmelere ağır darbeler vurmasına rağmen işletmelere çok şeyler öğretmiştir. Krizi iyi bir şekilde yöneten ve krizlerden ders alan işletmeler güçlenerek varlıklarını sürdürürken, bu başaramayan işletmeler ciddi zararlara uğramışlardır ya da yok olup gitmişlerdir. Krizlerden elde ettikleri deneyimleri iyi bir şekilde kullanan devlet ve işletmeler nitekim 2008-2009 yılında Amerikan finans şirketlerinden kaynaklanan ve tüm dünyayı saran finansal krizden fazla etkilenmemiştir. Krizlere rağmen varlıklarını devam ettiren bu işletmelerin başarılarının tesadüfî olmadığı kanaatinden yola çıkılarak bu araştırmaya başlanmıştır.

Krizler, kayıp kadar kazanç da oluşturur. Krizi yaşayan örgütün, bu krizden gerçekte bir kayıp ya da kazanç elde edeceği krizi tetikleyen nedenlere ve krizin çözüm şekli gibi birçok faktöre bağlıdır. Kriz yönetimi üzerine tek bir metot yoktur; araştırmacılar bu sürecin bir veya birkaç elementine odaklanmaktadır. Örneğin; kriz yönetim takımları (Nelson-Horchler, 1986), kriz yönetim planı (Truitt ve Kelly, 1989), krize hazırlık (Reilly, 1993; Carmeli ve Schaubroeck, 2008), krize hazırlık faaliyetleri (Pauchant ve Mitroff, 1992; Elsubbaugh vd. 2004).

Mitroff'a göre kriz yönetimi, krizin işletmeye olan potansiyel zararını minimize etmeye ve durumun kontrol altına alınmasına yardımcı olan bir fonksiyon olup, krizden elde edilebilecek fırsatlardan yararlanmayı da içeren faaliyetler bütünüdür (Mitroff, 1988). Pearson ve Clair (1998) ise kriz yönetimini, işletmenin normal faaliyetlerini sürdürmesini sağlayarak, paydaşlarının kayıplarını minimize etmesi çerçevesinde yürüttüğü sistematik bir süreç olarak tanımlamışlardır. Örgütlerde kriz yönetimi uygulamalarının temel hedefi, örgütün tüm kademelerinde özgüvenin sağlanarak; krizin örgütün bütününe olumsuz etkilemesinin, örgüt ikliminin bozulmasının ve çözülmesinin önüne geçmektir. Kriz yönetiminin diğer hedefleri ise, krizleri önceden sezerek, bunların türlerini ayırt edebilmek, bunlara karşı önlemler alabilmek, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenerek mümkün

olan en kısa sürede örgütsel yeniden yapılanmayı sağlamak olarak sıralanabilir (Pearson ve Mitroff, 1993).

Bu bağlamda, krizlerin ortaya çıkmasını kaçınılmaz olması, bazı noktalarda kriz yönetiminin bir parçası olan krize hazırlık sürecinin herhangi bir örgütün varlığı için hayati bir öneme sahip olduğunu gösterir. Bu yüzden krizlere hazırlık, potansiyel krizlerle etkin bir mücadele yolu arayan örgütler için gittikçe önem kazanan bir konu olmuştur. Son dönemdeki araştırma bulguları, son yirmi yılda ortaya çıkan dramatik krizlerin (1979'da Three Mile Island ve 1986'da Çernobil gibi) çoğunun eğer çalışanlar ve yöneticileri krize hazırlıklı olmuş olsalardı önlenebileceğini yada etkilerinin minimize edilebileceğini göstermektedir (Elsubbaugh vd., 2004). Kriz hazırlık süreci, olası kriz durumunu önceden tahmin ederek kriz ortaya çıkmadan gerekli önlemleri alma ve krizden kaçınma yollarını belirleme aşamasıdır (Bayazıt ve diğerleri, 2003). Kriz hazırlık yeteneği ise mevcut ve gelecek kriz durumlarıyla baş etme hususunda organizasyonun hazır olma düzeyini ifade eder (Carmeli ve Schaubroeck, 2008). Kriz hazırlık yeteneği örgütlerin yapısına, kültürüne ve politikalarına göre farklılaşmasına rağmen, temelde üç unsurdan meydana gelmektedir: “kültürel hazırlık”, “stratejik hazırlık” ve “erken uyarı sinyallerinin tespiti” (Elsubbaugh vd., 2004).

Krize hazırlık yeteneği, öğrenme ile uygun bir şekilde ilişkilendirilirse rekabetçi avantaj sağlayabilir (Roux-Dufort ve Matais,1999). Örgütlerde öğrenme organizasyonun karşılaştığı krizle baş edebilmekte temel belirleyicilerden birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde öğrenme ve kriz hazırlık yeteneği doğru bir şekilde eşleştirilirse kriz, dengeleri bozan bir risk olmaktan çıkıp potansiyel bir iyileşme kaynağı haline alabilir. Farrell ve arkadaşlarına (2008) göre öğrenme değerlidir çünkü işletme çevresindeki tehditleri minimize edip işletmenin fırsatları değerlendirmesine imkan veriyor. Örgütlerde öğrenme bağlamında, bu çalışma üç unsur üzerine odaklanmaktadır: “örgütsel öğrenme yeteneği”, “öğrenme odaklılık” ve “kriz deneyimlerinden öğrenme”.

Öğrenme, örgütsel öğrenme ve yeteneğin literatürdeki tanımlarını baz alan Alegre ve Chiva (2008) “işletmelerin rekabet avantajı kazanmak için kullandıkları açık ve gizli kaynak ya da yetenekleri”ni *örgütsel öğrenme yeteneği* olarak ifade etmekte ve örgütsel öğrenme sürecini bu yeteneklerin mümkün kıldığını belirtmektedir. Örgütsel öğrenmeyi bir süreç, örgütsel öğrenme yeteneğini ise bir sistem olarak ele alan Chen (2005), örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutlarını

“keşfetme, yenilik yapma, seçme, uygulama, transfer etme, yansıtma, bilgi edinme, bilgi sağlama, örgütsel (hafıza) bellek oluşturma” olarak sıralamaktadır.

Rekabet avantajının dolayısıyla da örgüt başarısının kaynağı (Farrell vd., 2008) olarak görülen bir diğer unsur olan öğrenme odaklılık, “Örgütün bilgi yaratmasını ve kullanma yönelimini etkileyen örgütsel değerlerin teşvik edilmesi” (Baker ve Sinkula, 1999; Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002; Hult vd., 2003; Slater ve Narver, 1995) şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Öğrenme odaklılığı örgütsel kültür bağlamında ele alan Hult ve arkadaşları (Hult, Ketchen ve Reus, 2001; Hult, Snow, ve Kandemir, 2003; Kandemir ve Hult, 2005) *öğrenmeye değer veren, öğrenmeyi teşvik eden davranışları* öğrenme odaklılık olarak nitelemekte ve bu davranışları dört grup altında toplamaktadır: öğrenme yönelimi, sistem yönelimi, takım yönelimi, ortak hafıza yönelimi.

Örgütlerde öğrenmenin son unsuru olarak ele alınan *kriz deneyimlerinden öğrenme*, bu çalışma kapsamında iki yönüyle irdelenmiştir: “krizden öğrenme” ve “hatalardan öğrenme”. Carmeli ve Schaubroeck (2008), kriz deneyimlerinden öğrenme faaliyetinin yaşanan krizlerden ve hatalardan öğrenme davranışlarını kapsadığını belirtmekte ve bu faaliyetin da kriz hazırlık süreciyle pozitif yönde etkilediğini öne sürmektedir.

Krizlerde işletmeleri ayakta tutan davranış ve yeteneklerin araştırıldığı bu çalışma, kriz hazırlık yeteneğinin, örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık, kriz deneyimlerden öğrenme, yenilik performansı ve örgütsel performans ile olan ilişkisini ortaya koyma amacını gütmektedir. Bu doğrultuda, çalışma kapsamında, kriz kavramı ve özellikleri kısaca açıklandıktan sonra kriz yönetim sürecinin bir parçası olan “*kriz hazırlık yeteneği*” kavramına ve örgütlerde öğrenme unsurları olan, “*örgütsel öğrenme yeteneği*”, “*öğrenme odaklılık*”, “*kriz deneyimlerinden öğrenme*” kavramlarına odaklanılarak bunların örgütsel performans ve yenilik performansı ile olan ilişkileri incelenmektedir. Çalışmanın metodoloji bölümünde bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri ampirik olarak ayrıntılı bir şekilde irdelenmektedir. Araştırma bulguları ve sonraki çalışmalar için öneriler çalışmanın sonuç bölümünde yer almaktadır.

2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİM YETENEĞİ

2.1 Kriz Tanımı

Kriz günümüz işletmeleri için kaçınılmaz bir durum ve rutin işletme faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçasıdır (Quarantelli, 1988; Mitroff, 2000; Smits ve Ezzat, 2003). İşletme krizleri kişiler, örgütsel yapılar, ekonomiler, teknolojiler ve ya doğal felaketler yoluyla yaşanmakta ve kaynaklar ve insan hayatı üzerinde ağır kayıplara yol açabilmektedir. Krizler hem finansal yapıları hem de etkiledikleri örgütlerin ününü- imajını- iste istemez zarara uğratmaktadır. Son yıllarda dünya çapında yıkıcı krizlerin sayısında belirgin bir artış görülmektedir (Elsubbaugh, Fildes ve Rose, 2004). Bu da etkin kriz yönetimi konusunu sürekli gündemde kalmasına neden olmuştur. Bu çalışmanın da odağını oluşturan kriz yönetimi konusuna değinmeden önce kriz kavramını, türlerini tanımlamakta fayda vardır.

Ortaya çıkma nedenlerine bağlı olarak çok farklı açılardan ele alınan kriz kavramının literatürde çok sayıda tanımı yer almaktadır. Herman (1963) krizlerin, öncelikleri hedefleri tehdit eden, tepki verme süresini sınırlayan, ana karar vericiler üzerinde baskı oluşturan durum olarak değerlendirilmesi gerektiğini söylemektedir. Pauchant ve Mitroff (1990) krizleri tüm sistemi etkileyen ya da etkileme potansiyeline sahip, dolayısıyla sistemin en temel sosyal kimliğini tehdit eden kırılmalar olarak tanımlamaktadır.

Benzer şekilde Burnett (1998) krizi “bir sistemi fiziksel olarak bir bütün olarak etkileyen ve temel varsayımlarını, öznel anlamda kendi kendini ve varoluşsal temellerini tehdit eden bir bozulma” şeklinde ifade etmektedir.

Yönetim bilimciler, krizin herkes tarafından kabul edilebilir tam ve tek bir tanımını yapmak için büyük çabalar sarf etseler de çok etkenli yapısından dolayı bu pek mümkün olmamıştır. Ancak bu konuda literatür taraması krizle ilgili belli başlı ortak özellikler ortaya koymaktadır. Buna göre krizler;

- Çok beklenmedik bir anda ortaya çıkar fakat organizasyonun varlığını ciddi bir şekilde tehdit eder, organizasyonun paydaşları üzerinde ciddi etkileri olur (Pauchant ve Mitroff, 1992)

- Sebep ve sonuçları belirsiz yada bilinmeyen muğlak bir durum oluşturur (Dutton, 1986)
- Organizasyonun üyeleri için çok beklenmedik bir durumdur, ve uygun bir çözüm bulabilme süresi oldukça kısadır (Pearson and Clair, 1998)

Fink (1986), krizi işletmenin imajını tehlikeye atan ve temeline zarar veren işletmenin normal operasyonlarında kesintiye neden olarak olay ve faaliyetlerde gerilim riskini yükselten bir dönüm noktası olarak tanımlamaktadır. Kriz operasyonel üretimde başarısızlığı yol açabilir ve/veya halkla ilişkilerde fiyaskoya yol açabilir. Kriz olayı işletmenin faaliyetlerini kesintiye uğratabilen yasal problemlere de yol açabilir. Kriz sadece doğal afetleri, terörizmi, sahtekarlığı ve kaynakların uluslar arası tahribatını değil aynı zamanda anahtar konumdaki bir çalışanın rahatsızlığı, kısa bir enerji kesintisi, ürün geri çağırma gibi çok küçük görünen olayları da içine alabilir (Coombs, 1999). Nitekim Kovoov-Misra, Clair, and Bettenhausen (2001) kriz olarak nitelendirilebilecek bazı durumları şöyle sıralamaktadır:

- Teknik krizler (teknolojik kazalar, üretim hataları, bilgisayar sisteminin çökmesi)
- Ekonomik krizler (çöküş krizleri , boykotlar, agresif satınalmalar)
- Büyümeye bağlı krizler (gelişimsel krizler)
- İnsan ve sosyal içerikli krizler (liderin ölümü, çalışan şiddeti, terörizm, sabotaj, cinsel taciz, saldırı, yöneticinin kaçırılması)
- Ahlaki ve etik krizler (gasp, rüşvet)
- Algısal krizler (örgüt/ürün hakkında dedikodu, imaj kaybı)
- Doğal afetler (yangın, sel, deprem)

Kovoov-Mısra ve arkadaşlarının kriz olarak niteledikleri bu durumları Dubrovski (2009) krizin oluşma nedenleri olarak ifade etmekte ve temelde dışsal-içsel nedenler olarak ikiye ayırmaktadır. Örgütlerin, ortaya çıkmalarını engelleme konusunda bir etkisinin olmadığı ve örgütün dış çevresinden kaynaklanan dışsal nedenler: pazardaki değişiklikler, sektördeki değişiklikler, genel gidişatın sonucu olarak ortaya çıkan değişimler, genel ekonomik krizler, politik değişimler, makro ekonomik ölçümler, kur oranları, müşteri değerleri, vergi artışları, işçi-işveren arasındaki anlaşmalar, doğal afetler, sosyo-patolojik olaylar (sabotaj, gasp, terörizm) olarak sıralanırken; örgütlerin iç dinamiklerinden kaynaklanan içsel nedenler, yönetimin yetersizliği, hantal organizasyon yapısı, rekabetçi olmayan pazar

pozisyonu, personel yönetimi hataları, aşırı maliyetli üretim, ihmal edilmiş finansal fonksiyonlar, verimsiz bilgi sistemi şeklinde ifade edilmektedir (Dubrovski, 2009).

Bu çalışma, “organizasyonun varlığını ve büyümesini doğrudan tehlikeye atan hem iç hem de dış sebeplerden kaynaklanan kısa dönemli, istenmeyen ve hoş görülmeleyen kritik bir durum” (Dubrowski, 2004) olarak tanımlanan kriz kavramı üzerinde odaklanmaktadır. Dış etkenlerden kaynaklanan “ekonomik krizler” ve iç etkenlerden kaynaklanan “örgütsel krizler” organizasyonların varlığını ve performansını etkileyen temel kriz çeşitleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, krizler deneyimlerinden öğrenme, öğrenme odaklılık ve kriz hazırlık yeteneğinin performans üzerinde etkilerinin araştırıldığı bu tez çalışmasında, kriz dönemleri ile örgütleri etkileyen makro düzey ekonomik krizler ve mikro düzey örgütsel krizler kastedilmektedir. Bu doğrultuda örgütlerde öğrenme ve kriz hazırlık yeteneği konularına geçmeden önce “ekonomik kriz” ve “örgütsel kriz” kavramlarını tanımlamak doğru olacaktır.

2.1.1. Ekonomik Krizler ve Özellikleri

Pauchant and Mitroff (1990) krizi tüm sistemi etkileyen ya da etkileme potansiyeli olan, bu yüzden de sistemin sosyal kimliğinin temelini tehdit eden bozulma olarak tanımlamaktadır. Grewal ve Tansuhaj (2001), ekonomik krizi, üretim ve istihdamın belli bir biçimde bir aşağı bir yukarı dalgalanmasıyla ekonomik çöküntü veya gelişmeye neden olan süreç olarak ifade edilen konjonktür dalgalanmasıyla ilişkilendirmekte ve yirminci yüzyılın başından beri Keynes (1936), Mathews (1959), Schumpeter (1939) gibi çok sayıda makro ekonomistin bu konjonktürel dalgalanma bağıntılı krizi anlamak için büyük çabalar sarf ettiğini belirtmektedir. Hatta kapitalizmin eleştirisi olan Marx’ın “*Kapitalizm*”i dahi bu dalgalama süreçlerinin çatışmasına odaklanmaktadır.

Bu konjonktür dalgalanmasının gelişimini ve kriz bağıntılı genişleme/daralma süreçlerinin nedenlerini anlamak için çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, bu konu hala bir sır olma özelliğini korumaktadır (Sharma, 1999). Ekonomistler bu karmaşık konjonktür dalgalanmasını anlamaya ve tahmin etmeye çalışırken, dalgalanmaları sadece zaman bağlamında değil (50-60 yıllık dalga, 15-20 yıllık dalga, 40-60 aylık dalga gibi) (Mullineux, 1984), genel ekonomik trendleri

(mesela gelişen ekonomiler için yukarı trend), ulusal ekonomiler arasındaki bağları, harici şokları (mesela doğal afetler), dikkate almaları ve ölçümlerine dahil etmeleri gerekmektedir (Grewal ve Tansuhaj, 2001). Ancak her daralma sürecinin kriz olarak sınıflandırılmayacağı belirten Grewal ve Tansuhaj, ekonomik krizi “*reel çıktıların azaldığı daralmalar*” (2001:68) olarak ifade etmekte ve bunun durgun büyümelerle karıştırılmaması gerektiğini vurgulamaktadır.

Krizi oluşturan konjonktür dalgalanma nedenleri hakkında bir uzlaşma olmadığı gibi krizlerin ortaya çıkış şekilleri konusunda da bir uzlaşma söz konusu değildir. Mesela 1930 dünya ekonomik krizi (1930 Büyük Buhran) Keynezyen krizi (talebin kronik yetersizliği) olarak nitelendirilirken, 1970 Petrol krizi dışsal şok olarak sınıflandırılmaktadır. Yine dünyayı etkileyen küresel krizlerden biri olan Asya krizi ise, çağ dışı bankacılık uygulamaları ile şeffaflık eksiliği gibi kültürel özelliklerin neticesi olarak değerlendirilmektedir.

Türkiye’de oluşan belli başlı krizlerin özelliklerine baktığımızda ise genel olarak Türkiye’deki krizlerin, küresel krizlerin etkilerine bağlı olarak ortaya çıktıkları görülmektedir. Mesela, Büyük Buhran olarak adlandırılan 1930 krizini etkiler 1929’da Türkiye’de hissedilmeye başlanmış ve bu yılda ilk defa TL değer kaybetmiş, Türkiye’nin başlıca ihracatı olan tarım ürünlerinin fiyatları dünya piyasalarında gerilemiş, Türkiye ekonomisinin kendi sıkıntıları ve ödenmesi gereken Osmanlı borçlarının ilk taksiti de eklenince ciddi bir kriz ortamı oluşmuştur. 1944 yılında İkinci Dünya Savaşı’nın başlaması tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de ekonominin dengelerini sarsmıştır. Bu dönemde bütçe açık vermeye başlayınca, yeni ekonomik politikalara ayak uydurmak ve ihracatı artırmak için devalüasyon yapılmış ancak bu da işe yaramamış ve bu kriz Türkiye tarihine 1948 krizi olarak geçmiştir. 1973-1974 yılları arasında dört katına çıkan petrol fiyatları Türk ekonomisini de olumsuz etkilemiştir. Aynı yıl Kıbrıs Barış Harekâtı ile birlikte batılı ülkelerin üstü örtülü ekonomik ambargo uygulaması ve petrol fiyatlarındaki artış ile ithal edilen sanayi ürünlerinin fiyatlarının artması bir araya gelince, Türkiye’de dış ticaret açığı hızlı bir artış göstererek 769 milyon dolardan 2.3 milyar dolara fırlamış, turizm ve işçi gelirleri düşerken işsizlik oranında bir rekor kırılmıştır. Böylece 2000’lere kadar devam edecek olan kronik krizler döneminin -1974 Petrol Krizi, 1978 Krizi, 1979-1980 İkinci Petrol Krizi, 1982 Brezilya Krizi, 1986 24 Ocak Kararları Krizi, 1987 Newyork Borsasının Çökmesi Krizi, 1988-1989 Serbest Piyasa Ekonomisi Krizi,

1991 Finansal Kriz, 1993-1994 Finansal Kriz, 1997 Krizi, 1999 Krizi, 2001 Bankacılık Krizi gibi (TUİK, 2010)- temeli atılmıştır.

Görüldüğü üzere ekonomik krizlerin ortaya çıkış şekilleri ve nedenleri arasında birtakım farklılıklar mevcut olsa da sonuçları itibarıyla genellikle benzer özellikler taşımaktadırlar. Diğer bir ifade ile ekonomik krizlerin ortak özelliğini, birçok makro-ekonomik göstergenin birlikte hareket etmesi oluşturmaktadır. Bunlar (Grewal ve Tansuhaj, 2001:68) :

- Gayrisafi milli hasıla olarak ifade edilen reel çıktılarda azalma
- Yüksek düzeyde enflasyon
- Kurlarda büyük dalgalanmalar
- Paranın değer kaybı olarak sıralanabilir.

2.1.2. Örgütsel Krizler ve Özellikleri

Örgütsel krizler hakkındaki karmaşık bir literatür bulunmaktadır (Kovoor-Misra, Clair, and Bettenhausen, 2001). Örneğin Hermann (1969), Nystrom ve Starbuck (1984), ve Koovar ve Misra (1995) krizi örgütün varlığı ve hedefleri için tehdit olarak tarif etmektedirler. Öte yandan Fink (1986), Kerchner ve Schuster (1982), ve Milburn, Schuler ve Watman (1983) krizin örgütler için sadece tehdit değil aynı zamanda fırsat olarak tarif ederler. Holsti (1978), Herman (1969), Pearson ve Mitroff (1993) krizleri sürpriz olarak tarif ederken, Kerchner ve Schuster (1982), ve Milburn, Schuler ve Watman (1983) krizleri tahmin edilebilir olarak tarif ederler. Öte yandan Shrivastava ve Mitroff (1987) ve Weick (1988) krizi düşük olasılıklı olarak tarif ederken, Smart ve Vertinsky (1984) krizi hem düşük hem de yüksek olasılıklı olarak tarif eder. Örgütsel krizler teknik ya da ekonomik krizler, bireysel ya da sosyal krizler, olağan ya da olağanüstü krizler (Pearson ve Mitroff, 1993) şeklinde ortaya çıkabileceği gibi genellikle organizasyonlarda en yaygın şekilde yaşanan örgütsel krizler teknolojik felaketler, çöküş krizleri ve gelişimsel krizler olmaktadır (Kovoor-Mısra vd., 2001).

2.1.2.1. Teknolojik felaketler

Örgütsel krizler hakkındaki literatürde teknolojik felakete odaklanan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu tür felaketler genellikle operasyonlarında karmaşık

teknoloji kullanan örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Bu örgütler imalat, hava veya deniz taşımacılığı, nükleer veya diğer enerjileri üreten ya da dağıtan örgütler olabilir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarla, bu tür bir krize maruz alan örgütlerin yüksek güvenilirliği nasıl sürdürdüklerini ve krizden nasıl kaçındıklarını (LaPorte, 1989; Roberts, 1990; Rochlin, 1993), sistem hatalarını (Bowonder ve Linstone, 1987; Weick, 1993) anlamaya odaklanırken; Exxon Valdez petrol sızıntısı (Linstone ve Mitroff, 1994), Three Mile Island nükleer tehlikesini (Perrow, 1984), Hindistan Bhopal gaz kaçağını (Shrivastava, 1987), Challenger uzay aracının patlamasını (Vaughn, 1990) ve Tenerife uçak kazasını (Weick, 1993) bu bağlamda ele almışlardır.

Teknolojik felaketler, teknolojik bir başarısızlıkla sonuçlanan örgütsel sistemdeki hataların kombinasyonunun sonucu olarak ortaya çıkar (Shrivastava, 1987). Örneğin Hindistan Bhopal’da Union Carbide işletmesindeki kimyasal sızıntı, aslında zayıf güvenlik uygulamaları, yetersiz eğitim, düşük moral, işletme çevresindeki hastane ve diğer hizmetlerdeki yetersiz altyapının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Kriz ortaya çıkmak için bekliyordu ve bir operatör hatası ile tetiklendi.

Teknolojik felaket kaynaklı krizler birbirini takip eden farklı süreçlerin sonucu ortaya çıkar (Turner, 1976) ve sadece organizasyonun varlığına zarar vermekle kalmaz insanların, hayvanların, doğanın kısaca tüm canlıların varlığı için de tehdit unsuru olabilir (Shrivastava, 1987).

2.1.2.2. Çöküş Krizleri

Literatür çöküşe geçen ve krizi yaşayan kar amaçlı örgütleri de detaylıca incelemiştir (Dunbar ve Goldberg, 1978; Hambrick ve D’Aveni, 1988; Starbuck, Greve, ve Hedberg, 1978). Çöküş krizleri genellikle zamanla pazar beklentilerinin gerisinde kalan veya teknolojik değişmelere cevap vermede örgütü zora sokan içsel fonksiyon bozuklukları yüzünden ortaya çıkar (Kovoor-Mısra vd., 2001).

Genellikle örgütler çöküş krizine girmeden önce çeşitli aşamalardan geçerler. Hambrick ve D’Aveni (1988) bu aşamaları: örgütsel esneklik ve performansın kötüleştiği “erken bozulma”; örgütün aşırı bir şekilde stratejik bocalamaya düştüğü

“marjinal varlık”; firma pazarının birden bire çöktüğü, performans ve esnekliğin hızlıca kötüleştiği ve örgütsel başarısızlıkla sonuçlanan “ölüm kalım mücadelesi” şeklinde tanımlamaktadır. Diğer taraftan Weitzel ve Jonsson (1989) bu aşamaları, örgütün iç ve dış değişimin sinyallerini tesbit etmede başarısız olduğu “körlük” evresi; düzeltici tepkide bulunmada başarısız olduğu “aksiyonsuzluk” evresi; karar vericiler tarafından yanlış kararları alındığı “yanlış aksiyon” evresi; tüm bunların yol açtığı, örgütün kaçınılmaz olarak kaosa sürüklenerek çöküşe geçtiği “kriz” evresi; ve son olarak örgütün iflas ettiği ve kendini toparlayamadığı “çözülme” evresi olarak ifade etmektedir.

2.1.2.3. Gelişimsel Krizler

Literatürdeki örgütsel krizlerle ilgili diğer bir akım büyümekte olan bir örgütün geçiş noktasında ortaya çıkan krizlerini konu edinmektedir. Grenier (1972) bu tür krizleri, örgütün büyürken yaşadığı içsel sapma olarak tanımlanmaktadır. İçsel sapma gelişmenin belirli bir aşamasını yönetmek için önemli olan ancak bir sonraki aşamayı engelleyen yapı ve sistemlerde ortaya çıkabilir. Grenier (1972) bu şekilde ortaya çıkan dört kriz tipinden bahsetmektedir: Birinci tür kriz “liderlik” krizidir ve örgütsel büyümenin ortaya koyduğu ihtiyaçlar, kurucuların yönlendirme yeteneğini aştığı durumda ortaya çıkar. İkinci tür kriz “otonomi” krizidir ve şirketin büyümesini yöneten güçlü bir liderin şirketi sadece tek başına yönetemeyeceğini ve fonksiyonel yöneticilere sorumluluk devretmesi gerektiği durumu ifade eder. Üçüncüsü “kontrol” krizidir ve daha ileri bir büyüme sonucu fonksiyonel yöneticilerin örgütün diğer parçaları ile koordinasyonu sağlayamadıkları durumda ortaya çıkar. Son olarak “bürokrasi” krizi ortaya çıkar ki koordine faaliyetleri kolaylaştırmak için tasarlanan kural ve düzenlemeler artarak hantal ve katılaşmış bir hale gelir ve yeniliği, hesap verebilirliği sınırlar (Kovoor-Misra vd. 2001).

Bu tür krizleri “gelişimsel kriz” olarak adlandıran Kovoor-Misra ve arkadaşları, örgütlerin de tıpkı insanlar gibi büyüdüğü ve bir dizi yaşam evrelerinden geçtiği varsayımından hareketle, bu geçiş noktalarını örgütler için kriz olarak nitelemekte ve geçiş dönemini yönetmedeki bir yeteneksizliğin daha ileri bir büyümeyi felce uğratabileceğini öne sürmektedir (2001: s.81).

Lippitt ve Schmidt (1967) örgütü bir sonraki aşamaya hareket ettirecek örgütsel gelişmelerin her bir aşamasında ortaya çıkabilecek kritik kaygıları kriz

olarak tarif eder. Burada üç gelişimsel aşama tarif edilir: doğum, gençlik ve olgunluk. Bu kritik kaygı veya kriz durumu şu şekilde örneklenmektedir: doğum aşamasında, yeni bir örgüt oluşturmak veya yeni bir girişim başlatmak ihtiyacı. Bu tür bir ihtiyaç zamanı, parayı, enerjiyi ve şöhreti riske atmayı içerir. Bu kriz tamamen çözülürse yeni bir birim operasyona başlar. Gençlik aşamasında ortaya çıkan kriz, dengenin sağlanması ve içsel sistemlerin ayarlanmasını içerir. Gençlik aşamasında örgüt, politikaları dener, kayıt altına alınmak istemez ve üyeler özgürlük kaybı yaşarlar. Disipline uyma ve kabul etmeye gönüllü olmak, örgütün daha etkin olması sağlar ki aksi takdirde örgütün varlığı tehlikeye atılır (Kovoor-Mısra, 2001).

Sonuç olarak, teknolojik felaketler bir örgütte büyük bir teknolojik hata ortaya çıkarmak için bir araya gelmiş çoklu hata veya barırsızlık dolayısıyla ortaya çıkan olaylar olarak tanımlanır. Diğer yanda çöküş krizleri örgütlerin çevreleri ile ilgili ürünleri yönetmedeki örgütsel yetersizliklerinin bir sonucudur. Son olarak gelişimse krizler örgütün büyümesine dönük gelişme ve yeni kaygılar sonucu ortaya çıkar. Belirtmek gerekir ki her üç kriz türü bağımsız olmakla birlikte, birbirlerini tetikleyebilirler. Örneğin gelişimsel bir krizin yönetiminde başarısız olmak çöküş krizini tetikleyebilir. Öte yandan, çöküşteki örgütler, teknolojik felaketler karşı savunmasız kalabilirler (Kovoor-Mısra, 2001).

2.2 Kriz Yönetimine Yönelik Genel Kabuller

Gonzalez-Herrero ve Pratt (1995) McDonalds'ın sıcak kahve dökülmesi ve Intel Pentium'un hatalarını vaka analizi olarak inceleyerek kriz yönetim sürecinin dört adımda karakterize edilebileceğini ifade etmişlerdir.

1. Konu yönetimi-çevrenin taranması, veri toplama, ve bir iletişim stratejisinin geliştirilmesini içerir;
2. Engelleyici planlama- çevrenin izlenmesi, enformasyon/uyarı sisteminin kurulması, ve iç iletişim prosedürlerinin geliştirilmesini içerir;
3. Kriz- şirketin cevabının değerlendirilmesi, kötü reklamı etkisizleştirmek ve mesajı hedefe koymayı içerir
4. Kriz sonrası- müşteriye yönelmeyi, konuları izlemeyi, medyayı bilgilendirmeye devam etmeyi ve kriz planını değerlendirmeyi içerir.

Gonzalez-Herro ve Pratt (1995) geleneğini devam ettiren ve örgütlerin yaşadıkları krizleri nasıl çözdüklerine odaklanan çok sayıda araştırmacı (Burnett, 1998; Smart ve Vertinsky, 1984; Dunbar ve Goldberg, 1978; Billings vd. 1980; Billings, 1994) vaka analizlerine dayalı bir literatür oluşturmuşlar ve bu analizlerden yola çıkarak aşağıdaki bulgulara ulaşmışlar:

- Krizin ortaya çıkma ihtimali ve şiddeti, endüstriye, şirkete ve işletme fonksiyonlarına göre farklılık gösterir. Mesela endüstri kaynaklı şu krizlerden bahsedilmektedir: (1) halkın algısı, (2) endüstriyel ilişkiler, (3) pazardaki ani değişiklikler, (4) ürün başarısızlıkları, (5) üst yönetim değişiklikleri, (6) düşmanca devralma, (7) düzenlemeler/iptaller, (8) uluslar arası olumsuz olaylar, (9) nakit krizleri (Burnett, 1998:477).
- Kriz çözümleri hem kısa hem de uzun vadelidir. Bununla birlikte şirketler krize kalıcı bir çözüm oluşturmak için her iki çözümü bir arada düşünmelidir.
- Kriz kayıp kadar kazanç da oluşturur. Krizi yaşayan örgütün, bu krizden gerçekte bir kayıp ya da kazanç elde edeceği krizi tetikleyen nedenlere ve krizin çözüm şekli gibi bir çok faktöre bağlıdır. Krizin kayıpları, şirket karlarının ağır darbe alması, istenmeyen kamu ve idare incelemeleri, şirket bütünlüğü ve isminin zarara uğraması, çalışanlar, zaman ve sermayede verimsiz değişiklikler, çalışanların moralinin bozulması şeklinde ortaya çıkarken; muhtemel kazanımları, değişim hızlanması, ertelenen sorunlarla yüzleşilmesi, insanların değişebilmesi, yeni stratejiler oluşturulması, erken uyarı sisteminin geliştirilmesi, yeni liderlerin ve yeni rekabetçi yönlerin ortaya çıkması olabilir (Ramee, 1987). Tehdit ve kayıp potansiyeli ile fırsat veya kazancın bütün krizlerin bir sonucu olabileceği bir gerçektir. Krizler kayıp yada kazanç olarak bir dönüm noktasıdır (Kovoor-Misra, vd., 2001).
- Kriz yönetiminin sistematik ya da genel kabul görmüş stratejisi yoktur. Uzmanlara göre endüstriye özel krizlerin zararlarını sınırlandırmayı içeren esnek bir rehber bulunmaktadır. (Phelps, 1986).
- Kriz yönetimin genel zorlukları vardır. Bu zorluklar şunlar olabilir: belirsizlik, zayıf veri toplama metotları, çok sınırlı (yetersiz) veri, aşırı fazla veri (veri kirliliği), yetersiz iletişim, değer sistemi farklılıkları, yönetim amaçlarını değişmesi, siyasi nefret, yetersiz planlama, yetersiz zaman.

- Örgütler krizlerle ilişkili faydalı fonksiyonları hesaplamakta yetersizdir. Basitçe ifade etmek gerekirse, bir krizi çözümsüz bırakmakla çözmenin maliyet ve kârı arasındaki fırsat maliyetinin ne olduğu tartışılmalıdır (Burnett, 1998:477).

Sonuç olarak örgütsel krizlerin incelenmesi bu olayın çok yönlü bir doğası olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla tüm krizlere yönelik tek bir çözüm yönteminden bahsetmek mümkün değildir. Ancak her ne kadar krizlerin yönetimine yönelik tek bir çözüm yöntemi olmasa da, araştırmacılar krizlerin yapısal farklılıklarından ve yukarıda bahsedilen ön kabullerden yola çıkarak tüm krizlere için olmasa da krizlerin bir çok çeşidine uygulanabilecek bir takım önerilerde bulunmaktadır.

- Kriz yöneticilerinin temel misyonu kriz ortaya çıkmadan önce kontrol kaybını önlemek, kriz yükselirken kontrol kaybının artmasını önlemek ve mümkün olan her yerde ve her zamanda ortaya çıkan kontrol kaybını geri almaktır. Krizin kontrolünü geri kazanma olgusu kriz yönetiminin merkezi prensibidir (Heath, 1998).
- Kriz yöneticileri, enformasyon toplama, analiz etme ve ayrıştırma görevlerini aktif biçimde üstlenmelidir. Böylece kriz yöneticileri çok sayıda görevi bir arada aynı zamanda gerçekleştirme durumundadır. Bu görevler “gerçek bulgular, analizler, hasar kontrolü ve iletişimdir” (Mitroff ve Pearson,1993).
- Kriz yönetimi cevap vermede zaman sıkıntısı, kaybetme endişesi, kullanılabilir enformasyonun belirsizliği dolayısıyla kararlı adımları gerektirir. Hızlı karar verme genellikle merkezileştirilmiş yapıdaki otorite sahibi olan tek karar vericiden ortaya çıkar. Kriz durumu bütün enformasyon ve ittifakın sağlandığı merkez komutayı gerektirme eğilimindedir. Bu öneriden, en hızlı cevap yönetiminin merkezi komuta ve kontrol altında birleştirilmiş kişilerden oluşan özel bir gruba sahip kıdemli bir yönetici tarafından sağlanacağı sonucuna varılabilir (Heath, 1998:141).
- Diğer taraftan, çoğu kriz durumu farklı insan gruplarından uzman cevap vericiler gerektirir. Kriz durumuna cevap bütün cevap vericilerin tam ve etkili kullanımını sağlamak için bazen danışma ve âdemi merkeziyetçi karar vermeyi gerektirebilir (Heath, 1998:141)

2.3 Kriz Yönetim Modelleri

Kriz yönetimi üzerine tek bir metot yoktur; araştırmacılar bu sürecin bir veya birkaç elementine odaklanmaktadır. Örneğin; kriz yönetim takımları (Nelson-Horchler, 1986), kriz yönetim planı (Truitt ve Kelly, 1989), krize hazırlık (Reilly, 1987; Carmeli ve Schaubroeck, 2008), krize hazırlık faaliyetleri (Pauchant ve Mitroff, 1992; Elsubbaugh vd., 2004). Bu tez çalışmasında öncelikle (1)kriz yönetim süreci modeli, (2) kriz hazırlık modeli ve (3) stratejik yaklaşım modeli (olasılık modeli) incelenip analiz edildikten sonra örgütsel öğrenme ve öğrenme yeteneğinin de dahil edildiği yeni bir kriz yönetim modeli önerilecektir.

2.3.1. Kriz Yönetim Süreci Modeli

Kriz yönetimi, krizin işletmeye olan potansiyel zararını minimize etmeye ve durumun kontrol altına alınmasına yardımcı olan bir fonksiyon olup, krizden elde edilebilecek fırsatlardan yararlanmayı da içeren faaliyetler bütünüdür (Mitroff, 1988). Pearson ve Clair (1998) kriz yönetimini, işletmenin normal faaliyetlerini sürdürmesini sağlayarak, paydaşlarının kayıplarını minimize etmesi çerçevesinde yürüttüğü sistematik bir süreç olarak tanımlamışlardır. Örgütlerde kriz yönetimi uygulamalarının temel hedefi, örgütün tüm kademelerinde özgüvenin sağlanarak; krizin örgütün bütününe olumsuz etkilemesinin, örgüt ikliminin bozulmasının ve çözülmesinin önüne geçmektir. Kriz yönetiminin diğer hedefleri ise, krizleri önceden sezerek, bunların türlerini ayırt edebilmek, bunlara karşı önlemler alabilmek, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenerek mümkün olan en kısa sürede örgütsel yeniden yapılanmayı sağlamak olarak sıralanabilir (Pearson ve Mitroff, 1993).

Pearson ve Mitroff (1993) krizleri başarıyla yöneten örgütlerin (1) sinyal tespiti, (2) hazırlık ve önleme, (3) hasar kontrol altına alma, (4) iyileşme ve (5) öğrenme aşamaların oluşan bir süreç kullandıklarını ortaya koymuşlardır. Literatürde “kriz yönetim süreci” olarak isimlendirilen bu süreç aslında krizlerle karşı karşıya kalan ya da kalma potansiyeline sahip örgütlerin sahip olması gereken kriz yönetme yetenekleri hakkında bilgi vermektedir.

2.3.1.1. Kriz Uyarı Sinyallerini Tespit Etmek

Kriz yönetiminin *sinyal tespiti* aşamasında, organizasyon potansiyel ya da yaklaşımakta olan krizin uyarı sinyallerini öngörmek, algılamak, tespit etmek için tüm kaynaklarını seferber eder (Pearson ve Rondinelli, 1998). Ani krizlerde bu tespit pek mümkün olmasa da tahmin edilebilir krizler genellikle bir şeylerin yanlış gittiğine dair uyarı sinyalleri verirler (James ve Wooten, 2005).

Her kriz yangın, deprem veya patlama gibi birden bire ortaya çıkmaz. Çoğu krizler küçük problemlerle başlar ve bu problemler göz ardı edildikçe büyürler. Araştırmacılara göre kriz öncesinde birçok sinyalin alındığı kuluçka aşaması vardır ve krizler ortaya çıkmadan önce uyarı sinyalleri defalarca ortaya çıkabilir. Bu sinyallerin algılanması ve yorumlanması olası krizleri önler. İşletme bu sinyalleri alıp değerlendiremezse veya çözmede başarısız olursa krizlerin yaşanması kaçınılmaz olur (Pearson ve Mitroff 1993; Fink 1986; Weitzel ve Jonsson, 1989).

Krize zemin hazırlayan olaylar beklenmedik ve muhtemel etkileri belirsiz olmasına rağmen, örgüt liderleri erken uyarı işaretlerini tespit edebilmek ve beliren problemlerin büyümesini engellemek, büyümesi engellenemiyorsa sınırlandırmak ve ortaya çıkan performans kayıplarını telafi etmeye odaklanmak için sistemlerini tararlar (Grant ve Mack, 2004).

Belirtiler krizi işaret eden veya önceden bildiren işaretlerdir. Bunların uygun hareket ve faaliyetlerle zamanında tespit edilmesi ve dikkate alınması mevcut bir krizin olumsuz sonuçlarını azaltır veya krizi önler. Bu işaretlerin atlanmaması, göz ardı edilmemesi veya hafife alınmaması son derece önemlidir. Kriz belirtileri anlık olarak krizin çeşitli sebepleri hakkında bilgi verir. Belirtiler farklı alanlarda ortaya çıkar ve sıklıkla birbirlerine bağlı ve kombine bir şekilde görünürler. Bu işaretlerin oluşması ve ortaya çıkması arasında bir zaman boşluğu olduğunu dikkate almak çok önemlidir. Bu yüzden şirketin bu işaretleri dikkate almaması veya göz ardı etmesi çok daha tehlikelidir. Bu işaretler bir kez algılandığında iyice analiz edilmeli ve nedenleri belirlenerek uygun tedbir ve yaklaşımlarla yok edilmeli veya nedenleri giderilmelidir (Dubrovski, 2009).

İşletmeler erken uyarı sinyallerini almak için işletmenin her yönüne bakmak zorundadır. Erken uyarı sinyalleri sadece finansal, teknik ve ürün bazlı olmayıp aynı zamanda personel, medya ile ilişkiler ve işletmenin hukuki boyutlarını da içine

almalıdır. Luecke'e (2008) göre çok kısa sürede gelen büyük ve olağan dışı bir başarı, gelirine göre çok fazla harcayan bir çalışan, kural ve ayrıntılara özen göstermeyen örgüt yapısı, işlerini düzgün yapmayan yönetim kurulu üyeleri bir risk faktörü olarak değerlendirilmeli ve erken uyarı olarak kabul edilmelidir.

Weitzel ve Jonsson (1989) örgütün çökmeden önce geçtiği dört aşamadan ilkinin örgütün iç ve dış değişim sinyallerini belirlemede başarısız olduğu "körlük" aşaması ve ikincisini de örgütün düzeltici faaliyetleri yapmakta başarısız olduğu "durgunluk-inaction" aşaması olarak tarif eder. Yani yöneticilerin erken uyarı sinyallerini almada başarısız olması krizin ilk nedenidir. İkinci neden ise alınan bu sinyallerin yeterince değerlendirilememesi ve örgütün harekete geçirilememesidir. Örgütün erken uyarı sistemi ile tespit ettiği sinyaller üst yönetim tarafından dikkatlice değerlendirilmeli ve krizi önleme mekanizmaları devreye sokulmalıdır. Aksi takdirde örgütün tasfiyesine kadar gidecek bir sürecin başlaması muhtemeldir.

Erken uyarı sinyallerinin tespiti evresinde kriz yöneticileri şu soruların cevabını vermeye çalışmalıdır (James ve Wooten, 2005:145):

- 1- Örgütün savunmasız alanları nelerdir?
- 2- Muhtemel bir krizde örgütün savunmasız alanları nasıl etkilenir?
- 3- Örgütün ihmal edebileceği durum ve uygulamalardan hangileri krize yol açabilir?
- 4- Örgüt yüzleştğinde rahatsızlık yaratabilecek şeyler hakkında bilgilendirilmiş mi?
- 5- Örgütsel sistem ve politikalar potansiyel krizlere nasıl etki edebilirler?

2.3.1.2. Krize Karşı Hazırlanmak ve Önlem Almak

Hazırlık ve önleme evresinde, organizasyon, mevcut ve potansiyel riskleri dikkate alarak, değerlendirerek ve yöneterek krizlere hazırlanır ve onları önlemeye çalışır. Bu doğrultuda yöneticiler politikalar oluşturur, görev dağılımında bulunur, kriz öngörülerıyla ilgili prosedürler oluşturur (Pearson ve Rondinelli, 1998). Düzenli ve gerçekçi planlamalar sayesinde organizasyon, çok sayıda kriz durumundan kaçınılabilir ya da kaçınılması imkansız olan krizler en iyi şekilde yönetebilir (James ve Wooten, 2005).

Bazı işletmeler krizle mücadelede diğerlerinden daha iyi bir potansiyele sahiptir. Krize hazırlıklı örgütler, Weick ve Sutcliffe'e göre (2001), krize açık örgütlerden daha farklı bir zihniyet sergiler. Krize hazırlıklı örgütler operasyon ve yönetim yapılarını sürekli analize tabi tutarlar ve potansiyel tehlikeleri proaktif bir şekilde izlerler.

Kriz yönetimi bir organizasyonun önleyici tedbir alabileceği yada etkilerini minimize edebileceği potansiyel krizleri tahmin edebilme veya tanımlayabilmesini sağlayan sistematik süreci ifade eder (Wilson,1992). Hiçbir işletmenin kendini her türlü krize karşı tam olarak hazırlayamayacağı yönünde bir inanç bulunmaktadır. Gerçekte çoğu kimse krizleri kaçınılmaz felaketler olarak görmektedir. Ancak, araştırmacılar çoğu krizin büyük ölçüde tahmin edilebilir olduğunu belirtmektedirler. Ancak bazı krizlerin kolayca tahmin edilemeyeceği, örgütler için etkin bir kriz yönetimini sağlayan mekanizmanın nasıl oluşturulacağının anlaşılmasının daha önemli olduğu belirtilmektedir (Carmeli and Schaubroeck, 2008).

İşletmeler kendilerini krize hazırlarken bazı senaryolar kurabilirler. Bu senaryolarda işletmenin hangi olaylardan etkilenip krize maruz kalabileceği belirlenir ve her bir alanda ortaya çıkabilecek krizler tahmin edilerek çözüm senaryoları üretilir. Bir işletme için krize neden olabilecek alanlar şunlar olabilir (Luecke, 2008):

- Kazalar ve doğal afetler: Bir kaza veya doğal afet , deprem, sel veya yangın gibi doğal afetler en umulmadık anda ortaya çıkabilir. Doğa olayları ve kazaların etkisi dolaylı yoldan da hissedilebilir. Tedarik zinciri nedeniyle dünyanın öte ucundaki bir felaket yakınımızda bir krize neden olabilir.
- Sağlık ve çevre felaketleri: Doğa olaylarının aksine bazı sağlık ve çevre felaketleri, her ne kadar organizasyon bu felaketlere yol açmamışsa bile direkt olarak organizasyonu etkiler. Felaketin üstesinden gelmek şirketin sorumluluğundadır ve toplum tarafından böyle algılanır.
- Ürüne sabotaj: İşletmenin bir ürünün sabote edilmesi, bundan dolayı müşterilerin zarar görmesine ve şirketin büyük yara almasına neden olabilir.
- Facia boyutundaki kazalar: Bu tür kazalar çok sayıda insanın öldüğü yada yaralandığı, onarılması neredeyse imkansız sonuçlar doğuran kazalardır. Çernobil nükleer santralinde meydana gelen kaza bu konuya çok güzel bir örnektir.

- Çevresel felaketler: İşletmenin rutin faaliyetlerini çevreye verebileceği zararlar ve sonrasında idari mercilerce bu zararların giderilmesinin istenmesi, işletmeleri ekonomik olarak büyük sıkıntılara hatta iflaslara sürükleyebilmektedir.
- Teknik alt yapının çökmesi: İşletmelerin haberleşmek, bilgi depolamak, araştırma yapmak ve alım satım yapmak için bilgisayarlara olan bağımlılıkları teknik alt yapı ile ilgili sorunların kriz potansiyelini büyütmektedir. İşletmelerin sahip olduğu teknik altyapının çökmesi, büyük çapta elektrik kesintileri, bilgi işlem sistemini çökmesi veya internetin kesilmesi gibi durumlar işletmeler açısından kriz doğurabilecek önemli etkenlerdendir.
- Ekonomi ve piyasa güçleri: İşletmelerin kaderi belli ölçüde ekonomik döngüdeki iniş çıkışlara bağlıdır. Genel ekonomik gidişattaki durgunluk dönemleri sabit masrafı yüksek olan işletmeler için büyük risk taşır. Olası bir ekonomik kriz ilgili sektördeki bütün işletmeleri ciddi şekilde sarsabilir. “Yükselen denizle birlikte bütün tekneler yükselirken; alçalan denizde tüm tekneler aşağı doğru gider” sözü bu durumu özetlemeye yeterlidir.
- Başboş çalışanlar: Bütün şirketler iş görebilmek için insana ihtiyaç duyar ve yönetilecek alan genişledikçe daha esnek davranma ihtiyacı ve çalışanların kendi kendilerine karar verebilme ihtiyacı ortaya çıkar. Çalışanların sorumluluğunun artması istenen şey olmakla birlikte artan sorumlulukla birlikte ortaya çıkan inisiyatif ve yetki kullanmanın zararlı tarafları da ortaya çıkabilmektedir. Gözetim ve denetimden uzak çalışanlar kurumu ciddi krizlerle yüz yüze bırakabilir.

Krize hazırlanma ve önleme evresinde kriz yöneticileri şu soruların cevabını vermeye çalışmalıdır (James ve Wooten, 2005:145):

- 1- Liderlik krize karşı bir plan hazırladı mı?
- 2- Örgüt krizi önlemek için kaynakları uygun şekilde dağıttı mı?
- 3- Örgütün altyapısı kriz çözümünü kolaylaştırır mı yoksa engeller mi?
- 4- Örgüt kültürü krize karşı koymak için hazır olma mantalitesi geliştirdi mi?

2.3.1.3. Krizin Dizginlenmesi-Hasarın Kontrolü

Yaklaşan krizin sinyalleri tespit edilip, yorumlanamamışsa ve gerekli karşı tepkiler verilmemişse örgütün krize girmesi kaçınılmazdır. İşletmede krizin varlığı kabul edildiğinde yapılması gereken ilk iş durumun daha kötüye gitmesini engelleyici tedbirleri almaktır. Burada yapılan iş bir kaza anında ilk yardım ekibinin olay mahallinde yaptığı işe benzer. Sorun tespit edilir, büyümesi engellenir ve mümkünse kontrol altına alınmaya çalışılır. *Hasarın kontrol altına alınarak* muhtemel krizin dizginlenmeye çalışıldığı bu evrede, olası bir kriz durumu ya da potansiyel risklere karşı zararı kontrol altına almak, sınırlamak için organizasyon sermaye, fiziksel ve insan kaynaklarını bir araya toplar (Pearson ve Rondinelli, 1998). Aslında bu evrede insanlar kriz yönetimiyle birebir karşı karşıya gelirler. Bu evrenin amacı, krizle karşı karşıya kalan örgütün ayakta kalması için finansal ve diğer tehditleri sınırlamaktır ki bu adım, aynı zamanda iyileşme evresinin de belirleyicisi konumundadır (James ve Wooten, 2005).

İşletmeler krize hazırlıklı oldukları ölçüde krizi dizginlemek ve denetim altına almada başarılı olurlar. Krizi denetim altına almak için kriz yönetim ekibinin de (1) krizin gelişim ve sonuç aşamaları için neler yapılması gerektiği konusunda bilgili olmaları, (2) belirtiler, performans durumları ve belli kriterlerin kullanılması yoluyla krizin tanınmasına yardımcı olmaları, (3) krizden kaçmak için planlama teknikleri geliştirmeleri gerekirken; yönetim ve çalışanlar kurumsal ve bireysel düzeyde (1) mevcut düzeni sürdürmek, (2) zaman ve maddi kayıpları göze almak ve (3) krizden değer yaratmak ve fırsat doğurmak konularında işbirliği yapmalıdır (Tutar, 2007).

Kriz anı kriz yönetim çalışmalarını kapsayan önleme ve zararı sınırlandırma, ileri düzeyde gerginlik ve kayıpları önlemede kriz sonuçlarının etkilerini sınırlandırmayı içermektedir. Bu şekildeki faaliyetler, örgütün krizin sonuçları ile nasıl baş edeceği ve kaynakların ve yatırımların güvenliğini nasıl sağlayacağı konusunda iç ve dış paydaşlarla iletişim kurmayı, politika geliştirmeyi ve uygulamayı içerir. (Soysal vd. 2009). Yine bununla bağlantılı bir şekilde, krizi kontrol altına almanın bir başka kuralı krizle ilgili eldeki mevcut ve doğru bilgiyi tüm çalışan, paydaş ve kamuoyu ile paylaşmaktır. Kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi krizle ilgili dedikoduları önleyecek ve şirket imajına zarar

verilmesinin önüne geçmeye yardımcı olacaktır. Bu açıdan krizle ilgili bir şirket sözcüsünün atanması ve bilgilerin tek elden dağıtılması önemlidir (Luecke, 2008).

Krizi dizginleme/hasar kontrolü evresinde kriz yöneticileri şu soruların cevabını vermeye çalışmalıdır (James ve Wooten, 2005:145):

- 1- Örgüt kriz sırasında hasarı sınırlamak için bir stratejiyi uygulayabilecek konumda mı?
- 2- Örgüt krizle ilgili bilgiyi nasıl kontrol ediyor?
- 3- Paydaşlar kimdir, örgüt kimle alakadar olmalıdır ve onları tatmin etmek için ne yapılmalıdır?
- 4- Örgüt paydaşlara hangi mesajı verilmelidir ve nasıl iletişim kurulmalıdır?

2.3.1.4. İyileşme-Normale Dönme

Kriz dizginlendikten sonra kriz yönetiminin yapması gereken kriz çözülene kadar ve normale dönülene kadar krizin üzerine gitmektir. Krizler zaman baskısı, kontrol meseleleri, tehdit düzeyleri ve cevap-seçenek sınırlamaları açısından birbirlerinden farklılaşır (Burnett, 1998). Dolayısıyla krizlerin örgütler ve bireyler üzerindeki etkileri de farklılaşır. Krizler bireyler üzerinde kızgınlık, öfke, depresyon, konsantrasyon güçlüğü, sinirlilik gibi psikolojik travmalar (Hillenberg ve Wolf, 1988; Lawson, 1987; Wilkinson, 1983; Doepel, 1991) yaratırken; örgütlerde yüksek iş devir hızı ve düzensizliğe neden olabilir (Doepel, 1991).

İyileşme, krizin etkilerinin yarattığı bu tür travmalardan örgütün ve örgüt üyelerinin kurtularak yaralarını sarıp tekrar ayağa kalkmasına, normal sürece dönmesine yardımcı olan faaliyet ve süreçleri ifade etmektedir (Kovoor-Mısra vd., 2000). Kriz hazırlık ve kriz dizginleme ve sınırlandırma sürecinin aksine, iyileşme sürecine örgütler çok az önem verirler. Hâlbuki Carmeli, and Schaubroeck (2008) yaptıkları çalışmayla, etkili kriz yönetiminin, mevcut tetikleyici bir olaya cevap olarak, ilk olarak temel varsayımların bireysel ve örgütsel açıdan yeniden ayarlanmasını ve ikinci olarak da örgütün geri kazanılmasını ve yeniden ayarlanmasını kolaylaştıracak davranışsal ve duygusal cevabın yönetilmesini gerektirdiğini ortaya koymuşlardır

İyileşme-normale dönme evresinde, organizasyonlar işi devam ettirebilmek için gerekli olan görevleri, ürünleri, hizmetleri belirler ve bunlara öncelik verirler

(Pearson ve Rondinelli, 1998). Bu evrenin amacı yeniden “normal iş koşullarına” dönülmesini sağlamaktır ve kriz yöneticileri hem kısa hem de uzun vadeli iyileşme çabaları üzerinde odaklanırlar (James ve Wooten, 2005). Organizasyon, bu aşamada değişime uygun çözümler bularak, faaliyet ve stratejilerine yeni bir boyut kazandırır (Bayazıt ve diğerleri, 2003).

İyileşme/normale dönme sürecinde kriz yöneticileri şu soruların cevabını vermeye çalışmalıdır (James ve Wooten, 2005:145):

- 1- Örgütün krizden sonra uzun ve kısa vadeli geri kazanma planı nedir?
- 2- Liderlik geri kazanmak için hangi kritik faaliyetlerle ilgilenmelidir?
- 3- İşletmenin geri kazanım stratejisinin performansı nasıl değerlendirilecektir?
- 4- Liderlik geri kazanım aşamasının sonuçlarını nasıl iletecektir?

2.3.1.5. Krizden Öğrenme

Son aşama olan *öğrenme* evresinde, organizasyonlar krizden sonra, neyin işe yaradığını neyin yaramadığını inceleyerek, değerlendirerek ve cevap vererek öğrenirler. Daha sonraki krizlerde kullanılmak üzere bu öğrendiklerini şirket prosedür ve politikası haline getirirler (Pearson ve Rondinelli, 1998; James ve Wooten, 2005).

Kriz esnasında yapılması gereken önemli işlerden bir tanesi sürekli bilgi toplamak ve iletişim halinde olmaktır. Krizle ilgili gelişmelerin takip edilmesi ve kayıt altına alınması gerekir. Yapılanların kayıt altına alınması kriz sonrası değerlendirmede en çok kullanılacak enstrümandır. İşletmenin krize yaklaşımının tüm paydaşlarla paylaşılması ve dedikoduların önüne geçilmesi gerekir. Kriz esnasında iletişimde samimi ve içten olmak, gerçekleri paylaşmak, bilinen ve bilinmeyen konularda dürüst olmak, bir kriz danışma hattı kurmak ve erişilen bilgiyi güncellemek gerekir. (Luecke, 2008).

Öğrenme süreci, bilgiyi elde etme, yorumlama, bilgi doğrultusunda faaliyette bulunma ve bu bilgiyi tüm örgüt genelinde yayma süreçlerini kapsar (James ve Wooten, 2005). Nitekim kriz dönemlerinde kayıt altına alınan faaliyetler, veri olarak örgüt hafızasında depolanır. Daha sonra bu bilgi yöneticiler tarafından yorumlanarak örgüt faaliyetlerine rehber olarak kullanılır ve tüm örgüt çalışanlarına aktarılır. Bu da

gelecekte oluşabilecek benzer krizlerin daha etkili bir şekilde yönetilmesine imkan verir.

Öğrenme evresinde kriz yöneticileri şu soruların cevabını vermeye çalışmalıdır (James ve Wooten, 2005:145):

- 1- Örgüt krizden ne öğrendi?
- 2- Liderlik geçmiş hata ve davranışları nasıl aksettirdi?
- 3- Örgüt gelecek krizleri önlemek için bir davranış değişikliği yaptı mı?
- 4- Örgüt gelecek krizlerin önüne geçmek için ortak bir hafıza geliştirdi mi?

2.3.2. Kriz Hazırlık Modeli

Elsubbaugh ve arkadaşları (2004) mevcut modellerin Amerikan yada batı işletmelerine dayalı olarak ortaya çıktığını belirtmekte ve Mısır'da yaptığı araştırma sonucunda kendi özgün modelini diğer modellerden de yararlanarak aşağıdaki gibi ortaya koymuştur. Elsubbaugh ve arkadaşları (2004) Bu modelin Pearson ve Mitroff'un kriz yönetim modelinden farkını şöyle açıklamaktadırlar:

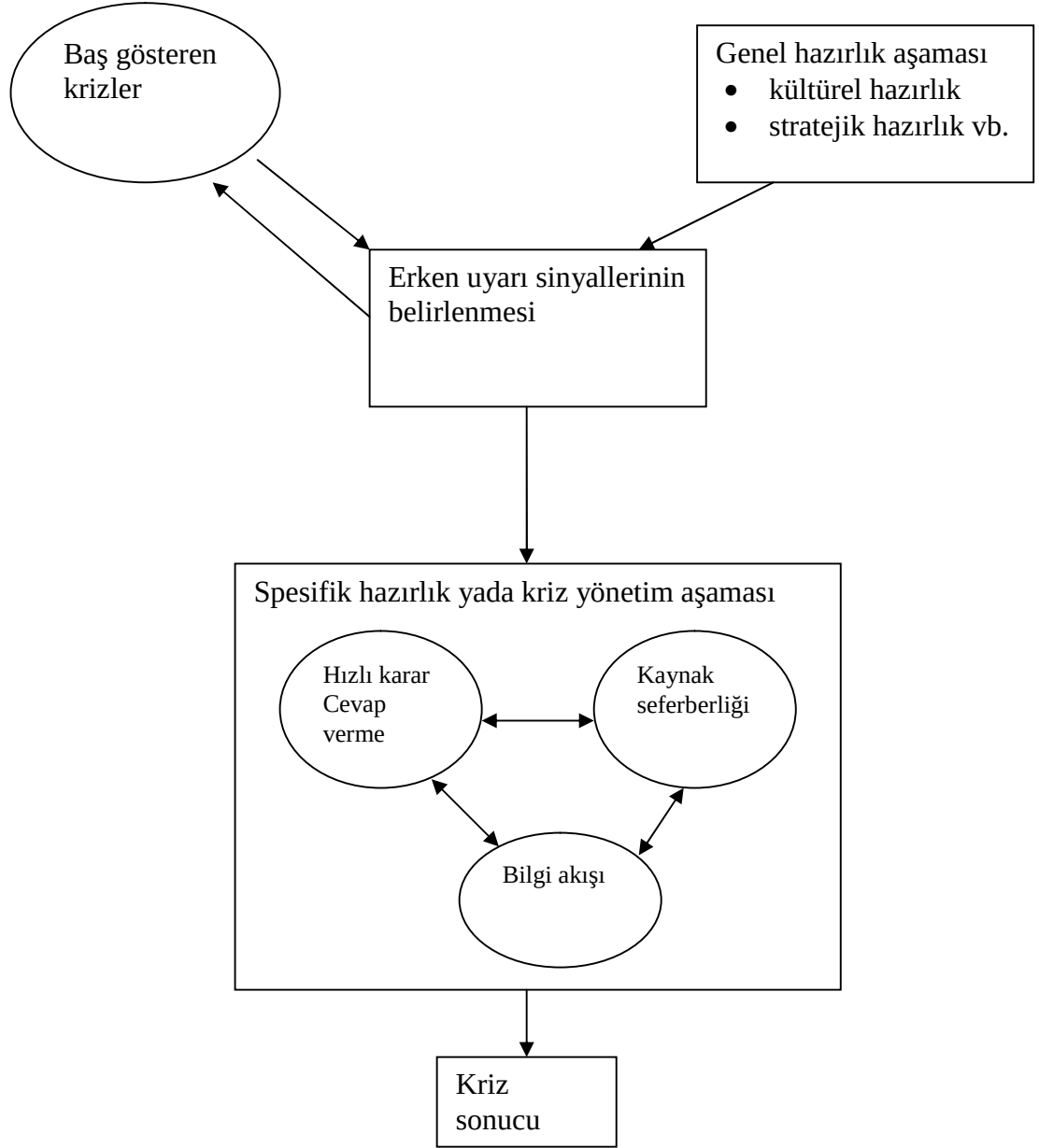
Pearson ve Mitroff (1993) kriz yönetimini beş adımda açıklamaktadır. 1- sinyal belirleme, 2- hazırlık/önleme, 3-dizginleme/hasarı sınırlama, 4-toparlanma/geri alma, 5- öğrenme. Bu adımlardan ilk ikisi proaktif kriz yönetimini oluşturmaktadır. Eğer olması gerektiği gibi uygulanır ve başarılırsa bu iki faaliyetle çoğu kriz daha ilk elde ortaya çıkarken engellenebilir. 3 ve 4. adımlar kriz ortaya çıktıktan sonra uygulanacak reaktif tedbirlerdir ve bu ikisi çarpma yönetimi diye adlandırılır. Öğrenme adımı kriz yönetiminin interaktif yönüdür. Bu adım kriz yokken kriz yönetim planının bir parçası olarak ve kriz zamanında da kriz deneyiminin bir sonucu olarak görülür (Elsubbaugh vd. 2004).

Elsubbaugh ve arkadaşları yaptıkları çalışmada Mitroff ve Pearson modelinden farklı olarak genel hazırlanma aşamasının sinyal belirleme aşamasından önce olması gerektiği öne sürmektedir. Mitroff ve Pearson modelinde ilk adım sinyal belirleme ve ikinci adım hazırlık aşaması iken; Elsubbaugh vd.(2004) ilk adımın genel hazırlık, ikinci adımın sinyal tespiti olması gerektiğini belirtmektedir.

Bu model üç önemli aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama genel hazırlık aşamasıdır ve (1) kriz için stratejik planlama ve (2) sağlıklı bir kriz yönetim kültürü

oluşturmak olmak üzere iki faaliyetten oluşur. İkinci aşama erken uyarı sinyallerinin belirlenmesidir (3) ve bu üçüncü faaliyeti oluşturmaktadır. Son aşama ise spesifik hazırlık aşaması veya kriz yönetim aşamasıdır ki modelin (4) hızlı karar yanıtları vermeyi, (5) kaynakların seferberliğini (kaynakları harekete geçirmeyi) ve (6) etkin bilgi akışı faaliyetlerinden oluşur. Kısaca bu model örgütsel krizlere etkin bir şekilde hazırlanmak ve krizle mücadele etmek için altı faaliyetten oluşan 3 aşamalı bir süreç önermektedir (Elsabbagh vd., 2004:124-125):

- *Genel hazırlık evresi:* Bu başlangıç aşaması kriz yönetimini gözeterek sağlıklı bir örgütsel kültürün (değer ve inançlar) geliştirilmesine konsantre olur. Çünkü bu bütün yönlerle yayılır.
- *Erken uyarı sinyallerini belirleme evresi:* Örgüt içerisinde sağlıklı bir kültür oluşturulduktan sonra hazırlığın ikinci aşaması ortaya çıkar. Bu aşama erken uyarı sinyallerini belirleme aşamasıdır ve bu aşamada kriz sinyalleri işletme tarafından tespit edilir ve yorumlanır. Eğer bu sinyaller tespit edilemezse, görülemezse veya yanlış yorumlanırsa kriz yönetim faaliyetleri etkin bir şekilde uygulanamaz. Erken uyarı sinyalleri alındığında örgüt kendisini beklenen krize hazırlayabilir.
- *Spesifik hazırlık evresi yada kriz yönetim dönemi:* Bu üçüncü aşama krizin spesifik, kendine özgü yönetimini içine alır. Bu aşamada üç faaliyet birbiriyle iki yönlü ilişkiye sahiptir ve öncelik sırası yoktur. Bu üç faaliyet arasında interaktif bir yöntem izlenir. Yani ortaya çıkan bilgiye göre yeni kararlar alınır ve yeni kaynaklar devreye sokulurken bu adımı takip eden yeni durumlar ortaya çıkar ve yeni duruma uygun adımlar atılır.



Kaynak: Elsubbaugh, Fildes ve Rose, 2004

Şekil 2.3.2.1. Krize Hazırlık Modeli

2.3.3. Stratejik Yaklaşım Modeli

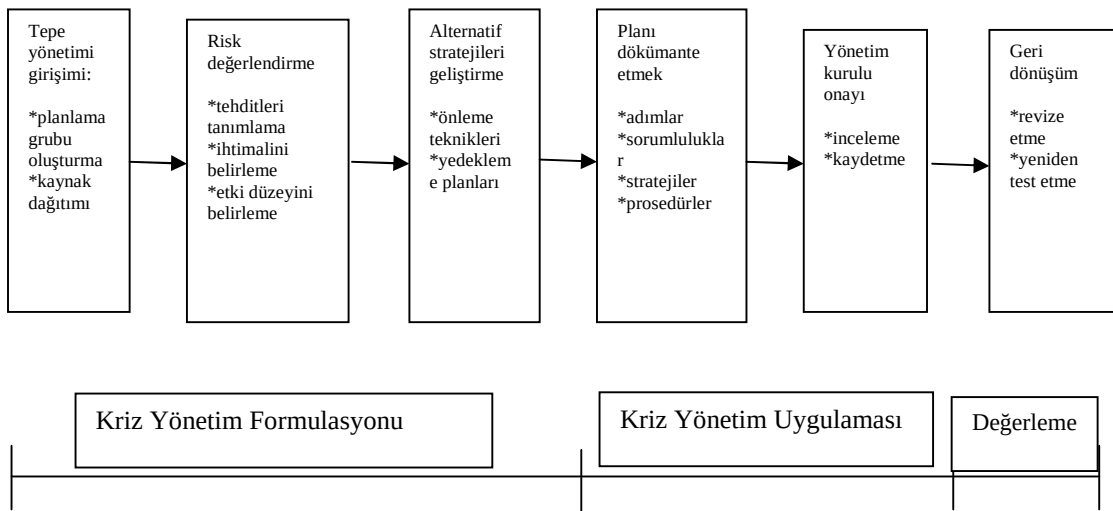
Strateji işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararların bütünüdür (Eren, 1997). Stratejik yönetim süreci strateji formülasyonu, strateji uygulaması ve

strateji değerleme (kontrol) olmak üzere üç temel bileşen üzerine (David, 1995) tanımlanmıştır. Strateji formülasyonu dış fırsat ve tehditleri ve içsel güçlü ve zayıf yönlerin bir tarama ve incelemesi olan SWOT analizini içerir. Strateji uygulaması organizasyonel yapının modifikasyonunu ve planlanan çıktılarının sağlanması sürecinin garanti edilmesi sürecini içerir. Strateji değerleme (kontrol) ise plan, strateji ve amaçlara erişilip erişilmediğini belirleyen performansın gözden geçirilmesini ve geri beslemeyi içerir (Preble, 1997).

Kriz yönetim sürecini, stratejik yönetim yaklaşımına entegre eden Preble (1997), Elsubbaugh ve arkadaşlarının önerdiği modelle benzeşen 3 aşamalı 6 faaliyet türünden oluşan bir model önermiştir (Şekil 2). Olasılık modeli adını verdiği bu kriz yönetim süreci modeli, (1) kriz yönetim formülasyonu, (2) kriz yönetim uygulaması ve (3) değerleme aşamalarından oluşmakta ve aşağıdaki faaliyetleri kapsamaktadır (Preble, 1997):

- *Tepe yönetiminin olasılık planını başlatması:* Üst yönetim ve yönetim kurulu yasal ve ahlaki olarak olasılık planının başlatılması, gözden geçirilmesi ve kontrolünden sorumludur. Bu takım sürece farklı bir yönetim grubu (veri işleme, operasyonlar, iç denetim) belirleyerek başlar ve bu gruba bir felaket planı oluşturma ve uygulama görevini takip edebilmek için yeterli kaynak verilir.
- *Risklerin değerlendirilmesi:* Bu yönetim takımı organizasyonun bütün iç ve dış analizini, potansiyel doğal (deprem, sel), teknik (elektrik kaynakları veya telekomünikasyonun çökmesi) ve insan (veri yada yazılımların art niyetli kullanımı) tehditleri açısından yaparak göreve başlar. Bu tehditler ortaya çıkma ve işletme fonksiyonlarına etkilerine göre değerlendirilir.
- *Alternatif stratejilerin geliştirilmesi:* Bu tehditlerin gelişmesini engellemek ve yok edilemeyecek olan tehditlere hazırlanmak ve mücadele etmek için çok sayıda strateji geliştirilir. Bu amaçla verileri yedekleme, önleyici bakım yapmak, ve doğal afetlerle mücadele prosedürü geliştirmek gibi önleyici prosedürler tanımlanabilir. Fiziki önleme teknikleri uygun bilgisayar alanları oluşturma, çok önemli kayıtların ikinci kopyalarını çıkarmak ve korumak, kesintisiz güç kaynakları kullanmak gibi teknikleri içerebilir.

- *Planın yazılı hale getirilmesi:* Gerçek bir afet durumunda kimin ne yapacağını yazılı hale getirmek önemli bir adımdır. Bütün geri kazanma stratejileri, prosedürler ve bireysel sorumluluklar çok açık ve net bir şekilde belirlenmelidir.
- *Prova-test yapılması:* Bir simülasyon programı ile planların test edilmesi bireylere görev ve sorumluluklarını test etme imkanı verecektir.
- *Yönetim kurulunun planı uygulamaya koyması:* Olasılık planı ve test sonuçları üst yönetim ve yönetim kurulu tarafından gözden geçirilmeli, onaylanmalı ve kaydedilmelidir.



Şekil 2.3.3.1. Olasılık Modeli

İşletmeler stratejik planlarında krize yer vermek ve olası kriz durumunda nasıl hareket edeceklerini yukarıdaki bilgiler doğrultusunda değerlendirmelidir. Kriz yönetimi stratejik planın bir parçasını oluşturmalıdır. Günümüzde şirket stratejileri krizi plan ve faaliyetlerinin içine entegre etmeyi içeren stratejiler geliştirmektedirler (Pauchant ve Mitroff, 1992).

2.4 Kriz Hazırlık Yeteneği

Perrow örgütsel sistemlerin karmaşık ve noksan olduğunu ve bu yüzden krize açık olduğunu ifade etmektedir (Perrow, 1984). Bütün örgütsel sistemler noksandır

ve iş karmaşıklıkça krize yatkınlıkta artar. Bu yüzden, sistem bir şekilde başarısızlıklardan öğrenerek kriz durumunu etkin yönetmeye imkân tanıyacak şekilde tasarlanmalıdır. Kriz yönetimi bir şirketin ana ürünleri, hizmetleri, üretim süreçleri, çalışanları ve çevresi için tehdit oluşturan farklı olay ve güçlerin birbiriyle bağlantılı olarak devam eden bir süreç içerisinde değerlendirilmesini ifade eder (Carmeli ve Schaubroeck, 2008). Mitroff'a göre (1988) bu süreç krize hazırlık için anahtar planların, prosedür ve mekanizmaların tasarım ve uygulanmasını, krizin belirlenip baskı altında tutulmasını ve son olarak örgütün tam olarak geri kazanılmasını ve bu deneyimden öğrenebilmesini içerir.

Krizlerin ortaya çıkmasını kaçınılmaz olması, bazı noktalarda, krize hazırlığın herhangi bir örgütün varlığı için hayati bir öneme sahip olduğunu gösterir. Bu yüzden krizlere hazırlık potansiyel krizlerle etkin bir mücadele yolu arayan örgütler için gittikçe önem kazanan bir konu olmuştur. Kanıtlar son yirmi yılda ortaya çıkan dramatik krizlerin (Three Mile Island, 1979; Çernobil, 1986;) çoğunun eğer çalışanlar ve yöneticileri krize hazırlıklı olmuş olsalardı önlenebileceğini yada etkilerinin minimize edilebileceğini göstermektedir (Elsabbagh vd., 2004).

Kovoor-Mısra ve arkadaşlarına göre, bir krizin özelliklerinin açık bir şekilde anlaşılması krizin tahmin edilmesi, yönetilmesi ve kontrolü için kritik bir öneme sahiptir. Örneğin krizler aniden patlarsa, önceden hazırlıklı olmak ve krize cevap verebilmek için karşı cevap yeteneklerini devam ettirmek kritik bir öneme sahiptir. Kriz bir kez ortaya çıktığında kaynakları harekete geçirmek için çok sınırlı bir zaman vardır. Aksine kriz tahmin edilebilirse, tepe yöneticileri önceden uyarıda bulunabilir ve krize karşı gerekli kaynakları harekete geçirebilir (Kovoor-Mısra vd., 2001).

Kriz hazırlık süreci, olası kriz durumunu önceden tahmin ederek kriz ortaya çıkmadan gerekli önlemleri alma ve krizden kaçınma yollarını belirleme aşamasıdır (Bayazıt ve diğerleri, 2003). Kriz hazırlık yeteneği ise mevcut ve gelecek kriz durumlarıyla baş etme hususunda organizasyonun hazır olma düzeyini ifade eder (Carmeli ve Schaubroeck, 2008).

Pearson ve Clair, kriz hazırlık yeteneğinin en önemli belirleyicisi olarak yöneticilerin krizi algılarını ön plana çıkarmaktadır. Eğer yönetici, gelecek kriz risklerine karşı duyarlı olursa, sinyallere gereken önemi verirse, örgüt kriz yönetim programlarını uygulama eğiliminde olacaktır (Pearson ve Clair, 1998).

Diğer taraftan Perrow (1984) teknolojik karmaşıklığın kriz hazırlık sürecini olumsuz etkilediğini, çünkü sofistike teknolojilerin kırılganlara karşı hassas olduğundan krizleri, özellikle örgütsel krizleri tetiklediğini öne sürmektedir. Carmeli ve Schaubroeck (2008) ise, kriz hazırlık yeteneğinin örgütlerin yapısına, kültürüne ve politikalarına göre farklılaştığını, çünkü kriz yönetiminin tüm bu faktörlerle ilgili faaliyetleri kapsayan jenerik ve kompleks bir süreç olduğunu ifade etmektedir.

Carmeli ve Schaubroeck'e paralel şekilde Mitroff da (1988), kültürü kriz hazırlık yeteneğinin belirleyicisi olarak görmektedir. Mitroff'a göre, örgütsel kültür organizasyonun krize nasıl cevap vereceğinin ve "erken uyarı sinyalleri" ile nasıl başa çıkacağına en önemli belirleyici unsurlarındandır (1988).

Elsabbagh ve arkadaşları (2004) ise bütünüyle kriz yönetimi sürecini değerlendirdikleri çalışmalarında, kriz hazırlık yeteneğinin en önemli unsurları olarak "kültürel hazırlık", "stratejik hazırlık" ve "erken uyarı sinyallerinin tespiti" faktörlerini ön plana çıkarmışlardır. Genel hazırlık aşaması olarak adlandırdıkları kriz hazırlık sürecinin ilk adımı, kriz yönetimini önemseyen sağlıklı örgütsel kültür (değer ve inançları içeren) geliştirme ve kriz yönetimini stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak adapte etme faaliyetlerini kapsamaktadır. Organizasyonun kriz sinyallerini tespit ettiği ve yorumladığı erken uyarı sinyallerinin tespiti aşaması ise kriz hazırlık yeteneğinin ikinci ayağını oluşturmaktadır (Elsabbagh vd., 2004:124-125).

Bu çalışmada Elsabbagh ve arkadaşlarının öngördüğü *Kriz Hazırlık Modeli* (2004: 124) doğrultusunda "kriz yönetim kültürü oluşturma", "krize yönelik stratejik faaliyetler" ve "erken uyarı sistemi oluşturma" kriz hazırlık yeteneğinin boyutları olarak ele alınacak ve bu unsurların örgütlerde öğrenme ve performans ile olan ilişkileri incelenecektir.

2.4.1. Kriz Yönetim Kültürü Oluşturma

Etkili kriz hazırlık evresinin ilk aşaması olan genel hazırlık süreci kriz yönetimini önemseyen değer ve inançlar kültürü oluşturmakla başlar (Elsabbagh vd., 2004). Her ne kadar Reilly (1987), sağlıklı bir kriz yönetim kültürünün, gelişmiş ülkeler için hayati bir öneme sahip olduğunu belirtse de, sağlıklı bir kriz yönetim kültürü oluşturmak, sadece gelişmiş ülkeleri için değil Türkiye gibi sürekli krizlere

maruz kalan gelişmekte olan ülkeler için de aynı derece hayati öneme sahip bir niteliktir.

Elsubbaugh vd. (2004), iyi yapılandırılmış bir kriz yönetim kültürünün, krize yönelik stratejik planlamayı kolaylaştırdığı ve kriz yönetim faaliyetlerini desteklediğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Pearson ve Clair (1998), Mitroff vd. (1987) kültürün organizasyonları krize en iyi şekilde hazırlayan en önemli unsurlardan biri olduğunu söylemişlerdir.

Organizasyonun tüm hiyerarşik düzeylerini kapsayan, mevcut ve potansiyel kriz yönetimine yönelik destekleyici bir örgütsel kültür olmadan işletmelerin krizi etki bir şekilde yönetmeleri pek mümkün görünmemektedir (Elsubbaugh vd., 2004).

2.4.2. Krize Yönelik Stratejik Faaliyetler

Kriz hazırlık sürecinin ikinci önemli ayağını, kriz yönetimini stratejik yönetime entegre faaliyeti oluşturmaktadır (Perrow, 1984; Fink, 1986; Pearson vd., 1997). Pauchant ve Mitroff (1992), işletmelerin stratejik planlarında krize yer vermeleri ve olası kriz durumunda nasıl hareket edeceklerini değerlendirmeleri gerektiğini belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, günümüz işletmeleri, krizi plan ve faaliyetlerinin içine entegre etmeyi içeren stratejiler geliştirmeli ve kriz yönetiminin stratejik planın bir parçası haline getirmelidir (Pauchant ve Mitroff, 1992).

Elsubbaugh vd. (2004), kriz yönetimini stratejik yönetime entegre etme çabalarına örnek olarak, kriz yönetimini toplam kalite yönetiminin bir unsuru haline getirme, kriz yönetim takımları oluşturma ve tepe yönetimin bu takımın bir parçası olması faaliyetlerini göstermektedir. Mevcut krizi ele alma ve potansiyel krize hazırlanmaya yönelik olarak yürütülen diğer stratejik faaliyetler müşteri memnuniyetini sağlama, donanım ve ürün kalitesini iyileştirme, kalite kontrol sistemini iyileştirme, krize yönelik eğitim çalışmalarına önem verme şeklinde sıralanmaktadır (Elsubbaugh vd., 2004:117-119).

Kriz yönetiminin stratejik yönetime nasıl entegre edilebileceğine dair ayrıca Preble (1997) tarafından geliştirilen, yukarıda “*Kriz Yönetim Modelleri*” bölümünde ayrıntılı bir şekilde anlatılan “*Olasılık Modeli*” de ışık tutmaktadır.

2.4.3. Erken Uyarı Sistemi Oluşturma

Örgüt içerisinde kriz yönetimine yönelik sağlıklı bir kültür oluşturulduktan ve stratejik faaliyetler tamamlandıktan sonra hazırlık sürecinin son aşaması olan erken uyarı sistemi oluşturma aşamasına geçilir. Bu aşamada kriz sinyalleri işletme tarafından tespit edilir ve yorumlanır. Eğer bu sinyaller tespit edilemezse, görülemezse veya yanlış yorumlanırsa kriz yönetim faaliyetleri etkin bir şekilde uygulanamaz. Erken uyarı sinyalleri alındığında örgüt kendisini beklenen krize hazırlayabilir (Elsubbaugh vd., 2004).

Mitroff ve arkadaşları (1987), örgütleri daha güvenli hale getirecek yönetsel faaliyetlerden birinin, sistematik ve rasyonel çevresel tarama sistemine dayalı erken uyarı sisteminin geliştirilmesi olduğunu dile getirmektedir. Örgütün erken uyarı sistemi ile tespit ettiği sinyaller üst yönetim tarafından dikkatlice değerlendirilmeli ve krizi önleme mekanizmaları devreye sokulmalıdır. Aksi takdirde örgütün tasfiyesine kadar gidecek bir sürecin başlaması muhtemeldir (Weitzel ve Jonsson, 1989).

Elsubbaugh vd. (2004), yaptıkları çalışmada, işletmelerin, erken uyarı sisteminin kriz yönetiminde çok önemli bir yere sahip olduğunu söylemelerine rağmen, uygulamada buna pek önem vermediklerini ortaya koymuştur. Diğer taraftan Kovoort-Mısra ve arkadaşları (2000) yaptıkları araştırmayla, kriz erken uyarı mekanizmalarının işletmelerde genellikle teknik alanlarda oluşturulduğu, dolayısıyla teknik kökenli krizlerin yönetiminde başarılı olunurken, teknik olmayan krizlerle baş edilemediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Tutar'a (2007) göre, erken uyarı sistemi, örgütlerin başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir ve bu tekniğin kullanılmasıyla, işletmenin içinde bulunduğu durum ve muhtemel riskler nicelik olarak belirlenebilir. Sistemin amaçları şunlardır (Tutar, 2007):

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması
- Değişikliğin önem derecesinin belirlenmesi, sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti

- Değişikliğe sebep olan faktörlerin ve bunlar arasındaki etkileşimin incelenmesi.

Kamuoyu araştırmaları, denetimler, gündem yönetim komiteleri, yardım hatları ve çevre analizleri Smart, 1977; Fink, 1986; Mitroff, 1988; Kovoov-Mısra vd., 2000; Elsubbaugh vd., 2004) başlıca erken uyarı sistemleri olarak literatürde yer almaktadır.

3. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME

3.1. Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Öğrenme tekrar ve deneyimlerin bir sonucu olarak davranışlarda kalıcı bir değişim olarak tanımlanmaktadır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Örgütsel öğrenme ise örgütlerin öğrendiği bir süreç olarak ifade edilmektedir (Alegre ve Chiva, 2008). Diğer bir ifade ile örgütsel öğrenme; çevresi ve kültürü belirli olan, oluşturma ve iyileştirmede uyum sağlayabilmek için yönetim sistemlerini ve bilgisini kullanan, bazı araçlar ve metotları kullanarak rekabet eden bir örgütün ya da organizasyonun ilerleme sürecidir (Argyris ve Schön 1978, 1996).

Örgütsel öğrenmeyi kaynak temelli görüş kapsamında ele alan Farrell, Ockowski ve Kharabsheh (2008), örgütsel öğrenmenin, işletmelerin, rakiplerine nazaran daha üstün bir performans sergilemesine imkan verdiğini; bunu da Barney'nin (1991) belirttiği dört kriteri de karşılaması sayesinde başardığını iddia etmektedir (Özşahin, 2011:48). Farrell ve arkadaşlarına (2008) göre örgütsel öğrenme *değerlidir* çünkü işletme çevresindeki tehditleri minimize edip işletmenin fırsatları değerlendirmesine imkan veriyor. Örgütsel öğrenme, üretken öğrenme kaynağı olduğu için *ender (nadir)* olma özelliğine sahiptir Başarılı bir örgütsel öğrenme sosyal açıdan biraz karmaşık olduğu için *taklit edilemez*. Son olarak, örgütsel öğrenme *ikame imkanı olmadığı* için işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel öğrenmeyi bir yetenek olarak ele almak yanlış olmayacaktır.

Öğrenme, örgütsel öğrenme ve yeteneğin literatürdeki tanımlarını baz alan Alegre ve Chiva (2008) “işletmelerin rekabet avantajı kazanmak için kullandıkları açık ve gizli kaynak ya da yetenekleri”ni *örgütsel öğrenme yeteneği* olarak ifade etmekte ve örgütsel öğrenme sürecini bu yeteneklerin mümkün kıldığını belirtmektedir.

Örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran unsurların önemine odaklanmaktadır (Dibella vd., 1996; Hult ve Ferrell, 1997; Jerez-Gomez vd. 2005). Deneyimleme, sürekli iyileştirme, takım çalışması, diğerlerinin ne yaptığının gözlenmesi, katılımcı karar verme gibi faaliyetler bu unsurlar arasında yer almaktadır (Ulrich vd. 1993; Goh ve Richards, 1997; Pedler vd. 1997). Bu konudaki geniş bir

literatür taramasından sonra Chiva ve arkadaşları (2007) çok boyutlu bir kavram olarak tanımladıkları örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutlarını “deneyimleme, risk alma, dış çevre ile iletişim, diyalog ve katılımcı karar verme” şeklinde ortaya koymuşlardır.

Diğer taraftan örgütsel öğrenmeyi bir süreç, örgütsel öğrenme yeteneğini ise bir sistem olarak ele alan Chen (2005), örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutlarını “keşfetme, yenilik yapma, seçme, uygulama, transfer etme, yansıtma, bilgi edinme, bilgi sağlama, örgütsel (hafıza) bellek oluşturma” olarak sıralamaktadır.

Bu tez çalışması kapsamında, Chen’in “iç ve dış çevredeki değişimlere adapte olabilmek ve sürdürülebilir varlığını korumak ve geliştirmek için örgütün sürekli yeni bilgi edinme ve düzenleme süreci” şeklinde ifade ettiği örgütsel öğrenme tanımına dayanarak *örgütsel öğrenme yeteneği*, “çevredeki fırsatları, değişimleri ve bilgiyi keşfetme; keşfedilen fırsat, değişim ve bilgi doğrultusunda yeni fikirler üretme; üretilen bu bilgi ve fikirler arasından en uygununu seçebilme; seçilen fikri uygulamaya geçirme, deneyimleme; geçmiş deneyimlerden ders alma, geri dönüş sağlama; diğerlerine bu bilgiyi transfer etme; çevreden bilgi elde etme; çevreye bilgi sağlama; ve örgütsel (hafıza) bellek oluşturma” faaliyet ve yeteneklerinden meydana gelen bir yapı olarak ele alınmıştır.

Keşfetme: İç ve dış çevremiz sürekli olarak değiştiği için her geçen gün örgütsel öğrenmenin önemi artmaktadır. Buna rağmen, aslında, bir örgütte bulunan insanlar çevresinde olan değişikliklerden haberdar olmayabilirler. Bu yüzden bir örgüt için iç ve dış çevresindeki değişiklikleri, problemleri, zorlukları ve de fırsatları izleyen ve algılayan, değişen gidişatlar için önceden uyarı sinyalleri veren bir keşif sistemi oluşturmak temel bir unsurdur (Morgan 1996). Sadece bilinçli ve sistematik gözlem ve analizler sayesinde bir örgüt çevresel değişimlere olan duyarlılığını sürdürebilir. Weick (2001) üzerinde durduğu sezgisel süreç de, örgütte öğrenmenin gerçekleşmesinin önkoşulu olan keşif sisteminin inşasında önemli bir role sahiptir (Chen, 2005).

Yenilik Yapma: Bilindiği gibi, çeşitli değişimleri keşfetmek bir örgüt için yeterli değildir. Örgüt bu değişimlerle başa çıkmanın yollarını bulmalıdır. Hayatta kalabilmek ve gelişmek için, örgüt temel beceriler oluşturmak, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ve dolayısıyla yönetim sürecini ve sistemini geliştirmeye odaklanmak zorundadır (Prahalad ve Hamel 1990). Nonaka ve Takeuchi (1995), bilgi üreten firmaların olması gerektiğini vurgularken, Hargadon (2000) şirketlerin

yenilik fabrikası olması gerektiğini söyleyerek yenilik yapma yeteneğinin tüm işletmelerin sahip olması gereken bir unsur olduğunu ifade etmektedir.

Seçme: Keşfetme ve yenilik yapmaya ek olarak bir örgüt yenilikçi fikirler arasından doğru seçimi yapabilecek bir sistem kurmak mecburiyetindedir. Bir örgüt, en uygun iş kararının başarılabilmesi ve daha kaliteli olabilmesi ayrıca uygun kişilerin işe alınması ve terfi edebilmesi için, sağlam seçme yöntemlerini, süreçlerini, aktivitelerini ve yeteneklerini geliştirmelidir (Chen, 2005). Levinthal (1991), kurumsal adaptasyon ve çevresel seçim arasındaki ilişkiye yönelik yaptığı çalışmalarında, örgütün dış çevreye adapte olmasını ve rekabet ortamında avantajlı olmasını sağlayan en önemli unsurun, en uygununu bulmaya yönelik oluşturulan *seçim sistemi* olduğunu ortaya koymuştur. Günümüz örgütleri, bilgi patlaması ve küreselleşme çağında oldukları için çok sayıda cazip fırsatlar ve imkanlarla karşılaşmaktadır. Bu durumda doğru kararı vermek, bu fırsatlar/imkanlar arasında en uygun seçimi yapmak, rekabetçiliğini sürdürmek isteyen örgütler açısından hayati önem arz etmektedir.

Uygulama: Örgütsel öğrenme yeni seçilen fikirlerin etkili bir biçimde pratiğe döküldüğü zaman gerçekleşir. Kurumsal öğrenme sadece algıda ve düşünmedeki değişimleri (keşif, inovasyon ve seçim gibi) değil, davranışlardaki değişimleri kapsar (Chen, 2005). Hareketin olmadığı yerde doğru bir öğrenmede görülmez. Ancak, yeni fikirleri uygulamak kolay değildir. Bilme ve yapma arasında büyük bir farka dikkat çeken Watkins ve Bazerman (2003), kurumların ve ülkelerin, tehlikeli durumlardaki sinyalleri keşfetmediğinden değil de, harekete geçmediklerinden “tahmin edilebilir sürpriz” ile karşılaştıklarını dile getirmektedir. Bu yüzden bazı araştırmacılar bilgiyi nasıl harekete geçirecekleriyle oldukça ilgilenmektedirler. “Uygulama “ alt sistemi örgütsel öğrenme için oldukça önemlidir ve başarılı örgütler, öğrenilen bilgileri kullanarak farklarını ortaya koyarlar (Chen, 2005) .

Transfer Etme: Keşif, yenilik, seçim, uygulama faaliyetleri, örgütlerde lokal bazda (örneğin bir birey, grup ya da departman tabanlı) gerçekleşirler. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel ve grup öğrenimleri daha geniş platformlara transfer edilmesi gerektiğini vurgulayan Edmondson (2002), bireylerin ve grupların hizmet hedefleri ve kaygıları tarafından yönlendirilen örgütsel öğrenmenin genellikle belli bölgelerde sınırlı kaldığını belirtmektedir. Bilginin transferini engelleyen unsurlara odaklanan Senge (1990), diyalogun, bireysel öğrenmenin gruplara aktarılmasında iyi bir teknik olduğunu öne sürmektedir. Farklı grupların örgütün

bütününe hizmet etmede farklı rollere sahip olabileceklerini belirterek grupsal öğrenmeyi örgütsel öğrenmeyle ilişkilendiren Edmondson (2002), bazı grupların yeni fikirler ve yetenekler üreterek radikal öğrenme gerçekleştirirken diğerlerinin verimliliği ve kaliteyi geliştirerek örgütlerde artımsal öğrenmeye imkân verdiklerini dile getirmektedir. Dolayısıyla, örgütün tamamında öğrenmenin gerçekleşmesi için elde edilen bilginin gruplar arasında transferini sağlayacak bir sistemin oluşturulması örgütsel öğrenme yeteneği açısından kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yansıtma: Yansıtma sisteminin kurulmasının nedeni, örgütte geçmiş deneyimlerden öğrenmeyi sağlamaktır. Tecrübelerin başarılı ya da başarısız olması önemli değildir. Yinede örgüt gelecek için daha iyi kararlar verebilmek adına yansıtma sistemini kullanabilir. Yansıtma, sadece “başarısızlıktan ders çıkarmak” ya da “başarının temeli başarısızlıktır” değil “başarılarından öğrenme” veya “başarı, başarıyı doğurur” anlamlarına da gelmektedir. Ancak, araştırmacılarından belirttiği gibi, tecrübelerden ders çıkarmak hiç de kolay değildir (Argryis ve Schon 1978, 1996; March, Sproull ve Tamuz 1991; Carroll, Rudolph ve Hataneke 2002; Edmondson 1996; Haunschild ve Sullivan 2002). Tek ve çift döngülü öğrenme kavramlarını literatüre kazandıran Argryis ve Schön (1978, 1996), örgütün normlarını, hedeflerini, değerlerini ve varsayımlarını değiştirmeden bunlara uygun şekilde davranışlarını ya da faaliyetlerini değiştirmesi yoluyla problemi çözmesini tek döngülü öğrenme süreci olarak tanımlarken; problemin çözümüne yönelik olarak belirtilen normların, değerlerin, hedeflerin ve varsayımların değiştirilerek faaliyetlerin bu değişiklikler doğrultusunda gerçekleştirilmesini çift döngülü öğrenme olarak ifade etmektedir. Tek döngülü öğrenme mevcut politika ve metotları sorgulamadan sadece problemin tespit edilmesini kapsarken; çift döngülü öğrenmede bu değerleri, metotları, politikaları sorgulamak, koşullara uygun olarak değişmek ve gerçekleşen değişimin varsayımlarını test etmek oldukça önemlidir (Chen, 2005).

Çevreden Bilgi Edinme: Bir örgüt, hayatta kalabilmek için, kendisi ve çevresi arasında sürekli bir bilgi ve enerji akışının bulunduğu açık bir sistem olmalıdır. Bilgi edinme yeteneği, özellikle yeni bir çevrede rekabet avantajı sağlamak ve daha hızlı öğrenmek açısından oldukça kritik bir yetenektir. Zellner ve Fornahl (2002), hızlı değişen yenilikçi bir çevrede, örgütlerin üç tür bilgi edinme kanalı kurması gerektiğine inanmaktalar: (1) insanların takviyesi, (2) çalışanların dış bilgi ağları ve (3) firmanın diğer kurumsal ajanslarla işbirliği. Diğer taraftan Inkpen (2000) bilgi

edinme kanalı olarak yatırım ortaklıklarını ön plana çıkarmakta ve yatırım ortaklığının, uluslararası işlemecilikte, bilginin elde edilmesi için değerli fırsatlar yaratan önemli bir örgütsel forma dönüştüğünü iddia etmektedir.

Çevreye Bilgi Sağlama: Örgütler sadece çevreden bilgi edinmekle yetinmeyip aynı zamanda çevreye de bilgi sağlamalı/aktarmalı ve çevreyi beslemelidir. Bazı örgütler, örneğin üniversiteler, okullar, danışmanlık şirketleri vb. varoluş amaçlarına uygun olarak çevrelerine bilgi sağlarken; imalat işletmeleri gibi diğer örgütler varoluş amaçları bu olmasa da aynı faaliyeti gerçekleştirmektedir. Çevreye bilgi sağlama, örgütün ününü artırdığı gibi, örgüte, öğrenme bağlamında, kendi yönetim ve performansı hakkında dışarıdan bir geri dönüş alma şansı verebilir (Chen, 2005). Chen'in (2005) topluma bilgi ve tecrübe sağlamayan örgütlerin, gerçek manada öğrenen örgüt olmayı başaramayacaklarını öne sürmesine rağmen, Batı literatüründe, bir örgütün çevreye bilgi sağlayarak öğrenme kapasitesini nasıl attırabileceği konusunu ele alan çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Hâlbuki Doğu felsefesine (mesela Çin'in geleneksel felsefesine) göre diğer insanlardan bir şey (bilgi de dâhil olmak üzere) almadan önce onlara vermelisiniz. Bu yüzden, bir örgüt eğer sürekli olarak çevreden bilgi edinmek istiyorsa, çevreye bilgi sağlama yetisi ve isteği de olmalıdır (Chen, 2005).

Örgütsel (Hafıza) Bellek Oluşturma: Örgütsel öğrenme yeteneğinin dokuzuncu ögesi olan “örgütsel hafıza/bellek oluşturma” en az diğer sekiz unsur kadar önemlidir ve bahsi geçen bu sekiz unsura hem bilgi sağlanmasına hem de onlardan bilgi edinilmesine yardımcı olur (Chen, 2005). Peters (1995) öğrenme programının bir unsuru olarak ele aldığı “örgütsel bir hafıza/bellek geliştirme” faaliyetini, “bilgiyi elde etme, saklama ve sürekli olarak güncelleme” işlemlerinden oluşan bir sistem olarak tanımlamaktadır. Bir bilgisayar belleği olmadan karışık problemleri çözemediği gibi, bir insanda beyni olmadan muğlak bir bilgiyi algılayamaz. Nitekim büyüyen çevresel karmaşıklıkla beraber, sürekli öğrenme için örgütsel hafızaya olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Yukarıda bahsi geçen sekiz yetenek vasıtasıyla yaratılan bilgi örgütsel hafızada depolanmaktadır ve bu depolanan bilgi aynı zaman bu sekiz yeteneği/sistemi etkilemektedir. Dolayısıyla, bilgiyi saklamak için bir örgütsel hafıza/bellek oluşturmada başarısız olan örgüt, örgütsel öğrenme sürekli güncellenmeyeceği ve ileriye dönük öğrenme gerçekleştirilemeyeceği için kaybetmeye mahkûm olacaktır (Chen, 2005). Örgütsel

hafıza olmadığı zaman örgüt, iyi bir deneyimden yararlanamayacak ve başarısızlık kendisini sürekli olarak tekrar edecektir.

Chen, örgütsel öğrenmenin bahsi geçen 9 unsuruna yönelik öğrenme yeteneklerini aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde özetlemektedir (2005:10):

Örgütsel Öğrenme Sistemleri	Örgütsel Öğrenme Unsurlarına Ait Yetenekler
Keşfetme	İç ve dış çevrede gelişen ve yayılan değişimleri, problemleri, zorlukları ve fırsatları incelemek, sezmek, tahmin etmek ve keşfetmek
Yenilik Yapma	İç ve dış çevrede keşfedilen değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlara yönelik yeni fikirler üretmek
Seçme	İç ve dış çevrede keşfedilen değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlara yönelik çeşitli alternatifler (yenilikçi fikirler ya da kişiler gibi) arasından uygulanabilir ve ideal seçimler yapmak
Uygulama	İç ve dış çevrede keşfedilen değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlara yönelik yeni çıkan bilgileri ve fikirleri fark etmek, düzenlemek ve uygulamak
Transfer Etme	Örgüt içinde bir yerdeki yararlı fikirleri, deneyimi, çıkarılan dersleri, bilgi ve uygulamaları diğer ilgili yerlere transfer etmek
Yansıtma	Geçmiş deneyimlerden elde edilen bilginin ve bitmiş olan işlerin gözden geçirilmesi ve yansıtılması; geri dönüşün aranıp değerlendirilmesi
Bilgi Edinme	Dış çevreden ihtiyaç duyduğumuz bilgiyi elde etmek, tanımlamak ve özümsemek
Bilgi Sağlama	Dış çevreye anlamlı bilgiler sağlamak ve bu bilgileri tanımlamak
Örgütsel Hafıza/ Bellek Oluşturma	Bilgiyi ve uzmanlığı tanımlamak, toplamak, biriktirmek, kodlamak, sınıflandırmak, depolamak ve yenilemek

Chen (20005), örgütsel öğrenme sistemini oluşturan bu dokuz alt sitemin birbiriyle ilişkili olduğunu ve örgütsel öğrenme yeteneğinin bütün olarak geliştirilmesi için bu dokuz unsurun birbirleriyle eşleştirilerek aralarında sinerji oluşturulması gerektiğini öne sürmektedir.

3.2. Öğrenme Odaklılık

Rekabet avantajının dolayısıyla da örgüt başarısının kaynağı (Farrell vd., 2008) olarak görülen öğrenme odaklılık, şimdiye kadar psikoloji, yönetim, sosyoloji, pazarlama ve stratejik yönetim gibi alanlarda ele alınmıştır. Mesela öğrenme odaklılık, psikoloji bakış açısıyla, bireylerin belli başlı değerleri, öğrenme stillerini, yetkileri ve hiyerarşik örgütü inceleyerek kendilerini geliştirmeleri olarak ifadelendirilirken; sosyolojik açıdan, güç yapılarının, hiyerarşinin, çatışmanın ve ideolojinin etkileriyle ilişkilendirilmektedir. Kültürel antropoloji bağlamında öğrenme odaklılığın nedenleri ve sonuçları olan inanç ve kültürel farklılıklar üzerinde durulurken; üretim yönetimi alanında öğrenme odaklılık verimlilik, öğrenme eğrileri, etkinlik ve etkililik kapsamında ele alınmaktadır (Özşahin, 2011:46-47).

“Örgütün bilgi yaratmasını ve kullanma yönelimini etkileyen örgütsel değerlerin teşvik edilmesi” (Baker ve Sinkula, 1999; Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002; Hult vd., 2003; Slater ve Narver, 1995) şeklinde kavramsallaştırılan öğrenme odaklılık, uygulamadaki teorilerin, zihinsel modellerin, mantığın sorgulanmasını teşvik eden, bilginin yaratılmasına ve kullanılmasına imkan veren değerlerin organizasyon üyeleri tarafından ne derece paylaşıldığıyla ilgilidir (Baker ve Sinkula, 1999; Sinkula, 1994; Sinkula vd. 1997).

Senge'nin (1990) örgütsel öğrenmeye ve Mills & Friesen'nın (1992) öğrenen organizasyonlara attettikleri özelliklerden yola çıkan Mavondo ve arkadaşları (2005), değişim ve dönüşümün tüm unsurlarını içeren daha kapsamlı bir kavram olan öğrenme odaklılığın özelliklerini, “(1) öğrenmenin kişiden gruba transfer edilmesi (2) öğrenmeye bağlılık (3) dış dünyaya açık olma (4) bilgi öğrenmeyi geliştiren sisteme ve örgütü yenileyen mekanizmalara genel bağlılık” şeklinde sıralamaktadır. Mavonda ve arkadaşlarına paralel şekilde Sinkula ve arkadaşları (1997) da öğrenme

odaklılığın bileşenlerini (1) öğrenmeye bağlılık, (2) açık fikirlilik ve (3) paylaşılan vizyon şeklinde sıralamaktadır.

Öğrenme odaklılığı örgütsel kültür bağlamında ele alan Hult ve arkadaşları (Hult, Ketchen ve Reus, 2001; Hult, Snow, ve Kandemir, 2003; Kandemir ve Hult, 2005) *öğrenmeye değer veren, öğrenmeyi teşvik eden davranışları* öğrenme odaklılık olarak nitilemekte ve bu davranışları dört grup altında toplamaktadır: öğrenme yönelimi, sistem yönelimi, takım yönelimi, ortak hafıza yönelimi.

Öğrenme yönelimi: Yönetim birimi üyelerinin, yönetim sistemlerinin uzun dönemleri faydaları için öğrenmenin değerine verdikleri önem olarak tanımlanmaktadır. Üst yönetimin, örgütsel faaliyet ve stratejilere rehberlik eden örgütsel normları sorgulamaya, örgüt üyelerini teşvik etme derecesi olarak da ifade edilmektedir (Kandemir ve Hult, 2005). İşletmelerin düşünme ve fikir yürütme yeteneğini geliştirme zorunluluklarının (Tobin, 1993) yanında faaliyetlerinin sebep ve sonuçlarını anlama ihtiyacını ön plana çıkarmaları (Shaw ve Perkins, 1991) öğrenme yöneliminin davranış olarak ifadelendirilmesidir. Öğrenme yönelimi, örgütün öğrenme yetenekleri bütünleştirilmiş örgütsel değerler bütünü şeklinde de kavramsallaştırılmaktadır (Baker ve Sinkula, 1999; Day, 1994). Öğrenme yönelimi yüksek olan örgütler, öğrenmeye yüksek oranda önem verirler ve faaliyetlerinin sebep-sonuçlarını algılayarak zaman içinde çevrelerini anlama düzeylerini geliştirme yeteneğine sahip olurlar (Galer ve Heijden, 1992). Yüksek düzeydeki öğrenme yönelimi, faaliyetlerin sebep ve sonuçlarını anlama ihtiyacını ön plana çıkararak teorideki hataları uygulamada düzenli olarak bulup düzeltme eğilimini arttırmakta ve yüksek öğrenme düzeyini desteklemektedir (Shaw ve Perkins, 1991; Sackmann, 1991; Baker ve Sinkula, 1999).

Takım yönelimi: Yönetim birimi üyelerinin yönetim faaliyetlerinde ve karar vermede işbirliğine verdikleri önemin derecesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile üst yönetimin, yönetim faaliyetlerinde ve karar vermede, orta ve alt düzey yöneticiler arasında işbirliği ve dayanışmayı teşvik etme derecesidir (Kandemir ve Hult, 2005).

Sistem yönelimi: Yönetim birimi üyelerinin yönetim süreçlerindeki faaliyetlerin birbirine bağlılıklarına ve ikili ilişkilerine verdikleri önem olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile yönetimin örgüt ile ilgili büyük resme; yenilik, üretim pazarlama, dağıtım gibi unsurları kapsayan örgütsel sisteme odaklanmasıdır (Kandemir ve Hult, 2005). Sistem düşüncesi, sistemleri, sistemler arası ilişkileri

anlamayı ve örgütün stratejik çabalarını sistemin bütününe odaklamayı gerektirir (Senge, 1990; Stalk, 1988). Aksi takdirde, sebep-sonuç zincirine odaklanan örgütler, tüm sistemin değil sadece bir fonksiyonun optimizasyonu gerçekleştirebilirler (Kandemir ve Hult, 2005).

Hafıza yönelimi: Yönetim birimi üyelerinin yönetim bilgilerini paylaşırma-dağıtma ve korumaya verdikleri önem olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, üst yönetimin örgüt üyeleri arasında bilginin iletişimini ve dağıtımını teşvik etme düzeyidir (Sinkula, 1994). Hafıza yönelimi güçlü olan örgütler, deneyimleri sonucu elde ettikleri bilgiyi depolama ve bilgi tabanlı bu deneyimleri gelecekte kullanma yeteneklerini geliştirirler (Kandemir ve Hult, 2005).

Örgütlerde öğrenme ile kriz yönetim yeteneğinin, örgütsel performans ve yenilik performansı üzerinde etkilerinin araştırıldığı bu tez çalışmasında “*örgütlerin örgütsel öğrenmeyi yaratma isteği ve öğrenmeye verdikleri değeri*” (Santos-Vijande vd., 2005) ifade eden öğrenme odaklılık, Hult ve arkadaşlarının öngördüğü şekilde *kültür* bağlamında ele alınmış ve öğrenme eğilimi, takım yönelimi, sistem yönelimi, hafıza yönelimi boyutlarının, kriz yönetim yeteneği ile örgütsel performans ve yenilik performansına olan etkileri irdelenmiştir.

3.3. Kriz Deneyimlerinden Öğrenme

Carmeli ve Schaubroeck (2008), kriz deneyimlerinden öğrenme faaliyetinin yaşanan krizlerden ve hatalardan öğrenme davranışlarını kapsadığını belirtmekte ve bu faaliyetin da kriz hazırlık süreciyle pozitif yönde etkilediğini öne sürmektedir. Bu çalışmada örgütlerde öğrenmenin bir unsuru olarak ele alınan kriz deneyimlerinden öğrenme konusu *krizden öğrenme* ve *hatalardan öğrenme* olmak üzere iki başlık altında irdelenmiştir.

3.3.1. Krizden Öğrenme

Literatürde kriz bazen “çeşitli örgütsel alt sistemlerde oluşan nispeten küçük başarısızlık ve fonksiyonsuzluk kombinasyonunun yarattığı durum” olarak tanımlanmakta ve uyarı sinyalleri fark edilmediği, yanlış anlaşıldığı ya da iletilmediği zaman, sorunların kartopu gibi büyüyerek daha büyük felaketlere yol

açan krizler meydana getirdiği belirtilmektedir (Carmeli ve Schaubroeck, 2008:181). Bu gözlemlere dayanarak Carmeli ve ve Schaubroeck (2008), ters giden olayların katılımcıların yeni davranışları öğrenmesini imkan vermesi durumunda kriz durumlarının önlenebileceğini ya da daha büyük felaketlere yol açmayacağını öne sürmektedir. Benzer şekilde James ve Wooten (2005) da yöneticilerin öğrenme mantalitesine sahip oldukları zaman krizlerin tehdit olmaktan çıkıp, fırsata dönüşeceğini iddia etmektedir.

Örgütsel öğrenmeyi, “örgütün adaptasyonunu geliştirmek için örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren bilgiyi aktif bir şekilde kullanma düzeyleri” şeklinde tanımlayan Edmondson ve Moingeon, bu mekanizma sayesinde organizasyonun öğrendiğini, anladığını ve değişen çevre koşullarına cevap verdiğini söylemektedir (Easterby-Smith, Burgoyne ve Araujo, 1999).

Argyris ve Schön’e göre öğrenme hataların tespiti ve düzeltilmesini içerir ve bu öğrenme tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme olmak üzere iki şekilde ortaya çıkar (1978). Tek döngülü öğrenme hatanın tespit edilmesi ve düzeltici davranışta bulunulması faaliyetlerini kapsarken; çift döngülü öğrenme hatanın tespit edilmesi ve düzeltici davranışta bulunulmasının yanı sıra hatanın nedenlerinin tespit edilmesi ya da gelecekte benzer hataların oluşmasını engellemek için yeni davranış şekillerinin belirlenmesi faaliyetlerini içerir (Carmeli ve Schaubroeck, 2008). Nitekim örgütlerin kriz deneyimlerinden öğrenmesi de bu tür bir çift döngülü öğrenme faaliyeti şeklinde ortaya çıkar:

Krizlere neden olan başarısızlık, hatalar ve nedenleri, çift döngülü öğrenme sayesinde kolayca tespit edilir ve mevcut hataları düzeltmeye yönelik faaliyette bulunulurken, aynı zamanda olası krizleri önlemek ya da en azından hazırlıklı olmak için yeni davranış şekilleri geliştirilir (Carmeli ve Schaubroeck, 2008).

3.3.2. Hatalardan Öğrenme

Araştırmacılara göre örgütsel kriz farklı örgütsel alt sistemler arasındaki nispeten küçük başarısızlıklar ve fonksiyon bozukluklarının bir kombinasyonu olarak ortaya çıkar. Bu işaretler fark edilmediğinde, yeterince bildirilmediğinde veya yanlış anlaşıldığında birikerek krizin hızlanmasına neden olurlar. Eğer paydaşlar farklı

olaylardan yeni davranışlar öğrenirlerse çoğu kriz engellenebilir ya da büyük hasara neden olamayabilir.

Örgütsel öğrenme işletmenin uyum yeteneğini geliştirmek amacıyla üyelerin davranış rehberi oluşturmak için verileri aktif bir şekilde kullandığı boyut olarak tanımlanır. Bu mekanizmada örgüt değişken çevre şartlarını öğrenir, anlar ve cevap verir. Benzer şekilde Fiol ve Lyles (1985) örgütlerin geçmiş davranışlara dayanarak öğrenme, geri öğrenme (unutma) veya yeniden öğrenme potansiyeline sahip olması gerektiğini vurgular. Geri öğrenme (unutma) hayati bir öneme sahiptir çünkü geçmişte faydalı olduğu düşünülen alışkanlık ve düşünceler şimdi zarar verici olabilir. Hatalardan elde edilen öğrenmeden kaynaklanan yeni davranış şekilleri tanımlamak ve geçmişten kalan alışkanlıkları unutmak aynı derecede önem arz etmektedir.

Hatalardan öğrenme ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi araştıran nispeten az araştırma vardır. Örgütte hatalara iki farklı tepki verildiğini belirtmektedir. Birinci tip tepki hatanın kaynağını araştırmadan hatayı düzeltmek ve işlevin devamını sağlamaktır. İkinci tip tepki ise sadece hatayı düzeltip işlevin devamını sağlamakla yetinmeyip, hatanın nedenlerini düzeltmek ve diğerlerini de bunun varlığı hakkında bilgilendirmektir. Bu çift döngülü öğrenme sürecini yansıtır.

Hatalardan çift döngülü öğrenme ve ikinci tip çözüm davranışı sadece mevcut sorunları çözmek için değil aynı zamanda yeni fırsatlar için avantaj oluşturmaları açısından önemlidir. Çoğu kriz durumunda kriz, sistem hataları bir kriz durumu yaratmak için etkileştiği için çıkar ve yayılırlar (Carmeli ve Schaubroeck, 2008).

Birçok açıdan bir örgütün geleceği geçmişte yaşadığı tecrübelerde hayat bulur (Schein, 1992). Strateji araştırmacıları örgütsel durum ve performansı değerlendirirken yönetsel seçimlerin etkilerini belgelerler. Bu yüzden örgütün geçmişini incelemek örgütün sürekliliği için önem arz eder.

Sonuç olarak; hatalardan öğrenme (ikinci tip çözüm davranışı) krize hazırlıkla olumlu bir ilişki içerir (Carmeli ve Schaubroeck, 2008). Örgütsel öğrenme bu noktada kriz yönetimi için stratejik bir avantaj olarak ortaya çıkabilir. Hatalardan öğrenme davranışı krize hazırlıklı örgütlerin yaratılması için önemlidir ancak diğer faktörlerde göz önünde tutulmalıdır. İlk olarak krizler tüm sektörlerde ortaya çıkabilir (kamu, kar amacı gütmeyen veya kar amacı güden). Hiç bir endüstri krizden etkilenmez değildir ve endüstriler kullandıkları teknoloji ölçeğinde krize açıktırlar ve

teknolojik olarak riskli endüstrilerde liderler krize hazırlık noktasında daha fazla emek ve zaman sarf etmek durumundadırlar.

4. FİRMA PERFORMANSI

Yönetim alanında literatürde yapılan gerek teorik gerekse ampirik çalışmaların nerdeyse tamamına yakını firma performansı ile ilişkilendirildiği halde, üzerinde anlaşılmış, genel kabul görmüş bir firma performansı tanımından bahsetmek mümkün değil (Bakoğlu, 2000; Haris ve Ogbonna, 2001). Hart ve Banbury (1994), firma performansını “finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel performans boyutlarından oluşan çok unsurlu oluşan bir yapı” olarak ifade ederken; Wheelen ve Hunger “ölçülenmesi gereken bir örgütsel birim ya da gerçekleştirilmesi gereken hedeflerle ilgili faaliyetlerin değerlendirilmesi ile ilgili etkinlik” (2000: 231) şeklinde tanımlamaktadır.

Firma performansı kavramının, tanımlanmasında olduğu gibi, nasıl ölçülmesi, ne tür ölçeklerin kullanılması gerektiği konusu da tam bir uzlaşsı söz konusu değildir. Firma performansının ölçümü konusunda literatürde çok sayıda sınıflama mevcuttur.

Venkatraman ve Ramanujam (1986), iki boyutlu bir firma performans ölçeği sınıflaması sunmaktadır. Bir yandan ölçekleri bilginin kaynağına göre birincil ve ikincil kaynak ölçekleri şeklinde ayırırken; diğer yandan finansal (niceliksel) ve operasyonel (niteliksel) belirleyiciler olarak kategorize etmektedir. Venkatraman ve Ramanujam (1986) sınıflamasına göre, birincil kaynak ölçeğinde veriler bizzat araştırmacı tarafından, gözlem, deney, anket ve görüşme teknikleri yardımıyla firmadan alınırken; ikincil kaynak ölçeğinde veriler başka amaçlarla toplanmış verilerin değerlendirilmesi, analiz edilmesi, özetlenmesi, yorumlanması yoluyla elde edilir (Kurtuluş, 2010; Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005).

Diğer taraftan, finansal (niceliksel) ölçekler, kar ve satışlar gibi muhasebe ve ekonomi performansı ile ilgiliyken; operasyonel (niteliksel) ölçekler finansal performansa yol açabilecek müşteri memnuniyeti, kalite, çalışan bağlılığı, pazar payı, yeni ürün geliştirme gibi operasyonel başarı faktörleriyle ilgilidir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005; Verbeeten ve Boons, 2009).

Firma performansı ile ilgili başka bir sınıflama da verilerin kanaat ve görüşlere dayanıp dayanmadığına göre objektif ölçümler ve subjektif ölçümler şeklinde yapılmaktadır. Objektif ölçümler doğrudan firmadan ya da ikincil kaynaklardan elde edilen finansal göstergelerle ilgiliyken; subjektif ölçümler çalışan,

yönetici ya da müşterilerin, finansal ya da operasyonel göstergeler hakkındaki görüş ve kanaatlerine dayanmaktadır (Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005). Yapılan araştırmanın amacına ve niteliğine bağlı olarak niteliksel ya da niceliksel; objektif ya da sübjektif; birincil ya da ikincil ölçümlemeler yapılmaktadır.

Müşterilerin, çalışanların, ya da yöneticilerin net rakamlardan ziyade kişisel kanaatlerini kullanarak firmayı, satışlar, karlılık, pazar payı, müşteri tatmin düzeyi, yeni ürün performansı, gibi açılardan değerlendirdikleri, rakiplere ya da sektör ortalamasına göre kıyasladıkları (Khandwalla, 1977; Jaworski ve Kohli, 1993; Despande vd., 1993) sübjektif performans ölçeği yönetsel davranış ve örgüt kültürü konuları ile ilgili çalışmalarda kullanılmasının daha doğru olacağı öne sürülmektedir (Garg vd., 2003). Örgüt üyelerinin yaklaşımları (Duncan, 1972), pazar odaklılık (Kohli ve Jaworski, 1993; Narver ve Slater, 1990), girişim odaklılık (Covin Slevin, 1998) öğrenme odaklılık (Baker ve Sinkula, 1999; Hult et al., 2003) gibi oryantasyonların performans üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda genellikle sübjektif performans ölçekleri kullanılmıştır (Özşahin, 2011).

Literatürdeki benzeri görüş ve uygulamalara dayanarak, örgütlerde öğrenmenin unsurları olan öğrenme odaklılık, örgütsel öğrenme yeteneği, krizden deneyimlerinden öğrenme ile kriz hazırlık yeteneğinin firma performansı üzerinde etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada firma performansını ölçmek örgütsel performans ve yenilik performansı gibi niceliksel performans kriterleri kullanılmış ve bu kriterler bağlamında, yöneticilerden, rakiplere ve sektör ortalamasına göre firmalarını değerlendirmeleri istenerek sübjektif ölçümleme yapılmıştır.

4.1. Örgütsel Performans

Khandawalla (1977, s.572) örgütsel performansı, *“organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı”* şeklinde tanımlamaktadır. Bu performans, bir bireyin ya da grubun tek başına başarısını ya da performansını değil tüm bireylerin ve grupların ortak başarısını, performansını ifade eder.

Khandawalla (1977) genel örgütsel performansı ölçmek için “Kimin açısından performans?” sorusunun sorulması gerektiğini belirtmektedir. Mesela toplum açısından performans, ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmetin etkin üretimiyle ilgiliyken; müşteriler açısından, ürün ya da hizmetin düzgün bir şekilde zamanında

ulaştırılması, iyi bir ürün, rekabetçi fiyat gibi faktörlerle bağlantılıdır. Yine çalışanlar, firmanın toplumdaki imajını ve kendilerine nasıl davranıldığını performans kriteri olarak değerlendirirken; firma sahibi karlılık ve büyüme oranlarını performans kriteri olarak görmektedir (Özşahin, 2011).

Khandawalla (1977), demografik, çevresel, davranışsal, stratejik ve yapısal faktörlerin performans üzerindeki etkileri incelenirken genel örgütsel performans ölçeğinin kullanılmasını tavsiye etmektedir (Özşahin, 2011).

Bu doğrultuda, örgütlerde öğrenmenin unsurları olan öğrenme odaklılık, örgütsel öğrenme yeteneği, kriz deneyimlerinden öğrenme ve kriz hazırlık yeteneği ile örgütsel performans ilişkisinin irdelendiği bu araştırmada örgütsel performansı ölçmek için yöneticilerin net rakamlardan ziyade kişisel kanaatlerini kullanarak firmayı satışlar, karlılık, imajı gibi açılardan değerlendirdikleri (Desphande et al., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Khandwalla, 1977) “*subjektif niceliksel performans ölçeği*” kullanılmıştır.

4.2. Yenilik Performansı

Andersen’e (2001) göre örgüt performansı, firmanın, rakiplerine göre kendisini karlılık ve büyüme açısından değerlendirmesine (Dess ve Robinson, 1984) ve örgütteki yenilik düzeyine dayanmaktadır. Artan rekabet ortamında varlığını devam ettirmek isteyen firmaların can damarı olan “yenilik”, bir fikrin, sistemin, aracın, sürecin, ürün ya da hizmetin ilk kullanıcısı olmayı ifade etmektedir (Price, 1972; Damanpour, 1991; Scott ve Bruce, 1994). Yenilik, ürün, süreç ve organizasyon olmak üzere üç temel alanda oluşabilir ve bir kişi ya da bir grup insan tarafından bir firma ya da sektör tarafından ya da toplumun tamamı tarafından bir fikir, ürün ya da süreç veya bir sistem ya da araç yeni olarak algılanabilir (Rogers, 1995:11).

Yeniliği ürün bazında ele alan ve “yeni bir ürünün pazarlanmasıyla ilgili teknik tasarım, Ar-Ge, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsayan bir süreç” şeklinde tanımlayan Alegre ve Chiva (2008), “yenilik performansını”, yenilik etkinliği ve yenilik verimliliğinden oluşan iki boyutlu bir yapı olarak ifade etmektedir. Yenilik etkinliği, bir yeniliğin başarı derecesini yansıtırken; yenilik verimliliği bu başarı derecesinin geliştirilmesi için harcanan çabaya işaret etmektedir (Alegre ve Chiva, 2008:317). Dolayısıyla Alegre ve Chiva’ya göre yenilik

performansı, yeniliği gerçekleştirme başarısı ve bu başarı için harcanan çabanın toplamına eşittir.

Birçok performans ölçümünde olduğu gibi yenilik performansını nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda da literatürde çok farklı görüşler yer almaktadır (Kanji, 1996; Prajogo ve Sohal, 2003; Tang, 1998). Literatürde yenilik performansını, alınan patent sayısı, yayınlanan rapor sayısı ve kabul edilen proje sayısı bakımından ele alan objektif ölçümler yer aldığı gibi yeni ürün yada süreçleri, kalite ve fonksiyonları açısından rakiplerle kıyaslayan subjektif ölçümler de bulunmaktadır (Hung, Lien, Yang, Wu ve Kuo, 2011).

Diğer taraftan yenilik sayısı, yenilik hızı, yenilikçilik düzeyi (teknolojik görünümünün yeniliği), pazarda “ilk” olma gibi ürün ve süreç yeniliğini ölçen kriterler yenilik performansını ölçümlemek için kullanılmaktadır (Prajogo ve Sohal, 2006). Ayrıca Faems, Looy ve Debackere (2005) ile beraber yenilik performansı, yeniliğin artımlı (incremental) ya da radikal olmasına göre türev yenilik performansı ve devrimsel yenilik performansı olarak iki şekilde ele alınmaya başlamıştır (Visser, Weerd-Nederhof, Faems, Song, Looy ve Visscher, 2010).

Bu çalışmada, yenilik performansını ölçmek için Prajogo ve Sohal (2006) ve Miller ve Friesen (1982)’den uyarlanan katılımcıların kanaatine dayalı subjektif kriterler kullanılmıştır. Yenilik performansı ölçeğinde, katılımcılardan, son 5 yılda sunulan ürün hizmet hattı, bu hatlardaki radikal değişiklikler, yöneticilerin Ar-Ge’ye verdikleri önem (Miller ve Friesen, 1982), firmanın teknolojik rekabetçiliği, son teknolojileri uygulama düzeyi (Prajogo ve Sohal, 2006) gibi kriterleri sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak değerlendirmeleri istenmiştir.

4.3. Kriz Hazırlık Yeteneğinin Örgütlerde Öğrenme Unsurları ile Firma Performansı Unsurları Arasındaki Ara Değişken Etkisi

4.3.1. Kriz Hazırlık Yeteneğinin, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık ve Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Örgütsel Performans Arasındaki Ara Değişken Etkisi

Kriz günümüz işletmeleri için kaçınılmaz bir durum ve rutin işletme faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. İşletme krizleri kişiler, örgütsel yapılar, ekonomiler, teknolojiler ve ya doğal felaketler yoluyla yaşanmakta ve kaynaklar ve insan hayatı üzerinde ağır kayıplara yol açabilmektedir. Krizler hem finansal yapıları hem de etkiledikleri örgütlerin ününü- imajını- iste istemez zarara uğratmaktadır. Krizlerin ortaya çıkmasını kaçınılmaz olması, bazı noktalarda, krize hazırlığın herhangi bir örgütün varlığı için hayati bir öneme sahip olduğunu gösterir. Bu yüzden stratejik krize hazırlık potansiyel krizlerle etkin bir mücadele yolu arayan örgütler için gittikçe önem kazanan bir konu olmuştur. Tecrübeler son yirmi yılda ortaya çıkan dramatik krizlerin (Three Mile Island, 1979; Çernobil, 1986;) çoğunun eğer çalışanlar ve yöneticileri krize hazırlıklı olmuş olsalardı önlenebileceğini yada etkilerinin minimize edilebileceğini göstermektedir (Elsubbaugh vd., 2004). Krize hazırlıklı örgütler, Weick ve Sutcliffe'e göre (2001), krize açık örgütlerden daha farklı bir kültür ve davranışa sahiptir. Krize hazırlıklı örgütler operasyon ve yönetim yapılarını sürekli analize tabi tutarlar ve potansiyel tehlikeleri proaktif bir şekilde izlerler (Weick ve Sutcliffe, 2001). Dolayısıyla krize hazırlıklı örgütlerin, *“sürekli yeni bilgiler elde eden, iç ve dış çevredeki değişimlere adapte olabilmek ve sürdürülebilir varlığını korumak, geliştirmek için uyum sağlayan bir örgütün yapmış olduğu ilerleme yeteneğine”*, diğer bir ifade ile *örgütsel öğrenme yeteneğine* (Chen, 2005) sahip olması gerekir.

Örgütsel öğrenme kriz yönetim sürecini gerçekleştirmek için örgütün krizle ilgili deneyimlerini kullanmasını sağlayan itici güçtür. Örgütsel öğrenme yeteneği, krize hazırlık süreciyle uygun bir şekilde ilişkilendirilirse rekabetçi avantaj sağlayabilir. Örgütsel öğrenmeyi kaynak temelli görüş kapsamında ele alan Farrell, Ockowski ve Kharabsheh (2008), örgütsel öğrenmeyi rekabet avantajının kaynağı olarak görürken; Sinkula vd. (1997) örgütsel öğrenmenin, rekabet avantajını kazanma ve sürdürmenin temel aracı olduğunu dile getirmektedir. Ayrıca “öğrenme

eğrisi”nin temel prensibi olan “deneyimin artması diğer bir ifadeyle öğrenmenin gerçekleşmesiyle üretim maliyetinin düşeceği” varsayımı öğrenmenin maliyeti düşürme yoluyla örgüt performansını arttıracaklarını (Porter, 1980) öngörmektedir. Tüm bu veriler ışığında kriz dönemlerinde, kriz hazırlık yeteneğiyle uygun bir şekilde ilişkilendirilen örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütün performansını arttıracakları öngörülebilir:

H1_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

Diğer taraftan öğrenme odaklılık ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar genellikle öğrenme odaklılığın yüksek olduğu organizasyonların dinamik ve rekabet yoğun ortamda rakiplerine nazaran daha iyi bir performans sergilediklerini ortaya koymaktadır (Dickson, 1992; DeGeus, 1988; Mavondo vd., 2005). Öğrenme odaklılık sayesinde işletme, yeni ürün, hizmet ya da iş yapış şekilleriyle müşterinin açık veya gizli ihtiyaçlarını anlamaya ve bu ihtiyaçları doyumaya çalışacak, böylece yeni ürün başarısı, yüksek karlılık ve büyüme, yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti gibi yüksek performans sonuçları elde edecektir (Slater ve Narver, 1995; Mavondo vd., 2005). “Bir örgütün çalışanları arasında proaktif öğrenmeye verdiği değerin ölçüsü ve kendi öğrenme sürecinden ortaya çıkan taze fikirleri cesaretlendirme derecesi” olarak tanımlanan öğrenme odaklılık, örgütün kendi örgüt kültürünün önemli bir bileşenini oluşturmaktadır (Emden vd., 2004). Bu bağlamda sürekli öğrenmeyi bir kültür haline getirmiş olan öğrenme odaklı örgütler, bu özelliklerini olası krizlere hazırlık amacına yönelik olarak kriz yönetim kültürü oluşturma, erken uyarı sistemi kurma ve krize yönelik stratejik faaliyetler gerçekleştirme faaliyetleri ile bütünleştirirlerse, kriz dönemlerinde rakiplerine nazaran daha üstün bir performans sergilemeleri beklenir.

H1_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

Öğrenme odaklılık örgütün bilgiyi oluşturma ve kullanma eğilimini etkileyen değerler setini ifade ederken; deneyimlerden öğrenme örgütün geçmiş deneyimlerin bilgi ve becerilerini absorbe etmek ve biriktirmek için davranışsal aksiyon icra

edebilme yeteneğini ifade etmektedir (Emden vd., 2004). Birçok açıdan bir örgütün geleceği geçmişte yaşadığı tecrübelerde hayat bulur (Schein, 1992). Strateji araştırmacıları örgütsel durum ve performansı değerlendirirken yönetsel seçimlerin etkilerini belgelerler. Bu yüzden örgütün geçmişini incelemek örgütün sürekliliği için önem arz eder. Fiol ve Lyles (1985) örgütlerin geçmiş davranışlara dayanarak öğrenme, geri öğrenme (unutma) veya yeniden öğrenme potansiyeline sahip olması gerektiğini vurgular.

James ve Wooten (2005) da yöneticilerin öğrenme mantalitesine sahip oldukları zaman krizlerin tehdit olmaktan çıkıp, fırsata dönüşeceğini iddia etmektedir. Benzer şekilde, Carmeli ve Schaubroeck (2008), ters giden olayların katılımcıların yeni davranışları öğrenmesine imkan vermesi durumunda kriz durumlarının önlenebileceğini ya da daha büyük felaketlere yol açmayacağını öne sürmekte ve geçmiş tecrübelerden, hatalardan öğrenmenin krize hazırlıkla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, geçmiş deneyimlerden ve hatalardan öğrenmenin kriz hazırlık süreciyle ilişkisinden yola çıkarak, bu çalışmada kriz deneyimlerinden öğrenmenin kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla örgütsel performansı arttıracığı öngörülmektedir.

H1_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

Kriz hazırlık yeteneğinin, örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve kriz deneyimlerinden öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ara değişken etkisini araştırmaya yönelik oluşturulan yukarıdaki hipotezlerin yanı sıra, kriz hazırlık yeteneğinin alt boyutları olan *kriz yönetim kültürü oluşturma, krize yönelik stratejik faaliyetler gerçekleştirme, erken uyarı sistemi kurma* faktörlerinden hangisinin ara değişken olarak daha etkili olduğunu görmek için aşağıdaki araştırma hipotezleri ayrıca oluşturulmuştur:

H2_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H2_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H2_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H3_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, krize yönelik stratejik faaliyetler vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H3_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, krize yönelik stratejik faaliyetler vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H3_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, stratejik faaliyetler vasıtasıyla örgütsel performansı artırır

H4_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H4_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H4_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla örgütsel performansı artırır

4.3.2. Kriz Hazırlık Yeteneğinin, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık ve Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Yenilik Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkisi

Organizasyonun bilgi stoku öğrenme süreci sayesinde yaratılır ve genişletilir (Daft ve Huber, 1987; Daft ve Weick 1984). Çok sayıda çalışma göstermiştir ki örgütsel öğrenme odaklılığı destekleyen kültürler bireysel, takım ve örgütsel öğrenmeyi geliştirerek örgütsel performansı arttırmaktadır (Egan, Yang ve Bartlett, 2004; Hung, Lien, Yang, Wu ve Kuo, 2011).

Örgütsel öğrenmeyi yeni bilgiyi ve yetenekleri elde etme ve geliştirme süreci olarak tanımlayan öğrenme odaklı perspektif, bu bilgi elde etme ve işleme sürecinin, organizasyonun faaliyetlerini genişletmesine imkan vereceğini ve bilginin geliştirilmesi yoluyla yenilik performansını arttıracığını belirtmektedir (Garvin, 1993; Hung vd., 2011). Nitekim, çalışanların öğrenme yeteneği sayesinde, örgüt içi bilginin emilmesi ve içselleştirilmesi kolaylaşırken (Cohen ve Levinthal, 1990); Ar-ge biriminde ya da diğer kurumsal birimlerde bu bilginin kullanılmasıyla oluşan örgütsel öğrenme (Mansfield 1983; Hung vd. 2011), organizasyonun yenilik faaliyetini, yenilik etkinliği, verimliliğini ve yeteneklerini arttırmaktadır (Dodgeson, 1993).

Rothaermel ve Deeds (2004) yaptıkları çalışmada yabancı ortaklarla ilişkilerin yol açtığı öğrenmenin yeni ürün geliştirmeyi ve yeniliği pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Hung ve arkadaşları da (2011), öğrenmeyi bir örgütsel değer haline getiren işletmelerin, çalışanlarını bilgi toplama ve topladıkları bilgiyi aralarında paylaşmaya teşvik ederek yeni ürün geliştirme düzeyini arttırdıklarını belirtmektedir. Yine Baker ve Sinkula'ya (1999) göre öğrenme odaklı işletmeler, dış çevreyi çok iyi gözlemlemeleri sayesinde yeni teknolojik paradigmaları kolayca fark edebilmekte bu da işletmelerin yenilikçilik düzeylerini arttırmaktadır.

Hamel ve Prahalad (1994) öğrenen organizasyon olmak için sadece bilginin elde edilmesinin yeterli olmadığını, bu bilgiye cevap verme ve kendini uyarlama yeteneğinin de bir o kadar önemli olduğunu dile getirmektedir. Organizasyonlar öğrenebildikleri sürece kendilerini uyarlarlar. Bu bağlamda öğrenme, sürekli değişen rekabetçi ortamda, bilginin kullanılması ve örgütsel konulara ince ayar verilmesiyle ilişkilendirildiği zaman etkin öğrenme odaklılık beraberinde yeniliği getirir (Morgan ve Strong, 1998; Mavondo vd., 2005). Hurley ve Hult (1998) yaptıkları ampirik çalışmanın bulgularına dayanarak, yüksek düzeyde yenilikçiliğin, öğrenme odaklı kültürün bir sonucu olduğunu tartışmaktadır.

Calantone vd. (2002), çağdaş organizasyonların, rekabetin yoğunluğunun her geçen gün arttığı ortamda rekabet avantajı kazanabilmeleri için yenilikçiliği, yaratıcılığı ve performansı etkileyen öğrenme odaklı kültüre sıkı sıkıya bağlı olmaları gerektiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Hult, Hurley ve Knight (2004) da öğrenme odaklılığın işletme başarısına ve yenilikçiliğine etkisini inceledikleri araştırmada, güçlü bir öğrenme odaklılığın işletme performansını ve yenilikçiliğini kayda değer şekilde artırdığını ortaya koymuşlardır.

Literatürde yer alan tüm bu araştırmalar ve bulgular ışığında bu çalışmada örgütlerde öğrenmenin unsurları olarak ele alınan örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve kriz deneyimlerinden öğrenmenin kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla kriz dönemlerinden yenilik performansını arttıracığı öngörülmektedir.

H5_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H5_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H5_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

Kriz hazırlık yeteneğinin, örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve kriz deneyimlerinden öğrenme ile yenilik performansı arasındaki ara değişken etkisini araştırmaya yönelik oluşturulan yukarıdaki hipotezlerin yanı sıra, kriz hazırlık yeteneğinin alt boyutları olan *kriz yönetim kültürü oluşturma, krize yönelik stratejik faaliyetler gerçekleştirme, erken uyarı sistemi kurma* faktörlerinden hangisinin ara değişken olarak daha etkili olduğunu görmek için aşağıdaki araştırma hipotezleri ayrıca oluşturulmuştur:

H6_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H6_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H6_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H7_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, krize yönelik stratejik faaliyetler vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H7_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, krize yönelik stratejik faaliyetler vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H7_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, stratejik faaliyetler vasıtasıyla yenilik performansını artırır

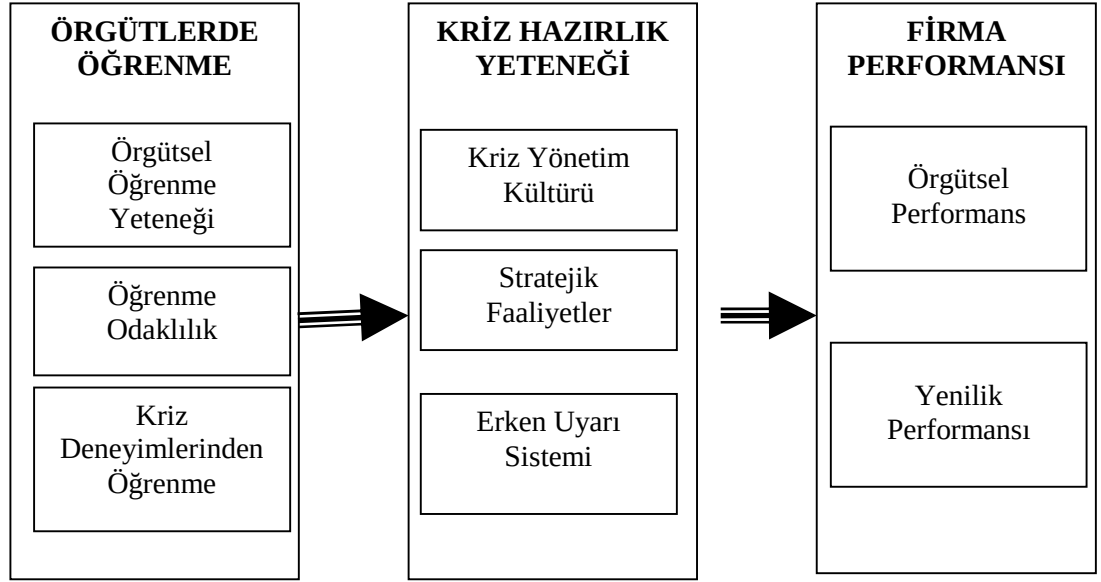
H8_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H8_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H8_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla yenilik performansını artırır

Tüm bu hipotezler doğrultusunda “örgütsel öğrenme yeteneği”, “öğrenme odaklılık”, “kriz deneyimlerden öğrenme” ve “kriz hazırlık yeteneği” faktörlerinin

firma performansı unsurları olan “*örgütsel performans*” ve “*yenilik performansı*”na etkilerinin irdelendiği genel araştırma modeli aşağıdaki gibi şekillenmiştir.



Şekil 4.3.1-Genel Araştırma Modeli

5. METODOLOJİ VE UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Türkiye’deki 1994, 1999, 2001 yıllarında yaşanan büyük ekonomik krizler Türkiye ekonomisine ağır darbeler vurmasına rağmen işletmelere çok şeyler öğretmiştir. Krizi iyi bir şekilde yöneten ve krizlerden ders alan işletmeler güçlenerek varlıklarını sürdürürken, bu başaramayan işletmeler yok olup gitmişlerdir. Krizlerden elde ettikleri deneyimlerini kullanan bu işletmeler nitekim 2008-2009 yılında Amerikan finans şirketlerinden kaynaklanan ve tüm dünyayı saran finansal krizden fazla etkilenmemiştir.

Krizlere rağmen varlıklarını devam ettiren bu işletmelerin başarılarının tesadüfi olmadığı kanaatinden yola çıkılarak bu araştırmaya başlanmıştır. Krizlerde işletmeleri ayakta tutan davranış ve yeteneklerin araştırıldığı bu çalışma, kriz hazırlık yeteneğinin, öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık, kriz deneyimlerinden öğrenme ile olan ilişkisini ve tüm bu faktörlerin örgütsel performans ve yenilik performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyma amacını gütmektedir.

5.2. Araştırma Örnekleminin Seçilmesi

Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 114 firma üzerinde 2010-2012 yılları arasında yürütülmüştür. Anket sorulara çeşitli düzeylerde görev yapan yöneticilere yönelik olarak hazırlanmıştır. Hedef kitle olarak alt, orta ve üst düzey yöneticilerin seçilmesinin nedeni işletme kültürü, vizyonu, politikaları ve performansı konusunda çalışanlara nazaran daha fazla bilgiye sahip olmalarıdır. Her firmadan 2 ila 5 orta ya da üst düzey yöneticinin anket doldurması istenmiştir.

5.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması

İletişim bilgileri KOSGEB tarafından temin edilen Marmara Bölgesinden faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerden tesadüfi olarak seçilen 200 firma ile tek tek irtibata geçilerek çalışma hakkında bilgi verilmiş ve anket çalışmasına katılıp katılamayacakları sorulmuştur. Fiziki konum itibarıyla ulaşımı kolay olan firmalardan yüzyüze görüşme talebinde bulunulmuştur. Böyle bir talepte bulunulmasının nedeni yüzyüze görüşme yönteminde geri dönüş oranının yüksek olmasıdır. 37 firma şirket politikaları çalışmaya katılamayacağını bildirirken 13 firma sebep belirtmeksizin katılamayacağını söylemiştir.

Anketi görmek istediğini bildiren firmalara, ekte yer alan anket üst ve orta düzey yöneticilerin incelemesi için gönderilmiş, 9 firma daha ankette yer alan soruları cevaplayamayacaklarını bildirirken, 16 firmanın yöneticileri anketi doldurarak tekrar e-mail yoluyla geri göndermiştir.

Anketi görmesine rağmen 2 hafta içinde herhangi bir dönüş yapmayan firmalara tekrardan ikinci bir hatırlatma e-maili gönderilmiş ve hatırlatma e-maili üzerine 4 firmadan daha anketi doldurmuştur. Hatırlatma e-mailine rağmen 3 hafta içinde geri dönüş yapmayan firmaların cevaplarının olumsuz olduğu varsayılmıştır.

Yüzyüze görüşme talebinde bulunulan ve görüşmeyi kabul eden firmaların bir bölümünde hedef kitlesinde yer alan yöneticiler görüşme esnasında anketi doldurmuş ve diğerleri ise kargo, posta veya e-posta yoluyla anketler tarafımıza ulaştırmıştır.

Yüzyüze görüşme yoluyla 96, e-posta yoluyla da 20 firma olmak üzere toplam 116 firmadan 411 yönetici anketi doldurarak çalışmaya katkıda bulunmuştur. İstenilen kriterleri sağlamayan 11 anket elendikten sonra geriye kalan 114 firmadan 400 anket değerlendirme için analizlere tabi tutulmuştur. Her firmadan ortalama 3-4 yöneticiden anket alınmıştır (Firma başı anket sayısı 3.5).

Firma bazında e-mail ile anket geri dönüş oranı yaklaşık % 10 iken yüzyüze görüşme ile anket geri dönüş oranı % 48 olarak gerçekleşmiştir. Toplam anket geri dönüş oranı ise %58'dir.

5.4. Kullanılan Ölçekler

5.4.1. Bireysel ve Demografik Faktörler

Demografik özellikler nominal ölçekler vasıtasıyla ölçülüp sonradan bunlar sınıflandırılmıştır. Cinsiyet belirlemede (1)Kadın, (2)Erkek ölçekleri kullanılırken; yaşı belirlemede literatürden alınan (1) 17-27 yaş, (2) 28-40 yaş, (3) 41 ve üzeri yaş sınıflaması kullanılmıştır (Khandwalla, 1977). Çalışanın gerek bulunduğu iş yerinde gerekse toplam çalışma süresi (1) 1-5 yıl, (2) 6-10 yıl, (3) 11-20 yıl, (4) 21-30 yıl, (5) 31 ve üzeri yıl şeklinde sınıflandırılmıştır. Katılımcılar statülerini (1) üst düzey yönetici, (2) orta düzey yönetici, (3) alt düzey yönetici olarak ifade ederken; eğitim durumlarını (1) ilköğretim, (2) lise, (3) yüksek okul, (4) üniversite, (5) yüksek lisans ve (6) doktora şeklinde belirtmiştir.

Firma düzeyinde ise firmanın yaşı, büyüklüğü ve faaliyet gösterdiği sektör değişken olarak ele alınmıştır.

5.4.2. Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Örgütsel Öğrenme yeteneği değişkenini ölçmek için kullanılan ölçek Chen'in (2005) örgütsel öğrenme ile ilgili literatürdeki teorik ve uygulamalı çalışmaları entegre ederek oluşturduğu ve 9 unsurlu bir örgütsel öğrenme modeli önerdiği çalışmasından uyarlanmıştır. Chen bu unsurları, örgütsel öğrenme sisteminin yetenekleri olarak nitelemekte ve *“keşfetme, yenilik yapma, seçme, uygulama, transfer etme, yansıtma, bilgiyi edinme, bilgiye katkıda bulunma, örgütsel hafıza oluşturma”* şeklinde sıralamaktadır.

Bu dokuz yeteneği tanımlamak için kullandığı cümlelerden yola çıkarak 9 adet soru oluşturulmuş ve bu 9 maddeli ölçek işletmelerin öğrenme yeteneğini ölçmek için kullanılmıştır. Örneğin keşfetme yeteneği için *“Sektördeki rakiplerimize nazaran firma olarak, ortaya çıkan değişimler, problemler, zorluklar ile iç ve dış çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz”* ifadesi 1) Çok kötü-5) Çok iyi olmak üzere 5'li likert ölçeğine göre katılımcılardan değerlendirmesi istenmiştir.

5.4.3. Öğrenme Odaklılık

Literatürde örgütlerde öğrenme ve öğrenme eğilimini ölçmek için de çok sayıda ölçek kullanılmasına rağmen bunlardan en yaygın kullanılanı Baker ve Sinkula (1999) tarafından geliştirilen üç boyutlu (öğrenmeye bağlılık, ortak vizyon, açık fikirlilik) öğrenme odaklılık (Hult et al. 2003) ve Hult ve arkadaşları (2003; 2000) tarafından geliştirilen 4 boyutlu (takım yönelimi, sistem yönelimi, öğrenme yönelimi, ortak hafıza yönelimi) örgütsel öğrenme ölçekleridir.

Bu çalışmada, örgütlerin kriz döneminde öğrenme eğilimlerini ölçmek için bireysel öğrenmeden ziyade örgütsel öğrenmenin ön plana çıktığı, Hult ve arkadaşlarından uyarlanan 19 sorulu öğrenme ölçeği kullanılmıştır. 5'li likert ölçeğine göre hazırlanan soruların (1.Kesinlikle katılmıyorum-5.Kesinlikle katılıyorum) 5'i takım yönelimini, 5'i sistem yönelimini, 5'i öğrenme yönelimini ve kalan 4'ü de ortak hafıza yönelimini ölçmeye yönelik oluşturulmuştur.

5.4.4. Kriz Deneyimlerinden Öğrenme

Kriz deneyimlerinden öğrenme, hatalardan öğrenme ve yaşanmış krizlerden öğrenme olmak üzere 2 boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Hatalardan öğrenme boyutu ölçmek için kullanılan ölçek Carmeli ve Schaubroeck'in 2008 yılında yayınlanan "Organizational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures" isimli çalışmadan uyarlanmıştır. 5 kriterden oluşan ölçek, 5'li likert formatında hazırlanmıştır.

Yaşanan krizlerden öğrenmeyi ölçmek için ise literatürden uyarlanan (Luecke, 2008; Roux-Dufort ve Metais, 1999) yine 5'li likert formatında hazırlanan 5 sorulu ölçek kullanılmıştır.

5.4.5. Kriz Hazırlık Yeteneği

Kriz hazırlık yeteneğini ölçmek için Elsubbaugh, Fildes ve Rose (2004) tarafından yapılan çalışmadan uyarlanan 24 sorulu kriz yönetim ölçeği kullanılmıştır. Bu sorulardan 11'i kriz yönetim kültürü oluşturmaya ilişkin, 5 soru da krize

yönelik erken uyarı sisteminin kurulmasıyla ilgilidir. Kalan 8 soru ise kriz yönetimine yönelik stratejik faaliyetleri ölçmeye yöneliktir.

Katılımcılardan işletmelerinin krize hazırlıklı olma durumlarını (1) Çok az- (5) Çok yüksek olmak üzere değerlendirdikleri ölçek 5’li likert formatında hazırlanmış ve Türkiye’de yapılan böyle bir çalışmada ilk kez kullanılmıştır.

5.4.6. Örgütsel Performans

Literatürde örgütsel performansla ilgili niceliksel ölçeklerin yanı sıra niteliksel ölçekler de kullanılmasına rağmen çalışmalarda genellikle niceliksel performans ölçekleri tercih edilmektedir. Yaygın olarak kullanılan iki tür niceliksel performans ölçeğinden bahsetmek mümkündür: net satış gelirleri, yatırımın geri dönüş oranı, faaliyetlerin ya da yatırımın karlılık oranı, yıllık büyüme oranı gibi daha çok rakamsal değerlere dayanan “*objektif niceliksel performans ölçeği*” (Zahra ve Bogner, 2000; Baum ve Wally, 2003) ve müşterilerin, çalışanların ya da yöneticilerin net rakamlardan ziyade kişisel kanaatlerini kullanarak firmayı satışlar, karlılık, imajı gibi açılardan değerlendirdikleri (Desphande et al., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Khandwalla, 1977) “*subjektif niceliksel performans ölçeği*” (mesela firmanın satışlarının, karlılığının rakiplere göre ya da sektöre göre değerlendirilmesini isteyen ölçekler).

Öğrenme odaklılık (Baker ve Sinkula, 1999), örgütsel öğrenme (Hult et al., 2003) gibi oryantasyonların performans üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda genellikle subjektif performans ölçekleri kullanılmıştır. Bu çalışmalardan yola çıkılarak, öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık, kriz deneyimlerinden öğrenme ve kriz yönetim yeteneği gibi örgütsel eğilimlerin ve davranış şekillerinin performans üzerinde etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada literatürden uyarlanan, daha çok örgütün finansal gücünü ve büyüme performansını ölçmeye yönelik 12 kriterli subjektif performans ölçeği kullanılmıştır.

5’li likert formatında hazırlanan bu ölçekte (1.Çok düşük-5.Çok yüksek ifade etmektedir), katılımcılardan sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak firmalarını, özsermaye karlılığı, net karlılık, finansal açıdan genel başarı düzeyi gibi finansal kriterlerin yanı sıra, çalışan sayısındaki artış, satışlardaki artış, pazar payı

artışı, yeni müşteri sayısındaki artış gibi büyüme kriterleri açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

5.4.7. Yenilik Performansı

Yenilik performansını ölçmek için literatürde çok çeşitli sayıda ve nitelikte ölçekleri kullanılmaktadır. Bunlar arasında, Ar-Ge için bütçeden ayrılan pay, belli bir dönemdeki yeni ürün sayısı, patentli ürün sayısı, pazara sunulan yeni ürün ya da hizmet sayısı gibi ölçülmesi kolay objektif kriterlerin bulunduğu ölçekler (Brown ve Eisenhardt, 1995; Barczak, 1995; Vale ve Avella, 2003; Alegre ve Chiva, 2006) yer aldığı gibi firmanın rakiplere göre ya da sektör ortalamasına göre teknolojik rekabetçiliğinin, teknoloji ve süreçlerdeki değişim düzeyinin, yenilikleri uygulama hızının değerlendirildiği subjektif kriterlerin oluşturduğu ölçekler (Prajogo ve Sohal, 2006; Miller ve Friesen, 1982) yer almaktadır.

Bu çalışmada, yenilik performansını ölçmek için Miller ve Friesen (1982) ve Prajogo ve Sohal (2006)'dan uyarlanan katılımcıların kanaatine dayalı subjektif kriterler kullanılmıştır. Yenilik performansı ölçeğinde, katılımcılardan, son 5 yılda sunulan ürün hizmet hattı, bu hatlardaki radikal değişiklikler, yöneticilerin Ar-Ge'ye verdikleri önem (Miller ve Friesen, 1982), firmanın teknolojik rekabetçiliği, son teknolojileri uygulama hızı (Prajogo ve Sohal, 2006) gibi kriterleri sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak (1)Çok Düşük (5)Çok yüksek olmak üzere 5'li likert ölçeğine göre değerlendirmeleri istenmiştir.

6. ANALİZLER VE SONUÇLARI

6.1. Verilerin Analizleri

Ölçeklerin faktör, güvenirlik ve geçerlilik analizleri elde edilen 400 anket üzerinden yapıldıktan sonra araştırma firma düzeyinde yürütülmesi gerektiğinden elde edilen veriler firma düzeyine indirgenmiştir. Gözlemleri firma düzeyine indirmek için her bir firmadan birden çok katılımcıdan elde edilen anket verilerinin ortalaması alınarak her firmanın tek bir anket verisiyle temsil edilmesi yöntemi uygulanmıştır. Korelasyon ve regresyon analizleri firma düzeyine indirgenen bu 114 anket üzerinden yürütülmüştür.

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 15.00 İstatistik Paket Programı kullanılmıştır. Bazı ordinal (eğitim durumu gibi) ve tüm nominal ölçeklerin kullanıldığı sorularda (cinsiyet gibi demografik özelliklerin tanımlanmasında tanımlayıcı (Descriptive) analiz yöntemi kullanılırken; Likert tipi ordinal ölçeklerin kullanıldığı sorularda faktör analizine başvurulmuştur. Faktörlerin güvenirliğini ölçmek için Cronbach Alfa kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki birebir ilişki korelasyon analiziyle ortaya konurken; araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

6.2. Tanımlayıcı Analizler

Anketimizi, 114 firmanın değişik departmanlarında çalışan 400 alt, orta ve üst düzeyi yönetici kriterlere uygun şekilde cevaplamıştır. Katılımcıların % 23,3'ü (90 yönetici) üst düzey yönetici iken, % 37,3'ü (144 yönetici) orta düzey, % 39,4'ü (152 yönetici) alt düzey yöneticidir. 14 katılımcı statüsünü belirtmemiştir. Anketimize 104 kadın ve 224 erkek yönetici cevap vermiştir. 72 katılımcı ise cinsiyetini belirtmemiştir. 17-27 yaş grubunda yer alan katılımcı sayısı 37 (% 11,8) iken, 28-40 yaş grubunda yer alan katılımcı sayısı 188 (% 60,1), 41 yaş üzeri katılımcı sayısı ise 88'dir (% 28,1).

Yöneticilerin % 2,1'i (8 yönetici) ilköğretim, % 7,1'i (27 yönetici) lise, % 8,4'ü (32 yönetici) yüksek okul mezunu iken; % 50'si(217 yönetici) üniversite, %

20,2'si (67 yönetici) yüksek lisans, % 1,8'i (6 yönetici) doktora derecesine sahiptir. 19 katılımcı eğitim durumunu belirtmemiştir.

Anketi cevaplayan yöneticilerin % 79,1'i (286 yönetici) 10 yıldan az bir süredir bulundukları işletmede çalışırken; 10'yıldan fazla çalışanların oranı % 20,9'dur (76 yönetici). Toplam çalışma süresi 10 yıldan az olan yönetici sayısı 154 (% 46) iken; 10 yılın üzerinde çalışma hayatı bulunan yönetici sayısı 181'dir (% 54). Anketi cevaplayan 65 yönetici toplam çalışma süresi hakkında, 38 yönetici de bulundukları firmadaki çalışma süreleri hakkında her hangi bir şey belirtmemiştir.

Çalışmamıza katılan 114 firmanın yaklaşık %69'u (71 firma) 30 yaşından küçükken; %31'i (32 firma) 30 yıldan fazla faaliyet göstermektedir. Bu firmaların 74'ü (% 73,3) 500'den az; 14'ü (% 13,9) 500- 1000 arası ve 13'ü de (% 12,9) 1000'den fazla çalışanla faaliyetlerini yürütmektedir. 11 firmanın faaliyet yılı 13 firmanın ise çalışan sayısı hakkında herhangi bir bilgi verilmemiştir.

Çalışmaya katılan 114 firmadan 21'i (%18,4) makine-teçhizat/metal eşya sektörü, 7'si (% 6,2) bilişim/finans sektörü, 7'si (% 6,1) tekstil/giyim/deri sektörü, 5'i (%4,4) sağlık/ilaç sektörü, 10'u (% 8,8) ağaç/mobilya/kağıt sektörü, 4'ü (% 3,5) gıda sektörü, 15'i (%13,2) kimya/petrol sektörü ve 12'si (% 10,5) otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunların dışında yer alan sektörlerde faaliyet gösterenlerin sayısı ise 33'tür (%28,9).

Bireysel faktörlere ilişkin tanımlayıcı (descriptive) analiz sonuçları Tablo 6.2.1'de; firma demografik faktörlerine ilişkin tanımlayıcı (descriptive) analiz sonuçları ise Tablo 6.2.2'de yer almaktadır.

Tablo 6.2.1-Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER		Yönetici Sayısı	Geçerli % Oranı
STATU	Üst Düzey Yönetici	90	23,3
	Orta Düzey Yönetici	144	37,3
	Alt Düzey Yönetici	152	39,4
CİNSİYET	Kadın	104	31,7
	Erkek	224	68,3
YAŞ	17-27 Yaş	37	11,8
	28-40 Yaş	188	60,1
	41 ve üzeri	88	28,1
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	8	2,1
	Lise	27	7,1
	Yüksek Okul	32	8,4
	Üniversite	217	50,0
	Yüksek Lisans	90	23,6
	Doktora	7	1,8
ÇALIŞTIĞI İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA YILI	1-5 Yıl	204	56,4
	6-10 Yıl	82	22,7
	11-20 Yıl	62	17,1
	21-30 Yıl	11	3,0
	31 ve üzeri Yıl	3	0,8
TOPLAM ÇALIŞMA YILI	1-5 Yıl	54	16,1
	6-10 Yıl	100	29,9
	11-20 Yıl	112	33,4
	21-30 Yıl	50	14,9
	31 ve üzeri Yıl	19	5,7

Tablo-6.2.2-Firma ile ilgili Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER		Firma Sayısı	Geçerli % Oranı
FİRMA YAŞI	1-15 Yıl	44	42,7
	16-30 Yıl	27	26,2
	31-45 Yıl	15	14,6
	46-60 Yıl	12	11,7
	61 ve üzeri	5	4,9
FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ	50-250 Çalışan	62	61,4
	251-500 Çalışan	12	11,9
	501-1000 Çalışan	14	13,9
	1001-2500 Çalışan	10	9,9
	2501 ve üzeri	3	3,0
FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR	Makine /Metal Eşya	21	18,4
	Finans	5	4,4
	Tekstil/Giyim/Deri	7	6,1
	Sağlık/İlaç/Tıbbi Cihaz	5	4,4
	Bilişim	2	1,8
	Gıda/Tütün	4	3,5
	Ağaç/Kağıt	8	7,0
	Mobilya	2	1,8
	Kimya/Petrol/Lastik	15	13,2
	Otomotiv	12	10,5
	Diğer	33	28,9

6.3. Faktör Analizi

Çalışmamızda değişkenlerimizi ölçmek için 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan toplam 82 soruluk bir anket formu kullanılmıştır. SPSS 15.00 istatistik paket programı kullanılarak bağımsız değişkenler (öğrenme odaklılık, öğrenme yeteneği ve kriz deneyimlerinden öğrenme), ara değişken (kriz yönetim yeteneği) ve bağımlı değişkenler (örgütsel performans, yenilik performansı) üç grup halinde ayrı ayrı faktör analizine tabi tutuldu. Faktör analizinde varimax rotasyonu kullanıldı.

Yapılan faktör analizi sonucunda kriz yönetim kültürü oluşturma faktöründen 1, stratejik faaliyetler faktöründen 3 olmak üzere toplam soru 4 soru faktör dağılımı göstermediğinden ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 78 soru 11 faktöre dağılmıştır. Çalışmamızda faktör analizine tabi tutulan öğrenme odaklılık, öğrenme yeteneği ve kriz deneyimlerinden öğrenme değişkenlerini ölçmek için kullanılan ölçekler faktör yükleriyle birlikte Tablo 6.3.1'de; kriz hazırlık yeteneğini ölçmek için kullanılan ölçekler faktör yükleriyle birlikte Tablo 6.3.2'de; firma performansını ölçmek için kullanılan ölçekler faktör yükleriyle birlikte Tablo 6.3.3'te verilmiştir.

Tablo 6.3.1 Öğrenme Odaklılık, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Kriz Deneyiminden Öğrenme Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	Takım ve Sistem Yönelimi	Öğrenme Yönelimi	Ortak Hafıza Yönelimi	Öğrenme Yeteneği	Krizden Öğrenme	Hatalardan Öğrenme
ÖĞRENME ODAKLILIK						
İşletmemizin her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür	,713					
İşletmemizin vizyonu herkes tarafından kabul edilen ve ortak olarak geliştirilmiş bir vizyondur	,705					
İşletmemizde birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir	,703					
İşletmemizde çalışanlar arasında amaç birliktelikleri vardır	,702					
İşletme genelinde vizyonumuzu birbirimize anlatmaya, paylaşmaya özen gösteririz	,649					
Her bir birim işletmemize ne kadar değer kattığını bilir	,639					
Bütün faaliyetlerin işletme içindeki yeri ve önemi herkes tarafından bilinir	,629					
İşletme genlinde kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkes tarafından bilinir	,627					
İşletmemizin tüm birimleri birbirine bağlıdır	,621					
İşletme içinde yapılan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır	,597					
İşletmemizde öğrenmeye verilen önem gün geçtikçe daha da artmaktadır		,765				
Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer		,732				
Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletmenin temel değerleri arasında yer almaktadır		,727				
İşletmemizde öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür		,723				
İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür		,720				
Başarısız girişimlerimizden dersler çıkarılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır			,728			
Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez			,703			
İşletmemizde edinilen deneyimlerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlayan özel bir mekanizmaya sahibiz			,601			
Şirketimizde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemi sürekli vurgulanır			,593			

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ						
Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler yaratma yeteneğimiz				,737		
Dış çevreden ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etme yeteneğimiz				,725		
Bitmiş işler ve geçmiş deneyimlerin bilgilerinden geri dönüt alarak faydalanma yeteneğimiz				,721		
Elde ettiğimiz anlamlı bilgilere katkıda bulunma yeteneğimiz				,718		
Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için mevcut alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneğimiz				,718		
Ortaya çıkan değişimler, problemler, zorluklar ile iç ve dış çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz				,712		
Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler ve bilgileri uygulamaya koyabilme yeteneğimiz				,682		
Bilgi ve tecrübelerden tanımladığımız, elde ettiğimiz, geliştirdiğimiz bilgileri tasnif ederek muhafaza etme yeteneğimiz				,643		
Bir alandaki faydalı fikir, deneyim, bilgi ve uygulamaları işletme içinde ilgili diğer alanlara transfer edebilme yeteneğimiz				,641		
KRİZ DENEYİMLERİNDEN ÖĞRENME						
Diğer işletmelerin yaşadığı krizler incelenmektedir					,848	
Diğer endüstrilerde yaşanan krizler incelenmektedir					,814	
İşletmemizde krizle ilgili literatür taraması yapılır					,797	
İşletmede geçmişte yaşanan krizlerle ilgili kayıtlar tutulmaktadır					,762	
Çalışanlar yaşanan krizler hakkında bilgilendirilir					,632	
Çalışanlar bir hata yaptığında diğerlerinin bundan öğrenmesi için ilgili müdürü bilgilendirirler						,733
Örgütümüzde “işleri neden bu şekilde yapıyoruz?” şeklindeki bir soru takdir edilir						,693
Çalışanlardan biri hata yaptığında birlikte çalıştığı arkadaşları onunla suçlamak için değil, öğrenmek değerli olduğu için konuşurlar						,613
Bir görevi tamamlamak için ihtiyaç duyulan kaynaklarla ilgili bir problem oluştuğunda çalışanlarımız acil bir çözüm sunar ve aynı zamanda ilgili departman bilgilendirirler						,583
Örgütümüzde çalışanlar “ürünü üretmenin veya servisi sunmanın daha iyi bir yolu var mı?” şeklindeki sorgulamaları teşvik edilir						,565
Toplam Açıklanan Varyans % 72,313						

Tablo 6.3.2 – Kriz Hazırlık Yeteneği Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	Kriz Yönetim Kültürü Oluşturma	Stratejik Faaliyetler	Erken Uyarı Sistemi Kurma
KRİZ HAZIRLIK YETENEĞİ			
Çalışanlar arasında kriz yönetimine önem verilmektedir	,769		
Çalışanların yapıcı eleştiriyi gönüllü olarak kabul etmelerine yardım edilir	,768		
Kriz yönetiminin önemini herkesçe bilinir	,748		
Kriz yönetimine dâhil edilen yöneticilerin koordinasyonu sağlanmıştır	,725		
Üst yönetimin kriz yönetimin çalışmalarına katılımı sağlanmıştır	,710		
Krizle mücadelede farklı kaynaklar temin edilir (teknoloji, uzmanlık, donanım vs.)	,664		
Yönetici ve çalışanların günlük faaliyetlerinin verimliliğini sağlamak için çalışılır	,664		
Hızlı karara verme ve uygulamanın önemini herkesçe bilinir	,630		
Etkin bir bilgi akışı sağlamaktadır	,627		
Bilişim teknolojileri kullanmaktadır	,572		
Kriz yönetimi stratejik planlama sürecine entegre edilmiştir		,827	
Kriz yönetimi TKY'nin bir parçası olarak örgüte entegre edilmiştir		,825	
Eğitim ve çalışma programlarında kriz yönetimine yer verilmektedir		,765	
İç ve dış meseleleri incelemek üzere özel bir ekip vardır		,708	
Finansal reformlar uygulamaktadır		,607	
Finansal göstergeler gibi önemli fonksiyonel göstergeler denetlenmektedir			,782
İşletme içindeki ve dışındaki potansiyel sorunlar izlemekte ve tanımlamaktadır			,770
Yeni değişiklikler takip edilmektedir			,761
Potansiyel krizler tahmin edilmektedir			,706
Örgütün zayıf yönleri tespit edilmekte ve geliştirilmektedir			,660
Toplam Açıklanan Varyans % 72,636			

Tablo 6.3.3- Örgütsel Performans, Yenilik Performansı Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	Örgütsel Performans	Yenilik Performansı
FİRMA PERFORMANS		
Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız	,874	
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	,855	
Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir	,844	
Genel olarak karlılık düzeyiniz	,830	
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	,750	
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	,738	
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	,659	
Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	,656	
Yeni müşteri sayınızdaki artış	,654	
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	,635	
Çalışan sayınızdaki artış	,616	
Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış	,614	
Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi		,868
Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız		,851
Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi		,815
Birim yöneticilerimizin Arge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi		,793
Teknolojimizde, tecrübemizde ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi		,790
Firmamızın teknolojik rekabetçiliği		,784
İşletmemizin son 5 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı		,728
İşletmemizin son 5 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı radikal değişiklik sayısı		,696
Toplam Açıklanan Varyans % 69,113		

6.4. Güvenilirlik Analizi

Bir değişkeni ölçen sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığı güvenilirlik olarak tanımlanmaktadır. Literatürde Cronbach Alfa Katsayısı 0,70 ve üzeri olan ölçümler sosyal bilimler için yeterli kabul edilmektedir (Nunnally, 1978). Aşağıdaki Tabloda da görüldüğü üzere alfa değerlerinin genel olarak 0,90'dan büyük oluşu bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yüksek oranda güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.4.1- Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri

DEĞİŞKENLER	BOYUTLARI	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (α) Değerleri
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	Öğrenme Yeteneği	9	0,938
Öğrenme Odaklılık	Takım ve Sistem Yönelimi	10	0,945
	Öğrenme Yönelimi	5	0,924
	Ortak Hafıza Yönelimi	4	0,896
Kriz Deneyiminden Öğrenme	Krizden Öğrenme	5	0,932
	Hatalardan Öğrenme	5	0,887
Kriz Hazırlık Yeteneği	Kriz Yönetim Kültürü Oluşturma	10	0,946
	Stratejik Faaliyetler	5	0,921
	Erken Uyarı Sistemi Kurma	5	0,920
Firma Performansı	Örgütsel Performans	12	0,949
	Yenilik Performansı	8	0,947

6.4.1. Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Öğrenme yeteneği, Chen'den (2005) uyarlanan 9 soruluk ölçekle ölçülmüş ve 9 soru da tek bir faktör altında toplanarak yüksek güvenilirlik (Cronbach α değeri 0,938) göstermiştir.

6.4.2. Öğrenme Odaklılık

Yapılan faktör analizi sonucunda öğrenme odaklılığın takım yönelimi ve sistem yönelimi boyutları tek bir faktör altında birleşmiş ve öğrenme odaklılık 10 soru takım/sistem yönelimi, 5 soru öğrenme yönelimi, 4 soru ortak hafıza olmak üzere 19 soru ile ölçeklendirilmiştir. Tüm soruların kendi faktörlerine dağıldığı analiz sonucunda, ölçeklerin güvenilirliği bir kez daha ortaya konmuştur (takım/sistem yönelimi için Cronbach $\alpha = 0,945$; öğrenme yönelimi için Cronbach $\alpha = 0,924$; ortak hafıza için Cronbach $\alpha = 0,896$).

6.4.3. Kriz Deneyimlerinden Öğrenme

SPSS 15.0 istatistik programı kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda kriz deneyimlerinden öğrenme değişkenine ait sorular iki alt boyuta dağılırken; hatalardan öğrenme ve krizden öğrenme şeklinde isimlendirilen bu boyutlar 5'er soru ile ölçeklendirilmiştir. Hatalardan öğrenme için Cronbach α değerinin 0,887; krizden öğrenme için Cronbach α değerinin 0,932 olması ölçeklerin yüksek oranda güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

6.4.4. Kriz Hazırlık Yeteneği

Kriz hazırlık yeteneğinin alt boyutu olan kriz yönetim kültürü oluşturma değişkeni için 11 soru kullanılırken, yapılan faktör analizi sonucu 1 soru faktör dağılımı göstermediğinden ölçekten çıkarılmıştır. Benzer şekilde, diğer bir alt boyutu olan stratejik faaliyetler değişkeni için 8 soru kullanılırken, 2 soru faktör dağılımı göstermediği için 1 soru da aynı anda iki faktöre dağıldığı için toplam 3 sorunun ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Sonuç itibarıyla kriz hazırlık yeteneğinin boyutları olan kriz yönetim kültürü oluşturma 10 maddeyle ($\alpha = 0,946$), stratejik faaliyetler 5 maddeyle ($\alpha = 0,921$) ve erken uyarı sistemi kurma 5 maddeyle ($\alpha = 0,920$) ölçeklendirilmiş ve ölçek güvenilirliklerinin yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

6.4.5. Örgütsel Performans

Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel performansa ait tüm sorular tek bir faktör altında toplanmıştır. Literatürden uyarlanan ve genel olarak finansal performans ve büyüme performansına yönelik kriterlerin yer aldığı 12 maddeli subjektif örgütsel performans ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür (Cronbach $\alpha = 0,949$).

6.4.6. Yenilik Performansı

Prajogo ve Sohal (2006)'dan uyarlanan işletmenin teknoloji rekabetçiliği ve teknolojik yeniliklerin uygulanma düzeyi ile ilgili 5 maddeli ölçek ve Miller ve Friesen (1982)'dan uyarlanan yeni ürün/ hizmet hat sayısı ve bu hatlardaki yenilik sayısı ile ilgili 3 maddeli ölçek, yapılan faktör analizi sonucunda herhangi bir ayrışma göstermeden aynı faktör altında birleşti. 8 soru ile ölçülen yenilik performansı için Cronbach α değerinin 0,947 olması, ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir.

6.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizleri iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, Tablo 6.5.1'de de görüldüğü üzere, öğrenme yeteneği; öğrenme odaklılığın boyutları olan takım/sistem yönelimi, ortak hafıza yönelimi; kriz deneyiminden öğrenmenin boyutları krizden öğrenme ve hatalardan öğrenme; kriz yönetim yeteneğinin boyutları kriz yönetim kültürü, stratejik faaliyetler, erken uyarı sistemi; niceliksel firma performansı unsurlarından örgütsel performans ve yenilik performansı arasındaki birebir ilişkiler analiz edilmiştir. Tablo 6.5.1'e göre tüm değişkenler birbirleriyle $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkiye sahiptir.

İkinci aşamada ise *örgütsel öğrenme yeteneği*, literatürde yer aldığı şekliyle takım/sistem yönelimi, öğrenme yönelimi ve ortak hafıza yönelimi alt boyutlarının birleştiği *öğrenme odaklılık* üst boyutu; krizden öğrenme ve hatalardan öğrenme alt boyutlarının birleştiği *kriz deneyimlerinden öğrenme* üst boyutu, kriz yönetim yeteneğinin alt boyutları olan *kriz yönetim kültürü, stratejik faaliyetler, erken uyarı*

sistemi, niceliksel firma performansı unsurları olan *örgütsel performans ve yenilik performansı* arasındaki birebir ilişkiler ele alınmış ve bulgular Tablo 6.5.2’de rapor edilmiştir. Değişkenlerin üst boyutlarının yer aldığı Tablo 6.5.2’ de aynı şekilde tüm değişkenlerin birbirleriyle $p<0.01$ düzeyinde anlamlı korelasyona sahip olduğu görülmektedir.

Daha önce de belirttiğimiz üzere, şimdiye kadar yapılan analizler (faktör analizi, güvenilirlik analizi, tanımlayıcı analizler) 114 firmadan elde edilen 400 anket üzerinde yürütülmüştür. Öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık, kriz deneyimlerinden öğrenme ve kriz yönetim yeteneğinin örgütsel performans ve yenilik performansına etkilerinin araştırıldığı regresyon analizine geçmeden önce veriler firma düzeyine indirgenmiştir. İndirgeme işlemi, her bir firma için birden çok katılımcıdan elde edilen verilerin kendi içlerinde ortalamalarının alınması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin firma düzeyine indirgendikten sonra analizler 114 gözlem verisi üzerinde yürütülmüştür.

Değişkenlere ait ortalamaların, standart sapma değerlerinin ve korelasyon katsayılarının yer aldığı Tablo 6.5.1 ve Tablo 6.5.2’deki matrislerin üst köşegenlerinde ölçüm değişkenlerine (400 gözlem verisi) ait korelasyon katsayıları verilirken; alt köşegenlerinde firma düzeyine indirgenmiş (114 gözlem verisi) değişkenlere ait korelasyon katsayıları ile standart sapma ve ortalama değerleri listelenmiştir.

Tablo 6.5.1- Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Örgütsel Öğrenme Yeteneği	Takım ve Sistem Yönelimi	Öğrenme Yönelimi	Ortak Hafıza Yönelimi	Hatalardan Öğrenme	Krizden Öğrenme	Kriz Yönetim Kültürü Oluşturma	Stratejik Faaliyetler	Erken Uyarı Sistemi Kurma	Örgütsel Performans	Yenilik Performansı
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	3,92	0,55	1	,733**	,601**	,643**	,653**	,636**	,749**	,663**	,693**	,612**	,636**
Takım ve Sistem Yönelimi	3,95	0,69	,749**	1	,737**	,724**	,719**	,590**	,770**	,628**	,715**	,560**	,585**
Öğrenme Yönelimi	4,03	0,77	,601**	,755**	1	,656**	,660**	,504**	,670**	,575**	,609**	,500**	,540**
Ortak Hafıza Yönelimi	3,79	0,78	,701**	,754**	,663**	1	,695**	,629**	,754**	,683**	,689**	,499**	,529**
Hatalardan Öğrenme	3,87	0,69	,705**	,739**	,697**	,727**	1	,667**	,722**	,651**	,738**	,563**	,608**
Krizden Öğrenme	3,52	0,86	,653**	,635**	,607**	,701**	,678**	1	,688**	,747**	,653**	,538**	,531**
Kriz Yönetim Kültürü Oluşturma	3,81	0,72	,788**	,801**	,708**	,746**	,774**	,723**	1	,770**	,781**	,650**	,684**
Stratejik Faaliyetler	3,61	0,84	,658**	,643**	,608**	,706**	,697**	,765**	,769**	1	,735**	,625**	,674**
Erken Uyarı Sistemi Kurma	3,93	0,76	,745**	,687**	,636**	,736**	,709**	,654**	,771**	,687**	1	,605**	,651**
Örgütsel Performans	3,75	0,62	,639**	,557**	,473**	,473**	,543**	,589**	,665**	,635**	,517**	1	,717**
Yenilik Performansı	3,78	0,71	,592**	,519**	,477**	,475**	,582**	,535**	,661**	,675**	,595**	,729**	1

Köşegenin alt kısmındaki korelasyon katsayıları firma düzeyine indirgenen faktörlerden; üst kısmındakiler ölçüm değişkenlerinden elde edilmiştir

** : p < 0.01 düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

Tablo 6.5.2- Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Örgütsel Öğrenme Yeteneği	Öğrenme Odaklılık	Kriz Deneyiminden Öğrenme	Kriz Yönetim Kültürü	Stratejik Faaliyetler	Erken Uyarı Sistemi	Örgütsel Performans	Yenilik Performansı
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	3,92	0,55	1	,733**	,704**	,749**	,663**	,693**	,612**	,636**
Öğrenme Odaklılık	3,92	0,67	,755**	1	,768**	,816**	,704**	,749**	,578**	,613**
Kriz Deneyiminden Öğrenme	3,69	0,71	,738**	,822**	1	,770**	,770**	,757**	,601**	,620**
Kriz Yönetim Kültürü	3,81	0,72	,788**	,831**	,814**	1	,770**	,781**	,650**	,684**
Stratejik Faaliyetler	3,61	0,84	,658**	,724**	,801**	,769**	1	,735**	,625**	,674**
Erken Uyarı Sistemi	3,93	0,76	,745**	,761**	,740**	,771**	,687**	1	,605**	,651**
Örgütsel Performans	3,75	0,62	,639**	,553**	,620**	,665**	,635**	,517**	1	,717**
Yenilik Performansı	3,78	0,71	,592**	,542**	,606**	,661**	,675**	,595**	,729**	1

Köşegenin alt kısmındaki korelasyon katsayıları firma düzeyine indirgenen faktörlerden; üst kısmındakiler ölçüm değişkenlerinden elde edilmiştir

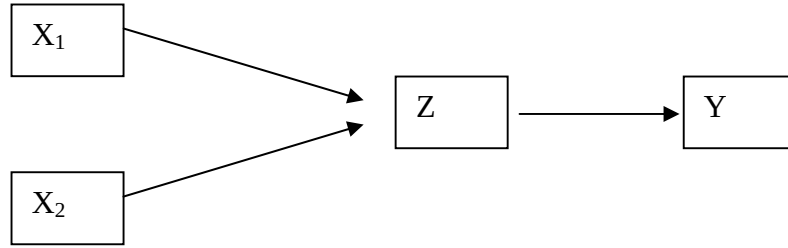
**p < 0.01 düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

6.6. Öngörülen Genel Regresyon Modeli ve Hipotezler

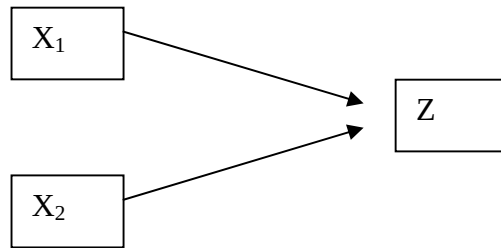
Öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık, kriz deneyimlerinden öğrenme ile firma performansı unsurları (örgütsel performans, yenilik performansı) arasındaki kriz yönetim yeteneği boyutlarının (kriz yönetim kültürü oluşturma, stratejik faaliyetler, erken uyarı sistemi kurma) ara değişken etkisinin araştırıldığı bu tez çalışmasında genel araştırma modeliyle ilgili oluşturulan hipotezler, regresyon analizleri ile test edilecektir.

Bir değişkenin ara değişken olup olmadığını öğrenmek için toplam 4 regresyon analizine ihtiyaç duyulur (Baron ve Kenny, 1986).

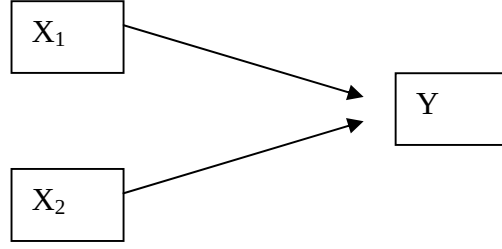
X_1 ve X_2 bağımsız değişken; Y bağımlı değişken; Z de ara değişken olsun.



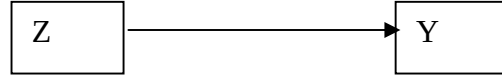
Birinci Adım: İlk regresyon analizinde X_1 ve X_2 'nin Z ile anlamlı bir ilişkisi olup olmadığına bakılır. Z 'nin ara değişken olabilmesi için X_1 ve X_2 'nin Z değişkenine etkisinin anlamlı olması gerekir.



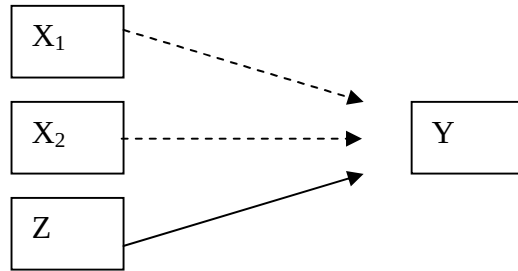
İkinci Adım: 2. regresyonda X_1 ve X_2 'nin Y ile anlamlı bir ilişkisi olup olmadığına bakılır. Z 'nin ara değişken olabilmesi için, Z değişkeni regresyona dahil edilmeden X_1 ve X_2 'nin Y değişkenine etkisinin anlamlı olması gerekir.



Üçüncü Adım: 3. regresyonda Z 'nin Y ile anlamlı bir ilişkisi olup olmadığına bakılır. Z 'nin ara değişken olabilmesi için Z 'nin Y değişkenine etkisinin anlamlı olması gerekir.



Dördüncü Adım: 4. regresyonda X_1 , X_2 ve Z 'nin birlikte Y ile anlamlı bir ilişkisi olup olmadığına bakılır. Z 'nin ara değişken olabilmesi için X_1 ve X_2 'nin Y ile olan ilişkisinin anlamlı olmaması, sadece Z 'nin Y değişkenine etkisinin anlamlı olması gerekir.



Bu doğrultuda her bir hipotez grubu için (örn. 1. grup: $H1a$, $H1b$, $H1c$) 4 aşamalı regresyon analizi uygulanacaktır.

6.6.1. Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık ve Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Örgütsel Performans Arasındaki Kriz Hazırlık Yeteneği Ara Değişken Etkisinin Araştırılması

Genel model ile ilgili H1_a, H1_b, H1_c hipotezlerini test etmek için kriz yönetim kültürü oluşturma, stratejik faaliyetler ve erken uyarı sistemi kurma alt boyutları *kriz hazırlık yeteneğinin* üst boyutu altında birleştirilmiş ve bu değişkenin öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık, kriz deneyimlerinden öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ara değişken etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda kriz hazırlık yeteneğinin sadece kriz deneyimlerinden öğrenme ile örgütsel performans arasında ara değişken etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 6.6.1.1- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Örgütsel Performans Arasındaki Kriz Hazırlık Yeteneği Ara Değişkeni Regresyon Analizi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	Sig.	VIF	Düzenlenmiş R ²	F Değeri
1. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Kriz Hazırlık Yeteneği	,284***	,000	2,58	,841	200,477
	Öğrenme Odaklılık		,317***	,000	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,395***	,000	3,43		
2. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Örgütsel Performans	,417***	,000	2,58	,485	27,588
	Öğrenme Odaklılık		-,058	,665	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,360**	,007	3,43		
3. Regresyon	Kriz Hazırlık Yeteneği	Örgütsel Performans	,686***	,000	1,00	,465	99,401
4. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Örgütsel Performans	,263*	,029	3,10	,443	30,952
	Öğrenme Odaklılık		-,230	,103	4,28		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,146	,306	4,43		
	Kriz Hazırlık Yeteneği		,542**	,002	6,47		

*: p≤ 0.05

** :p≤ 0.01

***:p≤ 0.001

H1_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H1_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H1_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

Tablo 6.6.1.1’de de görüldüğü üzere örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel performans ile olan anlamlı ilişki düzeyi ($p < 0.001$; $\beta = ,417$), kriz hazırlık yeteneğinin regresyon analizine dahil edilmesiyle azalmış ($p < 0.05$; $\beta = ,263$) ancak tamamen ortadan kaybolmamıştır. Sadece kriz deneyimlerinden öğrenme ile örgütsel performans arasındaki anlamlı ilişki ($p < 0.01$; $\beta = ,360$), kriz hazırlık yeteneği faktörünün regresyon analizine dahil edilmesiyle ortadan kalkmıştır ($p = 0.306$; $\beta = ,146$). Bu durumda sadece H1_c hipotezi desteklenmiş ve krizden öğrenmenin kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla örgütsel performansı artırdığı kabul edilmiştir. H1_a ve H1_b hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Krizden deneyimlerinden öğrenme ile örgütsel performans arasında ara değişken etkisine sahip olan kriz hazırlık yeteneğinin hangi alt boyutlarının bu ilişkide daha etkili olduğunu görmek için aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuş ve bu değişkenin alt boyutları olan *kriz yönetim kültürü oluşturma*, *stratejik faaliyetler* ve *erken uyarı sistemi kurma* faktörlerinin kriz deneyimlerinden öğrenme ile örgütsel performans ilişkisine olan etkileri ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu alt boyutların öğrenme yeteneği ve öğrenme odaklılığın örgütsel performansla olan ilişkilerine herhangi bir etkilerinin olup olmadığını görmek için hipotezler oluşturulmuş ve bu değişkenler de analize dâhil edilmiştir.

Kriz yönetim yeteneğinin alt boyutlar olan kriz yönetim kültürü, stratejik faaliyetler ve erken uyarı sisteminin ara değişken etkilerinin araştırıldığı regresyon analizleri sonucunda kriz yönetim kültürü ve stratejik faaliyetler alt boyutlarının, kriz deneyimlerinden öğrenmenin örgütsel performansıyla olan ilişkisinde ara değişken etkisine sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

H2_a: Kriz dönemlerinde öğrenme yeteneği, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H2_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H2_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

Tablo 6.6.1.2- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Örgütsel Performans Arasındaki Kriz Yönetim Kültürü Oluşturma Ara Değişkeni Regresyon Analizi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	Sig.	VIF	Düzenlenmiş R^2	F Değeri
1. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Kriz Yönetim Kültürü	,294***	,000	2,58	,770	127,428
	Öğrenme Odaklılık		,366***	,000	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,296***	,001	3,43		
2. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Örgütsel Performans	,417***	,000	2,58	,443	30,952
	Öğrenme Odaklılık		-,058	,665	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,360**	,007	3,43		
3. Regresyon	Kriz Yönetim Kültürü	Örgütsel Performans	,665***	,000	1,00	,437	88,610
4. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Örgütsel Performans	,297*	,013	2,96	,476	26,687
	Öğrenme Odaklılık		-,207	,142	4,23		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,239	,075	3,82		
	Kriz Yönetim Kültürü		,407**	,006	4,47		

*: $p \leq 0.05$

**: $p \leq 0.01$

***: $p \leq 0.001$

Tablo 6.6.1.2’de görüldüğü üzere öğrenme yeteneği ($p < 0.001$; $\beta = ,294$), öğrenme odaklılık ($p < 0.001$; $\beta = ,366$) ve kriz deneyimlerinden öğrenme ($p < 0.001$; $\beta = ,296$), kriz yönetim kültürü oluşturmaya olumlu yönde etkilemektedir. 2. ve 3. regresyon analizleri, öğrenme yeteneği ($p < 0.001$; $\beta = ,417$), kriz deneyimlerinden öğrenme ($p < 0.01$; $\beta = ,360$) ve kriz yönetim kültürü oluşturma faktörlerinin ($p < 0.001$; $\beta = ,665$) örgütsel performansı arttırdığını gösterirken; öğrenme odaklılığın örgütsel performansa herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır ($p = 0.665$;

$\beta = -,058$). Öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık, kriz deneyimlerinden öğrenme ve kriz yönetim kültürü oluşturma faktörlerinin beraber bağımsız değişken olarak yer aldığı 4. regresyonda ise öğrenme yeteneği örgütsel performans ile olan anlamlı ilişkisini ($p < 0.05$; $\beta = ,297$) korurken; kriz deneyimlerinden öğrenmenin örgütsel performans ile olan anlamlı ilişkisinin ortadan kalktığı görülmektedir ($p = 0.075$; $\beta = ,239$). Bu da bize kriz yönetim kültürünün, kriz deneyimlerinden öğrenme ile örgütsel performans arasında tam ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermekte ve H2_c hipotezini desteklemektedir.

Tablo 6.6.1.3- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Örgütsel Performans Arasındaki Stratejik Faaliyetler Ara Değişkeni Regresyon Analizi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standar dize β	Sig.	VIF	Düzenlenmiş R^2	F Değeri
1. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Stratejik Faaliyetler	,097	,280	2,58	,649	70,639
	Öğrenme Odaklılık		,156	,146	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,601***	,000	3,43		
2. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Örgütsel Performans	,417***	,000	2,58	,443	30,952
	Öğrenme Odaklılık		-,058	,665	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,360**	,007	3,43		
3. Regresyon	Stratejik Faaliyetler	Örgütsel Performans	,635***	,000	1,00	,399	75,869
4. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Örgütsel Performans	,385***	,001	2,60	,478	26,823
	Öğrenme Odaklılık		-,110	,402	3,70		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,159	,273	4,48		
	Stratejik Faaliyetler		,335**	,005	2,93		

*: $p \leq 0.05$

**: $p \leq 0.01$

***: $p \leq 0.001$

H3_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, krize yönelik stratejik faaliyetler vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H3_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, krize yönelik stratejik faaliyetler vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H3_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, stratejik faaliyetler vasıtasıyla örgütsel performansı artırır

Tablo 6.6.1.3'te yer alan 1. regresyon analizine göre sadece kriz deneyimlerinden öğrenme, krize yönelik stratejik faaliyetler gerçekleştirmeyi anlamlı şekilde etkilemektedir ($p<0.001$; $\beta=,601$). 2. ve 3. regresyon analiz sonuçları, öğrenme yeteneği ($p<0.001$; $\beta=,417$), kriz deneyimlerinden öğrenme ($p<0.01$; $\beta=,360$) ve krize yönelik stratejik faaliyetlerin ($p<0.001$; $\beta=,635$) örgütsel performansı arttırdığını göstermektedir. Örgütsel performansın bağımlı değişken olduğu 4. regresyon analizine stratejik faaliyetlerin bağımsız değişken olarak dahil edilmesiyle kriz deneyimlerinden öğrenmenin örgütsel performansla olan anlamlı ilişkisi ortadan kalkmıştır ($p=0.273$; $\beta=,159$). Ancak öğrenme yeteneği örgütsel performans ile olan anlamlı ilişkisini korumaya devam ettiği için ($p=0.001$; $\beta=,385$), stratejik faaliyetlerle ilgili sadece H3_c hipotezi desteklenmiş, diğer iki hipotez (H3_a, H3_b) desteklenememiştir.

H4_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H4_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H4_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla örgütsel performansı artırır

Son olarak Tablo 6.6.1.4'e bakıldığında öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve kriz deneyimlerinden öğrenme değişkenlerinin krize yönelik erken uyarı sistemi kurmayı (öğrenme yeteneği $p<0.001$; $\beta=,333$; öğrenme odaklılık $p<0.01$; $\beta=,317$; kriz deneyimlerinden öğrenme $p<0.05$; $\beta=,234$); erken uyarı sisteminin de örgütsel performansı anlamlı düzeyde etkilediği ($p<0.001$; $\beta=,517$) görülmektedir. Erken uyarı sisteminin öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve krizden öğrenme ile birlikte bağımsız değişken olarak örgütsel performans üzerindeki etkisinin araştırıldığı 4. regresyon analizinde, erken uyarı sisteminin örgütsel performansla olan anlamlı ilişkisinin kaybolurken ($p=0.687$; $\beta= -,049$); diğer iki değişkenin (öğrenme yeteneği $p<0.001$; $\beta=,433$; kriz deneyimlerin öğrenme $p<0.01$; $\beta=,372$) var olan anlamlı

ilişkilerini korumaları, erken uyarı sistemi ile ilgili hipotezlerin (H4_a, H4_b, H4_c) desteklenemediğini göstermektedir.

Tablo 6.6.1.4- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Örgütsel Performans Arasındaki Erken Uyarı Sistemi Ara Değişkeni Regresyon Analizi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardi ze β	Sig.	VIF	Düzenlenmiş R ²	F Değeri
1. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Erken Uyarı Sistemi	,333***	,000	2,58	,653	71,998
	Öğrenme Odaklılık		,317**	,003	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,234*	,025	3,43		
2. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Örgütsel Performans	,417***	,000	2,58	,443	30,952
	Öğrenme Odaklılık		-,058	,665	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,360**	,007	3,43		
3. Regresyon	Erken Uyarı Sistemi	Örgütsel Performans	,517***	,000	1,00	,260	40,776
4. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Örgütsel Performans	,433***	,000	2,90	,439	23,078
	Öğrenme Odaklılık		-,042	,762	3,93		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,372**	,006	3,59		
	Erken Uyarı Sistemi		-,049	,687	2,96		

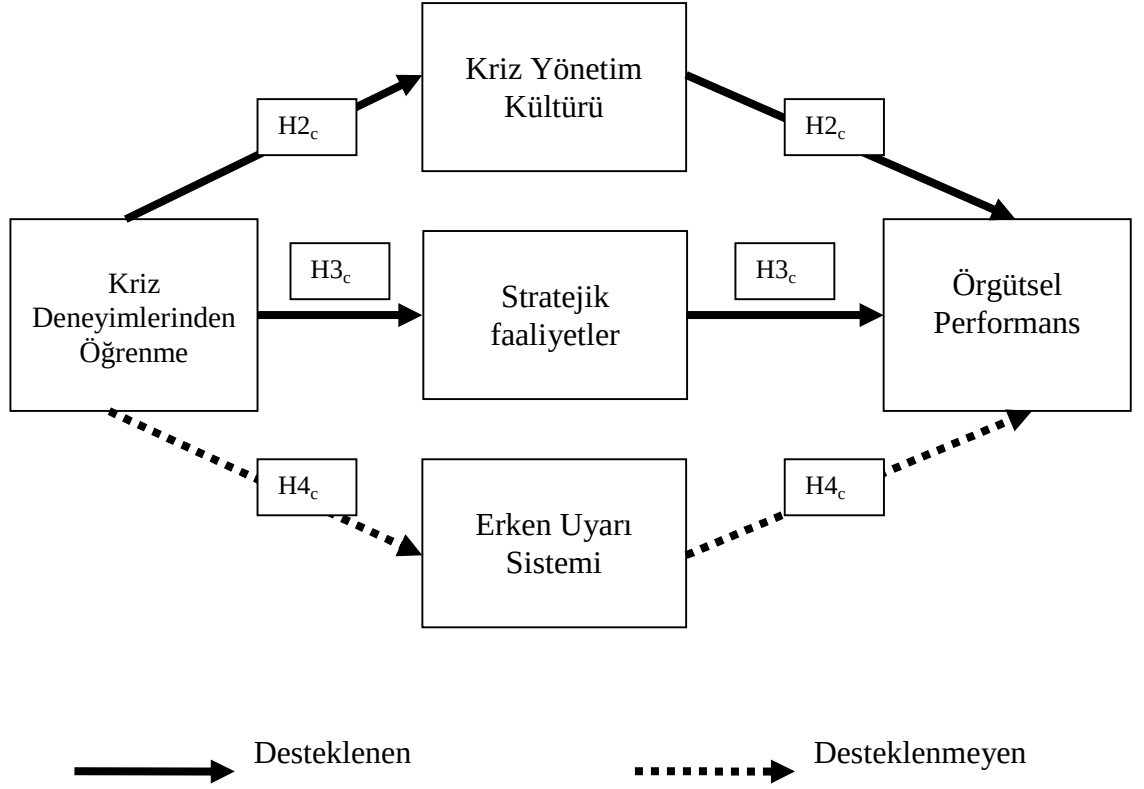
*: p≤ 0.05

** :p≤ 0.01

***:p≤ 0.001

Özetle, örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve krizden deneyimlerinden öğrenme değişkenlerinin örgütsel performansla olan ilişkilerinde, kriz hazırlık yeteneğinin alt boyutları olan kriz yönetim kültürü, stratejik faaliyetler ve erken uyarı sisteminin ara değişken etkisinin araştırıldığı regresyon analizleri sonucunda, kriz deneyimlerinden öğrenmenin kriz yönetim kültürü ve krize yönelik stratejik faaliyetler vasıtasıyla örgütsel performansı arttırdığı ortaya çıkmış; H2_c ve H3_c hipotezleri desteklenirken diğer hipotezler (H2_a, H2_b, H3_a, H3_b, H4_a, H4_b, H4_c)

desteklenmemiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda öngörülen hipotezlerle ilgili Şekil 6.6.1.1'deki model ortaya çıkmıştır.



Şekil 6.6.1.1 Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Örgütsel Performans Arasındaki Kriz Hazırlık Yeteneği Alt Boyutları Ara Değişkenler Regresyon Modeli

6.6.2. Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık ve Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Yenilik Performansı Arasındaki Kriz Hazırlık Yeteneği Ara Değişken Etkisinin Araştırılması

Örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve kriz deneyimlerinden öğrenme değişkenlerinin yenilik performansı ile olan ilişkilerinde kriz hazırlık yeteneğinin ara değişken etkisine sahip olup olmadığını araştırmak için genel model ilgili olarak aşağıdaki hipotezler öngörülmüştür.

H5_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H5_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H5_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

Yapılan analizler sonucunda kriz hazırlık yeteneğinin öğrenme yeteneği ve kriz deneyimlerinden öğrenme değişkenlerinin yenilik performansı ile olan ilişkilerinde ara değişken etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 6.6.2.1’de de görüldüğü üzere örgütsel öğrenme yeteneğinin ($p < 0.01$; $\beta = ,321$) ve kriz deneyimlerinden öğrenmenin ($p < 0.01$; $\beta = ,380$), yenilik performansı ile olan anlamlı ilişkileri kriz hazırlık yeteneğinin regresyon analizine dahil edilmesiyle ortadan kalkmıştır (öğrenme yeteneği ilişkisi $p = 0.550$; $\beta = ,063$; kriz deneyimlerinden öğrenme ilişkisi $p = 0.879$; $\beta = ,021$). Bu durumda H5_a, ve H5_c hipotezleri desteklenirken H5_b, hipotezi desteklenememiş ve öğrenme yeteneğinin ile krizden deneyimlerinden öğrenmenin, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla yenilik performansını artırdığı kabul edilmiştir.

Tablo 6.6.2.1-Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Yenilik Performansı Arasındaki Kriz Hazırlık Yeteneği Ara Değişkeni Regresyon Analizi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standard ize β	Sig.	VIF	Düzenlenmiş R^2	F Değeri
1. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Kriz Hazırlık Yeteneği	,284***	,000	2,58	,841	200,477
	Öğrenme Odaklılık		,317***	,000	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,395***	,000	3,43		
2. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Yenilik Performansı	,321**	,007	2,58	,397	25,845
	Öğrenme Odaklılık		-,013	,925	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,380**	,007	3,43		
3. Regresyon	Kriz Hazırlık Yeteneği	Yenilik Performansı	,709***	,000	1,00	,498	112,889
4. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Yenilik Performansı	,063	,550	3,10	,525	32,169
	Öğrenme Odaklılık		-,302	,026	4,28		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,021	,879	4,43		
	Kriz Hazırlık Yeteneği		,910***	,000	6,47		

*: $p \leq 0.05$

**: $p \leq 0.01$

***: $p \leq 0.001$

Örgütsel öğrenme yeteneği ve krizden deneyimlerinden öğrenme ile yenilik performansı arasında ara değişken etkisine sahip olan kriz hazırlık yeteneğinin hangi alt boyutlarının bu ilişkilerde daha etkili olduğunu görmek için aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuş ve bu değişkenin alt boyutları olan *kriz yönetim kültürü oluşturma, stratejik faaliyetler ve erken uyarı sistemi kurma* faktörlerinin öğrenme yeteneği ve kriz deneyimlerinden öğrenme değişkenleri ile yenilik performansı ilişkilerine olan etkileri ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu alt boyutların, öğrenme odaklılığın yenilik performansı ile olan ilişkisine herhangi bir etkilerinin olup olmadığını görmek için öğrenme odaklılıkla ilgili de hipotezler oluşturulmuş ve bu değişken de analize dâhil edilmiştir.

Tablo 6.6.2.2- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Yenilik Performansı Arasındaki Kriz Yönetim Kültürü Oluşturma Ara Değişkeni Regresyon Analizi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standard ize β	Sig.	VIF	Düzenlenmiş R^2	F Değeri
1. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Kriz Yönetim Kültürü	,294***	,000	2,58	,770	127,428
	Öğrenme Odaklılık		,366***	,000	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,296***	,001	3,43		
2. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Yenilik Performansı	,321**	,007	2,58	,397	25,845
	Öğrenme Odaklılık		-,013	,925	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,380**	,007	3,43		
3. Regresyon	Kriz Yönetim Kültürü	Yenilik Performansı	,661***	,000	1,00	,432	86,789
4. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Yenilik Performansı	,178	,142	2,96	,447	23,849
	Öğrenme Odaklılık		-,192	,185	4,23		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,235	,088	3,82		
	Kriz Yönetim Kültürü		,488***	,001	4,47		

*: $p \leq 0.05$

**: $p \leq 0.01$

***: $p \leq 0.001$

H_{6a}: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H_{6b}: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H_{6c}: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

Yapılan analizler sonucunda Tablo 6.6.2.2’de görüldüğü üzere örgütsel öğrenme yeteneği ($p < 0.001$; $\beta = ,294$), öğrenme odaklılık ($p < 0.001$; $\beta = ,366$) ve kriz deneyimlerinden öğrenme ($p < 0.001$; $\beta = ,296$), kriz yönetim kültürü oluşturma yı olumlu yönde etkilemektedir. 2.ve 3.regresyon analizleri, öğrenme yeteneği ($p < 0.01$;

$\beta=,321$), kriz deneyimlerinden öğrenme ($p<0.01$; $\beta=,380$) ve kriz yönetim kültürü oluşturma faktörlerinin ($p<0.001$; $\beta=,661$) yenilik performansını anlamlı düzeyde arttırdığını gösterirken; öğrenme odaklılığın yenilik performansı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır ($p=0.925$; $\beta= -,013$).

Örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık, kriz deneyimlerinden öğrenme ve kriz yönetim kültürü oluşturma faktörlerinin beraber bağımsız değişken olarak yer aldığı 4. regresyonda ise öğrenme yeteneği ve kriz deneyimlerinden öğrenmenin yenilik performansı ile olan anlamlı ilişkisinin kaybolduğu görülmektedir (öğrenme yeteneği $p=0.142$; $\beta=,178$; kriz deneyimlerinden öğrenme $p=0.088$; $\beta=,235$). Bu da bize kriz yönetim kültürünün, öğrenme yeteneği ve kriz deneyimlerinden öğrenme ile yenilik performansı arasında tam ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermekte ve H6_a H6_c hipotezini desteklemektedir.

Tablo 6.6.2.3- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Yenilik Performansı Arasındaki Stratejik Faaliyetler Ara Değişkeni Regresyon Analizi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	Sig.	VIF	Düzenlenmiş R^2	F Değeri
1. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Stratejik Faaliyetler	,097	,280	2,58	,649	70,639
	Öğrenme Odaklılık		,156	,146	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,601***	,000	3,43		
2. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Yenilik Performansı	,321**	,007	2,58	,397	25,845
	Öğrenme Odaklılık		-,013	,925	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,380**	,007	3,43		
3. Regresyon	Stratejik Faaliyetler	Yenilik Performansı	,675***	,000	1,00	,451	93,696
4. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Yenilik Performansı	,273*	,014	2,60	,478	26,871
	Öğrenme Odaklılık		-,090	,494	3,70		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,083	,564	4,49		
	Stratejik Faaliyetler		,493***	,000	2,93		

*: $p \leq 0.05$

**: $p \leq 0.01$

***: $p \leq 0.001$

H7_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, krize yönelik stratejik faaliyetler vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H7_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, krize yönelik stratejik faaliyetler vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H7_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, stratejik faaliyetler vasıtasıyla yenilik performansını artırır

Kriz hazırlık yeteneğinin bir diğer alt boyutu olan stratejik faaliyetlerin ara değişken etkisinin araştırıldığı regresyon analizlerine bakıldığında, öğrenme ile ilgili değişkenlerden sadece kriz deneyimlerinden öğrenmenin stratejik faaliyetleri anlamlı düzeyde ($p < 0.001$; $\beta = .601$) etkilediği görülmektedir. Yine analiz sonuçlarına göre öğrenme yeteneği ($p < 0.01$; $\beta = .321$), kriz deneyimlerinden öğrenme ($p < 0.01$; $\beta = .380$) ve krize yönelik stratejik faaliyetler ($p < 0.001$; $\beta = .675$) yenilik performansını anlamlı düzeyde arttırmaktadır (Tablo 6.6.2.3).

Öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık, kriz deneyimlerinden öğrenme ve stratejik faaliyetler faktörlerinin beraber bağımsız değişken olarak yer aldığı 4. regresyon analizinde ise öğrenme yeteneği yenilik performansı ile olan anlamlı ilişkisini ($p < 0.05$; $\beta = .273$) korurken; kriz deneyimlerinden öğrenmenin yenilik performansı ile olan anlamlı ilişkisinin ortadan kalktığı görülmektedir ($p = 0.083$; $\beta = .564$). Dolayısıyla stratejik faaliyetlerin ara değişken etkisiyle ilgili yukarıda öngörülen hipotezlerden H7_c (*Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, stratejik faaliyetler vasıtasıyla yenilik performansını artırır*) desteklenirken; diğer iki hipotez (H7_a: *Kriz dönemlerinde öğrenme yeteneği, stratejik faaliyetler vasıtasıyla yenilik performansını artırır* ve H7_b: *Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, stratejik faaliyetler vasıtasıyla yenilik performansını artırır*) desteklenememiştir.

H8_a: Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H8_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla yenilik performansını artırır.

H8_c: Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla yenilik performansını artırır

Tablo 6.6.2.4- Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Öğrenme Odaklılık, Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ile Yenilik Performansı Arasındaki Erken Uyarı Sistemi Ara Değişkeni Regresyon Analizi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	Sig.	VIF	Düzenlenmiş R^2	F Değeri
1. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Erken Uyarı Sistemi	,333***	,000	2,58	,653	71,998
	Öğrenme Odaklılık		,317**	,003	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,234*	,025	3,43		
2. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Yenilik Performansı	,321**	,007	2,58	,397	25,845
	Öğrenme Odaklılık		-,013	,925	3,63		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,380**	,007	3,43		
3. Regresyon	Erken Uyarı Sistemi	Yenilik Performansı	,595***	,000	1,00	,348	61,419
4. Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Yenilik Performansı	,238	,055	2,90	,414	20,941
	Öğrenme Odaklılık		-,092	,518	3,93		
	Kriz Deneyimlerinden Öğrenme		,321*	,020	3,59		
	Erken Uyarı Sistemi		,250*	,046	2,96		

*: $p \leq 0.05$

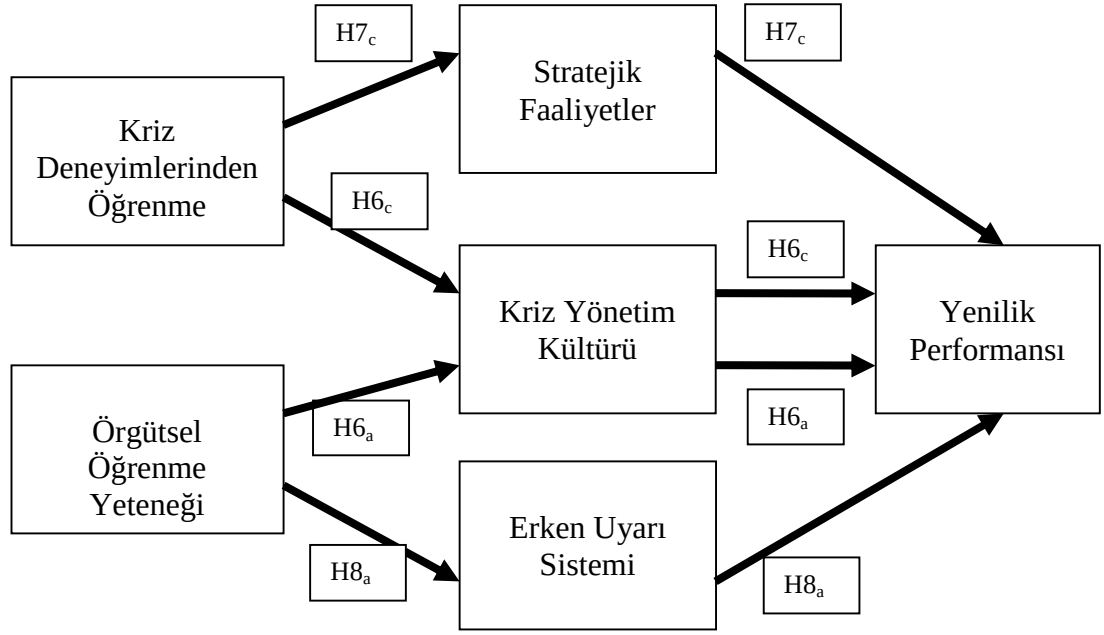
**: $p \leq 0.01$

***: $p \leq 0.001$

Erken uyarı sisteminin ara değişken etkisinin araştırıldığı son regresyon analizleri grubunda ise öğrenme yeteneği ($p < 0.001$; $\beta = ,333$), öğrenme odaklılık ($p < 0.01$; $\beta = ,317$) ve kriz deneyimlerinden öğrenme ($p < 0.05$; $\beta = ,234$), krize yönelik erken uyarı sistemi oluşturmayı olumlu yönde etkilerken; öğrenme yeteneği ($p < 0.01$; $\beta = ,321$), kriz deneyimlerinden öğrenme ($p < 0.01$; $\beta = ,380$) ve erken uyarı sistemi oluşturma faktörlerinin ($p < 0.001$; $\beta = ,595$) yenilik performansını anlamlı düzeyde arttırdığı görülmektedir. Erken uyarı sisteminin öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve krizden öğrenme ile birlikte bağımsız değişken olarak yenilik performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı 4. regresyon analizinde, kriz deneyimlerinden

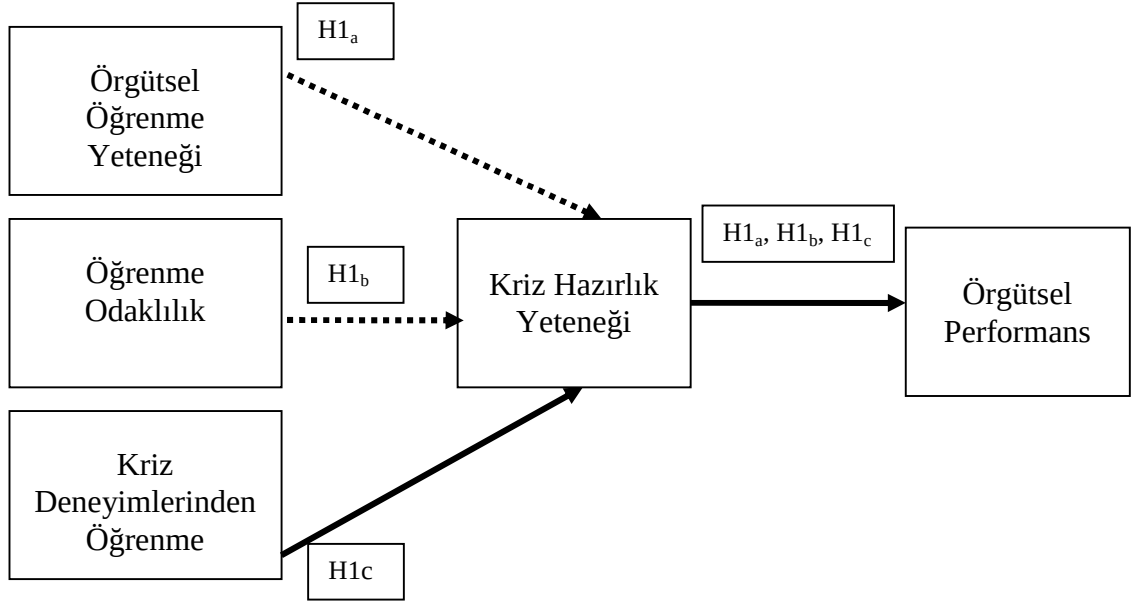
öğrenme yenilik performansı ile olan anlamlı ilişkisini ($p < 0.05$; $\beta = ,321$) korurken; öğrenme yeteneğinin yenilik performansı ile olan anlamlı ilişkisinin ortadan kalktığı ($p = 0.055$; $\beta = ,238$) görülmektedir. Bu durumda sadece $H8_a$ (*Kriz dönemlerinde öğrenme yeteneği, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla yenilik performansını artırır*) hipotezi desteklenirken, erken uyarı sistemi ile ilgili diğer iki hipotez ($H8_b$:*Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla yenilik performansını artırır* ve $H8_c$:*Kriz dönemlerinde krizden deneyimlerinden öğrenme, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla yenilik performansını artırır*) desteklenememiştir.

Sonuç itibariyle, öğrenme yeteneği ve krizden deneyimlerinden öğrenme değişkenlerinin yenilik performansı ile olan ilişkilerinde, kriz hazırlık yeteneğinin alt boyutları olan kriz yönetim kültürü, stratejik faaliyetler ve erken uyarı sisteminin ara değişken etkisinin araştırıldığı regresyon analizleri sonucunda, öğrenme yeteneği, kriz yönetim kültürü ve erken uyarı sistemi oluşturma vasıtasıyla yenilik performansını arttırırken; kriz deneyimlerinden öğrenmenin kriz yönetim kültürü ve krize yönelik stratejik faaliyetler oluşturma vasıtasıyla yenilik performansını arttırdığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla $H6_a$, $H6_c$, $H7_c$ ve $H8_a$ hipotezleri desteklenirken diğer hipotezler ($H6_b$, $H7_a$, $H7_b$, $H8_b$, $H8_c$) desteklenememiştir. Bu doğrultuda öngörülen ilgili hipotezlerle ilgili aşağıdaki model ortaya çıkmıştır. Şekil 6.6.2.1.

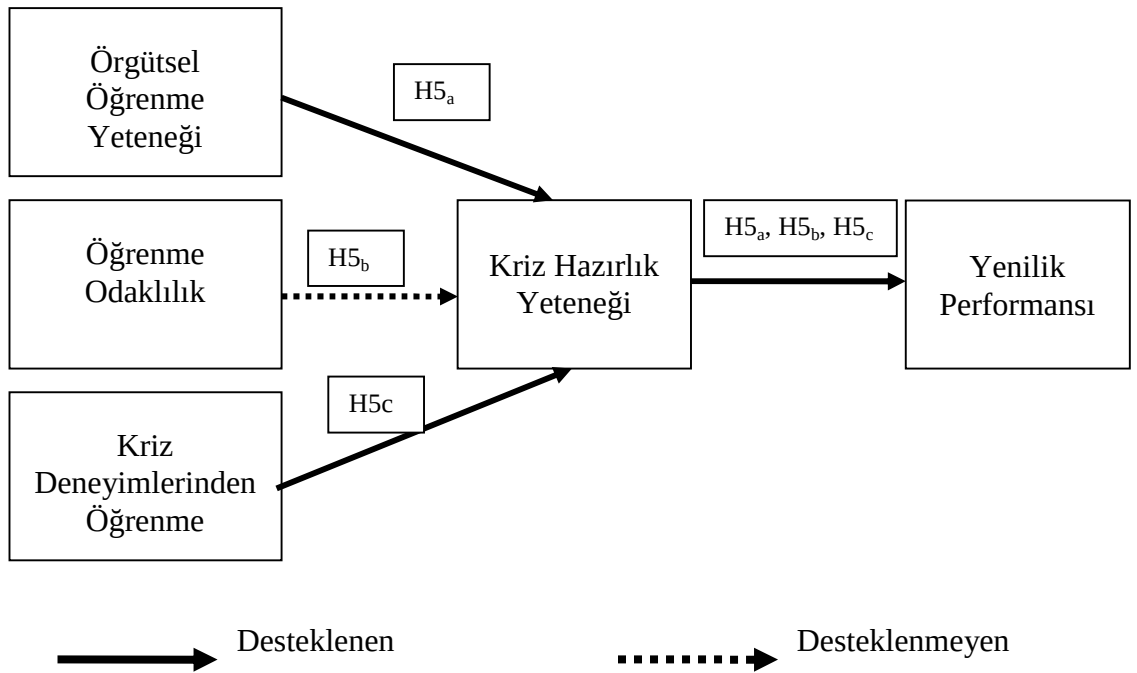


Şekil 6.6.2.1 Kriz Deneyimlerinden Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Yenilik Performansı Arasındaki Kriz Hazırlık Yeteneği Alt Boyutları Ara Değişkenler Regresyon Modeli

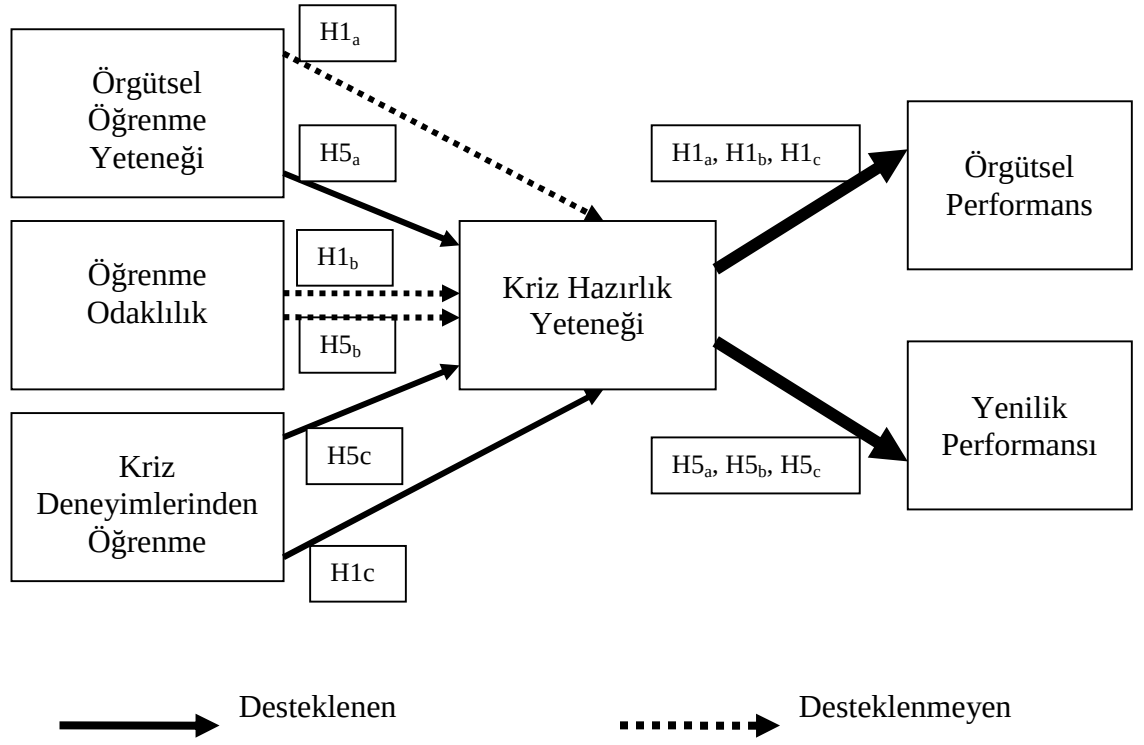
Örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık, kriz deneyimlerinden öğrenme, kriz hazırlık yeteneği, örgütsel performans ve yenilik performansı arasında, yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan ilişkiler doğrultusunda şekillenen genel araştırma modeli ayrı ayrı Şekil 6.6.1, Şekil 6.6.2. ve birleşik olarak Şekil 6.6.3. aşağıda yer almaktadır.



Şekil 6.6.1 Genel Araştırma Modeli- Örgütsel Performans



Şekil 6.6.2. Genel Araştırma Modeli-Yenilik Performansı



Şekil 6.6.3. Genel Araştırma Modeli

7. SONUÇ

Türkiye gibi sürekli krizlere maruz kalan bir ülkede krizlerle baş edebilme becerisi, işletmelerin artık olmazsa olmazı haline gelmiştir. Kriz yönetiminde başarılı olan işletmeler varlıklarını devam ettirirken hatta krizi fırsata çevirip performanslarını artırırken, bunu başaramayan işletmeler ortadan kaybolmaya mahkum olmuşlardır. Türkiye’de kriz dönemlerinde ayakta kalmayı, hatta yüksek performans gerçekleştirmeyi başaran bu işletmelerin özellikleri nedir diye baktığımızda, öğrenme ve krize hazırlık yeteneği en önemli iki unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda, örgütlerde öğrenme kavramının unsurları olarak ele alınan “örgütsel öğrenme yeteneği” ve “kriz deneyimlerin öğrenme” nin kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla kriz dönemlerinde örgütsel performans ve yenilik performansını artırdığı sonucuna varılmıştır. Literatür tarafından da desteklenen bu bulgulara aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

7.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Anket yöntemin kullanıldığı bu çalışmada, Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 114 işletmenin 400 kadar alt, orta ve üst yöneticilerinden elde edilen veriler SPSS 15 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Örgütlerde öğrenme unsurları (Bağımsız değişken), krize hazırlık yeteneği (ara değişken) ve performansı (bağımlı değişken) ölçmek için kullanılan sorular ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda örgütlerde öğrenme unsurları 6, kriz hazırlık yeteneği 3, performans ölçeği 2 olmak üzere tüm sorular toplam 11 faktöre dağılmıştır. Faktörlerin Cronbach Alfa değerlerinin genel olarak 0.90’in üzerinde olması, literatürden uyarlanan bu ölçeklerin yüksek oranda güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri görmek için öncelikle bu 400 anketten elde edilen veriler üzerinde korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra anketler firma düzeyine indirgenerek 114 gözlem verisini üzerinde korelasyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen her iki korelasyon analizinde de 11 değişkenin de birbirleriyle büyük oranda ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2. aşama korelasyon analizinde ise faktörlere ait alt boyutlar literatür doğrultusunda birleştirilerek tek faktöre indirgendi ve bu faktörlerin birbirleriyle olan ilişkileri ele alındı. Bu bağlamda, *takım ve sistem yönelimi*, *öğrenme yönelimi* ve *ortak hafıza yönelimi*, “öğrenme odaklılık” faktörü altında; *krizden öğrenme ve hatalardan öğrenme* “kriz deneyimlerinden öğrenme” faktörü altında birleştirildi. Bu faktörlerin, kriz hazırlık yeteneği boyutları olan kriz yönetim kültürü oluşturma, stratejik faaliyetlerde bulunma, erken uyarı sistemi kurma faktörleri ve firma performansının unsurları olan örgütsel performans ve yenilik performansı ile olan ilişkileri incelendi. Yapılan korelasyon analizi bulgularına göre, tüm faktörler arasındaki ilişkiler genel olarak $p \leq 0.01$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır.

Örgütlerde öğrenme unsurları olan örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve kriz deneyimlerinden öğrenme ile firma performansı unsurlarından örgütsel performans arasındaki kriz hazırlık yeteneğinin etkisini araştırmak için $H1_a$, $H1_b$, ve $H1_c$ hipotezleri oluşturulmuş ve yapılan analizler sonucunda kriz hazırlık yeteneğinin sadece kriz deneyimlerinden öğrenme ile örgütsel performans arasında ara değişken etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel performans ile olan anlamlı ilişki düzeyi ($p < 0.001$; $\beta = ,417$), kriz hazırlık yeteneğinin regresyon analizine dahil edilmesiyle azalmış ($p < 0.05$; $\beta = ,263$) ancak tamamen ortadan kaybolmamıştır. Sadece kriz deneyimlerinden öğrenme ile örgütsel performans arasındaki anlamlı ilişki ($p < 0.01$; $\beta = ,360$), kriz hazırlık yeteneği faktörünün regresyon analizine dahil edilmesiyle ortadan kalkmıştır ($p = 0.306$; $\beta = ,146$). Bu durumda sadece $H1_c$ hipotezi desteklenmiş ve krizden öğrenmenin kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla örgütsel performansı artırdığı kabul edilmiştir. $H1_a$ ve $H1_b$ hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Krizden öğrenme ile örgütsel performans arasında ara değişken etkisine sahip olan kriz hazırlık yeteneğinin hangi alt boyutlarının bu ilişkide daha etkili olduğunu ve bu alt boyutların, öğrenme yeteneği ve öğrenme odaklılığın örgütsel performansla olan ilişkilerine herhangi bir etkilerinin olup olmadığını görmek için $H2_a$, $H2_b$, $H2_c$, $H3_a$, $H3_b$, $H3_c$, $H4_a$, $H4_b$, $H4_c$, hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan regresyon analizleri, kriz deneyimlerinden öğrenmenin kriz yönetim kültürü ve krize yönelik stratejik faaliyetler vasıtasıyla örgütsel performansı artırdığı ortaya koymuştur. Dolayısıyla $H2_c$ ve $H3_c$ hipotezleri desteklenirken diğer hipotezler ($H2_a$, $H2_b$, $H3_a$, $H3_b$, $H4_a$, $H4_b$, $H4_c$) desteklenmemiştir.

Kriz deneyimlerinden öğrenmenin kriz hazırlık vasıtasıyla örgütsel performansı artırdığına dair bulgularımız literatür tarafından da desteklenmektedir. Schein'in de belirttiği gibi birçok açıdan bir örgütün geleceği geçmişte yaşadığı tecrübelerde hayat bulur (1992). Dolayısıyla gelecekte başarılı olmak isteyen örgütler, geçmiş deneyimlerinden ve hatalarından ders almak zorundadırlar.

Nitekim Carmeli ve Schaubroeck (2008), ters giden olayların katılımcıların yeni davranışları öğrenmesine imkân vermesi durumunda kriz durumlarının önlenebileceğini ya da daha büyük felaketlere yol açmayacağını öne sürmekte ve geçmiş tecrübelerden, hatalardan öğrenmenin krize hazırlıkla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Kriz deneyimlerinden ve hatalardan öğrenen örgütler, kriz yönetimine yönelik stratejik faaliyetlerde bulunarak ve kriz yönetimini bir kültür haline getirerek krize hazırlıklı olma yeteneklerini geliştirecek, böylece örgütsel performanslarını artıracaklardır.

Örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve kriz deneyimlerinden öğrenme değişkenlerinin yenilik performansı ile olan ilişkilerinde kriz hazırlık yeteneğinin ara değişken etkisine sahip olup olmadığını araştırmak için $H5_a$, $H5_b$, ve $H5_c$ hipotezleri oluşturulmuş ve yapılan analizler sonucunda kriz hazırlık yeteneğinin öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve kriz deneyimlerinden öğrenme değişkenlerinin yenilik performansı ile olan ilişkilerinde ara değişken etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin ($p<0.01$; $\beta=,321$) ve kriz deneyimlerinden öğrenmenin ($p<0.01$; $\beta=,380$), yenilik performansı ile olan anlamlı ilişkileri kriz hazırlık yeteneğinin regresyon analizine dahil edilmesiyle ortadan kalkmıştır (öğrenme yeteneği ilişkisi $p=0.550$; $\beta=,063$; kriz deneyimlerinden öğrenme ilişkisi $p=0.879$; $\beta=,021$). Bu durumda $H5_a$, ve $H5_c$ hipotezleri desteklenirken $H5_b$, hipotezi desteklenmemiş ve örgütsel öğrenme yeteneği ile kriz deneyimlerinden öğrenmenin, kriz hazırlık yeteneği vasıtasıyla yenilik performansını artırdığı kabul edilmiştir.

Örgütsel öğrenme yeteneği ve krizden deneyimlerinden öğrenme ile yenilik performansı arasında ara değişken etkisine sahip olan kriz hazırlık yeteneğinin hangi alt boyutlarının bu ilişkilerde daha etkili olduğunu görmek için kriz hazırlık yeteneğinin alt boyutları olan *kriz yönetim kültürü oluşturma*, *stratejik faaliyetler* ve *erken uyarı sistemi kurma* faktörleri ayrı ayrı ele alınmış ve $H6_a$, $H6_b$, $H6_c$, $H7_a$, $H7_b$, $H7_c$, $H8_a$, $H8_b$, $H8_c$ hipotezleri oluşturulmuştur.

Yapılan analizler sonucunda, kriz hazırlık yeteneğinin alt boyutlarından *kriz yönetim kültürünün*, öğrenme yeteneği ve kriz deneyimlerinden öğrenme ile yenilik performansı arasında tam ara değişken etkisine sahip olduğu görülmüş ve H6_a (Kriz dönemlerinde öğrenme yeteneği, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla yenilik performansını artırır) H6_c (Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, kriz yönetim kültürü oluşturma vasıtasıyla yenilik performansını artırır) hipotezleri desteklenmiştir. Bir diğer alt boyut olan *stratejik faaliyetlerin* ara değişken etkisiyle öngörülen hipotezlerden H7_c (Kriz dönemlerinde kriz deneyimlerinden öğrenme, stratejik faaliyetler vasıtasıyla yenilik performansını artırır) desteklenirken; diğer iki hipotez (H7_a: Kriz dönemlerinde öğrenme yeteneği, stratejik faaliyetler vasıtasıyla yenilik performansını artırır ve H7_b: Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, stratejik faaliyetler vasıtasıyla yenilik performansını artırır) desteklenememiştir. Dolayısıyla, stratejik faaliyetlerin sadece kriz deneyimlerinden öğrenme ile yenilik performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğu kabul edilmektedir.

Kriz hazırlık yeteneğinin üçüncü alt boyutu olan *erken uyarı sistemi kurma* faktörünün ara değişken etkisinin araştırıldığı regresyon analiz sonuçları da, erken uyarı sistemi kurmanın sadece örgütsel öğrenme yeteneği ile yenilik performansı ilişkisi üzerinde ara değişken etkisine sahip olduğu bulgusunu ortaya koymuştur. Bu durumda H8_a (Kriz dönemlerinde öğrenme yeteneği, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla yenilik performansını artırır) hipotezi desteklenirken, erken uyarı sistemi ile ilgili diğer iki hipotez (H8_b:Kriz dönemlerinde öğrenme odaklılık, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla yenilik performansını artırır ve H8_c:Kriz dönemlerinde krizden deneyimlerinden öğrenme, erken uyarı sistemi kurma vasıtasıyla yenilik performansını artırır) desteklenememiştir.

Sonuç itibarıyla, öğrenme yeteneği ve krizden deneyimlerinden öğrenme değişkenlerinin yenilik performansı ile olan ilişkilerinde, kriz hazırlık yeteneğinin alt boyutları olan kriz yönetim kültürü, stratejik faaliyetler ve erken uyarı sisteminin ara değişken etkisinin araştırıldığı regresyon analizleri sonucunda, örgütsel öğrenme yeteneği, kriz yönetim kültürü ve erken uyarı sistemi oluşturma vasıtasıyla yenilik performansını arttırırken; kriz deneyimlerinden öğrenmenin kriz yönetim kültürü ve krize yönelik stratejik faaliyetler oluşturma vasıtasıyla yenilik performansını arttırdığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla H6_a, H6_c, H7_c, ve H8_a hipotezleri desteklenirken diğer hipotezler (H6_b, H7_a, H7_b, H8_b, H8_c) desteklenememiştir.

Öğrenme ve yenilik performansı konusundaki literatür de bulgularımızı destekler niteliktedir. Örgütsel öğrenmeyi yeni bilgiyi ve yetenekleri elde etme ve geliştirme süreci olarak tanımlayan öğrenme odaklı perspektif, bu bilgi elde etme ve işleme sürecinin, organizasyonun faaliyetlerini genişletmesine imkân vereceğini ve bilginin geliştirilmesi yoluyla yenilik performansını arttıracaklarını belirtmektedir (Garvin, 1993; Hung vd., 2011). Nitekim, çalışanların öğrenme yeteneği sayesinde, örgüt içi bilginin emilmesi ve içselleştirilmesi kolaylaşırken (Cohen ve Levinthal, 1990); Ar-ge biriminde ya da diğer kurumsal birimlerde bu bilginin kullanılmasıyla oluşan örgütsel öğrenme (Mansfield 1983; Hung vd. 2011), organizasyonun yenilik faaliyetini, yenilik etkinliği, verimliliğini ve yeteneklerini arttırmaktadır (Dodgeson, 1993).

Özetle, kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme yeteneği ve kriz deneyimlerinden öğrenme, kriz hazırlık yeteneği ile bir araya geldiğinde örgütün yenilik performansına ve örgütsel performansına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Özellikle de krize yönelik stratejik faaliyetlerde bulunma, kriz yönetim kültürü oluşturma, kriz için erken uyarı sistemi kurma faaliyetlerinin, örgütsel öğrenme ve kriz deneyimlerinden öğrenme ile yenilik performansı ilişkisinde önemli bir role sahip olduğu gözlenmiştir.

7.2. Çalışmanın Önemine Dair Genel Değerlendirme

Daha önceki çalışmalarda öğrenme odaklılık ve örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel performans (Ockowski ve Kharabsheh, 2008; Sinkula vd.1997; Baker ve Sinkula, 1999; Slater ve Narver, 1994; Hult vd., 2004), ile ve yenilik performansı (Mansfield 1983; Hung vd. 2011; Dodgeson, 1993; Hung vd., 2011; Morgan ve Strong, 1998; Mavondo vd., 2005) ile olan ilişkileri; krizden öğrenme ile örgütsel ve yenilik performansı ilişkisi (James ve Wooten, 2005; Carmeli ve Schaubroeck, 2008); kriz hazırlık yeteneğinin öğrenme ve performansla olan ilişkisi (Elsubbaugh vd., 2004; Pearson ve Mitroff, 1993; Fink 1986; Weitzel ve Jonsson, 1989; Grant ve Mack, 2004) ayrı ayrı irdelenmesine rağmen; bu değişkenlerin tamamı hiçbir çalışmada birlikte ele alınmamıştır. Bu bakımdan, örgütlerde öğrenmeyi oluşturan örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık, kriz deneyimlerinden öğrenme; kriz hazırlık yeteneği alt boyutları olan kriz yönetim kültürü oluşturma, krize yönelik

stratejik faaliyetler, erken uyarı sistemi oluşturma ve firma performansı unsurları olan örgütsel performans, yenilik performansı arasındaki ilişkilerin ilk kez bir arada bir bütün olarak ele alınması bu çalışmanın güçlü bir yönünü oluşturmaktadır.

Diğer taraftan, örgütlerde öğrenme unsurları olan örgütsel öğrenme yeteneği, öğrenme odaklılık ve kriz deneyimlerinden öğrenmenin firma performansı unsurları olan örgütsel performans ve yenilik performansı ile ilişkileri arasındaki kriz hazırlık yeteneğinin ara değişken etkisi ilk kez bu çalışmada irdelenmiştir. Bu bağlamda, çalışma bulgularının ortaya koyduğu kriz hazırlık yeteneğinin alt boyutları olan kriz yönetim kültürü oluşturma ve krize yönelik stratejik faaliyetlerde bulunma faktörlerinin kriz deneyimlerinden öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ara değişken etkileri; kriz hazırlık yeteneğinin tüm alt boyutlarının (kriz yönetim kültürü oluşturma, krize yönelik stratejik faaliyetlerde bulunma, erken uyarı sistemi oluşturma) kriz deneyimlerinden öğrenme ve örgütsel öğrenme yeteneği ile yenilik performansı arasında ara değişken etkisi literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

7.3. Araştırmacılara ve Yöneticilere Yönelik Öneriler

Araştırma bulguları doğrultusunda, kriz dönemlerini başarıyla atlatıp performanslarını artırmak isteyen yöneticilere, örgütsel öğrenme yetenekleriyle kriz hazırlık yeteneklerini desteklemeleri; diğer bir ifadeyle çevreyi sürekli analiz ederek kendilerini çevreye uyarlamaya çalışarak örgütsel öğrenme yeteneklerini artırmalarının yanı sıra, kriz yönetimine yönelik bir kültür oluşturma, stratejik faaliyetlerde bulunma, erken uyarı sistemi kurma faaliyetleriyle de kriz hazırlık yeteneklerini artırmaları tavsiyesinde bulunulabilir.

7.4. Kısıtlar

Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren ve genellikle üretime yönelik orta ve büyük ölçekli işletme yöneticileri üzerinde yürütülmüştür. Bulguların genellenebilirliğini artırmak adına, aynı çalışma Türkiye’deki farklı sektörlerde ve farklı büyüklükte işletmeler üzerinde ve farklı ülkelerdeki farklı kültüre sahip işletmeler üzerinde yürütülebilir. Ayrıca kriz dönemlerinde kriz hazırlık yeteneğini

artırmak suretiyle örgütsel performansı artırabilecek başka faktörler de (örneğin örgüt kültürü, örgüt yapısı gibi) araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Alegre, J. ve Chiva, R. (2008), Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test, *Technovation*, 28:315-326.
- Andersen, Torben Juul (2001), Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Settings, *Journal of Strategic Information Systems*, 10, pp.101-119.
- Argyris, C., Schön, D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison Wesley (Adı Geçen Kaynak: Spector, J.M. ve Davidsen, P.I., How Can Organizational Learning be Modeled and Measured?, *Evaluation and Program Planning*, 2006, 29:63-69).
- Argyris, C., Schön, D. (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Reading, MA: Addison Wesley (Adı Geçen Kaynak: Guoquan Chen, Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability, *SAM Advanced Management Journal*, 2005, Winter, ss.4-35).
- Baker, William E. and Sinkula, James M. (1999), The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.4, pp.411-427.
- Bakoğlu, Refika (2000), Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi, *Öneri Dergisi*, (15), ss. 39-45.
- Barczak, G. (1995), New Product Strategy, Structure, Process and Performance in the Telecommunications Industry, *Journal of Product Innovation Management*, 12, pp.224-234.
- Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1) pp.99-120.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986) "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,1173-1182
- Baum, R.J. and Wally, S (2003), Strategic Decision Speed and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 24, pp.1107-1129.
- Bayazıt, Z.D., Ö. Çengel ve F.F. Tepe. (2003), "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması" 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon.
- Billings, R. (1994), "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit", *California Management Review*, 36, pp. 101-113.
- Billings, R. S. Milburn, T.W. ve Schaalman, M. L. (1980), "A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 300-316.
- Bowonder, B. ve Linstone, H. A. (1987), "Notes on the Bhopal Accident: Risk Analysis and Multiple Perspectives", *Technological Forecasting & Social Change* 32, 183–202.

- Brown, S.L and Eisenhardt, K.M. (1995), Product Development: Past Research Present Findings, Future Directions, *Academy of Management Review*, 20, pp.343-378.
- Burnett, J.J. (1998), "A Strategic Approach to Managing Crises", *Public Relations Review*, 24 (4), ss.475-488.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y. (2002), Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31 (6), pp.515-524.
- Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. (2008) "Organizational crisis-preparedness: The importance of learning from failures" *Long Range Planning* 41, 177-196.
- Carroll, J.S., Rudolph, J.W. ve Hatakenaka, S. (2002), Learning from Experience in High Hazard Organizations, *Research in Organizational Behavior*, (24):87-137.
- Chen, Guoquan (2005), Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability, *SAM Advanced Management Journal*, Winter, ss.4-35.
- Chiva, R., Alegre, J. ve Lapiedra, R. (2007), Measuring Organizational Learning Capability Among the Workforce, *International Journal of Manpower*, 28 (3): 224-242.
- Cohen, M.D. and Levinthal, D.A. (1990), Absorptive Capability: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administration Science Quarterly* 35, pp.128-152.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1998), The Influence of Organizational Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style, *Journal of Management Studies*, 25 (3), pp.217-234.
- Daft, R.L. and Huber, G.P. (1987), How Organizations Learn: A Communication Framework, *Research in the Sociology of Organizations*, 5: 1-36.
- Daft, R.L. and Weick, K.E. (1984) Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9: 284-295.
- Damanpour, E. (1991), Organizational Innovation: A Meta-analysis of the Effects of Determinant and Moderator, *Academy of Management Journal*, 34, pp.555-590.
- David, F.R. (1995) "Concept of Strategic Management", New York, Macmillan.
- Day, G.S. (1994), Continuous Learning about Markets, *California Management Review*, Vol.36, Summer, pp.9-31.
- DeGeus, A.P. (1988), Planning as Learning, *Harvard Business Review*, Vol.66, March-April, pp.70-74.
- Desphande, R., Farley, J.U. and Webster, F. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp.23-37.
- Dess, G.G. and Robinson, R. B. (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures, *Strategic Management Research*, 5(3), 265-273
- Dibella, A.J., Nevis, E.C. and Gould, J.M. (1996), Understanding Organizational Learning Capability, *Journal of Management Studies*, Vol.33, No.3, pp.361-379.

- Dickson, P.R. (1992), Toward a General Theory of Competitive Rationality, *Journal of Marketing*, Vol.56, pp.69-83.
- Dodgeson, M. (1993), Organizational Learning: A Review of Some Literature, *Organization Studies*, 14 (3), pp.375-394.
- Doopel, D.G. (1991), "Crisis Management: The Psychological Dimension, *Industrial Crisis Quarterly*, 5(3), ss:177-188.
- Dubrovski, D. (2004), "Peculiarities of managing the company crisis" *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(9-10), ss. 1199-1207
- Dubrovski, D. (2009), "Management mistakes as causes of corporate crisis: Managerial implications for countries in transition" *Total Quality Management and Business Excellence*, 20, 1, ss. 39-59 .
- Dunbar, R. L. M., and Goldberg, W. H.: (1978) "Crisis Development and Strategic Response in European Corporations" (Adı Geçen Kaynak: Kovoov-Misra, S., Clair, J.A. and Bettenhausen, K.L., "Clarifying the attributes of organizational crises" *Technological Forecasting and Social Change*, 2001, Vol. 67, No.1, ss:77-91).
- Duncan, R. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.313-327.
- Dutton, J.E. (1986), "The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues" *Journal of Management Studies*, 501-517.
- Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. ve Araujo, L. (1999), *Organizational Learning and Learning Organization: Development in Theory and Practices*, Sage Publications, London.
- Edmondson, A. (1996), Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (1): 5-28.
- Edmondson, A. (2002), The Local and Variegated Nature of Learning Organization: A Group-level Perspective, *Organization Science*, 13 (2): 128-146.
- Egan, T.M., Yang, B. and Bartlett, K. (2004), The Effects of Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Intention to Turnover, *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), pp.279-301.
- Elsubbaugh, S., Fildes, R. ve Rose, M.B. (2004), "Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence" *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol.12, No.3, 112-127.
- Emden, Z., Yaprak, A. Çavuşgil, s.T. (2004) "Learning From Experience in International Alliances: Antecedents and Firm Performance Implications" *Journal of Business Research*, 2004
- Eren, E. (1997), "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Yayınları, İstanbul.
- Faems, D. Looy, B. and Debackere, K. (2005), Inter-organizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach, *Journal of Product Innovation Management*, 22 (3), pp.238-250.

Farrell, M. A., Oczkowski, E. and Kharabsheh, R. (2008), Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance in International Joint Ventures, *Asia Pasific Journal of Marketing Logistics*, Vol. 20, No.3, pp.289-308.

Fink, S. (1986), "Crisis management: Planning for the inevitable" AMACOM, New York

Fiol, C.M. ve Lyles, M.A. (1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 10(4), ss:803-813.

Galer, G. and Heijden, K. (1992), The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning, *Market Intelligence and Planning*, 10 (6), pp.5-12.

Garg, V.K., Walters, B.A. and Priem, R.L. (2003), Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism and Manufacturing Firm Performance, *Strategic Management Journal*, (24), 725-744.

Garvin, D.A. (1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, March-April, pp.89-99.

Goh, S. ve Richards, G. (1997), Benchmarking the Learning Capability of Organizations, *European Management Journal*, 15 (5), 575-583.

Gonzalez-Benito, Oscar and Gonzalez-Benito, Javier (2005), Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations, *Industrial Marketing Management*, 34, pp.797-829.

Gonzalez-Herrero, A. ve Pratt, C. B. (1995), "How to Manage a Crisis Before--or Whenever--it Hits," *Public Relations Quarterly*, Spring, pp. 25-29.

Grant, J.M. ve Mack, D. A. (2004), "Preparing for the battle: healthy leadership during organizational crisis", *Organizational Dynamics*, 33, ss:409-425

Greiner, L. E. (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, July–August, ss:37–46 .

Grewal, R. ve Tansuhaj, P. (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, April, Vol.65, ss.67-80.

Hambrick, D. C., ve D'Aveni, R. A.(1988), "Large Corporate Failures as Downward Spirals", *Administrative Science Quarterly*, 33, ss:1–23.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hargadon, A. (2000), Building an Innovation Factory, *Harvard Business Review*, 78 (3): 157-166.

Harris, L. and Ogbonna, E. (2001), Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance, *Journal of Business Research*, 51 (2), pp.157-166.

Hart, S. and Banbury, C. (1994), How Strategy Making Process Can Make a Difference, *Strategic Management Journal*, 15 (4), pp. 251-269.

Haunschild, P.R. ve Sullivan, B.N. (2002), Learning from Complexity: Effects of Prior Accidents and Incidents on Airlines' Learning, *Administrative Science Quarterly*, 47 (4): 609.

Heath, R. (1998) "Dealing with the Complete Crisis-the Crisis Management Shell Structure" *Safety Science*, 30, ss:139-150.

Herman, C. F. (1969), "Crises in Foreign Policy. A Simulation Analysis". The Bobbs-Merrill Company Inc., NewYork, NY.

Hermann, C. F. (1963), "Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations, *Administrative Science Quarterly* 8, ss.61–82.

Hillenberg, J.B. ve Wolf, K.L. (1988), "Psychological Impact of Traumatic Events: Implications for Employee Assistance Intervention", *Employee Assistance Quarterly*, 4(2), ss:1-13.

Holsti, O. R.: "Limitations of Cognitive Abilities in the Face of Crisis. (Adı Geçen Kaynak: Kovoora-Misra, S., Zammuto, R.F. ve Mitroff, I.I., Crisis Preparation in Organizations: Prescription versus Reality", *Technological Forecasting and Social Change*, 2000, 63, ss. 43-62).

Hult, G. T., Snow, C. and Kandemir, D. (2003), The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types, *Journal of Management*, 29 (3), pp.401-426.

Hult, G.T. ve Farrell, O.C. (1997), A global Learning Organizational Structure and Market Information Processing, *Journal of Business Research*, 40(2): 155-166.

Hult, G.T., Farrell, O.C., Hurley, R.F. and Giunipero, L.C. (2000), Leadership and Relationship Commitment: A Focus on the Supplier-buyer-user Linkage, *Industrial Marketing Management*, 29, pp.111-119.

Hult, G.T., Hurley, R.F. and Knight, G.A. (2004), Innovativeness: Its antecedents and Impact on Business Performance, *Industrial Marketing Management*, Vol.33, No.5, pp.429-438.

Hult, G.T., Ketchen, D.J. ve Reus, T.H. (2001), Organizational Learning Capacity and Internal Customer Orientation within Strategic Sourcing Units, *Journal of Quality Management*, (6): 173-192.

Hung, R.Y, Lien, B.Y, Yang, B, Wu, C.M. and Kuo, Y.M. (2011), "Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in the High-Tech Industry", *International Business Review*, 20, ss:213-225.

Hurley, R.F. and Hult, G.T. (1998), Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, Vol.62, No:3, pp.42-51.

Inkpen, A.C. (2000), Learning Through Joint Ventures: A Framework of Knowledge Acquisition, *The Journal of Management Studies*, 37 (7): 1019.

James, E.H. ve Wooten, L.P. (2005), "Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis" *Organizational Dynamics*, Vol:34, No:2, pp. 141-152.

Jaworski, Berdard J. ve Kohli, Ajay K. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57 (July), pp.53-70.

Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J. ve Valle-Cabrera, R. (2005), Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement, *Journal of Business Research*, 58 (6): 715-725.

Kandemir, D. ve Hult, G.T. (2005), A Conceptualization of An Organizational Learning Culture in International Joint Ventures, *Industrial Marketing Management*, (34): 430-439.

Kanji, G.K. (1996), Can Total Quality Management Help Innovation?, *Total Quality Management*, 7 (1), pp.3-9.

Kerchner, C. T., and Schuster, J. H. (1982), "The Uses of Crisis: Taking the Tide at the Flood", *The Review of Higher Education*, Spring, 5(3), 121-141.

Keynes, J.M. (1936), *The General Theory of Employment, Interest, and Money* (Adı Geçen Kaynak: Grewal, R. ve Tansuhaj, P., "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, April 2001, Vol.65, ss.67-80).

Khandwalla, Pradip N. (1977), *The Design of Organizations*, Harcourt, Brace Javanovich Inc. USA.

Kohli, Ajay K. ve Jaworski, Bernard J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.

Koovor-Misra, S. (1995) "A Multidimensional Approach to Crisis Management Preparation for Technical Organization: Some Critical Factors" *Technological Forecasting and Social Change*, 48 (2), ss. 143-160.

Koovor-Misra, S., Clair, J.A. and Bettenhausen, K.L. (2001) "Clarifying the attributes of organizational crises" *Technological Forecasting and Social Change* 67(1), pp:77-91.

Koovor-Misra, S., Zammuto, R.F. ve Mitroff, I.I. (2000), "Crisis Preparation in Organizations: Prescription versus Reality", *Technological Forecasting and Social Change*, 63, ss:43-62.

Kurtuluş, Kemal (2010), *Araştırma Yöntemleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

LaPorte, T. (1989) *High Reliability Organizations Project. Memorandum*, Department of Political Science, University of California, Berkeley, CA (Adı Geçen Kaynak: Koovor-Misra, S., Clair, J.A. and Bettenhausen, K.L., "Clarifying the attributes of organizational crises" *Technological Forecasting and Social Change*, 2001, Vol. 67, No.1, ss:77-91).

Lawson, B.Z. (1987), "Work Related Post-Traumatic Stress Reactions: The Hidden Dimension", *Health and Social Work*, 12(4), ss:250-258.

Levinthal, D. (1991), Organizational Adaptation and Environmental Selection-Interrelated Process of Change, *Organization Science*, 2 (1): 140-145.

Linstone, H. A. ve Mitroff, I. I.(1994), *The Challenge of the 21st Century: Managing Technology and Ourselves in a Shrinking World*, State University of New York Press, Albany, NY.

Lippitt, G. L. ve Schmidt, W. H. (1967), "Crises in a Developing Organization", *Harvard Business Review*, November-December, ss:102-112.

Luecke, R. (2008), “Kriz Yönetimi” Çeviren: Ö. Sarıkaya, Türkiye İş Bankası, Kültür Yayınları

Mansfield, E. (1983), Technological Change and Market Structure: An empirical Study, *The American Economic Review*, 73(2), pp.205-211.

March, J., Sproull, L. and Tamuz, M. (1991), Learning from Samples of One or Fewer, *Organization Science*, 2(1):1-13.

Mathews, R.C.O. (1959), The Trade Cycles (Adı Geçen Kaynak: Grewal, R. ve Tansuhaj, P., “Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility”, *Journal of Marketing*, April 2001, Vol.65, ss.67-80).

Mavondo, Felix T. , Chinhanzi, Jacqueline ve Stewart, Jillian (2005), Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance, *European Journal of Marketing*, Vol.39, No:11/12, pp.1235-1263.

Milburn, T. W., Schuler, R. S. ve Watman, K. H. (1983), "Organizational Crisis. Part I-II: Definition and Conceptualization" *Human Relations*, 36 (December), ss. 1141-1180.

Miller, D. and Friesen, P.H. (1982), Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, 3 pp.1-25.

Mills, D.Q. and Friesen, B. (1992), The Learning Organization, *European Management Journal*, Vol.10, No.2, pp.146-156.

Mitroff, I. (2000), *Managing Crises Before They Happen*, New York: AMACON.

Mitroff, I.I. (1988), “Crisis Management: Cutting through the confusion”, *Sloan Management Review*, 29, 15-20.

Mitroff, I.I. ve Pearson, C.M. (1993), “Crisis Management:A Diagnostic Guide for Improving Your Organization’s Crisis-Preperadness” Jossey Bass, San Francisco, CA.

Mitroff, I.I., Pauchant, T., Finney, M. ve Pearson, C., (1992), "Do (Some) Organizations Cause Their Own Crises? The Cultural Profiles of Crisis Prone versus Crisis Prepared Organizations," *Industrial Crisis Quarterly*, 3, ss:269-283.

Mitroff, I.I., Shrivastava, P. ve Udwadia, F.E. (1987) "Effective Crisis Management," *The Academy of Management Executive* 1 , pp. 283-292.

Morgan, G. (1996), *Images of Organization*, Newbury Park:Sage (Adı Geçen Kaynak: Alegre, J. ve Chiva, R., Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test, *Technovation*, 2008, 28:315-326).

Morgan, R.E. and Strong, C.A.(1998), Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation, *European Journal of Marketing*, Vol.32, No11/12, pp.1051-1073.

Mullineux, A.W. (1984), *The Business Cycles After Keynes: A Contemporary Analysis* (Adı Geçen Kaynak: Grewal, R. ve Tansuhaj, P., “Building Organizational

Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility”, *Journal of Marketing*, April 2001, Vol.65, ss.67-80).

Narver, John D. ve Slater, Stanley F. (1990), The Affect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 5 (October), pp.20-35.

Nelson-Horchlerr, J. (1986), “Advent of crisis teams:will all companies have “command centers”?” *Industry Week*, 13 October, 20.

Nonaka, I. and Takenchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed). New York: McGraw-Hill.

Nystrom, P. C., and Starbuck, W. H. (1984), “To Avoid Organizational Crisis, Unlearn”, *Organizational Dynamics*, Spring, ss. 53–65.

Özşahin, M. (2011), Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabeçi Kültür ve Performans İlişkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Pauchant, T. ve Mitroff, I.I. (1992). “Transforming Crisis-prone Organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies” San Francisco: Jossey-Bass.

Pauchant, T.C. and Mitroff, I. I. (1990), *Managing Paradox in a Chaotic World, Technological Forecasting and Social Change* (38), ss:117-134.

Pearson, C. , Clair, J., Kovoov-Misra, S. ve Mitroff, I. (1997), “Managing the unthinkable”, *Organizational Dynamics*, Vol.2, No.26, pp.51-64.

Pearson, C. M. ve Clair, J. (1998), “Reframing Crisis Management” *Academy of Management Review* 23, 59-76

Pearson, C. M. ve Mitroff, I.I. (1993), “From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management” *Academy of Management Executive* 7, ss. 48-59.

Pearson, C. M. ve Rondinelli, D.A. (1998), “Crisis Management in Central European Firms”, *Business Horizons*, May-June, ss.50-60.

Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T. (1992), *The Learning Company*, McGraw-Hill, London.

Perrow, C. (1984), *Normal Accidents: Living with High-risk Technologies*, Basic Books, New York

Peters, J. (1995), A Learning Organization’s Syllabus, *The Learning Organization*, 3(1): 4-10.

Phelps, N. L. (1986) "Setting up a Crisis Recovery Plan," *The Journal of Business Strategy*, Spring, pp. 5-11.

Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990), The Core Competence of Organization, *Harvard Business Review*, (68): 79-81.

Prajogo, D.I., and Sohal, A.S. (2003), The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance, *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 20 (8), pp.901-918.

Prajogo, Daniel I. and Sohal, Amrik S. (2006), The Integration of TQM and Technology / R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance, *Omega* 34, pp.296-312.

Preble, J. F. (1997) "Integration the crisis management perspective into the strategic management process" *Journal of Management Studies*, 34:5 September, ss:765-791.

Price, J.L. (1972), *Handbook of Organizational Measurement*, Heath, Lexington, MA (Adı Geçen Kaynak: Andersen, Torben Juul, *Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Settings*, *Journal of Strategic Information Systems*, 2001, 10, pp.101-119).

Quarantelli, E. (1988), "Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings", *Journal of Management Studies*, Vol.25, No.4, ss.373-385.

Ramee, J. (1987), "Crisis Management: Looking for the Warning Signs," *Management Solutions*, January, pp. 5-10.

Reilly, A.H. (1987), "Are organizations ready for Crisis? A Managerial Scoreboard", *Colombia Journal of World Business*, Volume 22, Number 1, pp.79-88.

Roberts K.H. (1990) "Managing High Reliability Organizations" *California Management Review* 32, ss:101-113.

Rochlin, G. I. (1993), Defining "High Reliability" Organizations in Practice: A Taxonomic prologue, (Adı Geçen Kaynak: Kovoort-Misra, S., Clair, J.A. and Bettenhausen, K.L., "Clarifying the attributes of organizational crises" *Technological Forecasting and Social Change*, 2001, Vol. 67, No.1, ss:77-91).

Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4th edition, New York: Free Press.

Rothaermel, F.T. and Deeds, D.L. (2004), Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development, *Strategic Management Journal*, 25, pp.201-221 (Adı Geçen Kaynak: Hung, R.Y, Lien, B.Y, Yang, B, Wu, C.M. and Kuo, Y.M. (2010), Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in the High-Tech Industry, *International Business Review*).

Roux-Dufort, C. and Metais, E. (1999), Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning: The Case of the French Nuclear Power Producer, *Technological Forecasting and Social Change*, ss. 113-127.

Sackmann, S.A. (1991), *Cultural Knowledge in Organizations*, Newbury Park, CA:Sage.

Santos-Vijande, M.L., Sanzo-Perez, M.J., Alvarez-Gonzalez, L.I. and Vazquez-Casielles, R. (2005), Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance, *Industrial Marketing Management*, 34, pp.187-202.

Schein, E.H, (1992), *Organizational Culture and Leadership*, (2nd Ed.). San Francisco: Josey-Bass.

- Schumpeter, J.A. (1939), *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of Capitalist Process* (Adı Geçen Kaynak: Grewal, R. ve Tansuhaj, P., "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, April 2001, Vol.65, ss.67-80).
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994), *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*, *Academy of Management Journal*, 37, pp.580-607).
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, New York: Doubleday Currency.
- Sharma, S. (1999), "The Challenge of Predicting Economic Crisis", *Finance and Development*, 36 (June), ss.40-42.
- Shaw, R.B. and Perkins, D.N.T (1991), *Teaching Organizations to Learn*, *Organization Development Journal*, 9 (Winter), pp.1-12.
- Shrivastava, P. (1987), *Bhopal: Anatomy of a Crisis*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Shrivastava, P., ve Mitroff, I. I. (1987), "Strategic Management of Corporate Crises", *Columbia Journal of World Business Spring*, ss.5-11
- Sinkula, J.M. (1994), *Market Information Processing and Organizational Learning*, *Journal of Marketing*, 58(1) , pp.35-45.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. and Noordewier, T. (1997), *A Framework for Market Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior*, *Academy of Marketing Science*, 25 (4), pp.305-318.
- Slater, Stanley F. ve Narver, John C.(1995), *Market Orientation and the Learning Orientation*, *Journal of Marketing*, Vol.59, July, pp.63-74.
- Smart, C and Vertinsky, I. (1984)"Strategy and the Environment: A Study of Corporate Response to Crises," *Strategic Management Journal* 5, pp. 199- 213.
- Smits, S.J. ve Ezzat, N. (2003), "Thinking the Unthinkable: Leadership's Role in Creating Behavioral Readiness for Crisis Management", *Competitiveness Review*, Vol.13, No.1, ss.1-23.
- Soysal, A, Karasoy, H.A. ve Alıcı S. (2009), "KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,21, ss: 431-446.
- Stalk, G. (1988), *Time: The Next Source of Competitive Advantage*, *Harvard Business Review*, 66 (4): 41-51.
- Starbuck, W. H., Greve, A., ve Hedberg, B. L. T. (1978) "Responding to Crises: Theory and the Experience of European Business. In *Studies on Crisis Management*" (Adı Geçen Kaynak: Kovoor-Misra, S., Clair, J.A. and Bettenhausen, K.L., "Clarifying the attributes of organizational crises" *Technological Forecasting and Social Change*, 2001, Vol. 67, No.1, ss:77-91).
- Tang, H.K. (1998), *An Integrative Model of Innovation in Organizations*, *Technovation*, 18 (5), pp.297-309.

- Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997), Dynamics Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tobin, D.R. (1993), *Reeducating the Corporation: Foundations for the Learning Organization*, Essex Junction, VT: Oliver Wright.
- Truitt, R. H. ve Kelly, S.K. (1989), “Battling a crisis in advance” *Public Relations Quarterly*, 34 (1), ss:6-8.
- TÜİK, (2010), Türkiye İstatistik Kurumu İstatistik Göstergeler 1923-2009, www.tuik.gov.tr/yillik/ist_gostergeler.pdf.
- Turner, B. A. (1976), “The Organizational and Inter-organizational Development of Disasters”, *Administrative Science Quarterly*, 21, ss. 378–397.
- Tutar, H. (2007) “Kriz ve Stres Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık A.Ş. Ankara.
- Ulrich D., Jick, T. and Glinow, M.A. (1993), High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability, *Organizational Dynamics*, 22 (1), pp.52-79.
- Valle, S. and Avella, L. (2003), Cross-functionality and Leadership of the New Product Development Teams, *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), pp.32-47.
- Vaughn, D. (1990), “Autonomy, Interdependence, and Social Control: NASA and the Space Shuttle Challenger”, *Administrative Science Quarterly*, 35, ss.225–257.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 1(4), pp.801-808.
- Verbeeten, F.H.M. and Boons, A.N.A. (2009), Strategic Priorities, Performance Measures and Performance: An Empirical Analysis in Dutch Firms, *European Management Journal*, 27, pp.113-128.
- Visser, M., Weerd-Nederhof, P., Faems, D., Song, M., Van Looy, B. and Visscher, K. (2010), Structural Ambidexterity in NPD Processes: A Firm Level Assessment of the Impact of Differentiated Structures on Innovation Performance, *Technovation*, 30, pp.291-299.
- Watkins, M.D. ve Bazerman, M.H. (2003), Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming, *Harvard Business Review*, March (Adı Geçen Kaynak: Guoquan Chen, Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability, *SAM Advanced Management Journal*, 2005, Winter, ss.4-35).
- Weick K.E. ve Sutcliffe, K.M. (2001), “Managing the Unexpected:Assuring High Performance in an Age of Complexity”, University of Michigan Pressing Problem Series, Jossey-Bass, San Francisco.
- Weick, K. E. (1988), “Enacted Sense making in Crisis Situations”, *Journal of Management Studies* 25(4), 305–317.
- Weick, K. E. (1993), The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster (Adı Geçen Kaynak: Kooor-Misra, S., Clair, J.A. and Bettenhausen, K.L., “Clarifying the attributes of organizational crises” *Technological Forecasting and Social Change*, 2001, Vol. 67, No.1, ss:77-91).

Weick, K.E. (2001), *Making Sense of the Organization*, Oxford: Blackwell Publishing (Adı Geçen Kaynak: Guoquan Chen, *Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability*, SAM Advanced Management Journal, 2005, Winter, ss.4-35).

Weitzel, W. ve Jonsson, E. (1989) "Decline in organizations: A literature integration and extension" *Administrative Science Quarterly*, 34(1), ss:91-108.

Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2000), *Strategic Management and Business Policy*, Seventh Edition, Pearson Education Inc., New Jersey.

Wilkinson, C.B. (1983), "Aftermath of a Disaster: The Collapse of Hyatt Regency Hotel Skywalk", *American Journal of Psychiatry*, 140, ss:1134-1139.

Wilson, B.G. (1992), "Crisis Management: A Case Study of Three American Universities" University of Pittsburg, PA.

Zahra, S.A. and Bogner, W. (2000), *Technology Strategy and Software New Venture Performance: The Moderating Effect of the Competitive Environment*, *Journal of Business Venturing*, 11, pp.189-219.

Zellner, C. ve Fornahl, D. (2002), *Scientific Knowledge and Implications for its Diffusion*, *Journal of Knowledge Management*, 6(2): 190-198.

ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Trabzon'da doğan Mahmut YAVUZ, 1997 yılında KTÜ Makina Mühendisliği bölümünden mezun oldu. Yüksek lisans eğitimini 2001 yılında GYTE İşletme Fakültesinde "İşletmelerde Yeniden Süreçleme ve Uygulamadan Örnekler" isimli tezi kabul edilerek tamamladı.

2000 yılında Esenler Belediyesinde Makine Mühendisi olarak işe başlayan Yavuz, 2008 yılında Tuzla Belediyesinde Makine İkmal, Bakım ve Onarım Sorumlusu olarak görev yaptı. 2009 yılında Başakşehir Belediyesinde Ruhsat ve Denetim Müdürü olarak görev yapmaya başlamış olup halen aynı görevi yürütmektedir. A sınıfı işgüvenliği uzmanı olan Yavuz İngilizce bilmektedir.

EKLER

EK 1. ANKET SORULARI

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi bünyesinde yürütülmekte olan “**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YOLUYLA KRİZ YÖNETİM YETENEĞİNİ GELİŞTİRMENİN ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ**” isimli doktora çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Bu araştırma **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut küresel ticaret ortamı içindeki konumunun gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Desteğiniz için teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı : Doç.Dr. Cemal ZEHİR

zehir@gyte.edu.tr

GYTE, İşletme Fakültesi

P.K. 141 Çayırova-Gebze/KOCAELİ

Tel: (262) 605 14 07 GSM: (535) 734 90 44

Fax: (262) 653 84 90

Araştırmayı Yapan: Mahmut YAVUZ

mahmut.yavuz@basaksehir.bel.tr

GYTE, İşletme Fakültesi Doktora Öğrencisi

Tel: (505) 311 42 96

İşletme Hakkında Genel Bilgiler			
İşletmenin Adı :			
Faaliyet Gösterdiği Sektör	☐ Mak-Teçh/Metal Eşya	☐ Büro/Elekt.Mak.Chz	☐ Finans
	☐ Giyim/Tekstil/Deri	☐ Sağlık/ İlaç/Tıbbi Chz.	☐ Bilişim
	☐ Gıda/İçecek/Tütün	☐ Ağaç/Kağıt/Basım	☐ Mobilya
	☐ Kimya/Petrol/Lastik	☐ Otomotiv.	☐ Diğer
İşletmenin Kuruluş Yılı :			
İşletmenin Toplam Çalışan Sayısı :			
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler			
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :			
Unvanı / Statüsü	: ☐ İşletme Sahibi ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Alt düzey yönetici		
Yaşı :	Cinsiyeti :		
Eğitim Durumu	: ☐ Orta öğretim ☐ Lise ☐ Yüksek Okul		
	: ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora		
Toplam Çalışma Süresi :	Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :		

İşletmenizin aşağıdaki hususlardaki yeteneklerini faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz.	Çok kötü	Kötü	Ortalama	İyi	Çok iyi
Öğrenme Yeteneği					
1. Ortaya çıkan değişimler, problemler, zorluklar ile iç ve dış çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler yaratma yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için mevcut alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler ve bilgileri uygulamaya koyabilme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Bir alandaki faydalı fikir, deneyim, bilgi ve uygulamaları işletme içinde ilgili diğer alanlara transfer edebilme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Bitmiş işler ve geçmiş deneyimlerin bilgilerinden geri dönüş olarak faydalanma yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Dış çevreden ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Elde ettiğimiz anlamlı bilgilere katkıda bulunma yeteneğimiz	☐	☐	☐	☐	☐
9. Bilgi ve tecrübelerden tanımladığımız, elde ettiğimiz, geliştirdiğimiz bilgileri tasnif ederek muhafaza etme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
İşletmemizde;	1	2	3	4	5
Takım Yönelimi					
1. İşletmemizin her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür.	☐	☐	☐	☐	☐
2.İşletmemizde birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.	☐	☐	☐	☐	☐
3.İşletmemizde çalışanlar arasında amaç birliktelikleri vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
4.İşletmemizin vizyonu herkes tarafından kabul edilen ve ortak olarak geliştirilmiş bir vizyondur.	☐	☐	☐	☐	☐
5.İşletme genelinde vizyonumuzu birbirimize anlatmaya, paylaşmaya özen gösteririz.	☐	☐	☐	☐	☐
Sistem Yönelimi					
6.İşletmemizin tüm birimleri birbirine bağlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
7.Her bir birim işletmemize ne kadar değer kattığını bilir.	☐	☐	☐	☐	☐
8.İşletme içinde yapılan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
9.İşletme genelinde kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkes tarafından bilinir.	☐	☐	☐	☐	☐
10.Bütün faaliyetlerin işletme içindeki yeri ve önemi herkes tarafından bilinir.	☐	☐	☐	☐	☐
Öğrenme Yönelimi					
11.İşletmemizde öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.	☐	☐	☐	☐	☐
12.Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletmenin temel değerleri arasında yer almaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
13.Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer.	☐	☐	☐	☐	☐
14.İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür.	☐	☐	☐	☐	☐
15.İşletmemizde öğrenmeye verilen önem gün geçtikçe daha da artmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Ortak Hafıza Yönelimi					
16.İşletmemizde edinilen deneyimlerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlayan özel bir mekanizmaya sahibiz.	☐	☐	☐	☐	☐
17.Başarısız girişimlerimizden dersler çıkarılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.	☐	☐	☐	☐	☐
18.Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez.	☐	☐	☐	☐	☐
19.Şirketimizde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemi sürekli vurgulanır.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu bölümdeki sorular işletmenizin krize hazırlıklı olma durumu ile alakalıdır.	Çok az	Az	Orta	Yüksek	Çok yüksek
Kriz yönetimini kolaylaştıran uygun bir kültür oluşturmak					
1. Üst yönetimin kriz yönetimin çalışmalarına katılımı sağlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Çalışanlar arasında kriz yönetimine önem verilmektedir	☐	☐	☐	☐	☐

3. Kriz yönetiminin önemini herkesçe bilinir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Çalışanların yapıcı eleştiriyi gönüllü olarak kabul etmelerine yardım edilir	☐	☐	☐	☐	☐
5. Krizle mücadelede farklı kaynaklar temin edilir (teknoloji, uzmanlık, donanım vs.)	☐	☐	☐	☐	☐
6. Hızlı karara verme ve uygulamanın önemini herkesçe bilinir	☐	☐	☐	☐	☐
7. Yönetici ve çalışanların günlük faaliyetlerinin verimliliğini sağlamak için çalışılır	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kriz yönetimine dâhil edilen yöneticilerin koordinasyonu sağlanmıştır	☐	☐	☐	☐	☐
9. Etkin bir bilgi akışı sağlanmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
10. Bilişim teknolojileri kullanılmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
11. İyi bir iç ve dış iletişim kurulmuş ve halkla ilişkilere önem verilmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
Stratejik faaliyetler					
12. Donanım, ürün kalitesi, faaliyetler ve kalite kontrol sistemi iyileştirilmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
13. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
14. Müşteri memnuniyetine önem verilmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
15. Eğitim ve çalışma programlarında kriz yönetimine yer verilmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
16. Kriz yönetimi stratejik planlama sürecine entegre edilmiştir	☐	☐	☐	☐	☐
17. Kriz yönetimi TKY'nin bir parçası olarak örgüte entegre edilmiştir	☐	☐	☐	☐	☐
18. Finansal reformlar uygulamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
19. İç ve dış meseleleri incelemek üzere özel bir ekip vardır	☐	☐	☐	☐	☐
Erken uyarı sistemi kurmak					
20. Örgütün zayıf yönleri tespit edilmekte ve geliştirilmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
21. Potansiyel krizler tahmin edilmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
22. İşletme içindeki ve dışındaki potansiyel sorunlar izlemekte ve tanımlamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
23. Yeni değişiklikler takip edilmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
24. Finansal göstergeler gibi önemli fonksiyonel göstergeler denetlenmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
Hatalardan öğrenme					
1. Bir görevi tamamlamak için ihtiyaç duyulan kaynaklarla ilgili bir problem olduğunda çalışanlarımız acil bir çözüm sunar ve aynı zamanda ilgili departman bilgilendirirler	☐	☐	☐	☐	☐
2. Çalışanlardan biri hata yaptığında birlikte çalıştığı arkadaşları onunla suçlamak için değil, öğrenmek değerli olduğu için konuşurlar	☐	☐	☐	☐	☐
3. Çalışanlar bir hata yaptığında diğerlerinin bundan öğrenmesi için ilgili müdürü bilgilendirirler	☐	☐	☐	☐	☐
4. Örgütümüzde "işleri neden bu şekilde yapıyoruz?" şeklindeki bir soru takdir edilir	☐	☐	☐	☐	☐
5. Örgütümüzde çalışanlar "ürünü üretmenin veya servisi sunmanın daha iyi bir yolu var mı?" şeklindeki sorgulamaları teşvik edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Yaşanmış krizlerden öğrenme					
6. İşletmemizde krizle ilgili literatür taraması yapılır	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşletmede geçmişte yaşanan krizlerle ilgili kayıtlar tutulmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
8. Diğer işletmelerin yaşadığı krizler incelenmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
9. Diğer endüstrilerde yaşanan krizler incelenmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
10. Çalışanlar yaşanan krizler hakkında bilgilendirilir	☐	☐	☐	☐	☐
Sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak firmanızı aşağıdaki faktörler açısından değerlendirdiğiniz.	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Yenilik performansı					
1. Firmamızın teknolojik rekabetçiliği	☐	☐	☐	☐	☐
2. Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız	☐	☐	☐	☐	☐
5. Teknolojimizde, tecrübümüzde ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
6. Birim yöneticilerimizin Arge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşletmemizin son 5 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşletmemizin son 5 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı radikal değişiklik sayısı	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

Örgütsel Performans					
9. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Çalışan sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐
18. Yeni müşteri sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐
19. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Genel olarak karlılık düzeyiniz.	☐	☐	☐	☐	☐