

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACI ROLÜ¹



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİİBFD
Cilt, 10, Sayı 20, 2019
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 13.02.2019

Yayına Kabul Tarihi: 13.09.2019

Vasfi KENDİR
Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
vkendir@istanbul.edu.tr
Orcid Id: 0000-003-1303-3111

Bahaddin SİNSOYSAL
Prof. Dr.
Beykent Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
bahaddins@beykent.edu.tr
Orcid Id: 0000-0003-2926-2744

Kenan ORÇANLI
Öğ. Gör. Dr.
Milli Savunma Üniversitesi
Kara Harp Okulu
kenanorcanli@gmail.com
Orcid Id: 0000-0001-5716-4004

Hasan BOZTOPRAK
Arş. Gör. Dr.
Beykent Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
hasanboztoprak@beykent.edu.tr
Orcid Id: 0000-0002-7560-367X

ÖZ | Yapılan çalışmanın amacı, örgüt kültürü (ÖK) ile örgütsel yenilikçilik (ÖY) değişkenleri arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme (ÖÖ) değişkeninin aracılık rolünün olup olmadığını belirlemektir. Söz konusu çalışmada kullanılan veriler, bir üniversite hastanesinde 600 personeline uygulanan üç adet ölçek ile toplanmış ve kurulan modelin analizi hiyerarşik regresyon modeli ile test edilmiştir. Yapılan çalışma sonucu, ÖÖ'nin; ÖK ile ÖY değişkenleri arasında kısmi aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kısmi aracılık etkisi olan değişkenlerin arasındaki ilişkiler ile ilgili olarak yapılan Sobel testi sonucunda; ÖK ile ÖY değişkenleri arasında ilişkinin anlamlı bir ilişki ve bu değişkenler arasında da ÖÖ değişkeninin kısmi aracılık etkisinin olduğu teyit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Yenilikçilik, Hiyerarşik Regresyon.

JEL Kodu: J29, M29, M10

Alanı: İşletme

Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2019.037

Atıfta bulunmak için: Kendir, V., Sinsoysal, B., Orçanlı, K. & Boztoprak, H. (2019). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü. *KAÜİİBFD*, 10(20), 881-908.

¹ Bu çalışma, 05-07 Ekim 2018 tarihleri arasında Türkiye-Kırgızistan Manas Üniversitesinde düzenlenen Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansında sözlü sunum olarak arz edilmiş ve "INTERNATIONAL CONFERENCE ON EURASIAN ECONOMIES 2017" isimli konferans kitabında 291-301 sayfalar arasında yayımlanmıştır.

**MEDIATING ROLE OF
ORGANIZATIONAL LEARNING IN
THE RELATION BETWEEN
ORGANIZATIONAL CULTURE AND
ORGANIZATIONAL
INNOVATIVENESS**



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUJEASF
Vol. 10, Issue 20, 2019
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 13.02.2019

Accepted Date: 13.09.2019

Vasfi KENDİR
Beykent University
The Institute of Social
Sciences
vkendir@gmail.com
Orcid Id: 000-0003-1303-
3111

Bahaddin SİNSOYSAL
Prof. Dr.
Beykent University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences
bahaddins@beykent.edu.tr
Orcid Id: 0000-0003-2926-
2744

Kenan ORÇANLI
Lecturer Dr.
National Defence University
Land Military Academy
kenanorcanli@gmail.com
Orcid Id: 0000-0001-5716-
4004

Hasan BOZTOPRAK
Research Assistant, Dr.
Beykent University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences
hasanboztoprak@beykent.edu.tr
Orcid Id: 0000-0002-7560-
367X

ABSTRACT | The aim of this study is to determine whether there is an mediator role of the Organizational Learning (OL) variable in the relationship between Organizational Culture (OC) and Organizational Innovativeness (OI) variables. The data used in this study were collected with three scales applied to 600 staff at a university hospital and the analysis of the established model was tested with hierarchical regression model. As a result of the study; It has been concluded that OL variable has a partial mediation role between the OC and the OI variables. As a result of the Sobel test related to the relationships between variables with partial mediation effect; It was confirmed that there was a significant relationship between OC and OI variables and partial mediation effect of OL variable between these variables.

Keywords: *Organizational Culture, Organizational Learning, Organizational Innovativeness, Hierarchical Regression.*

Jel codes: *J29, M29, M10*
Scope: *Business Administration*
Type: *Research*

Cite this Paper: Kendir, V., Sinsoyal, B., Orçanlı, K. & Boztoprak, H. (2019). Mediating Role of Organizational Learning in the Relation Between Organizational Culture and Organizational Innovativeness. *KAUJEASF*, 10(20), 881-908.

1. GİRİŞ

Örgütler, bireyleri sadece fiziksel olarak aynı mekânda olmaya zorlamazlar, aynı zamanda çok farklı toplumsal gömülülüklerle sahip olsalar da ortak bir kültür sahası oluştururlar. Öyleki bu kültür sahası, bireylerin yoğun etkileşiminin olduğu örgütlerde, bireyler arası ilişkilerin hem bireylere hem de bütün olarak örgüte katkısını belirlemektedir. Çeşitli seremoni, tören, adet, (rituel), hikâye, mit, sembol, dil ve kahraman gibi unsurlar aracılığıyla örgüt bünyesindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilen örgüt kültürü (Güçlü, 2003: s.148; Dinçer, 1992) hem bireylerin hem de bütün olarak örgütlerin başarısında önemli bir etken olabilmektedir. Örgütsel öğrenme ve yenilikçilik de uygun bir örgüt kültürünün bulunduğu ortamda ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların, zamanla gerek yaptıkları işle ilgili yöntem, uygulama ve prosedürlere gerekse örgüte ilişkin kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar ve teknolojilere ilişkin bilgileri değişmekte ve gelişmektedir. Bilgi düzeyindeki bu değişimin sistematik bir ifadesi olarak örgütsel öğrenme, çalışanların verimliliği, örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve genel olarak da örgütün toplam performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yenilikçilik olgusu da örgütsel öğrenmenin bu etkileri içerisinde yer almaktadır. İçerisinde bulunduğu örgütü ve yaptığı işi daha iyi tanıyan, gereksinim ve beklentileri kavrayan çalışanların, örgütün ihtiyaç duyduğu yenilikleri üretme potansiyeli daha fazladır. Fakat yeniliğin ortaya çıkması için özgün fikirlerin üretilmesi, onun için de yöneticiler tarafından çalışanların özgüvenlerinin artırılması ve inisiyatif kullanma alanlarının genişletilmesi gerekmektedir. Böyle bir durum ise örgüt kültürünün teşvik edici kural ve normlar barındırması ile mümkündür. Birbiri ile mantıksal bağları güçlü olan bu üç olgunun uygulamadaki ilişkisinin ortaya konulması örgütsel davranış yazınının gelişimleri için önemli bir husus olarak görülmektedir. İkili ilişki durumları ulusal ve uluslararası yazında çokça incelenen bu olguların bütünsel incelemelerine ihtiyaç olduğu görülmektedir. Nitekim örgüt kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkisinin örgütsel öğrenme aracılığıyla nasıl değişeceği üç olgunun incelenmesine farklı bir boyut kazandıracaktır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt kültürü, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik arasındaki ilişki yazında ikili olarak oldukça incelenmiştir (Uğurlu ve Kurt, 2016; Kızıloğlu, 2015; Lee ve Chen, 2015; Zhu, 2015; Maktabi ve Khazaei, 2014; Büschgens, Bausch ve Balkin, 2013; Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012; Wanto ve Suryasaputra, 2012; Salim ve Sulaiman, 2011; Ghorbani ve Sabbagh, 2010; Garrido ve Camarero,

2010; Joseph ve Dai, 2009; Ando, 2002; Therin, 2002; Hurley, Tomas ve Hult, 1996). Yazındaki bu çalışmalar, örgüt kültürü ve örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerinde etkisini ampirik olarak ortaya koymuştur. Bu çalışmalar ayrıca örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini de göstermiştir. Fakat yazındaki bu çalışmalarda olgular sadece ikili bir çalışma platformu içerisinde incelenmiş olup üç olgunun arasındaki etkileşim bir arada incelenmemiştir. Bu çerçevede çalışmanın temel amacı; örgüt kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin nasıl bir aracılık rolü oynadığına cevap bulmaktır. Örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin örgüt kültürü bağlamında ele alınması örgütsel öğrenme yazınına farklı bir bakış açısı kazandıracaktır. Yine üç olgunun ampirik olarak bir arada ele alınması, ulusal ve uluslararası yazında geniş ölçüde araştırılan olguları üçlü bir platforma taşıyarak örgütsel davranış yazınına zenginleştirecektir.

1.1. Örgüt Kültürü

Örgütlerdeki düzenli oluşumların sembolik boyutlar barındırdığının anlaşılması yazında kültürel bakış açısının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Smircich, 1983: s.339). Yine aynı toplumsal kültürü paylaşan örgütlerin farklı düzeylerde verimlilik ortaya koymaları da bakış açısını mikro düzeye indirgemiş ve örgüt içerisindeki kültürel yapıyı önemli kılmıştır (Schein, 1988: s.3). Bu dönemdeki egemen anlayış güçlü ve uyumlu bir örgüt kültürünün firma stratejisini ve dolayısıyla firma performansını olumlu etkilediği yönünde olmuştur (Cameron, 1985: s.4). Bu çerçevede örgüt alanındaki araştırmacılar, 1970'li yıllardan itibaren kültürün bu önemini fark etmişler ve bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarını incelemek için kültürel kavramları kullanmaya başlamışlardır (Trice ve Beyer, 1984: s.653). Araştırmacılar örgütlere “küçük toplum” metaforu çerçevesinde yaklaşmışlar ve örgütleri, sosyalleşme süreci ile toplumsal yapı ve normlar barındıran bir toplumsal sistem biçiminde ele alarak kültür olgusunun önemini (Allaire ve Firsirotu, 1984: s.193) yazında hissettirmişlerdir.

Pettigrew (1979: s.573), kültür kavramının dil, semboller, ideolojiler, inançlar, mitler ve ritüeller ile yoğun bir ilişkisi olduğunu ifade etmektedir. Kültür olgusunun ilişkili olduğu bu kavramları örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda da görmek mümkündür. Olguyu örgütsel çalışmalarda kullanan öncül araştırmacılardan Schein (1983: ss.1-2) örgüt kültürünü; “belirli bir grubun bir takım sorunlar ile başa çıkabilmek için öğrenme yoluyla ortaya çıkardıkları, ürettikleri ya da geliştirdikleri temel varsayım kalıpları” olarak tanımlamaktadır. Bu varsayımlar, örgüte yeni katılacak kişiler tarafından söz konusu sorunlarla başa çıkabilmek için en iyi yol olarak algılanmakta,

düşünülmekte ve hissedilmektedir. Barney (1986: s.657), firmanın işlerini yürütme biçimini tanımlayan birbirine karışmış değer, inanç, varsayım ve semboller seti olarak tanımlamaktadır. Marcoulides ve Heck (1993: s.211), sorunları çözmeye yönelik olarak zamanla bir takım davranış normları ortaya çıkartan ortak değer ve inanç örüntüleri olarak tanımlamaktadır. Sosyoloji ve antropoloji gibi iki farklı disiplinden beslendiğinden (Denison, 1996: s.625; Pettigrew, 1979) dolayı örgüt kültürüne ilişkin kavramsal tanımlarda çeşitlilik görmek mümkündür. Cameron ve Ettington (1988: s.9)'da bu çeşitliliği arka plandaki disipline bağlamakta ve üç sınıfa ayırmaktadır. Bu sınıflar; toplumsal yorum tanımlamaları, davranışsal kontrol tanımlamaları ve örgütsel adaptasyon tanımlamalarıdır.

Schein (1988: s.7), kültürün oluşumuna ilişkin zaman olgusuna ve örgüt bünyesindeki varlığına ilişkin çeşitliliğine değinmektedir. Yazar, kültürün bir gruba dair özellik olduğu düşüncesinden hareketle kültürün oluşumu için değişimin az yaşandığı bir zaman diliminin olmasından ve örgüt bünyesindeki her bir alt grubun kendi kültürünün olabileceğinden bahsetmektedir. Hatch ve Schultz (1997: s.356)'da benzer bir şekilde örgüt kültürünün uzunca bir zaman dilimi içerisinde oluştuğunu ve bütün üyelerini içeren bir yapı olduğunu ifade etmektedir.

Kültür çeşitlerine ilişkin yazında iki önemli sınıflandırma mevcuttur. Birinci sınıflandırma Cameron (1985: s.10) tarafından yapılmış ve kültürü; klan, adhokrasi, piyasa ve hiyerarşi olarak dörde ayırmaktadır. Hiyerarşi kültürü, düzene, kurallara, düzenlemelere, yetki sınırlarına, tekbiçimliliğe ve etkinliğe vurgu yapmakta ve işlemler emir, gözetim ve değerlendirme altında gerçekleşmektedir. Piyasa kültürü, rekabetçiliğe, hedef başarısına, üretime, çevreyle etkileşime ve müşteri odaklılığa vurgu yapmaktadır. İşlemler, tarafsız bir piyasa ve mübadele mekanizması tarafından idare edilmektedir. Klan kültürü, paylaşılan değer ve hedeflere, katılımcılığa, bireyciliğe ve aile duygusuna vurgu yapmaktadır. Bu kültür çerçevesinde işlemler, inançlara ve amaçlara uygunluğuna bakılarak yürütülmektedir. Son olarak adhokrasi kültürü ise dinamizme ve girişimciliğe vurgu yapmakta ve işlemler inovasyona bağlılık, esneklik, hoşgörü, büyüme ve kalkınma anlayışıyla yapılmaktadır. Benzer bir sınıflandırma ise grup kültürü, ussal kültür, gelişimci kültür ve hiyerarşik kültürdür. Grup kültürü insan ilişkilerini merkeze almakta; esnekliğe ve sürekliliğe vurgu yapmaktadır. Bu kültür anlayışına göre aidiyet, güven ve katılım temel değerler olup öncelikli motivasyon kaynağı örgüt üyeleri arasındaki dayanışma, bağlılık ve kurumun bir üyesi olmaktır. Gelişimci kültür dış çevre odaklı olup esnekliğe ve değişime vurgu yapmaktadır. Bu kültür anlayışı, çevreye uyuma, kaynak teminine ve gelişmeye odaklanmakta olup

temel motivasyon kaynakları, gelişim, teşvik, çeşitlilik ve yaratıcılıktır. Ussal kültür, amaçlara ulaşmayı merkeze koymakta ve verimliliğe, performansa ve başarıya vurgu yapmaktadır. Motivasyon kaynakları, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma ve rekabettir. Son olarak hiyerarşik kültür ise istikrar olgusunu merkeze almakta ve verimliliğe, tekbiçimliliğe, koordinasyona ve değerlendirmeye vurgu yapmaktadır. Bu kültür türünde kuralların ve düzenlemelerin icrası önemli olup temel motivasyon kaynakları, güvenlik, düzen, kurallar ve düzenlemelerdir (Denison ve Spreitzer, 1991). Diğer bir sınıflandırma ise Ogbonna ve Harris (2000: s.773) tarafından yapılan ve Deshpande, Farley ve Webster (1993)'e dayandırılan rekabetçi, yenilikçi, toplumcu ve bürokratik kültürdür. Bu sınıflandırma bir bakıma Cameron (1985: s.12) tarafından yapılan sınıflandırmanın operasyonel hale gelmiş formu olup bu iki tipoloji içerisinde hiyerarşi kültürü-bürokratik kültür, adhokrazi kültürü-yenilikçi kültür, klan kültürü-toplumcu kültür ve piyasa kültürü-rekabetçi kültür eşleştirmesi yapılabilir. Bu tipoloji içerisinde tanımlanan kültür çeşitleri şu şekildedir. Yenilikçi kültür; yenilikçiliğe, gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık olmaya, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyümeye önem veren değerler bütününden oluşan kültür türüdür. Rekabetçi kültür; rekabet avantajı sağlamak adına üretkenliğe, yoğun çalışmaya ve amaçlara ulaşabilmek için görevi sadakatle yerine getirmeye önem veren bir kültürdür. Toplumcu kültür; işletmenin geniş bir aile gibi düşünüldüğü, insan kaynaklarına önem verildiği, sosyal diyalogların kuvvetlendirildiği, geleneklere uygun davranışlarda bulunduğu ve sadakatle örgüte bağlanmanın önemli bir değer olarak kabul edildiği bir kültür türüdür (Bakan, 2008). Bürokratik kültürde ise akılcı ve yasal yapılanmalar ağır basar, ayrıntılı iş ya da görev tanımları yapılır, kural ve standartlara uyulması zorunludur (Sezgin, 2010: s.147).

1.2. Örgütsel Öğrenme

Kavramsal olarak ilk defa Cyert ve March tarafından kullanılan (Smith ve Lyles, 2011: s.1; Cyert ve March, 1963) örgütsel öğrenme kısaca deneyim kazandıkça örgütte meydana gelen değişim (Argote ve Spektor, 2011) olarak tanımlanabilir. Kavramı ilk kullanan isimlerden Herbert Simon örgütsel öğrenmeyi, bireyler tarafından örgütsel sorunların daha fazla algılanması ve başarılı bir şekilde giderilmesi yoluyla örgütün yapısal unsurlarında ve çıktılarında farklılık olarak tanımlamıştır (Fiol & Lyles, 1985: s.3; Simon 1969). Örgütsel öğrenme, belirsiz piyasa ve teknoloji koşullarında örgütlerin rekabetçiliğini, yenilikçiliğini ve verimliliğini geliştirmek ve sürdürmek için kasıtlı bir arayışı ifade etmektedir (Dodgson, 1993: s.378). Huber, öğrenme sürecinin nasıl gerçekleştiğine dair yapmış olduğu yazın incelemesinde dört aşamadan bahsetmektedir. Bunlar;

- Bilginin Edinilmesi,
- Bilginin Dağıtılması (Paylaşılması),
- Bilginin Yorumlanması,
- Bilginin Saklanması (Örgütsel Hafıza) (Huber, 1991: s.91).

Örgütsel öğrenme tanımına ilişkin yaptığı çalışmada Tsang yazındaki tanımların arka planını kültürel, bilişsel, davranışsal ve hem bilişsel hem de davranışsal olarak ifade etmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir. Bilişsel perspektif çerçevesinde örgütsel öğrenme, “örgütsel bilgi tabanının gelişmesi ve şekillenmesi sürecini” ifade etmektedir. Davranışsal perspektif çerçevesinde ise “örgütsel davranıştaki değişmeyi” ifade etmektedir (Tsang 1997: s.76; Swieringa ve Wierdsma, 1992; Shrivastava, 1981). Argyris ve Schon (1978) hataların saptanması ve düzeltilmesi olarak tanımlamakta; tek döngülü ve çift döngülü öğrenme olarak iki türden bahsetmektedir. Yazarlara göre tek döngülü öğrenme, örgütün mevcut amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyen hatların tespit ve giderilmesini içeren yüzeysel bir öğrenmedir. Çift döngülü öğrenme ise örgütün temel amaç, norm ve politikalarındaki değişiklikleri içeren bir hata tespit ve düzeltme sürecidir. Benzer bir ayrım da Fiol ve Lyles (1985) tarafından yapılmıştır. Yazarlar öğrenmeyi düşük düzey ve yüksek düzey olarak ayırmaktadır. Düşük düzey öğrenmeyi, bazı temel davranış ve çıktılarda gelişmeye yol açan, kısa bir zaman dilimini kapsayan ve örgütün sadece bir bölümünü etkileyen bir öğrenme olarak ifade ederken yüksek düzey öğrenmeyi ise belirli faaliyetlerden ziyade bütün kural ve normlardaki düzenlemeler olarak açıklamaktadır. Yazarlar yüksek düzey öğrenmenin örgütü uzun vadede etkileyen ve bütünü kapsayan bir durum olduğunu vurgulamakta ve stratejik boyutunu öne çıkarmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985: ss.13-15).

Örgütsel öğrenmeye dair eğilimin ölçülmesinde yazında tanımlanmış 4 temel öğe bulunmaktadır. Bunlar; örgüt içerisinde öğrenme ortamını geliştiren bir örgütün öğrenmeye değer vermesini ve desteklemesini ifade eden öğrenmeye bağlılık, departmanlar arası odak farklılığını koordine eden ve iletişim bariyerlerini ortadan kaldıran paylaşılmış vizyon, örgütsel rutinelere eleştirel bir açıdan yaklaşan ve yeni fikirlere açık olmayı ifade eden açık fikirlilik ve son olarak da farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin örgüt sistemi içerisinde olduğu gibi ya da yeniden işlenerek birimler arası paylaşımı yoluyla kümülatif bir bilgi yığını oluşturulması anlamı taşıyan sistem içi bilgidir (Calantone, Çavuşgıla ve Zhao, 2002: s.516).

1.3. Örgütsel Yenilikçilik

Yenilik kavramının ne olduğuna dair tanımlara bakıldığında çeşitlilik sergilediği görülmektedir. Schumpeter ortaya yeni ürün koyulması ya da yeni pazar keşfedilmesi olarak tanımlarken, Drucker tarafından işletmenin iki temel

fonksiyonundan birisi, Mohr tarafından işletmede değişimlerin uygulanma aşaması, Simmonds tarafından yeni ürün ve hizmetler, mevcut ürünlerin yeni pazarlara arzı ya da yeni pazarlama teknikleri gibi yeni fikirler, Damanpour tarafından firmaların yeni fikirlerin geliştirmesi ve benimsemesi, Evans tarafından nesne ve süreçlere yeni bir perspektifle yaklaşarak yeni ilişkileri görebilme ya da nesne ve süreçlerin mevcut durumlarından yeni bileşenler oluşturma, Rogers tarafından bilginin hem üretimi hem de yayılması ve Boer ve Doring tarafından da yeni ürün-pazar-teknoloji-örgüt kombinasyonu oluşturma olarak tanımlanmıştır (Popa, Preda ve Boldea, 2010: s.151; Boer ve Doring, 2001; Rogers, 1998; Evans, 1991; Damanpour, 1991; Simmonds, 1986; Mohr, 1969; Drucker, 1954; Schumpeter, 1930). Yaptıkları geniş kapsamlı çalışma neticesinde Baregheh, Rowley ve Sambrook (2009: s.1329), yeniliği örgütlerin kendilerini geliştirmek, rekabet etmek ve kendilerini diğerlerinden farklılaştırmak için geliştirdikleri fikirleri yeni/gelişmiş ürün, hizmet ya da iş süreçlerine dönüştürdükleri çok adımlı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel yenilikçilik ise en genel olarak örgüt için yeni olan mekanizma, sistem, politika, program, süreç, ürün ya da hizmetlerin örgüt içerisinde üretilmesi ya da dışarıdan temin edilmesi olarak tanımlanabilir (Mendoza, 2015: s.109; Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001). Ruvio, Shoham, Gadot ve Schwabsky (2013: s.2) yaptıkları yazın taramasında örgütsel yenilikçiliğin beş boyutunu saptamışlardır. Bu boyutlar, yaratıcılık, açıklık, gelecek odaklılık, risk alma ve öngörücü olmaktır. Bu boyutları, örgütsel yenilikçiliğe ilişkin yapılan farklı tanımlarda görmek mümkündür. Yenilikçiliğin tanımına ilişkin Baregheh vd. (2009) ise aşağıdaki Şekil-1'de yer alan 6 boyutu ifade etmişlerdir. Yazarların ortaya koydukları bu boyutlar, yenilikçiliğin bir süreç olduğunu, toplumsal bağlamla etkileşim içerisinde olduğunu, bir takım stratejik amaçlar taşıdığını ve farklı alanlarda olabileceğini göstermektedir.

Yenilikçiliğin örgüt bünyesinde hangi sahalarda gerçekleştiğine ilişkin Baregheh vd. (2009: s.1327) ürün, hizmet, süreç ve teknoloji alanlarını tanımlamıştır. Wang ve Ahmed (2004) ise beş alan saptamıştır. Yenilikçiliğin ölçümüne ilişkin metodolojik açılım kazandırdıkları çalışmalarında yazarlar bu boyutları, stratejik, pazar, süreç, ürün ve davranışsal yenilik olarak ifade etmişlerdir.



Şekil-1: Yenilikçiliğin Boyutları

Kaynak: Baregheh, A., Rowley, J. ve Sambrook, S. (2009), "Towards a multidisciplinary definition of innovation", *Management Decision*, 47(8), 8, 1323-1339.

2. ARAŞTIRMA

Bu bölümde; araştırmanın amacı, modeli, değişkenler arası ilişkilere yönelik kurulan hipotezler, araştırmanın yöntemi, tanımlayıcı istatistikler, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar, veri analizi ve analiz sonucu elde edilen bulgulara yönelik yorumlar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmanın amacı, örgütsel kültür (ÖK), örgütsel öğrenme (ÖÖ) ve örgütsel yenilikçilik (ÖY) arasındaki ilişkiyi saptamak ve ÖK'nın ÖÖ üzerindeki doğrudan ve ÖY üzerinde ise hem doğrudan hem de ÖÖ'nin aracılık etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda araştırmada dört adet model kurulmuştur ve aşağıda yer alan soruların cevapları aranmıştır.

- ÖK, ÖÖ üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkili midir? (Model-1)

- ÖK, ÖY üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkili midir? (Model-2)

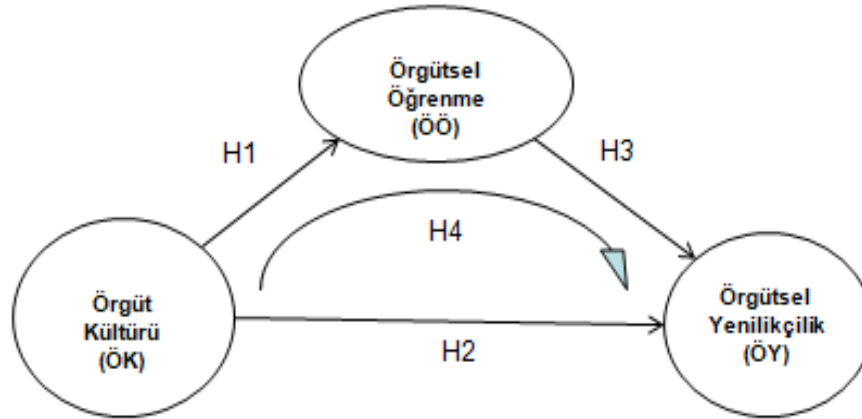
- ÖÖ, ÖY üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkili midir?

(Model-3)

- ÖK ile ÖY arasındaki ilişkide ÖÖ'nin aracılık rolü var mıdır? (Model-4)

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

İşletme performansı üzerindeki etkisi bu güne kadar yapılan çalışmalarla ortaya konulmuş olan (Wahjudi, Singgih, Suwignjo ve Baihaqi, 2013; Günday, 2011; Calantone vd. 2002) ÖK, ÖÖ ve ÖY değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkisi ikili analizlerle çok defa incelenmiştir. Ancak bu üç değişkeni birlikte ele alan ve ÖK'nün ÖÖ ve ÖY üzerindeki etkisini, diğer bir deyişle ÖÖ ve ÖY değişkenleri arasındaki ilişkide ÖK'nin aracılık etkisinin incelendiği herhangi bir çalışmanın yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda söz konusu üç değişkenin bir modelde aynı anda bulunması durumunda işletme performansının nasıl etkilendiğinin araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Ayrıca ortaya konan araştırma modelini etkileyen öncül ve artçıl faktörlerin de olabileceği değerlendirilerek bundan sonra yapılacak çalışmalar içinde konu ile ilgili olan araştırmacılara bir rehber olabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; araştırmada; ÖK, ÖÖ ve ÖY değişkenleri ile ilgili olarak kurulan araştırmanın bütünlük genel modeli Şekil-2'de sunulmuştur.



Şekil-2: Araştırma Bütünlük Genel Modeli

Kurulan modelde ÖÖ'nün aracılık etkisini incelemek amacıyla uygulanacak yöntem olarak yazında genellikle Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı hiyerarşik regresyon modeli yönteminin (1. aşama: ÖK ile ÖÖ arasındaki ilişkinin basit regresyon modeli ile analizi, 2.

aşama: ÖK ile ÖY arasındaki ilişkinin basit regresyon modeli ile analizi, 3. aşama: ÖÖ ile ÖY arasındaki ilişkinin basit regresyon modeli ile analizi ve 4. aşama: ÖK ve ÖÖ ile ÖY arasındaki ilişkinin çoklu regresyon modeli ile analizi ve 2. aşama ile 4. aşamada kurulan modellerdeki ÖK ile ÖY arasındaki ilişkiyi gösteren standartlaştırılmış Beta katsayılarının karşılaştırılması) kullanılması önerilmektedir. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem kapsamında yapılan çalışmada; yöntemin 1., 2. ve 3. adımı olarak değişkenlerin kendi arasında ikili olarak ilişkilerin incelendiği H_1 , H_2 , H_3 hipotezleri ve yöntemin 4. adımı olarak aracılık etkisinin incelendiği H_4 hipotezi kurulmuştur. Kurulan dört adet hipotez aşağıdaki bölümde yer verilmiştir.

H_1 : Örgütsel kültür ile örgütsel öğrenme değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (model-1).

H_2 : Örgüt kültürü ile örgütsel yenilikçilik değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (model-2).

H_3 : Örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilikçilik değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (model-3).

H_4 : Örgüt kültürü ile örgütsel yenilikçilik değişkenleri arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü bulunmaktadır (model-4).

3.3. Evren ve Örneklem Seçimi

Yapılan araştırmanın uygulaması bir üniversite hastanesinde icra edilmiştir. Her örgütte olduğu gibi her hastane de farklı bir kültüre sahiptir. Örgütsel değerler sağlık kuruluşlarında örgütsel kültürü destekleyen önemli unsurdur. Hastaneler, örgüte mensup kişiler tarafından paylaşılan kural ve değerlerle inanç sistemini daha ileri bir noktaya taşıyarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilir (Gemlik, Manioğlu ve Çatar, 2015: 5). Bu kapsamda yapılan çalışmada kullanılan veri setini oluşturmak maksadıyla oluşturulan anket çalışması, bir hastanede çalışan personele yüz yüze anket tekniği ile elde edilen birincil verilere dayanılarak yapılmıştır. Anketin uygulandığı dönemde hastanede 1218 kişi çalışmaktadır.

Çalışmada kullanılan veri seti, yatay kesit verilerinden oluşmaktadır. Anket uygulanacak örneklem hacminin belirlenebilmesi için;

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)d^2 + PQZ^2} \quad (1)$$

formülden yararlanılmıştır (Orçanlı, Oktay ve Birgören, 2017: 7). Bu formüldeki, n =Örnek kütle büyüklüğü, N =Ana kütle hacmi (Hastanede anketin yapıldığı anda toplam çalışan personel mevcudu), P =Örgütsel öğrenmenin gerekli olduğunu düşünen çalışanların oranı, Q =Örgütsel öğrenmenin gerekli olmadığını düşünen

çalışanların oranı

$(1 - P)$, $Z = \%(1 - \alpha)$ düzeyinde Z test değeri, α =Önem düzeyi, d =Hata (tolerans) payıdır. Mümkün olduğunca büyük örnekle çalışmak için ankete katılanların oranları 0,5 olarak alınmış, %5 önem düzeyinde %5 hata payı ile ana kütleyi temsil edecek örnek büyüklüğü,

$$n = \frac{1218 * 0,5 * 0,5 * 1,96 * 1,96}{(1218 * 0,05 * 0,05) + 0,96} = 292$$

olarak hesaplanmıştır. Araştırmada hedeflenen minimum örnek büyüklüğü 292'dir. Ancak eksik ve hatalı doldurulmuş anketler ile hiç doldurulmamış anketlerin olabileceği düşünülerek 800 adet anket sahaya sürülmüştür. Anket uygulaması yapıldıktan sonra eksik ve boş anketler ayıklanmış ve geriye 600 anket kalmıştır. Bu sayı hedeflenen 292 sayısından fazladır. Bu şekilde araştırmadaki α ve d hatası daha düşük bir seviyeye indirgenmiştir. Veriler SPSS programının SPSS 23.0 versiyonunda işlenerek geçerlilik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonrasında ise hiyerarşik regresyon modeli kurulmuştur. SPSS paket programında yapılan analizler ve sonuçları çalışmanın devamında sunulmuştur.

3.4. Veri Toplama Teknikleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anketin;

- Birinci bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin 7 soru,
- İkinci bölümünde ÖK ile ilgili 16 soru,
- Üçüncü bölümünde ÖÖ ile ilgili 17 soru,
- Son bölümünde ÖY ile ilgili 20 soru olmak üzere toplam 60 soru yer almaktadır.

Çalışmada kullanılan ÖK ölçeği, Ogbonna ve Harris (2000) tarafından, ÖY ölçeği, Wang ve Ahmed (2004) tarafından ve ÖÖ ölçeği, Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilmiştir. ÖK ölçeği, yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, bürokratik kültür ve toplumcu kültür olmak üzere dört alt boyuttan, ÖY ölçeği ise davranışsal yenilik, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği ve stratejik yenilikçilik olmak üzere beş alt boyuttan ve ÖÖ ölçeği, öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Söz konusu ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği çalışmaları kapsamında; Cronbach Alpha (α) katsayıları, sırasıyla ÖK ölçeği yenilikçi kültürün (ÖKY) 0,7692, rekabetçi kültürün (ÖKR) 0,7642, bürokratik kültürün (ÖKB) 0,7022, toplumcu kültürün (ÖKT) 0,6696 olarak, ÖÖ ölçeği davranışsal yenilikçiliğin (ÖDAV) 0,87, ürün yenilikçiliğinin (YUR) 0,85, süreç yenilikçiliğinin (YSUR) 0,69, pazar yenilikçiliğinin (YPAZ) 0,68, stratejik yenilikçiliğinin (YSTR) 0,63 olarak ve ÖY ölçeği öğrenmeye bağlılığın (ÖÖB) 0,97, paylaşılmış vizyonun (ÖÖPV) 0,83, açık fikirliliğinin (ÖÖAF) 0,90, sistem içi bilginin (ÖÖSB) 0,90 olarak araştırmacılar tarafından bulunmuştur.

Her bir ölçeklerin alt boyutlarındaki soru miktarları, çalışmada kullanılan ölçekler kapsamında elde edilen verilere ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo-1: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Alt Boyutlar	Ad.	Madde Sayısı	Ort.	St. S.	Min	Max
ÖK Ölçeği	Yenilikçi Kültür (ÖKY)	600	4	2,84	0,94	1,00	5,00
	Rekabetçi Kültür (ÖKR)	600	4	3,12	0,82	1,00	5,00
	Bürokratik Kültür (ÖKB)	600	4	3,11	0,93	1,00	5,00
	Toplumcu Kültür (ÖKT)	600	4	2,94	0,98	1,00	5,00
	Davranışsal Yenilikçilik (ÖDAV)	600	4	3,08	0,86	1,00	5,00
ÖY Ölçeği	Ürün Yenilikçiliği (YUR)	600	4	2,98	0,81	1,00	5,00
	Süreç Yenilikçiliği (YSUR)	600	4	3,06	0,89	1,00	5,00
	Pazar Yenilikçiliği (YPAZ)	600	4	2,88	0,84	1,00	5,00
	Stratejik Yenilikçilik (YSTR)	600	4	3,04	0,72	1,00	5,00
	Öğrenmeye Bağlılık (ÖÖB)	600	4	3,14	0,92	1,00	5,00
ÖÖ Ölçeği	Paylaşılmış Vizyon (ÖÖPV)	600	4	2,97	0,95	1,00	5,00
	Açık Fikirlilik (ÖÖAF)	600	4	3,05	0,85	1,00	5,00
	Sistem İçi Bilgi (ÖÖSB)	600	5	3,02	0,93	1,00	5,00

Ölçekler 5'li likert tipinde; "(1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum" olarak hazırlanmıştır. Her bir ölçek, Vasfi KENDİR ve Prof.Dr. Bahaddin SİNSOYSAL tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş ve ölçekler konusunda uzman kişilere değerlendirilmesi amacıyla gösterilerek onay alınmıştır.

3.5. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Yapılan çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önce Türkçe'ye çevrilmediği ve Türkiye'de herhangi bir örnekleme uygulanmadığı tespit edilmiştir. Bundan dolayı her bir ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizinin yeni örnekleme göre

yeniden yapılması gerekmektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi kapsamında sırasıyla genel olarak yapılması gerekli işlemler; soru maddelerinin incelenmesi yani madde incelemesi veya analizi ile açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin yapılması ve müteakiben güvenilirlikleri ile gerekli istatistik değerlerinin elde edilmesidir.

Yapılan çalışmada geçerlilik analizi kapsamında ilk olarak ölçeklerde yer alan soru maddeleri incelenmiştir. Bu kapsamda konusunda uzman beş kişi yardımıyla yapılan ölçeklerin madde incelemesi neticesinde anakütleye kültürel açıdan uymamasından dolayı Tablo-2’de belirtilen sayıda soru ölçeklerden çıkartılmıştır.

Tablo-2: Geçerlilik Analizleri Kapsamında Çıkarılan Sorular

Alt Boyutlar	Madde Sayısı
Rekabetçi Kültür (ÖKR)	4
Ürün Yenilikçiliği (YUR)	1
Süreç Yenilikçiliği (YSUR)	4
Pazar Yenilikçiliği (YPAR)	1
Stratejik Yenilikçilik (YSTR)	1

Ölçeklerin madde analizlerinin yapılmasını müteakip yapısal olarak incelenmesi için ölçeklerin açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Her üç ölçeğin SPSS 23.0 paket programında yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo-3, Tablo-4 ve Tablo-5’dedir. Ayrıca söz konusu tablolarda ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirlik analizi kapsamında elde edilen diğer istatistiksel bilgilere de (Cronbach’s Alpha katsayıları, KMO değerleri, Bartlett testi ve χ^2 değerleri ile bu testlere ait serbest değişken ve anlamlılık değerleri) yer verilmiştir.

ÖK ve ÖÖ değişkenlerinin açıklayıcı faktör analizleri bir kez ve ÖY ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi ise iki kez yapılmıştır.

ÖK ve ÖÖ değişkenlerinin açıklayıcı faktör analizleri sonuçları incelendiğinde elde edilen bütün değerler istenen referans değerlerinde olduğu, ancak ÖY ölçeğinin birinci açıklayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde; söz konusu ölçeğin alt boyutlarından YSTR alt boyutuna ait üç sorunun faktör yük değerlerinin 0.30’un altında kaldığı tespit edilmiştir. Literatürde açıklayıcı faktör analizinde soruların hesaplanan faktör yük değerlerinin 0.30 değerinin altında olması durumunda soruların analizden çıkartılıp tekrar açıklayıcı faktör analizinin yapılması, yeni duruma göre alt faktörlerin isimlendirilmesi önerilmektedir. Açıklanan nedenden dolayı ÖY ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi

kapsamında YSTR alt boyutunda bulunan üç adet soru yani bu alt boyut tamamıyla ölçekten çıkartılmış ve açıklayıcı faktör analizi tekrar yapılmıştır.

Tablo-3: Örgüt Kültürü Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Madde	1	2	3	Cronbach's Alpha
ÖKB1	0,820			0,87
ÖKB2	0,811			
ÖKB3	0,697			
ÖKB4	0,613			
ÖKY2		0,782		0,88
ÖKY1		0,776		
ÖKY3		0,732		
ÖKY4		0,714		
ÖKT4			0,802	0,86
ÖKT3			0,795	
ÖKT2			0,758	
ÖKT1			0,505	
KMO değeri				0,939
Bartlett testi ve χ^2 değeri				4800,681
sd				66
p				0,000

Tablo-4: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Madde	1	2	3	Cronbach's Alpha
YDAV3	0,814			0,891
YDAV2	0,793			
YDAV4	0,771			
YDAV1	0,742			
YUR2			0,798	0,872
YUR3			0,773	
YUR1			0,717	

YPAZ4		0,812		
YPAZ3		0,787		0,854
YPAZ1		0,737		
	KMO değeri			0,894
	Bartlett testi ve χ^2 değeri			2714,531
	sd			39
	p			0,000

Tablo-5: Örgütsel Öğrenme Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Madde	1	2	3	4	Cronbach's Alpha
ÖÖSB4	0,774				0,91
ÖÖSB5	0,753				
ÖÖSB3	0,752				
ÖÖSB2	0,729				
ÖÖSB1	0,701				
ÖÖB2		0,809			0,89
ÖÖB1		0,736			
ÖÖB3		0,702			
ÖÖB4		0,689			
ÖÖPV3			0,724		0,89
ÖÖPV1			0,697		
ÖÖPV4			0,669		
ÖÖPV2			0,644		
ÖÖAF1				0,790	0,93
ÖÖAF3				0,717	
ÖÖAF2				0,701	
ÖÖAF4				0,578	
	KMO değeri				0,955
	Bartlett testi ve χ^2 değeri				7513,956
	sd				136
	p				0,000

Bu kapsamda Tablo-3, Tablo-4 ve Tablo-5’de yer alan Cronbach’s Alpha değerlerine göre ölçeklerin güvenilirliklerinin uygun olduğu ve Bartlett küresellik testi değerlerine göre verilerin çok değişkenli normal dağıldığı sonuçlarına varılmıştır.

3.6. Çalışmada Kullanılan Değişkenlerin Değerlerinin Hesaplanması

Yapılan çalışmada üç adet gizli veya direkt olarak ölçülemeyen değişkenler arasındaki ilişkiler esas alınmış olup söz konusu ölçeklerin alt boyutlarının kendi aralarındaki direkt ilişkiler çalışmada analize dahil

edilmemiştir. ÖK, ÖÖ ve ÖY değişkenlerinin sayısal değerleri, her bir ölçeğin alt boyutlarının sayısal değerlerinin aritmetik ortalaması alınarak hesaplanmıştır. Bu şekilde her katılımcı için ÖK, ÖÖ ve ÖY değişkenlerinin puanları elde edilmiş ve aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizlerinde bu veriler kullanılmıştır.

3.7. Değişkenler Arasındaki İlişki Analizi

Değişkenler arasında ilişki durumunu incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen ilişki katsayısı değerleri ile değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo-7'de sunulmuştur.

Tablo-6: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ile Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	S.S.	ÖK	ÖÖ	ÖY
ÖK	3,002	0,98***	1		
ÖÖ	3,008	0,89***	0,776***	1	
ÖY	3,114	0,915***	0,747***	0,774***	1

Elde edilen değerler le ilgili olarak yapılan yorumlamada Evans (1996) tarafından hazırlanan makalede yer alan korelasyon değerleri “0.00-0.19:çok zayıf, 0.20-0.39:zayıf, 0.40-0.59:orta, 0.60-0.79:güçlü ve 0.80-1.00:çok güçlü” ilişkiyi göstermektedir ve çalışmada bu değerler esas alınmıştır.

Bu değerlere göre elde edilen değerler incelendiğinde $p=0,01$ anlamlılık seviyesine göre ;

- ÖK ile ÖÖ arasında anlamlı ve aynı yönlü güçlü bir ilişkinin,
- ÖK ile ÖY arasında anlamlı ve aynı yönlü güçlü bir ilişkinin,

-ÖÖ ile ÖY arasında anlamlı ve aynı yönlü güçlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda ÖK, ÖÖ ve ÖY değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları ile verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, söz konusu değişkenlerin hiyerarşik model için uygunluğunu göstermektedir. Ancak ÖK ve ÖY değişkenlerinin hiyerarşik regresyon modelinde bağımsız değişkenler olarak işleme girdiğinde modelde çoklu bağımlılık olmaması için gerekli testlerin yapılması (Varyans Şişirme Değerlerine (Variance Inflation (VIF))) önem arz etmektedir.

3.8. Uygulama Yöntemi

Korelasyon analizi, değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Görülen bu ilişkinin nedensellik ilişkilerinin durumunu görmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen hiyerarşik regresyon modeli tercih edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon modeli, günümüzde kuramsal yapıların formüle edilmesiyle ilgili karşılaşılan problemlerin çözümünde oldukça faydalı bir yöntemdir. Bu model sosyal, fen ve sağlık bilimler alanında kullanımı oldukça yaygındır ve özellikle son yıllarda konuya ait bilgisayar programlarının çoğalmasından dolayı giderek birçok alanda daha fazla kullanım olanağı elde etmiştir. Yerli ve yabancı literatürde hiyerarşik regresyon modeli ile ilgili yeterince bilgiler yer almaktadır. Bundan dolayı yapılan çalışmada hiyerarşik regresyon yöntemi ile ilgili teorik bilgilere yer verilmemiştir.

3.7. Bulgular

Çalışmada, Baron ve Kenny (1986) tarafından aracılık etkisinin araştırılması kapsamında önerilen dört adımlı hiyerarşik regresyon modeli kullanılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde ÖK değişkeninin (bağımsız değişken), ÖÖ değişken (bağımlı değişken) üzerindeki yordama gücünü belirlemek ve bir numaralı hipotezi test etmek için basit regresyon analizi (model-1) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo-8'dedir.

Tablo-7: ÖK ve ÖÖ Değişkenleri İle Kurulmuş Basit Regresyon Modelinin Analiz Sonuçları (Model-1 ve Bağımlı Değişken:ÖÖ)

Model	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	Standart Hata	t değeri	p	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	R ²	
1	Sabit	0,378	0,080	4,746	0,000	0,602	
	ÖK	0,761	0,025	30,078	0,000		0,776
Model	sd	Kareler Toplamı	Ortalama Karesi	F	P	Düzeltilmiş R ²	
1	Regresyon	1	227,802	227,802	904,701	0,000	0,601
	Hata	598	150,575	0,252			

Söz konusu regresyon analizinin varsayımları ile ilgili yapılan testler

sonucunda değişkenlerin verilerinin normal dağıldığı, sabit ve regresyon katsayılarının anlamlı olduğu (sabit: $t=4,746$ ve $p(0,000)<0,05$; regresyon katsayısı: $t=30,078$ ve $p(0,000)<0,05$) ve diğer varsayımların uygun olduğuna karar verilmiştir. Sonuçlara göre ÖK değişkeni ÖÖ değişkenini yordamaktadır ($\beta=0,776$, $F=904,701$, $p<0,00$, $R^2=0,601$). Bu sonuca göre araştırmanın bir numaralı hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ÖK değişkeninin (bağımsız değişken), ÖY değişken (bağımlı değişken) üzerindeki yordama gücünü belirlemek ve iki numaralı hipotezi test etmek için basit regresyon analizi (model-2) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar

Tablo-9'dadır.

Tablo-8: ÖK ve ÖY Değişkenleri İle Kurulmuş Basit Regresyon Modelinin Analiz Sonuçları (Model-2 ve Bağımlı değişken:ÖY)

Model	Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı	Standart Hata	t değeri	p	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	R ²	
2	Sabit	1,243	0,071	17,400	0,000	0,520	
	ÖK	0,647	0,025	25,448	0,000		0,747
Model	sd	Kareler Toplamı	Ortalama Karesi	F	P	Düzeltilmiş R ²	
2	Regresyon	1	158,373	158,373	647,600	0,000	0,519
	Hata	598	146,243	0,245			

Söz konusu regresyon analizinin varsayımları ile ilgili yapılan testler sonucunda değişkenlerin verilerinin normal dağıldığı, sabit ve regresyon katsayılarının anlamlı olduğu (sabit: $t=17,4$ ve $p(0,000)<0,05$; regresyon katsayısı: $t=25,448$ ve $p(0,000)<0,05$) ve diğer varsayımların uygun olduğuna karar verilmiştir. Sonuçlara göre ÖK değişkeni ÖY değişkenini yordamaktadır ($\beta=0,721$, $F=647,600$, $p<0,00$, $R^2=0,52$). Bu sonuca göre araştırmanın iki numaralı hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ÖÖ değişkeninin (bağımsız değişken), ÖY değişken (bağımlı değişken) üzerindeki yordama gücünü belirlemek ve üç numaralı hipotezi test etmek için basit regresyon analizi (model-3) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo-9'dadır.

Tablo-9: ÖÖ ve ÖY Değişkenleri İle Kurulmuş Basit Regresyon Modelinin Analiz Sonuçları (Model-3 ve Bağımlı değişken:ÖY)

Model	Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı	Standart Hata	t değeri	p	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	R ²	
3	Sabit	0,913	12,718	0,000		0,599	
	ÖÖ	0,681	29,888	0,000	0,774		
Model	sd	Kareler Toplamı	Ortalama Karesi	F	P	Düzeltilmiş R ²	
3	Regresyon	1	182,469	182,469	893,321	0,000	0,598
	Hata	598	122,147	0,204			

Söz konusu regresyon analizinin varsayımları ile ilgili yapılan testler sonucunda değişkenlerin verilerinin normal dağıldığı, sabit ve regresyon katsayılarının anlamlı olduğu (sabit: $t=12,718$ ve $p(0,000)<0,05$; regresyon katsayısı: $t=29,888$ ve $p(0,000)<0,05$) ve diğer varsayımların uygun olduğuna karar verilmiştir. Sonuçlara göre ÖÖ değişkeni ÖY değişkenini yordamaktadır ($\beta=0,774$, $F=893,321$, $p<0,00$, $R^2=0,598$). Bu sonuca göre araştırmanın üç numaralı hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise ÖK değişkeni ile ÖÖ değişkeninin (bağımsız değişkenler), ÖÖ değişken (bağımlı değişken) üzerindeki yordama gücünü belirlemek ve dört numaralı hipotezi test etmek için hiyerarşik regresyon analizi (model-4) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo-10'da yer alan model-4'ün hizasındaki değerlerdir. Ancak yapılan yorumlarda model-2 ve model-4'deki değerler kullanılarak yapılmıştır.

Tablo-10: ÖK, ÖÖ ve ÖY Değişkenleri İle Kurulmuş Hiyerarşik Regresyon Modelinin Analiz Sonuçları (Model-2 ve 4 ve Bağımlı değişken:ÖY)

Model	Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı	Standart Hata	t değeri	p	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	R ²
2	Sabit	1,243	17,400	0,000		0,520
	ÖK	0,647	25,448	0,000	0,747	
Model	sd	Kareler Toplamı	Ortalama Karesi	F	P	Düzeltilmiş R ²

2	Regresyon	1	158,373	158,373	647,6	0,000	0,519
	Hata	598	146,243	0,245			
Model		Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı	Standart Hata	t değeri	p	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	R²
4	Sabit	0,810	0,070	11,611	0,000	0,636	
	ÖK	0,272	0,035	7,732	0,000		
	ÖÖ	0,475	0,034	13,760	0,000		
Model		sd	Kareler Toplamı	Ortalama Karesi	F	P	Düzeltilmiş R²
4	Regresyon	2	193,587	96,793	520,4	0,000	0,634
	Hata	597	111,029	0,186			

Tablo-10'da yer alan model-2 ve model-4'e ait değerler incelendiğinde;

- Hiyerarşik regresyon modelinin varsayımları kapsamında değişkenlerin Kolmogorov Testi sonunda tek tek ve çok değişkenli normal dağıldığı, VIF değerlerine bakıldığında çoklu bağlantı sorunun olmadığı, modelde değişen varyans sorununun bulunmadığı ($VIF(2,513) < 5$), hata teriminin bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler ile arasında herhangi bir ilişkiye sahip olmadığı yapılan analizler sonucunda kontrol edilmiştir.

- Model-4'de kurulan hiyerarşik regresyon modelinde sabit ($p(0,000) < 0,05$) ve regresyon ($p(\text{ÖK}:0,000$ ve $\text{ÖÖ}:0,000) < 0,05$) katsayılarının anlamlı olduğu,

- Model-4'de kurulan hiyerarşik regresyon modelinde modelin anlamlılığını bütün olarak sınyan F istatistik değerinin ($p(0,000) < 0,05$) anlamlı olduğu,

- Model-2 ile model-4'deki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yeterince açıklama kabiliyetinde olduğu (model-1'de bağımsız değişken bağımlı değişkeni % 51,9 ve model-2'de bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni % 63,4 açıklama kabiliyetindedir.),

- Model-2'deki ÖK ile ÖY değişkenleri arasındaki standartlaştırılmış β katsayısı değerinin 0,721 ve anlamlı olduğu, model-4'deki ÖK ile ÖY değişkenleri arasındaki standartlaştırılmış β katsayısı değerinin ise 0,303 ve anlamlı olduğu, ancak model-2'deki standartlaştırılmış β katsayısına göre düştüğü tespit edilmiştir. Kurulan modelde bir değişkenin aracılık etkisinden bahsedebilmek için aracı değişkenin varlığının, bağımlı değişken üzerinde bir bağımsız değişkenin direkt etkisini ya anlamsız kılması veya azaltması gerekir.

Eğer etki anlamsız kılınıyorsa kurulan modelde tam aracılık etkisinden, eğer azaltılıyorsa bu durumda kısmi aracılık etkisinden bahsedilir. Kısmi aracılık etkisi tespit edilmesi durumunda ise bu etkinin anlamlı olup olmadığı mutlaka Sobel testi ile kontrol edilmesi gerekir. Bu kapsamda Tablo-10'da yer alan değerler incelendiğinde bulgular ÖK ile ÖY arasındaki ilişkide ÖÖ'nün kısmi aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

ÖK ile ÖY arasındaki ilişkide ÖÖ'nin kısmi aracılık rolünün anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla *Zscore* değeri hesaplanmalıdır. *Zscore* değerini hesaplayabilmek için öncelikle dolaylı etkiler hesaplanarak 0,202 olarak bulunmuştur. Ardından Sobel standart formülünden
$$hata = \sqrt{[(a \cdot standart \ hata \ b)^2 + (b \cdot standart \ hata \ a)^2]}$$
 Sobel'in standart hatası 0,078 olarak elde edilmiştir. Müteakiben $Z = \text{Dolaylı Etkiler} / \text{Sobel standart hata}$ formülü ile *Zscore* değeri 2,59 olarak hesaplanmıştır (Sobel, 1982). *Zscore* değerinin 1,96'nın üzerinde değer alması ($Z=2,59$, $P(0,000)$), aracılık rolünün anlamlı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak elde edilen değerler araştırmanın dört numaralı hipotezini desteklemektedir. Ancak söz konusu ÖÖ değişkenin ÖK ile ÖY değişkenleri arasındaki tam aracılık yerine kısmi aracılık etkisi olduğu söylenir.

3. SONUÇ

Yapılan çalışmada, ÖK ile ÖY değişkenleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide ÖÖ'nün aracılık etkisinin olup olmadığı ampirik olarak test edilerek araştırılmıştır. İlk olarak çalışmanın teori bölümünde ÖK, ÖY ve ÖÖ kavramları ile aralarındaki ilişki kuramsal olarak araştırılmış ve ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çünkü çalışmada kurulan model mutlaka bir teoriye veya kurama dayanması gerekmektedir. Müteakiben ÖK, ÖY ve ÖÖ değişkenlerinin sayısal olarak ölçülmesi amacıyla kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri ile ilgili testler yapılmıştır ve ölçeklerin bazı düzeltmeler yapıldıktan sonra bu çalışmada kullanılabilmesi görülmüştür. İşlemlerin tamamlanmasından sonra ÖK ile ÖY değişkenleri arasındaki ilişkide ÖÖ değişkeninin aracılık etkisi hiyerarşik regresyon modeli ile test edilmiştir.

Çalışmanın sonunda;

- Korelasyon analizinde ve H_1 , H_2 , H_3 hipotezleri ile ilgili olarak yapılan regresyon analizinde elde edilen sonuçlar, yazında örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerinde etkisi olduğuna dair görüşleri (Ando, 2002; Lee & Chen, 2015) ile örgüt kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerinde etkisi olduğuna dair bulgular yazını destekler yöndedir (Büschgens vd. 2013; Zhu, 2015). Örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi de yine yazınla (Garrido ve Camarero,

2010; Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012; Salim ve Sulaiman, 2011; Therin, 2002) paralelik göstermektedir. Örgüt kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerindeki doğrudan etkisi, örgütsel öğrenme üzerinden olan etkisinden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuç örgüt kültürü içerisindeki bazı boyutların örgütsel yenilikçilik üzerinde doğrudan bir etkide bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, Büschgens vd. (2013) tarafından öne sürülen yöneticilerin izledikleri inovasyon stratejilerine göre örgüt kültürü inşa etmeleri gerekliliğini doğrulamaktadır. Örgütsel yenilikçilik için yenilikçi örgüt kültürü oluşturmak en önemli strateji olarak ortaya çıkmaktadır.

- ÖÖ'nün aracılık etkisi ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda da; ÖÖ değişkenin ÖK ile ÖY değişkenleri arasındaki kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda elde edilen sonuç yine literatürde (Garrido ve Camarero, 2010; Salim ve Sulaiman, 2011; Therin, 2002) beklendiği gibi bir sonuca ulaşılmıştır. Bu kapsamda örgüt kültürü, hem yenilikçiliğin hem de öğrenmenin ortaya çıkmasında önemli bir platform olarak görünmekte birlikte yenilikçilik için dinamik ve sürekli kendini güncelleyen bir örgütsel hafızanın gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

Sonuç olarak özetle çalışmanın başlangıcında kurulan dört adet hipotez (H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezleri) kabul edilmiştir.

Gelecekte yapılabilecek çalışmalar kapsamında;

- Kurulan modeli etkileyen öncül faktörler ile kurulan modelden etkilenen ardıl faktörler söz konusu modele dahil edilerek daha geniş bir kapsamda kurulacak yeni bir modelin denemesi yapılabilir.

- Kurulan modelin elde edilen değerleri R, Python ve Julia programlama dilleri ile elde edilerek karşılaştırılabilir.

- Kurulan modele işletme performansı veya personel performansı değişkenleri eklenerek kişisel ve örgütsel düzeyde olan değişik değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilir.

- Kurulan modelin ve yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçların her türlü işletmede oluşturulabilecek örgütsel gelişim ile ilgili programların çıktılarını üzerinde etkili ve olumlu sonuçların olabileceği değerlendirilmektedir.

Yöneticiler için öneriler kapsamında;

- Günümüzde müşteri yapısı ile taleplerindeki değişimden dolayı ürün veya hizmet kalitesi önceki dönemlere göre daha önemli hale gelmektedir. Bu kapsamda işletmeler her zaman yenilikçi çalışmalara önem vermeli ve bu

çalışmalar kapsamında işletmelerinin yapısını öğrenen organizasyonlar şeklinde oluşturmalarının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

- İşletmeler iş süreçlerinde yapacakları reorganizasyonu, sadece beliren ihtiyaçları gidermek amacıyla bir zaman diliminde süreçlerin değişimi ve gelişimi olarak görmek yerine örgütsel kültürü ve örgütsel öğrenmeyi de katarak sürekli olarak gelişim ve değişim felsefesi olarak görmeleri örgütsel gelişim açısından daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

4. KAYNAKÇA

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture, *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Ando, F. (2002). The Real Relationship Between Organizational Culture and Organizational Learning, *Annals of Business Administrative Science*, 1(2), 24-33.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Argyris, C. & Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *KMU İİBF Dergisi*, 14.
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation, *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Baron, R. M. & 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(6), 1173-1182.
- Buschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review, *Journal of Product Innovation Management*, 30(4).
- Calantone, R. J., Cavusgila, S. T. & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm

- Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Cameron, K. S. & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organisational culture, in J.C. Smart (ed.) *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, 4,. 356-96.
- Cameron, K. S. (1985). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness," Working paper, Graduate School of Business Administration, University of Michigan.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach, in *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, Richard W. Woodman and William A. Passmore, eds. Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 1-21.
- Deshpande, R., Farley, J. U. & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures, *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Evans, J. D. (1996). *Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences*, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning, *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Garrido, M. J & Camarero, C. (2010). Assessing the Impact of Organizational Learning and Innovation on Performance in Cultural Organizations, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15, 215-232.
- Gemlik, N., Manioğlu, Y. & Çatar, Ö. (2015). Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeline Göre Sağlık Meslek Gruplarının İncelenmesi ve Kamu ve Özel Hastanelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Hacettepe University Faculty Of Health Sciences Journal*, 1(1), 1-14.
- Ghorbani, M. & Sabbagh, B. (2010). The Study of the Relation of Organizational

- Culture and Organizational Learning in Islamic Azad University of Mashhad, *International Conference on Economics, Business and Management*, IPEDR 2 IAC S IT Press, Manila, Philippines.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. & Alpkın, L. (2011). Effects of Innovation Types on Firm Performance, *Int. J. Production Economics*, 133, 662–676.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hurley, R. F. & Tomas, G. Hult, M. (1996). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Joseph, K. E. & Dai, C. (2009). The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity, *International Journal of Business and Management*, 4(9), 243-250.
- Kızıloğlu, M. (2015). The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector, *Global Business and Management Research*, 7(3), 17-33.
- Lee, Y. D. & Chen, S. H. (2015). An Empirical Research in the Relation between Corporate Organizational Learning and Organizational Culture: A Case Study of Insurance Industry in Taiwan Region, *Problems and Perspectives in Management*, 13(1), 35-44.
- Maktabi, S. H. & Khazaei, A. (2014). The Impact of Organizational Learning on Organizational Performance and Organizational Innovation: Evidence from Bank Industry of Iran, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(10), 569-573.
- Marcoulides, G. A. & Heck, R. H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model, *Organization Science*, 4(2):209-225.
- Mendoza, M. L. (2015). Innovation across Types of Organization: A Meta-

- analysis, *Suma de Negocios*, 6(13), 108-113.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies, *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Orçanlı, K., Oktay, E. & Birgören, B. (2018). Kış Sporları Merkezlerine Farkındalık Algısının Oluşmasını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: (Erzurum İli Örneği), *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(3), 1-19.
- Özdevecioğlu, M. & Biçkes, D. M. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19-45.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Popa, I. L., Preda, G. & Boldea, M. (2010). A Theoretical Approach Of The Concept Of Innovation, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 1(2), 151-156.
- Ruvio, A. A., Shoham, A., Vigoda-Gadot, E. & Schwabsky, N. (2013). Organizational Innovativeness: Construct Development and Cross-Cultural Validation, *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 1004-1022.
- Salim, I. M. & Sulaiman, M. (2011). Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises, *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118-125.
- Schein, E. H. (1988). Organizational Culture, MIT Sloan School of Mgmt. Working Paper, No. 2088-88.
- Schein, E. H. (1983). Organizational Culture: A Dynamic Model, MIT. Sloan School of Mgmt. Working Paper, No. 170-911.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(156), 142-159.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smith, M. E. & Lyles, M. A. (2011). *The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management*, Handbook of Organizational

- Learning and Knowledge Management (Mark Easterby-Smith ve Marjorie A. Lyles Ed.) 2. Edition, Birleşik Krallık.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models, *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Therin, F. (2002). Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms, *36th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials, *The Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational Learning and Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research, *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Uğurlu, Ö. Y. & Kurt, M. (2016). The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: Evidence from the Turkish Manufacturing Sector, *Emerging Markets Journal*, 6(1), 70-84.
- Wahjudi, D., Singgih, M. L., Suwignjo, P. & Baihaqi, I. (2013). The Impact of Organizational Culture on Firm Performance: An Empirical Research on Indonesian Manufacturing Firms, *2nd International Conference on Industrial Engineering and Service Science*, 20-22 August 2013, Surabaya Indonesia.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2004). The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis, *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wanto, H. S. & Suryasaputra, R. (2012). The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning towards the Competitive Strategy and Company Performance (Case Study of East Java SMEs in Indonesia: Food and Beverage Industry), *Information Management and Business Review*, 4(9), 467-476.
- Zhu, C. (2015). Organisational Culture and Technology-Enhanced Innovation in Higher Education, *Technology, Pedagogy and Education*, 24(1), 65-79.