

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN
YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSI
ÜZERİNE ETKİSİ

İlyas Kays İMAMOĞLU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE
2012

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

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN
YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSI
ÜZERİNE ETKİSİ**

**İlyas Kays İMAMOĞLU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU**

**GEBZE
2012**



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 24.01.2012 tarih ve 2012/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 08.02.2012 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **İlyas Kays İMAMOĞLU**'nun tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

: Prof.Dr. Ali Ekber AKGÜN

ÜYE

: Doç.Dr. Hüseyin İNCE

ONAY

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

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansı Üzerine Etkisi

YAZAR ADI: İlyas Kays İMAMOĞLU

Sürekli gelişen ve değişen dünyada işletmeler arası rekabet her geçen gün daha da artmaktadır. Bu nedenle işletmeler, büyümek ve üretime devam edebilmek için yenilik faaliyetlerine önem vermek zorundadırlar. Toplumsal gelişmeyle beraber değişen ve gelişen insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için işletmeler de kendilerini yenilemek ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek yeni ürünler geliştirerek piyasaya sürerler. Yenilik üretebilmek için işletmeler bilgi ve yenilik üretebilecek yeteneğe sahip olmalıdır. Nitekim sadece yenilik üretmek yetmemekte üretilen yeniliklerin piyasadaki performansı ve piyasadaki rakipleriyle de rekabet seviyeleri de önem kazanmaktadır.

Bu çalışma ile çay sektöründeki firmaların, anket yöntemi kullanılarak, örgütsel öğrenme yeteneklerinin, yenilik performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Birinci bölümde örgütsel öğrenme yeteneği, ikinci bölümde yenilik performansı, üçüncü bölümde ise, örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik ve firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik, Yenilik Performansı

SUMMARY

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING
ABILITY ON INNOVATION AND FIRM
PERFORMANCE**

İlyas Kays İMAMOĞLU

Competition among businesses in the continuously developing and changing world is increasing day by day. Therefore, enterprises are supposed to put emphasis on innovation activities in order to develop and continue to produce. So as to meet the human needs that change and improve as a result of social developments, enterprises renew themselves and introduce new products into market. Enterprises must have the necessary knowledge and ability to produce innovation. As a matter of fact, producing innovation is not enough but market performance of the newly produced innovations and their competition levels against the rivals are also important.

In this study, the effect of organizational learning ability on innovation performance of the firms in the tea sector is analyzed by using survey method. In the first section, organizational learning ability is analyzed. In the second section, innovation performance and in the third section, the effect of organizational learning ability on innovation and firm performance is analyzed.

Keywords: Organizational Learning, Organizational Learning Ability, Innovation, Innovation Performance

TEŞEKKÜR

“Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansı Üzerine Etkisi” konulu tez çalışmamda, sahip olduğu bilgi birikimini, ilgisini ve yardımlarını esirgemeyen, çalışmamın her aşamasında beni teşvik eden, değerli tez danışmanın Sayın Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU’na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans eğitimimin ders aşamasında, engin bilgilerinden yaralandığım ve ufkumu genişleten değerli hocalarım, Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN’e, Prof. Dr. Halit KESKİN’e, Doç. Dr. Hüseyin İNCE’ye, akademik hayatım boyunca bana yol gösteren ve katkılarını esirgemeyen değerli hocalarım, Prof. Dr. Alaattin KIZILTAN’a, Yrd. Doç. Dr. Abdullah NARALAN’a ve Yrd. Doç. Dr. M. İhsan ÇUBUKÇU’ya teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın uygulama kısmındaki anketlerin uygulanmasında, emeği geçen yeğenlerim Ömer AYAR ve Mustafa AYAR’a, öğrencilerim, Recep SAĞLAM, Alaattin KAYA, Adem UZUN, Nida ÇABUK ve Çiğdem GÖKSU’ya teşekkür ederim.

İyi bir eğitim almamı, bugünlere gelmemi sağlayan ve bu uzun yolculukta maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen babam merhum Hasan İMAMOĞLU ve annem Ayşe İMAMOĞLU’na, çalışma sürecinde, beni teşvik eden ve yardımlarını esirgemeyen eşim Nesrin İMAMOĞLU’na teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	III
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	III
TABLolar DİZİNİ	III
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	4
2.1. Öğrenme Kavramı.....	5
2.1.1. Öğrenme Kuramları.....	5
2.1.2. Öğrenme Süreci.....	6
2.1.3. Öğrenme Türleri	8
2.1.3.1. Kişisel Düzeyde Öğrenme (Bireysel Öğrenme)	9
2.1.3.2. Grup Düzeyinde Öğrenme (Takım Halinde Öğrenme)	10
2.1.3.3. Örgütsel Öğrenme	10
2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI VE TANIMI.....	11
2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ	14
2.3.1. Bilgi Edinimi	16
2.3.2. Bilginin Yayılması	16
2.3.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması	17
2.3.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi	17
2.4. ÖRGÜTSEL BİLGİ ÜRETİMİ	18
2.4.1. Bireysel Bilginin Geliştirilmesi.....	19
2.4.2. Örtülü Bilginin Paylaşılması	19
2.4.3. Kavram Yaratma	20
2.4.4. Kavramların Sınanarak Doğrulanmaları	20

2.4.5. Arketip (İlk Örnek) İnşa Etme	21
2.4.6. Bilginin İletilerek Örgüt İçinde Dağıtılması	21
2.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BİÇİMLERİ	22
2.5.1. Bireysel Öğrenme.....	22
2.5.2. Takım Halinde Öğrenme	23
2.5.3. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenme.....	24
2.5.4. Müşterilerden Öğrenme.....	25
2.5.5. Başkalarından Öğrenme (Benchmarking-Kıyaslama)	26
2.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TEMEL DİSİPLİNLERİ.....	26
2.6.1. Kişisel ustalık	27
2.6.2. Zihni Modeller.....	28
2.6.3. Paylaşılan Vizyon.....	29
2.6.4. Takım Halinde Öğrenme	30
2.6.5. Sistem Düşüncesi	31
2.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ	33
3. YENİLİK	36
3.1. YENİLİĞİN TANIMI.....	36
3.2. YENİLİĞİN ÖNEMİ.....	39
3.3. YENİLİK SÜRECİ.....	41
3.4. YENİLİK ÇEŞİTLERİ	43
3.4.1. Ürün Yeniliği.....	44
3.4.2. Süreç Yeniliği.....	45
3.4.3. Teknolojik Yenilik	45
3.4.4. Örgütsel Yenilik	46
3.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ ...	47
4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: TÜRKİYE'DEKİ ÇAY SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	49

4.1. Araştırmanın Amacı.....	49
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	49
4.3. Araştırmanın Yöntemi	50
4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	53
4.4.1. Demografik Özellikler	53
4.4.2. Faktör Analizi.....	58
4.4.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi	60
4.4.4. Regresyon Analizi.....	61
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
KAYNAKÇA.....	71
ÖZGEÇMİŞ	77
Ek1- ANKET FORMU	78

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AR-GE : Araştırma – Geliştirme

OECD : Organization For Economic Co-operation and Development
(İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı)

ÖÖY : Örgütsel Öğrenme Yeteneği

SPSS : Statistics Program for Social Sciences (Sosyal Bilimler için
İstatistik Programı)

S., P. : Sayfa, Paper

vd. : ve diğerleri

vb. : ve benzerleri

vs. : vesaire

YP : Yenilik Performansı

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 4. 1. Araştırma Modeli	52
Şekil 4. 2. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Model.....	66

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımları.....	12
Tablo 2.2. Örgütsel Öğrenmenin Kilit Şartları.....	32
Tablo 4. 1 Firma mülkiyeti	54
Tablo 4. 2. Yaş Dağılımı	54
Tablo 4. 3. Cinsiyet Dağılımı.....	55
Tablo 4. 4. Çalışılan Bölüm	55
Tablo 4. 5. Eğitim Düzeyi	56
Tablo 4. 6. Toplam Çalışma Süresi	56
Tablo 4. 7. Bu İşletmedeki Çalışma Süresi	57
Tablo 4. 8. Faktör Analizi Tablosu	59
Tablo 4. 9. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi Tablosu	61
Tablo 4. 10. Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği, Süreç Yeniliği ve Firma Performansı Üzerine Etkisi	62
Tablo 4. 11. Ürün Yeniliği, Süreç Yeniliği İle Firma Performansı Arasındaki İlişki.....	64
Tablo 4. 12. Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Ürün Yeniliği, Süreç Yeniliği ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	65

1.GİRİŞ

Toplumsal gelişme ve değişimle beraber değişikliğe uğrayan insan ihtiyaçlarını karşılamak isteyen firmalar bu ihtiyaçları karşılayabilecek ve pazarda rekabetçi durumlarını koruyabilecek yeniliklere ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin ihtiyaç duydukları yenilik performansları da kuşkusuz yeni ürün ve üretim süreçlerinin öğrenilebilmesiyle karşılanabilmektedir. İşletmelerdeki bu öğrenme süreci işletmedeki tüm departmanlar ve çalışanlar arasında gerçekleşirse işletme ancak bu durumda pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

Yenilik üretmek öğrenmeyle başlamaktadır. Ancak yenilik üretmek için sadece öğrenmek ya da sadece bir çalışanın öğrenmesi yeterli olmamaktadır. Öğrenmenin işletmelere katkı yaratabilmesi için örgüt düzeyinde olması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmanın temelidir ve örgütsel performansın artırılmasında en önemli değişkendir. Öğrenebilen firmalar pazardaki olayları ve trendleri daha iyi anlama şansına sahip olurlar. Öğrenen örgütler, rakiplerine nazaran, yeni sorunlara karşı cevap vermede genellikle daha esnek ve daha hızlıdırlar. Bu da firmalara uzun vadeli rekabet avantajı sağlar. Örgütsel öğrenme, firmanın örgütteki insanların ortak deneyimlerinden dersler çıkardığı ve yeni bilgileri geliştirdiği ve davranışları etkileme ve firmanın becerilerini geliştirme potansiyeline sahip olduğu süreçtir. Örgütteki çalışanların elde ettikleri içsel ve dışsal bilgileri kullanarak örgütün amaçları doğrultusunda birbirleriyle paylaşarak örgüte katkı sağlarlar. Ancak bu sürecin işletilebilmesi için örgütteki çalışanların yeniliklere ve paylaşıma açık olmaları gerekmektedir.

Rekabetçi pazarlarda, ticari girişimler yeni ürün ve teknolojilere uyum sağlamak için bilgilerini artırmalı ve sürekli olarak bu bilgileri bütün çalışanlarına dağıtmalıdır. Yeniliğin doğası, bir örgütün iç faktörlerine dayalı olarak, teknik, ürün ve süreç yenilikleriyle ilgili olabilir. Bu iç faktörler bilgi ve beceri kaynaklarını, fiziksel ve idari sistemleri ve değerler ve normları içerir. Dış faktörler müşterileri, rakipleri, kanunları ve teknolojiyi içerir. Yenilik performansının en iyi şekilde nasıl ölçüleceği ile ilgili büyük bir tartışma vardır. Yenilik performansı için objektif bir

ölçüm indeksi genellikle alınan patentlerin, yayınlanan raporların, onaylanan yeni projelerin sayısını değerlendirir. Sübjektif bir indeks ise yeni ürünlerin ve süreçlerin işlev ve kalitesini rakiplerinkiyile karşılaştırır. Ayrıca yenilik performansını pazar payı ve ününe bağlı olarak da ölçer. Örgütsel öğrenme açısından bakılınca, bilgi kapasitesi vasıtasıyla somut çıktılar yenilik performansını destekler. Yenilik çoğunlukla araştırma ve tasarımdaki ve diğer şirket birimlerindeki bilgi kazanımından kaynaklanır. Çalışanların öğrenme kabiliyeti içeriden gelen bilgilerin edinimini ve özümsemesini güçlendirir. O, ayrıca, bir örgütün yenilik etkinliğini, tesirini ve yeteneklerini öğrenme ve destekleme kabiliyetini geliştirir.

Yenilik bireylerin var olan bilgiyi edinmesini ve bu bilgiyi örgüt içerisinde paylaşmasını gerektirir. Bilginin kazanımı kurumun bilgi temelini yanı sıra dışarıdan gelen bilginin kazanılmasına dayanır. Şirketin dışarısından gelen bilginin kazanılması şirketin yeni fikirleri alma kapasitesine, yani, şirketin dışarıdan gelen yeni bilgileri anlama, özümseme ve ticari amaçlara uygulama becerisine bağlıdır. Örgütsel öğrenme şirketin özümseme kapasitesini artırır. Yenilik için ayrıca var olan bilginin kullanılmasına ve dönüştürülmesine ihtiyaç vardır. Bu, çalışanların bilgileri paylaşmasını gerektirir. Yenilik, çalışanlar bilgilerini kurumla paylaştıklarında ve bu paylaşılan bilgi yeni ve ortak anlayışlar oluşturduğunda gerçekleşir. Kısacası, örgütsel öğrenme, örgütsel yeniliği güçlendiren yeni bilgilerin geliştirilmesine, edinilmesine, dönüştürülmesine ve kullanılmasına olanak sağlar. Yenilik performansını artırmak için, örgütler örgütsel öğrenmeyi uygulama stratejileri oluşturmalıdır.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik ve firma performansına etkisini inceleyen bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öğrenme kavramı, öğrenme süreci, öğrenme türleri, örgütsel öğrenme kavramı, tanımı, süreci örgütsel bilgi üretimi, örgütsel öğrenme biçimleri ve örgütsel öğrenmenin temel disiplinleri incelenmiş ve örgütsel öğrenme ile yenilik ve firma performansı kavramının ilişkisi açıklanmıştır. İkinci bölümde ise, yenilik kavramı ve tanımı, yenilik süreci, yenilik çeşitleri incelenmiş, yenilik ve firma performansı ilişkisi açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü uygulama kısmı olup öncelikle araştırmanın amacı, kapsamı ve

kısıtlarına, yöntemi açıklanarak araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın yöntemi anlatılarak Türk imalat sektöründe yoğunluğun %90'ının olduğu Doğu Karadeniz Bölgesindeki çay işletmelerinde örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik ve firma performansına etkisi incelenmiştir. Veri toplama metodu olarak, anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 18 istatistiksel veri analizi programıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Analiz edilen verilerin faktör analizleri, korelasyon ve güvenilirlik analizleri ve regresyon analizi yapılarak elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

2.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

2.1. ÖĞRENME KAVRAMI

İnsanları diğer canlılardan ayıran ve sosyal varlık yapan en önemli özellik, insanların öğrenme yeteneğinin olmasıdır. Öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli bir değişimdir (Eren,1993: 403). Öğrenmek, soyut ve dinamik bir olgudur. Birey, grup ve örgüt gibi değişik düzeylerdeki kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışları bir bütün haline getirerek problem çözmeyi, tutum ve düşünceleri bütünleştirmeyi sağlar. Bireyler öğrenme ile uzun süren bir davranış değişikliği kazanmakta, yeni alanları deneyerek ve araştırarak rutin davranışları değiştirmektedir (Hasebrook, 2002: 4). Öğrenme, davranışta ya da potansiyel davranışta, yaşantılar ya da tekrarlar yoluyla göreceli olarak kalıcı bir değişiklik ile sonuçlanan bir süreçtir (Morris, 2002). Öğrenme, bir kurumun etkinliğinin ve yenilik potansiyelinin anahtar içeriği olarak değerlendirilir (Je'rez-Go'mez et al, 2005).

Öğrenme, her zaman bilinçli olarak gerçekleşmez ve öğrenen kişi her zaman daha etkili davranışlarda bulunamaz. Öğrenme, davranışlarda da gözlemlenebilir ölçüde değişimler yaratmayabilir. Davranışsal açıdan ele alındığında bir oluşum, enformasyonu işleyerek, bilgiyi elde ederek ve kullanarak, eğer potansiyel davranış alanının sınırlarını değiştiriyorsa “öğrenmeyi sağlıyor demektir (Barutçugil, 2002: 150-151). Çoğu düşünürlere göre öğrenme, bilgi ve deneyim sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir. Öğrenme, kuramsal düşüncelerden, uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgiler ile insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Şu halde, öğrenme sonucu bilgi ve deneyim birikimi olmaktadır. Bunun sonucunda insan değer ve davranışlarında sürekli nitelikte bir değişim meydana gelmektedir (Eren, 2004). Arslantaş (2005: 1)’e göre öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, öğrenmeden önce bazı hususların belirginleşmesi gerekmektedir;

- Kişinin önceden bilmediği bir düşünce ve kavramı öğrenmek istemesi,
- Kişinin önceden yapamadığı davranışları yapabilmesi veya önceden sahip olmadığı yetenek ve becerilere sahip olması,

- Kişinin önceden sahip olduğu değişik kabiliyet, bilgi ve davranışları yeni bir bakış açısıyla birleştirebilmesi,
- Kişinin yeni beceri, bilgi ve davranış biçimlerini anlayabilmesi ve/veya uygulayabilmesidir.

2.1.1. Öğrenme Kuramları

Belli bir öğrenme tanımı yapmak kolay değildir; çünkü bu kavramın tanımının nasıl yapılacağı öğrenme kavramının hangi açıdan değerlendirildiğine göre değişmektedir. Bu yüzden her öğrenme kuramı, öğrenmeyi kendine göre tanımlamıştır. Günümüzde öğrenme kavramının canlılarda özellikle insanda nasıl meydana geldiğini, doğasını ve ne olduğunu deneylere ve gözlemlere dayanarak açıklayan farklı kuramlar ve/veya yaklaşımlar vardır (Yılmaz, 2008: 55-56);

- Davranışçı öğrenme yaklaşımı,
- Bilişsel öğrenme yaklaşımı,
- Duyuşsal öğrenme yaklaşımı,
- Nörofizyolojik öğrenme yaklaşımı olmak üzere dört grupta toplanmaktadır.

Davranışçı öğrenme yaklaşımında kuramcılar, öğrenmenin uyarıcıyla davranış arasında bir ilişki kurularak geliştiğini ve pekiştirme yoluyla öğrenmenin ve davranış değiştirmenin gerçekleştiğini kabul ederler. Davranışlarla, davranışlarda meydana gelen değişmelerle ve buna neden olan uyarıcılarla ilgilenirler. Bu yaklaşımda yaparak öğrenme esastır. Öğrenmede pekiştirme önemli bir yer tutar. Becerilerin kazanılmasında ve öğrenilenlerin kalıcılığının sağlanmasında tekrar önemlidir. Ayrıca bu yaklaşımda öğrenmede güdülenmenin çok önemli bir yeri vardır. Bu yaklaşım kısaca uyarın-tepki (U-T) psikolojisi olarak da ifade edilebilir (Yılmaz, 2008: 55-56).

Bilişsel öğrenme yaklaşımına göre öğrenme, doğrudan gözlemlenemeyen zihinsel bir süreçtir ve birey edilgin bir uyarın alıcısı değildir. İnsan zihni çevreden gelen uyarıcıları etkin bir biçimde işler ve onları yeni biçimlere dönüştürür. Bu yaklaşımda, öğrenmenin içsel bir süreç olduğu ve doğrudan gözlenemeyeceği görüşü

savunulmaktadır. Bilişsel yaklaşımın amacı, zihinsel süreçlerin nasıl örgütlendiğini ve çalıştığını açıklamaktır. Bilişsel kuramcılar daha çok öğrenmenin anlama, algılama, düşünme, bellek, duyuş, hatırlama ve yaratma gibi içsel süreçleri üzerinde dururlar. Bireyde meydana gelen davranış değişikliğini ise, içsel süreçlerin dışa yansması olarak kabul etmektedirler. Bu yaklaşım bir anlamda davranışçılığın yetersizliğine bir tepki olarak doğmuştur ve insan davranışlarının yalnızca uyaran tepki (U-T) bağı çerçevesinde açıklanamayacağı görüşü ileri sürülmüştür (Yılmaz, 2008: 55-56).

Duyuşsal öğrenme yaklaşımında öğrenme daha çok sonuçlarıyla ilgilidir. Bu yaklaşım sağlıklı benlik ve ahlâk (moral) gelişimini vurgular. Davranışçı yaklaşım öğrenmenin edimsel (fiilî) sonuçlarıyla, bilişsel yaklaşımsa zihinsel sonuçlarıyla ilgilenirken; duyuşsal yaklaşım da öğrenmenin benlik ve ahlâk gelişimi gibi duyuşsal sonuçlarıyla ilgilenir. Nörofizyolojik öğrenme yaklaşımında ise, öğrenme ile beyin hücreleri arasındaki ilişki incelenir. Bu yaklaşımı savunanlar, öğrenme süreci sonucunda Nöronlarda, yeni akson iplikçiklerinin oluştuğunu iddia etmektedirler. Buna göre, her öğrenme yaşantısı yeni sinaptik bağların oluşması demektir. Dolayısıyla bu yaklaşımda öğrenme bireydeki biyokimyasal bir değişme olarak da açıklanmaktadır (Yılmaz, 2008: 55-56).

2.1.2. Öğrenme Süreci

Arslantaş'a göre öğrenmenin oluşabilmesi için öncelikle bazı unsurların gerçekleşmesi gerekir. Bunlar (Arslantaş, 2005: 1);

- Kişinin önceden bilmediği bir düşünce ve kavramı öğrenmek istemesi,
- Kişinin önceden yapamadığı davranışları yapabilmesi veya önceden sahip olmadığı yetenek ve becerilere sahip olması,
- Kişinin önceden sahip olduğu değişik kabiliyet, bilgi ve davranışları yeni bir bakış açısıyla birleştirebilmesi,
- Kişinin yeni beceri, bilgi ve davranış biçimlerini anlayabilmesi ve/veya uygulayabilmesidir.

Hangi tür öğrenme olursa olsun her öğrenme kendi düzeyinde belli bir süreç içinde oluşur. Öğrenmenin oluşabilmesi için şu beş aşamanın oluşması gerekir (Başaran, 1997: 115);

- **Öğrenmeye Hazır Olma:** Bireyin öğrenilecek konu için gereken bilişsel, duyuşsal ve bedensel yeterliğe ulaşmış; bu konuda gerekli ön yaşantıları edinmiş olmasına öğrenmeye hazır olma denir. Bu konunun öğrenilmesi için, o konudaki kavram ve ilkelere ulaştıran ön kavram ve ilkeleri öğrenmek gerekir. Öğrenecek konunun gerektirdiği yeterliğe sahip olmayan bir kimse, o konuyu kolay kolay öğrenemez.
- **Öğrenmeye Güdülenme:** Birey, bir konuyu, beceriyi öğrenmek için güdülenmediğinde, bireyin öğrenmesi olanaksızdır. Yetişkinin öğrenmesini engelleyen, öğrenme gücünü, hızını yitirmesi değil, öğrenmeye güdülenmemesidir. Bireyin öğrenmeye güdülenmesinin oluşması, karşı karşıya bulunduğu sorunu algılamasına, sorunu ortadan kaldıracak öğrenmeyi yapabileceğine güvenmesine, öğrenmeye karşı olumlu tutumunun olmasına, sonunda başarı sağlayacağına inanmasına, öğrenmeye iten dış güçlerin yeter düzeye ulaşmasına bağlıdır.
- **Durumun İrdelenmesi:** Öğrenmeye güdülenen birey, öğreneceği konuyu, beceriyi irdelemeye başlar. Konuyu irdelemeye başladığında tüm dikkatini öğreneceği konu üzerinde yoğunlaştırır; konu ile geçmiş yaşantıları arasında bağlantılar kurar; yapması gerekenleri tasarlar ve yapacaklarının sonucunu kestirmeye çalışır.
- **Öğrenme Eylemi:** İrdeme aşamasında tasarlanan, kararlaştırılan eylemler, bu aşamada yapılmaya başlar. Buradaki eylemin anlamı, bireyin eksikliğini duyduğu bilgi, beceri ve tutumu öğrenmek için gösterdiği girişim ve çabalardır.
- **Öğrenme Sonucunu Değerlendirme:** Öğrenme eyleminin sonunda, bireyin ne kadar öğrendiğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme bireyin kendisince yapıldığında daha etkili olmaktadır.

2.1.3. Öğrenme Türleri

Örgütsel öğrenmede üç seviye bulunmaktadır. Örgütsel öğrenmenin ilk seviyesi bireysel öğrenmedir. Bireysel öğrenme, bireyin yeni bilgilere ulaşması, bunları anlaması, yorumlaması, değerlendirmesi ve sonuçlarına göre davranışlarını ayarlaması anlamına gelmektedir. Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme olamaz. Ancak, örgütsel öğrenme, bireylerin öğrenmelerinin toplamıdır anlamına gelmemektedir. Bu anlamada bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için önem taşımakla birlikte, tek başına yeterli olmamaktadır. Takım düzeyinde öğrenmede, bireylerin öğrendiklerini takımda paylaşması, birlikte yorumlamaları ve grup anlayışının oluşması söz konusudur. Örgüt düzeyinde öğrenmede ise takım düzeyinde oluşan anlayışının örgütün tamamına ulaşması ve örgütün veri tabanına işlenmesidir (Marsick and Watkins, 2003: 132-151).

Öğrenme, kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde olmak üzere üç kademede incelenebilir. Kişisel düzeyde öğrenme, bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla deneyimler oluşturmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir. Dolayısıyla sezgi ve yorum kişisel bir olaydır. Bu nedenle, örgüt değil, örgüt adına kişiler sezgiler ve yorumlardır. Öğrenmenin ikinci düzeyi grup düzeyinde öğrenmedir. Burada kastedilen, kişisel düzeyde öğrenmiş olan kişilerin, öğrendiklerini, grup içinde paylaşmaları, birlikte yorumlamaları ve bir grup anlayışına ulaşmalarını ifade etmektedir. Grup öğrenmesi olmadan, örgüt düzeyinde öğrenmeden söz edilemez (Koçel, 2007). Öğrenmenin üçüncü düzeyi ise örgütsel öğrenmedir. Örgütsel öğrenme, örgüt içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004). Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, organizasyon içinde bireysel öğrenme seviyesinden örgütsel öğrenme seviyesine geçmeyi sağlayacak bir olgunun olması gerekmektedir.

2.1.3.1. Kişisel Düzeyde Öğrenme (Bireysel Öğrenme)

Bireysel öğrenme, bireylerin belli bir durum karşısında ve/veya tekrarlanan bir olayda gösterdiği davranışı veya bireyin potansiyel davranışlarındaki değişimi ifade etmektedir. Bireysel öğrenme, bireylerin zekâsının, tecrübelerinin, daha önce geliştirdiği, belli durumlardaki ihtiyaç ve güdülerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmakta ve bireyin bilişsel yapısında değişiklikler yaratmaktadır (Probst and Büchel, 1997: 17).

Bireysel öğrenme, bireyin bilgiyi elde etmesini etkileyen bilişsel yapıları; zekâsının, tecrübesinin, daha önce geliştirdiği duruma özel ihtiyaç ve güdülerinin bir fonksiyonu olarak gerçekleşmektedir (Yavuz, 2002: 57). Bireysel düzeyde öğrenmenin söz konusu olabilmesi için, bireysel düşünmenin, kişisel tecrübelerin, bireysel ihtiyaçların ve güdülerin olması, farklı unsurların insanları öğrenmeye yöneltmesi gerekmektedir. Kısaca, bireysel öğrenme, bireylerin zekâsının, tecrübelerinin, daha önce geliştirdiği, belli durumlardaki ihtiyaç ve güdülerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmakta ve bireyin bilişsel yapısında değişiklikler yaratmaktadır (Probst ve Büchel, 1997: 17). Takım öğrenmesinde, işbirliği ve katılımcılık ön plana çıkmakta; takım düzeyinde öğrenmede bireylerin ve takımların etkileşimi önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Yazıcı, 2005: 216-229).

Bireysel seviyede öğrenme; düşünme ve sorgulama yetenekleri geliştirme ile ilgilidir. Bu öğrenme şekli özellikle bireyin hayatında meydana gelen değişikliklere yönelik farkındalığını ve bu değişikliklere adaptasyonunu içermektedir. Bu bağlamda bireysel öğrenme edinilen bilginin sezgi ile yorumlanması ile örtülü ve açık nitelikteki bilginin yaratıldığı bilinçli veya bilinçsiz gerçekleşebilen bir süreçtir. Öğrenmenin bir sonucu olarak bireysel beceri ve davranışlarda bir değişim meydana gelecektir (Akgün vd., 2009: 72). Öğrenme sonucu bireyler, görevleri yerine getirebilme ve/veya daha iyi getirebilme becerisi kazanmakta, bireysel yetenek ve yeterliliklerini arttırmaktadır (Bontis vd., 2002). Bireysel öğrenmenin bu tanımı şu bileşenleri içermektedir (Probst and Büchel, 1997: 18);

- Bireysel düşünme,
- Kişisel deneyimlerle bağlantı,

- Bireysel ihtiyaçlar, güdüler, ilgiler ve değerler arasındaki iliksiler,
- Öğrenilen görev veya materyalin zorluk derecesi,
- Çok yönlü davranış değişimlerini ortaya koyma

2.1.3.2. Grup Düzeyinde ğrenme (Takım Halinde ğrenme)

Takım ğrenmesinde, iş ortamı çalışanlara iş arkadaşlarının deneyimlerinden ve uzmanlıklarından birlikte çalışarak, bilgiyi paylaşarak ve diğerlerini izleyerek öğrenme fırsatı sağlamaktadır (Mikkelsen and Grohaug, 2000). Takım ğrenmesinin örgüt için en önemli rolü, bireysel düzeyde öğrenilenlerin örgütsel düzeye aktarılmasında köprü rolü üstlenmesidir (Bontis vd., 2002). Örgütlerde takım öğrenmesinin gelişebilmesi için, çalışanlar ortak amaçlar benimsemeli, paylaşılmış bir amaç ve kültür oluşturulmalı, takım amaçları açık ve net olmalı, takımlara yönelik gelişmiş ödüllendirme sistemi oluşturulmalı, takımlar arası ve takım içi diyaloglar iyi olmalıdır (Chan vd., 2003: 231).

Grup seviyesinde öğrenme, bir takımın kendini değişen koşulları dikkate alarak yenilemesi olarak tanımlanmakta olup, bu öğrenme seviyesi ile bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bir köprü oluşturmaktadır (Akgün vd., 2009: 72). Takım düzeyinde öğrenme, takım üyelerinin tek tek ve birbirinden bağımsız olarak öğrenmesini değil, kişilerin birbirleri ile etkileşim kurarak öğrenmesini esas almaktadır. Bu yönüyle takım düzeyinde öğrenme, bireysel öğrenmeden daha farklı şekilde meydana gelmektedir. Takım düzeyinde öğrenme süreci, sosyal ilişkilerden, takım yeleri arası işbirliği ve iletişim sürecinden oldukça etkilenmektedir (Yazıcı, 2005: 216-229).

2.1.3.3. Örgütsel ğrenme

Huber (1991: 88) rgtsel öğrenmeyi, bilginin edinimi, paylaşımı, yorumlanması, yeniden kullanmak ve değerlendirmek üzere örgütsel hafızada saklanması olarak tanımlamıştır. Başka bir anlatımla, örgütsel öğrenme bilgiyi işleme

sürecidir. Chan ve arkadaşları (2003: 231)'e göre, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için, “öğrenmede kararlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik” gerekli görülmektedir. Bireyler gibi örgütler de öğrenme yeteneğine sahiptirler. Bireyler gibi örgütler de bilgi transfer etme, bilgi üretme ve yeni bilgiyi uygulama amacıyla davranışlarını değiştirebilme yeteneğine sahip olabilirler. Örgütsel öğrenme, uzun vadede bilgiyi tutma, bilgi oluşumunu destekleme ve sürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitelerini sağlayacak sistemlerin yaratılmasını içerir (Aydınlı, 2005: 83).

Örgüt içi öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirilmesiyle gerçekleşmektedir. Bu sinerji sonucu ortaya çıkan ve bundan sonraki başlıkta daha ayrıntılı olarak inceleyeceğimiz örgütsel öğrenme ise, gerek bireysel, gerekse grup halinde öğrenme sonuçlarının toplamından daha büyük bir çıktı yaratır (Yazıcı, 2001: 86).

2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI VE TANIMI

Örgütsel öğrenme kavramı 1970’li yılların ortalarında ortaya çıkmış ve ilk olarak hataların farkına varılması ve tamir edilmesi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel öğrenme olgusunu bireysel öğrenmeye bağlı olarak irdelemek mümkündür. Ancak örgütsel öğrenmenin nedeni bireysel öğrenmeye göre daha kolaylıkla açıklanabilir. Her ne kadar örgütsel öğrenme bireyler vasıtasıyla gerçekleşse de örgütsel öğrenmeyi sadece bireylerin öğrenmelerinin toplamı olarak ele almak hata olacaktır. Örgütlerin beyni yoktur, fakat bilişsel sistemleri ve bellekleri vardır. Bireyler ve liderler değişir, fakat örgütlerin bellekleri belirli davranışları, bilişsel haritaları, normları ve değerleri zamana karşı korur. Nitekim ciddi rekabet ortamlarında eğitim, yenilik yaratma ve değişim kavramları daha sıklıkla kullanılmaya başlanır (İnce, 2005). Örgütsel öğrenme kavramına yönelik yoğun bir ilgi vardır. Aynı zamanda, örgütsel öğrenmenin stratejik performansa olumlu etkisine dair yaygın bir kabul söz konusudur. Ancak kavramın tanımlanması hususunda, akademisyenler arasında bir fikir birliği mevcut değildir (Kalkan, 2006). Güncel örgütsel öğrenme tanımlarının

yanında geçmişten günümüze kadar olagelmiş örgütsel öğrenme tanımları konunu özünü açılmakta daha çok yardımcı olacaktır. Bu nedenden dolayı literatürdeki örgütsel öğrenme tanımlarını incelemek yerinde olacaktır.

Geçmişten günümüze kadar bazı örgütsel öğrenme tanımlamaları Tablo 2.1’de özetlenmektedir (Bontis vd., 2002; Hoang, 2005);

Tablo 2.1. Örgütsel Öğrenme Literatürü (Bontis vd., 2002 Hoang, 2005).

Yazar	Örgütsel Öğrenme Tanımları
Cyert ve March (1963)	Örgütsel öğrenme örgütün her bölümüne uyarlanabilir davranışlardır.
Cangelosi ve Dill (1965)	Örgütsel öğrenme bireysel düzeyde gerçekleşen bir dizi etkileşimin adaptasyonundan ya da alt grup ve örgütsel seviyedeki adaptasyondan oluşur.
Argyris ve Schon (1978)	Örgütsel öğrenme örgüt içinde yer alan birimlerin hatalarını ya da kural dışı hareketlerini bulma ve onları kabul gören örgütsel teorilerle yeniden yapılandırma sürecidir.
Duncan ve Weiss (1979)	Örgütsel öğrenme örgütsel bilginin büyümesi ve değişmesidir. Örgüt üyelerinin, eylem-sonuç ilişkileri hakkında ve çevrenin bu ilişkiler üzerindeki etkisi hakkında bilgilerini geliştirdikleri bir süreçtir.
Daft & Weick (1984)	Örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel faaliyetler arasındaki ilişkiler hakkındaki bilgidir.
Fiol ve Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme, bilginin ve kavrayışın geliştirilmesi yoluyla eylemleri iyileştirme sürecidir.
Levitt ve March (1988)	Örgütler geçmişteki alışlagelmiş çalışma yöntemlerinden çıkardıkları sonuçları kodlayarak deneyimle öğrenirler.
Stata (1989)	Örgütsel öğrenme yenilik oluşturma temel sürecidir. Aslında tartışılan, özellikle bilgi yoğun sanayilerde bireyler ve örgütler sürdürülebilir rekabet avantajını kazanmak için öğrenebilirler
Senge (1990)	Öğrenen örgüt, bireylerin kapasitelerini tüm samimiyetleriyle istedikleri sonuçlara ulaşmak için harcadıkları, yeni ve yaygın düşünce modellerinin geliştirildiği, kolektif isteklerin özgürce sunulduğu ve bireylerin sürekli olarak nasıl birlikte öğreneceklerini öğrendikleri yerdir.
Huber (1991)	Örgütsel öğrenme, potansiyel davranışlar dizisinde değişime sebep olan bir enformasyon işlemidir. Örgüt öğrenirken birimleri de bilgi kazanıyorsa, bu örgüt için son derece faydalıdır.
Lee vd. (1992)	Örgütsel öğrenme süreci, bireylerin hareketlerinin çevreyle örgütsel etkileşimi yönlendirdiği döngüsellik olarak görülebilir.

	Bireylerin etki tepki ilişkileri hakkındaki inançlarını güncelleyip öğrenmeleriyle çevresel cevapların yorumlanmasıdır.
Meyer-Dohm (1992)	Örgütsel öğrenme, öz amaca ulaşmak için örgütün eriştiği ve kullandığı paylaşılan bilgiden oluşan deneyimleri sürekli olarak test etme ve dönüştürmektir.
Nadler vd., (1992)	Öğrenme, deneylerin sonuçlarının tüm örgüt çapında, aranması, incelenmesi ve dağılımını içeren bir çevre gerektirir
Weickve Roberts (1993)	Örgütsel öğrenme kolektif zekâyla sonuçlanan bireylerin karşılıklı ilişkilerinden oluşur.
Kim (1993)	Örgütsel öğrenme, örgütün etkin faaliyet gösterebilme kapasitesinin artırılması olarak tanımlanabilir.
Levinthal ve March (1993)	Örgütsel öğrenme, biri ya da diğerini vurgulayan dinamik eğilimlerle yüzleşmede, gelişen yeni bilgi ve mevcut yeteneklerden yararlanma ile rekabet hedeflerini dengeleme problemi ile mücadele etmektir.
Garvin (1993)	Öğrenen örgüt bilgi yaratma, edinme ve transfer etme yeteneklerine sahip, yeni bilgiyi ve anlayışları içselleştirebilmek için davranışlarını değiştirebilen örgüttür.
Day (1994)	Örgütsel öğrenme takip eden süreçleri kapsar: açık fikirli sorgulama, bilgili yorumlamalar ve erişilebilir hafıza.
Slater ve Narver (1995)	Örgütsel öğrenme yeni bilginin ya da davranışları etkileme potansiyeli olan anlayışların gelişimidir.
Nevis, Dibella ve Gould (1995)	Örgütsel öğrenme bir örgüt içinde deneyimlere dayalı bir şekilde, performansı sürdürme ve iyileştirme süreci ve kapasitesidir.
Crossan vd. (1995)	Öğrenme bilinçte ve davranıştaki değişim sürecidir ve bu değişimlerin sonucunda performansın doğrudan artması gerekli değildir.
Cavaleri ve Fearon (1996)	Örgütsel öğrenme, örgütteki kişilerin yaygın deneyimlerinden bilinçli olarak paylaşılan anlamlar yaratılmasıdır
Marquardt (1996)	Güçlü ve kolektif olarak öğrenen ve sürekli olarak kendini daha iyiye dönüştüren örgüt, başarı için bilgiyi toplar, yönetir ve kullanır.
Miller (1996)	Öğrenme, kesinlikle karar vermeden ayrıdır. Önceki örgütsel bilgiyi artırır, sonrakinde gerek yoktur. Öğrenme aslında faaliyet (hareket) yapıldığında, çok öncesinde ya da çok sonrasında, gerçekleşebilir.
Scwandt ve Marquardt (2000)	Örgütsel öğrenme örgüt içindeki bireylerin faaliyet, semboller ve süreçleri arasındaki, karmaşık ilişkileri sunar.

Literatür bütünsel olarak değerlendirildiğinde söz konusu tanımın bilgi kavramının dâhil edilerek geliştirilmiş bir modifikasyonunun gelişmiş ve operasyonel bir tanımlamaya ulaşmayı sağlayacağı görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme; “hem bilinçli hem de bilinçsiz-kendiliğinden unsurlar içeren, bilgi edinimi, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreç” olarak değerlendirilmelidir (Kalkan, 2004).

2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Öğrenme bir süreç olarak analiz edildiğinde göze çarpan üç ana durum vardır: Birincisi, bilgi elde edilmesi ya da yaratılması, yayılması ve entegrasyonu sürecinde örgütün içinde anahtar stratejik bir kaynak halini alır. İkinci olarak, yeni bilginin üretilmesi ve yayılması sürecinde bilgi üretilmesine etki eden faktörlerdir. Üçüncü olarak ise, bu iç değişkenler sürekli iyileşme sürecine yol göstermekte (önderlik etmekte) bu örgütlerin eylemlerinin korunmasına ve geliştirilmesine izin vermekte ya da rekabet avantajı tabanlı örgütlerin farklı öğrenme kapasitelerini başarabileceklerini söylemektedir (Jerez-Gomez et al, 2005: 715-725). Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin işlevsel bir modelin geliştirilebilmesi açısından Huber (1991) ve Dixon (1992)’ in öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne vurgu yapan yaklaşımlarının göz önünde bulundurulması anlamlı olacaktır. Bu çerçevede, önerilen model dört asamadan oluşmaktadır (Kalkan, 2004);

- Bilgi Edinimi
- Bilginin Yayılması
- Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması
- Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi.

Bilgi edinimi, bilgi yayılımı, bilginin yorumlanması ve bilginin depolanarak tekrar erişimi aşamalarından meydana gelen örgütsel seviyede bir öğrenme değişen

ekonomik koşullar ve artan küresel rekabet nedeniyle örgütsel başarı açısından gittikçe daha da önem arz etmektedir (Akgün vd., 2009: 72).

Huber (1991), öğrenmenin davranışlarda gözlenebilir değişmelere yol açmasının örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi açısından gerekli olmadığını vurgulamakta ve bir varlığın (insan, hayvan, grup, örgüt, endüstri, toplum), enformasyon işleme vasıtasıyla, eğer potansiyel davranışları dizisinde değişim olursa öğrenmiş olacağını belirtmektedir. Bu “enformasyon işleme” ise, enformasyon elde etme, dağıtma ve yorumlamayı kapsamaktadır. Araştırmacı, çalışmasında örgütsel öğrenmenin dört ana konusuna işaret etmekte (enformasyon elde etme, yayma, yorumlama ve örgüt belleği) ve bu unsurları literatür taraması ile açıklamaktadır (Türkay, 2007: 54). Enformasyon elde etme beş altyapıdan oluşmaktadır (Huber,1991: 88);

- Örgütün kurulduğunda var olan bilginin kullanılması,
- Deneyimlerden öğrenme,
- Diğer örgütlerin gözlenmesi suretiyle öğrenme,
- Bilgiye gereksinim olduğu fakat örgütün bu bilgiye sahip olmadığı durumlarda belli bileşenleri kendi kendine ekleme/ aşılama ve
- Örgütün çevresi ve performansı hakkında enformasyon sağlamak için araştırma yapma.

Bilgi elde etme, bilginin edinildiği süreçtir. Enformasyon dağıtım, farklı kaynaklardan enformasyonun paylaşıldığı ve bu sayede yeni enformasyona veya anlayışa varıldığı süreçtir. Enformasyon yorumlama, dağıtılan enformasyonun bir ya da daha çok ortak yorumuna erişilmesi sürecidir. Bilginin gelecekte kullanımı için depolanması ise örgüt belleğine işaret etmektedir. (Türkay, 2007: 54). Öğrenme yalnızca örgüt dışından bilgilerin toplanmasıyla değil, var olan bilgilerin yeniden düzenlenmesi, önceki bilgi kaynaklarının gözden geçirilmesi ve teoriler oluşturma yoluyla da gerçekleşir. Bu aşamada var olan bilgilerin kullanımı ile yeni bilgi edinimi arasında denge kurulmalıdır (Aydınlı, 2005: 88).

2.3.1. Bilgi Edinimi

Bilgi edinimi aşamasında örgüt ilgili enformasyon ve bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir. Edinim hem iç hem de dış kaynaklardan sağlanabilmektedir. Önceden sahip olunan bilgiler, dolaysız tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler bilgi ediniminin temel kaynaklarıdır. Farklı şartlar altında farklı edinim biçimleri yararlı olabilmektedir, her koşulda üstünlüğe sahip bir edinim türü söz konusu değildir (Kalkan, 2004: 403–406). Örgütün bilgi tabanı yeni teknolojiler ya da yöntemler elde ederek veya başka işletmelerle birleşme yoluyla genişletilir. Bilginin elde edilmesi pahalı bir süreçtir. Öğrenme yalnızca örgüt dışından bilgilerin toplanmasıyla değil, var olan bilgilerin yeniden düzenlenmesi, önceki bilgi kaynaklarının gözden geçirilmesi ve teoriler oluşturma yoluyla da gerçekleşir. Bu aşamada var olan bilgilerin kullanımı ile (exploatation) yeni bilgi edinimi (exploration) arasında denge kurulmalıdır (Aydınlı, 2005: 88). Bilgi öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılmış olan önceki bilgilerle bütünleşmiştir. Kararlara ve davranışlara yol gösterir. Eğer alınan enformasyon bir değer taşıyorsa alan kişinin var olan bilgi birikimi ile bütünleşip bilgi deposuna eklenir. Eğer anlam taşıımıyorsa reddedilip silinir (Barutçugil, 2002: 58).

2.3.2. Bilginin Yayılması

Bilgi edinimini bilginin yayılması aşaması takip eder. Bilginin dağıtılması olarak da ifade edilebilecek olan bu safha farklı kaynaklardan elde edilen enformasyon ve bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Bilgi resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılabilmektedir. Bilginin dağıtılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını etkilemektedir. Bilginin değişim ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi örgüt kültürünün paylaşıma açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişkinlik seviyeleri ile bağlantılıdır (Kalkan, 2004: 403–406). Bilginin güncelleştirilip dağıtılması (information distribution) örgütün bilgiyi bölüm ve üyeleri arasında paylaşması aşamasıdır. Öğrenmeyi ve yeni bilgi üretmeyi ve anlamayı ödüllendiren bu aşamada, zaten bilinebilen teknik bilgi, mektuplar, resmi olmayan konuşmalar ve raporlar ele geçirilir ve dağıtılır. Öğrenme ve yeniliklerin birçoğu uygulamalar içinde meydana gelmektedir. Bilginin daha büyük ölçüde bölüşülmesi ve dağıtılması, daha büyük

ölçüde bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır (Aydınlı, 2005: 88-89).

2.3.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması

Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması aşaması “enformasyonu anlamlandırma süreci” olarak da ifade edilmektedir. Bu süreç kesifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir. Anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkmaları, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Kalkan, 2004: 403–406). Bilginin yorumlanması aşamasında örgüt içinde yayılımı sağlanmış olan bilgi farklı şekilde düşünülür, yorumlanır ve dönüştürülür. Elde edilmiş ve yayılmış olan bilginin yeni bilgilerin oluşturulabilmesine katkı sağlaması ve sinerjik etki yaratabilmesi için, bilgiyi alan tarafından doğru anlaşılması, yorumlanması ve özümsemesi gerekmektedir. Burada kişi kendisine ulaşan bilgiyi kendi bakış açısı ve zihni modelleri doğrultusunda yorumlayıp bilgi hazinesine aktaracaktır (Aydınlı, 2005: 89).

2.3.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi

Bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi aşaması ise örgütsel hafızanın fonksiyonlarının aktif rol oynadığı bir safhayı ifade etmektedir. Örgütsel hafıza bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıda, bireysel ve örgütsel düzeyde görüngülere sahip bir oluşumdur. Saklanan bilgi gelecekteki algılayış biçimi ve karar verme süreçlerinde de etkili olmaktadır, dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması organizasyon için oldukça önemlidir (Kalkan, 2004: 403–406). Örgütsel hafıza (organizational memory), gerektiğinde kullanmak üzere bilginin korunduğu hazinedir. Prahalad ve Hamel (1994) tarafından “şirketin bilgisi” (corporate knowledge) veya “şirketin genetiği” (corporate genetics) olarak isimlendirilmektedir. Örgütün karar vericileri yalnızca ham veri veya bilgiyi değil, aynı zamanda yorumlanmış ve işlenmiş bilgiyi de anlamıyla birlikte yeniden gözden geçirir, düzenler ve kullanılmak üzere saklarlar. Bu yorumlanmış bilgi, yazılı bir kural haline getirilmemiş uzmanlık bilgisi veya teknik bilgi, ehliyet veya yeteneği belgeleyen bilirkşi raporları, teamüller,

deneyimler, ilişkiler listesi, anekdotları vs. şeklinde olabilir. Örgütsel hafıza, örgütsel öğrenmede son derece kritik bir rol oynar. Öğrenmenin hem uygulamayla açıklanabilirliği, hem de kullanıma elverişliliği örgütsel hafızanın etkinliğine bağlıdır. Örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde, bilginin yorumlanmasında ve örgütsel hafızanın oluşturulmasında önemlidir (Aydınlı, 2005: 89-90).

Örgütsel hafıza örgütsel öğrenme sürecinde merkezi bir role sahiptir. Örgütsel hafızanın fonksiyonu en belirgin biçimde enformasyonun saklanması/yeniden değerlendirilmesi aşamasında görülür. Ancak örgütün hafızası, aslında ilk aşama dâhil örgütsel öğrenme sürecinin bütün aşamalarında işlevseldir. Örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin geliştirilmesi perspektifine sahip bir süreçtir. Örgütsel bilgi, örgütün misyonunu gerçekleştirirken kullanmak durumunda olduğu bireysel ve ortak bilgilerden oluşmaktadır. Bu bilgi sürekli değişen bir yapıya sahiptir ve bu değişimler bir bütün olarak örgütsel öğrenmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgi arasındaki sıkı bağa karşın, örgütsel öğrenme literatüründe bilgiye, bilgi tabanına yönelik müdahalelere ilişkin açık göstergeler söz konusu değildir. Bunun nedeni bu çalışmaların daha ziyade öğrenme biçimleri ve içerikleri, enformasyon işlemenin öğrenme ile ilgili yönleri üzerinde yoğunlaşmış olmalarıdır. Ancak, bilgi yönetimi literatürü öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan bilgi müdahalelerine yönelik yaklaşımları ihtiva etmektedir (Kalkan, 2006: 11).

2.4. ÖRGÜTSEL BİLGİ ÜRETİMİ

Bireylerin açık ve örtülü bilgilerinin örgüt içinde etkileşim içine girmeleri neticesinde yeni örgütsel bilgi üretilmektedir. Bu etkileşim süreci; içinde örgüt kültürü, teknoloji, yapısal nitelikler ve strateji gibi unsurların da etkili olduğu örgütsel öğrenme sürecini ifade etmektedir. Örgütsel bilgi üretimi altı temel asamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır (Kalkan, 2004: 403–406);

- Bireysel bilginin geliştirilmesi,
- Örtülü bilginin paylaşılması,
- Kavram yaratma,
- Kavramların sınanarak doğrulanmaları,

- Arketip (ilk örnek) inşa etme,
- Bilginin iletilerek örgüt içinde dağıtılması

2.4.1. Bireysel Bilginin Geliştirilmesi

Örgütsel bilgi üretimi sürecinde bireysel bilgi -özellikle de bireylerin örtülü bilgisi- temel unsurdur. Dolayısıyla, bilgi üretiminin gerçekleşebilmesi için kritik önem taşıyan örtülü bireysel bilginin geliştirilmesi gerekmektedir. Bireylerin örtülü bilgilerinin kalitesi başlıca iki faktöre bağlıdır. Bunlar, bireyin deneyiminin çeşitliliği ve bilginin bütünsel tecrübe bilgi niteliğinde olmasıdır. Bilginin bütünsel tecrübeye dayalı nitelik taşıması, bireyin kendisi yoluyla bilgiyi edindiği tecrübenin niteliğine bağlıdır. Bu tecrübe derin bir adanmışlıkla beslenen, hem zihinsel hem de bedensel anlamda bir yoğunlaşmanın ürünü olmalıdır; ancak böylesine bütünlüklü bir edinim örtülü bilgiden yararlanarak bilginin geliştirilmesini sağlayacaktır. Öte yandan, bireylerin örtülü bilgisinin gelişmesi için açık bilgi ediniminin önündeki engeller de kaldırılmalı, teknolojik araçların bu yönde yardımcı olmaları sağlanmalıdır (Kalkan, 2004: 403–406).

2.4.2. Örtülü Bilginin Paylaşılması

Örgüt içinde farklı geçmişlere, bilgi birikimlerine, dünya görüşlerine, zihinsel yapıları ve motivasyonlara sahip birçok insan bulunmaktadır. Organizasyon açısından en kıymetli hazineyi oluşturan bu insanların örtülü bilgileri bir araya getirilmediği müddetçe bilgi üretimi gerçekleştirilemeyecektir. Örtülü bilgiyi paylaşabilmek için ortak bir alan gerekmektedir. Ortak alan, bilgi üretim süreci için gerekli olan aktivitelerin ve yaşanan paylaşımların gerçekleşmesine imkân sağlayan fiziksel, sanal, zihinsel ortamların kavramsal bir bileşimini ifade etmektedir. Ortak alandaki teşrik-i mesainin verimli ve mümkün olduğunca kapsayıcı olması gerekir. Çeşitli düzeylerdeki çalışanların bu alana bir şeyler katmaları oldukça yararlıdır. Hatta bu katkı sürecine örgüt dışı aktörlerin katılımı da bilgi üretimini güçlendirebilir. Yönetim, çalışanlara özerklik sağlayarak süreci desteklemelidir (Kalkan, 2004: 403–406).

2.4.3. Kavram Yaratma

Kavram yaratmak için, öncelikle, ortak alandaki etkileşim ve paylaşımlar sonucunda karşılıklı güven ve ortak bir zihinsel model meydana getirmek lüzumludur. Böylelikle bireyler artık birlikte bilgi üretme yeterliliğine sahip bir duruma gelmiş olacaklardır. Kavram yaratma sürecinde çeşitli akıl yürütme yöntemleri kullanılmaktadır. Çalışanlar tekil olgulardan genel kavramlara doğru ilerleyebilirler. Aynı zamanda, bir takım genel verilerden tekil çıkarımlara doğru hareket ederek üretilcek kavramların altyapısını oluşturabilirler. Kavram yaratma süreci çalışanların birlikte gerçekleştirdikleri bir süreçtir. Dolayısıyla, işbirliğini gerektirmektedir. Çalışanlar arasındaki çeşitlilik, farklı bakış açılarını kavram yaratma sürecine taşıyarak bilgi üretim sürecini zenginleştirmektedir. Örgütte zengin bir enformasyon birikiminin bulunması da kavram yaratma aşamasını desteklemektedir (Kalkan, 2004: 403–406).

2.4.4. Kavramların Sınanarak Doğrulanmaları

Kavramların sınanarak doğrulanmaları, kavramların örgüt ve toplum açısından anlam ve değer ifade edip etmediklerinin test edilmesidir. Kavramların anlam ve değerlerini belirleyecek standartların tespit edilmesi önemli bir sorundur. Bu standartlar niceliksel olabildikleri gibi niteliksel de olabilmektedirler. Örneğin ticari kuruluşlarda kavram ve kavramdan neşet eden ürün vb. çeşitli çıktılar; maliyetler, kar marjı, büyüme oranı gibi somut ölçütlerle ilişkilendirilerek değerlendirilebilir. Standart olarak daha sübjektif ölçütler de ele alınabilir. Bunlar genellikle değerlerle, değer sistemleriyle, örgüt kültürüyle ilişkili unsurlardır. Doğrulama standartlarının kendi aralarında tutarlı olmaları gerekir. Bu standartlar aynı zamanda örgütün amaçları, vizyonu ve stratejisi ile de uyum içinde olmalıdırlar. Toplumsal değerlerle uyum da diğer bir önemli faktördür. Zira organizasyon kendi özel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken toplumsal çıkarları da gözetmek durumundadır (Kalkan, 2004: 403–406).

2.4.5. Arketip (İlk Örnek) İnşa Etme

Bu aşamada sınanmış ve teyit edilmiş olan kavram somut bir forma büründürülerek bir ön ürüne, ilk örneğe, diğer bir ifadeyle arketipe dönüştürülür. Arketip, eğer yeni ürün geliştirme süreci söz konusuysa bir prototipi, hizmet veya örgütsel isleyiş süreçlerinde bir yenilik söz konusuysa işleyiş mekanizmasının bir modelini ifade eder. Organizasyonlarda yeni ürün geliştirme sürecinde prototip oluşturmak için organizasyonun üretim, kalite kontrol, pazarlama, Ar-Ge vb. çeşitli departmanlarındaki uzmanlar bir araya gelir, yeni ürünün ilk örneğini fiili olarak oluşturma sürecine katkı koyarlar. Yeni hizmet veya örgütsel yapı biçimi oluşturma çabalarında da, uzmanlar bir araya gelerek modeli inşa etmelidirler. Bu çabalarda – yeni ürün geliştirme çalışmalarına kıyasla- insan kaynakları, stratejik planlama vb. fonksiyonlardan sorumlu departman ya da birimlerin rolleri daha belirgindir (Kalkan, 2004: 403–406).

2.4.6. Bilginin İletilerek Örgüt İçinde Dağıtılması

Bu aşama, bilgi üretimi sürecinde oluşturulan, sınanan ve ilk örnekliği inşa edilen kavramın örgüt içi ve dışında dolaşıma açılması aşamasıdır. Böylelikle ontolojik düzlemde yeni bir bilgi üretim döngüsü başlatılmaktadır. Bilgi üretimi, birbirini takip eden aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınmıştır. Kavramlaştırma açısından böyle bir bölümlendirme yanlış olmamakla birlikte, gerçekte süreç içindeki aşamalar zaman zaman birbiriyle kesişebilmekte, süreç içinde geri dönüşler yahut aşamaları atlayacak biçimde ileri sıçrayışlar mümkün olabilmektedir. Bilginin örgüt içindeki yatay ve dikey dolaşımı yeni bir örgütsel bilgi üretimi döngüsünü tetiklemektedir. Örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılması, örgütsel davranışın ve örgütlerin çeşitli yaşamsal süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak ve örgütsel performansı artırıcı potansiyele sahip bir etki yaratacaktır. Bu ise, sadece yalın öğrenme olgusunun değil bir bütün olarak sürecin anlaşılmasıyla mümkündür. Öğrenme olgusunu mümkün kılan öncüller ve öğrenme olgusunun ortaya çıkardığı kritik örgütsel sonuçlar örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde yer almaktadır (Kalkan, 2004: 403–406).

2.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BİÇİMLERİ

Örgütlerde öğrenme, bireysel öğrenmelerin birleştirilerek aynı amaç doğrultusunda kolektif bir öğrenme düzlemine getirilmesini gerektirir. Yani örgütsel öğrenmede bireysel öğrenmenin ortak bir paydada ve aynı amaç etrafında birleşmesi gerekli olduğu gibi, ayrıca çevresel koşullar karşısında ortak bir davranış benimsenmesi de önemlidir. Örgütsel öğrenme gerçekleşirken, aslında örgütün sahip olduğu tüm unsurların katkısı olmaktadır. Örgütsel öğrenme sürecine katkıda bulunan ve örgütün ve/veya işletmenin pazarda ya da etkinliğini devam ettirdiği kulvarda liderliği ele geçirebilmesi için kullanabileceği faktörleri altı grupta toplamak mümkündür bunlar (Yılmaz, 2008: 92-93);

- Bireysel Öğrenme
- Takım Halinde Öğrenme (Birlikte Öğrenmeyi Öğrenme)
- Geçmişten ve Hatalardan Öğrenme
- Müşterilerden Öğrenme
- Başkalarından Öğrenme (Benchmarking-Kıyaslama)

2.5.1. Bireysel Öğrenme

Bireyler, öğrenmek için gerekli desteğe kişisel etkileşim sayesinde sahiptirler. Örgütler, çalışanlarının memnuniyetini arttırmak için etkili grup liderliği, yöntem ve örgütün yapısı konularında kendilerini yenilemişlerdir. Örgütlerdeki en fazla öğrenme, çalışanlar arasındaki bireysel etkileşim içinde oluşur. Çalışanlar, birbirleriyle sorgulama ve diyalog yöntemiyle etkili şekilde konuşarak bilgi alışverişinde bulunurlar (Bozkurt, 2000: 52). Senge (2004: 155)'ye göre örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenirler. Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini garanti etmezse de bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme meydana gelmez. Bu bağlamda örgütsel öğrenme kavramını daha iyi anlayabilmek için bireysel öğrenme kavramının ne olduğunun bilinmesi gereklidir. Örgütsel öğrenmenin aslında, bireysel öğrenmeyle iç içe girmiş ve birbirlerini etkileyen iki uygulama ya da öğrenme şekli olduğu söylenebilir. Bozkurt (2000: 50)'a göre

Çalışanların öğrenmelerine izin verilmemesi, önlerine set çekilmesi veya nasıl öğreneceklerini bilmemeleri bireysel öğrenmeye engel olarak gösterilebilir. Ayrıca st yönetimin bireylerin öğrenmelerini teşvik etmemesi ve uygun öğrenme ortamı oluşturmamaları da bireysel öğrenmeyi etkileyen olumsuz unsurlardan sayılabilir.

Bireysel ğrenme, örgütsel öğrenmeye yönelik atılan adımların en önemlilerindendir. Örgütsel ğrenme kuramına göre çalışanların bireysel olarak sahip oldukları ya da öğrenerek elde ettikleri bilgiler bir araya geldiklerinde ve paylaşıldıklarında bir anlam kazanır. Bu bağlamda, bütün örgütler bireylerden oluştuğu için bireylerin sürekli öğrenmeleri ve öğrenme çabası içinde olmaları örgütsel öğrenmeye ve örgütün öğrenen örgüt olmasına büyük ölçüde neden olur. Bireysel düzeyde öğrenme dört unsurdan oluşan bir döngü olarak ele alınabilir bunlar; öğrenme deneyimi, uygulama, takdir edilme ve daha fazla öğrenmeye gdlenmedir. Birey, rgtsel faaliyetlere yönelik birtakım etkinliklere katılarak bir öğrenme deneyimi yaşar. Bu ğrenme deneyimi bireye, etkinliklerde uygulayabileceği beceri geliştirmesini de sağlar. Olumlu ortamlarda bu becerinin işe uygulanması takdir edilir. ğrenme, uygulama ve takdir edilme zinciri, bireyin kendine yeterlilik duygusunu geliştirir ve yeni şeyler öğrenmek için onu güdüler. Böylece birey, yeni öğrenme deneyimlerine katılmak için istekli olur ve böyle ortamlarda öğrenmeye daha açık hale gelir (Yılmaz, 2008: 93-94).

2.5.2. Takım Halinde ğrenme

Bireysel ve örgütsel öğrenme arasında ayırım yapılması gerektiği hakkında uzmanlar arasında bazı tartışmalar vardır. Bireysel ğrenme örgütler için önemli olsa da, örgütsel öğrenme üyelerin öğreniminin toplamı değildir. Bireylerden farklı olarak örgütler sadece mevcut üyelerini etkilemeyen daha sonraki örgüt tarihleri ve normları yoluyla diğerlerine de geçirilen öğrenme sistemleri geliştirir ve devam ettirirler (Fiol, and Lyles, 1985: 804). Bireysel öğrenmeyle ilgili bu görüşe karşılık kimi uzmanlar da, örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmenin bir toplamı olduğunu ve bireylerin öğrenmelerinin örgütsel öğrenmenin temelini oluşturduğunu söylemektedirler.

Nitekim Rowley (1997: 89)'e göre öğrenen örgütlerde temel malzemelerden bir tanesi, örgütün, bireylere öğrenme firsatları yaratma, tanıma ve onlardan

yararlanma kapasitelerini geliştirme için aradığı yoldur. Örgütü oluşturan, devamlılığını ve işlerliğini sağlayan en önemli unsurlardan biri örgüt çalışanlarıdır. Çalışanların sürekli öğrenmesi, öğrendiklerini örgütün ortak belleğine aktararak diğeriyle paylaşması, örgütün öğrenen örgüt olmasına önemli katkıda bulunur; çünkü çalışanlar farklı bilgi ve deneyimlere sahiptirler, bilgilerini ve deneyimlerini paylaşp yeni bilgilerin yaratılmasını sağlayarak bireysel ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Senge (2004: 155)'ye göre örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenirler. Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini garanti etmezse de bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme meydana gelmez. Bu bağlamda örgütsel öğrenme kavramını daha iyi anlayabilmek için bireysel öğrenme kavramının ne olduğunun bilinmesi gereklidir. Örgütsel öğrenmenin aslında, bireysel öğrenmeyle iç içe girmiş ve birbirlerini etkileyen iki uygulama ya da öğrenme şekli olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2008: 95-96-97).

2.5.3. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenme

Öğrenen örgüt olmanın en önemli stratejilerinden birisi de geçmişten ve hatalardan öğrenme stratejisi ve/veya yöntemidir. Geçmişte yaşanan örgütsel ve bireysel deneyimler, örgütler ve bireyler için sistematik problem çözme, doğru karar verme ve doğru stratejiler belirleme açısından bugün için çok önemli deneyimsel bilgiler sağlamaktadır. Elde edilen bu deneyimsel bilgiler geçmişle ve bugünle kıyaslanıp yarın için doğru etkinliklerin yapılmasını da sağlayacaktır. Öğrenme stratejilerini kullanabilmenin yollarından biri de, çalışanların ve örgütün geçmiş deneyimlerinden (yapılan hatalar ve ulaşılan başarılar) yararlanmaktır.

Çalışanların yaşadıkları farklı deneyimler, hatalar veya başarılar paylaşıldığında, diğer çalışanların ders alabileceği yeni şeyler öğrenebileceği ve bu derslerden yeni sonuçlar ortaya çıkartarak yeni bilgiler elde edebilecekleri bir ortam yaratılır. Bu açıdan söz konusu öğrenme yöntemi, bilgili ve deneyimli çalışanların sahip oldukları bilgilerini ve geçmişe ait deneyimlerini bunlara sahip olmayan çalışanlara samimi ve özverili bir biçimde aktarmaları üzerine kurulmuştur. Böylece bilgiler ve deneyimler bireysel olmaktan çıkarak, diğer bireylerin öğrenerek bilgilerine katkı sağlayacağı gibi, hem uygulamaya aktararak örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artmasına neden olacak, hem de örgütsel belleğin oluşmasına ve

gelişmesine de katkı sağlayacaktır. Geçmişte yaşanan tüm doğrular ve hatalar bunlarla muhatap olan çalışanlara, yapılan işlerle ilgili önemli bilgiler sağlar. Bu doğrultuda önemli olan, hataların yapılması değil hataların tekrarlanmamasıdır. Elbette doğru olan hatasız iş yapmaktır; fakat insanın olduğu yerde kusursuzluktan söz etmek de doğrusu çok iyimser bir yaklaşımdır. Bu bağlamda başkalarından öğrenme, diğer insanlardan yeni deneyimler elde ederek bu yolla farklı deneyimlere sahip olmak demektir (Yılmaz, 2008: 97-98).

2.5.4. Müşterilerden Öğrenme

Öğrenen örgüt olma stratejilerinden ve/veya yöntemlerinden biri de, müşterilerden ya da hedef kullanıcı kitlesinden alınan geri bildirimlerle etkinlikleri değerlendirme ve ona göre yeniden örgütsel yapılanmadır. Müşteri örgütlerin ve/veya işletmelerin, onların istekleri ve gereksinimleri doğrultusunda hizmet ve ürün sunduğu hedef kitlesidir. Müşterilerin istek ve beklentileri ürünün veya hizmetin şeklini ve niteliğini birinci derecede belirler. Bu bağlamda müşterilerin beklentileri ve önerileri, örgütlere farklı bakış açılarıyla yeni açılımlar kazandırdığından, örgütsel etkinliklere yönelik olarak çok önemli bilgiler sunmaktadır. Nitekim müşteri eksanlı örgütsel ve yönetsel bir anlayış, müşteri taleplerini (memnuniyet ve şikâyet boyutlu), çok önemli bir entelektüel sermaye şeklinde değerlendirebilmektedir.

Müşterilerden elde edilen geribildirimler, hizmetlere ve ürünlere yönelik olarak beklentileri karşılayacak şekilde yeni düşünceler ve farklı yaklaşımlarla yeni hizmetler ve ürünler tasarlamaya yardımcı olmaktadır. Müşterilere yakın olma ve müşterilerden öğrenme, örgütün yapısal özelliklerini etkileyebildiği gibi, çalışanların örgütsel etkinliklerinin ve verimliliklerinin hangi düzeyde olduğunu göstermesi açısından da önemlidir. Nitekim müşteri beklentilerinin farklılığı ve değişkenliği, örgütlerin ürün veya hizmetlerine yönelik politikalarında ve stratejilerinde esnek bir tutum takınmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla hedef kitle konumunda olan müşteri, örgütün eylemlerini doğrudan etkilediği gibi, örgütsel öğrenmeyi de olumlu şekilde etkilemektedir (Yılmaz, 2008: 99-100).

2.5.5. Başkalarından Öğrenme (Benchmarking-Kıyaslama)

Yönetim ve işletmecilik alanlarında son yıllarda popüler olan kıyaslama (benchmarking) kavramı, bir işletmenin verimliliğini, etkinliğini ve performansını yükseltmek için, kendisinden ileri ve üstün olan işletmeleri inceleyerek ve kendi etkinlikleriyle kıyaslayarak uygun ve kullanabileceği sonuçlara ulaşabilmesi ve bunları kendi işletmelerinde uygulayabilmesi sürecidir. Örgütsel öğrenme yöntemlerinden biri olan kıyaslama bir örgüt içinde hızlı değişimi ve sürekli gelişmeyi, zorlu pazar koşullarıyla başa çıkmalarına yardımcı olacak olağandışı bir şey olarak değil, aksine bunları bir yaşam biçimi olarak kabul etmek için gereken davranış modelini sunar (Fisher, 1998: 30). Kıyaslamada temel mantık ve hedef, örgütsel etkinlikleri ve sonucunda üretilen hizmetleri ve ürünleri mükemmelleştirmektir. Bunu yapmanın günümüzde en önemli yollarından biri de, kendi örgütünü ve etkinliklerini başarılı örgütlerle ve onların etkinlikleriyle kıyaslayarak ve onların etkinliklerini sistematik ve derinlemesine inceleyerek, kısacası öğrenerek karşılaştırmalı bir sonuca ulaşmaktır (Yılmaz, 2008: 100-101).

Kıyaslama yöntemi ile işletmeler, en iyi uygulamaları inceleme fırsatını bulup, diğer işletmelerden bu yolla öğrenme fırsatını elde ederler. Böylece verimlilik artışı ve teknolojik sıçrama sayesinde rekabette avantajı yakalamış olurlar. Ancak sadece iyi uygulamaların bulunması ve analiz edilmesi yeterli değildir. Bu uygulamaların analizi sonucunda elde edilen bilgilerin, fırsat ve zayıflıklarının da ortaya konulması ve tekrar değerlendirilmesi gerekmektedir. Sistematik analiz ve değerlendirmeler sonucu, bu uygulamaların işletmeye uyumunun sağlanması veya uyarlanması gereklidir. Dolayısıyla kıyaslama, sürekli bir araştırma, öğrenme ve uygulama sürecini oluşturmaktadır (Yazıcı, 2001: 122).

2.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TEMEL DİSİPLİNLERİ

Bir disiplin, belli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek olan gelişme yoludur. Bu yeni beş disiplini diğer bilinen yönetim beceri ve disiplinlerinden ayıran en önemli özellik, bu disiplinlerin kişisel disiplin olmalarıdır (İnceler, 1997: 161-165).

Peter M. Senge (1993), öğrenen organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmelerinde rol oynayan ve bir örgütü öğrenen organizasyona dönüştüren beş temel disiplinden bahsetmiştir; kişisel ustalık, düşünsel modeller, takım halinde öğrenme, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesidir. Sistem düşüncesi diğer dört disiplinin birbiri ile uyumlu olarak çalışmasını sağlayan aracı, bütünü görme sanatıdır. Örneğin sistem düşüncesi olmadan vizyon gelecek üzerine hayalperest resimler çizmekle kalır, ama buradan oraya gidebilmek için hakim olunması gereken güçleri anlamamıza yardım etmez. Fakat sistem düşüncesi de potansiyelini gerçekleştirmek için paylaşılan vizyon oluşturma, düşünsel modeller, takım halinde öğrenme ve kişisel ustalık disiplinlerine ihtiyaç duyar. Bu disiplinler şu şekilde kısaca yazılabilir (Senge, 1993);

- Kişisel ustalık
- Zihni modeller
- Paylaşılan vizyon
- Takım halinde öğrenme
- Sistem düşüncesi

Örgütlerde bu beş disiplinin bir arada gelişmesi hayati önem taşımaktadır. Tüm disiplinleri birbiriyle bütünleştirmek, bunları ayrı ayrı uygulamaktan çok daha zordur. Ancak bunu başarabilen örgütler öğrenen örgütler olacaktır. Bu amaçla besinci disiplin olan sistem düşüncesi diğer disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, disiplinleri bir bütün olarak birleştirmeyi sağlama özelliğiyle örgütlere yardımcı olacaktır (Dikmen, 1999: 64).

2.6.1. Kişisel ustalık

Yüksek kişisel ustalık düzeyindeki insanlar sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar, hiçbir zaman “varamazlar”. Bazen dil kişisel ustalık teriminde olduğu gibi, yanıltıcı bir kesinlik duygusu uyandırır. Fakat kişisel ustalık sahip olunan bir şey değildir, bir süreçtir, hayat boyu bir disiplindir. Yüksek kişisel ustalığa sahip insanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetiştirme alanlarının had safhada bilincindedirler. Öğrenen organizasyonlar kişisel ustalığı destekler, önemli olan örgüt çatısı altındaki

insanların yetişmesidir. Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler işlerine daha çok bağlıdır. Daha çok sorumluluk alırlar, daha hızlı öğrenirler. Tüm bu sebeplerden dolayı kişisel gelişim desteklenir, çünkü bu yolla örgüt de gelişecektir. Burada bahsedilen gelişim fiziksel bir gelişim değil, zihinsel bir gelişimdir. Bu süreçte çalışanlar kendileri için bir hedef, “vizyon” belirlerler ve bu amaca ulaşmak için sürekli bir gelişim döngüsü içine girerler. Vizyon ve amaç birbirlerinden farklı şeylerdir; amaç soyuttur, vizyon ise somuttur ve belirli bir istikamet, gelecekte kendimizi görmek istediğimiz yerdir. Amaç “insan kapasitesini gökleri görecek kadar geliştirmek” ise, vizyon da “1960’ların sonunda aydaki insan”dır. Ortada bir vizyon olana kadar hiçbir şeyin meydana gelmeyeceği gerçekten söylenebilir. Ama emelde yatan bir amaç duygusu bir çağrı olmadan da, bir vizyonun salt iyi bir fikir olarak kalacağı da aynı ölçüde doğrudur (Senge, 1993). Bireyler ustalıklarını diğer insanların üzerinde kontrol kurmak için değil, organizasyon ve sistem üzerinde kontrol kurabilmek için geliştirmelidirler. Bireyler kendi kişiliklerini, bilgi ve becerilerini yargılayabilecek düzeyde kendilerini tanımlamalıdır (Çam, 2002: 72).

Öğrenen organizasyonlarda, kişisel vizyon, örgüt vizyonu gerçekleştirmede bir aracı olarak kullanılır, nasıl örgüt öğrenmesine bireysel öğrenme aracılığı ile gidiliyorsa, kişisel vizyon da örgüt vizyonuna aracılık eder. Bu yöneticiler tarafından kişisel ustalığın teşvik edilmesinin bir sebebidir. Fakat bu teşvik baskıcı, zorlayıcı olmamalıdır, aksi takdirde geri tepebilir. Yöneticiler bunun için, kişisel ustalık prensiplerinin günlük hayata uygulandığı bir iklimi teşvik etmek için aralıksız çaba sarf edebilirler. Bu organizasyon iklimi kişisel ustalığı iki yönden güçlendirecektir. Birincisi, kişisel büyüme ile organizasyonda gerçekten değer verildiği fikrini sürekli olarak yeniden güçlendirecektir. İkincisi, kişilerin sunulana karşılık verdiği ölçüde, kişisel ustalığı geliştirilmesi için hayati olan bir işbaşı eğitimi sağlayacaktır (Senge, 1993).

2.6.2. Zihni Modeller

Zihni modellerimiz sadece dünyayı nasıl algıladığımızı belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğimizi de belirler; davranışlarımızı etkilemesinin sebebi, gördüğümüz şeyleri etkilemesidir. Farklı zihni modellere sahip kişiler aynı olayı farklı şekilde görecektir ve algılayacaktır; bunun sonucu olarak da farklı tepkiler

verecek ve davranacaklardır. Zihni modellerin işleyiş biçimi örgütlerde de aynıdır. Yöneticiler önemli kararlar verirken ya da bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kalıplaşmış düşünceler ile sınırlı kalırlar ve işe yaramayan eski çözümleri yine uygulamaya koyarlarsa başarılı olamazlar. Başarılı olmaları için kalıplaşmış eski çözümleri bir kenara bırakmaları gerekir, yani zihni modellerini değiştirmelidirler. Ancak bu şekilde öğrenmeyi hızlandırabilirler (Senge, 1993).

Zihni modellerle çalışma disiplini, aynayı içe doğru çevirmekle baslar. İçimizde bulunan ufuk ve vizyonları ortaya çıkarmayı ve bunları kapsamlı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekir. Bu noktada sorgulama ile savunmayı dengeleyen ”öğrenmeli” konuşmalar yapma yeteneği önem taşır. Bu konuşmalarda insanlar kendi öz düşüncelerini etkili bir şekilde sunar ve düşündüklerini başkalarının etkisine açarlar (Çam, 2002: 73).

2.6.3. Paylaşılan Vizyon

Samimi bir vizyonun olduğu yerde insanlar, öğrenmeleri söylendiği için değil, öğrenmek istedikleri için öğrenirler. Çoğu örgütler, hiçbir zaman paylaşılan vizyona dönüştürülmesi başırlamamış vizyonlar taşırlar, bu dönüşümün sağlanmasını gerçekleştirecek disipline sahip değildirler. En basit düzeyde paylaşılan bir vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl, kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse paylaşılan vizyonlarda aynı şekilde bir organizasyonun her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bir vizyon; aynı örgütte çalışan iki kişi aynı resme sahipse, ve bu resmi tek başına değil de, ancak ikisinin bir arada edinmesi düşüncesine bağlı iseler, gerçekten paylaşılmış olur. Gerçekte insanların paylaşılan vizyon oluşturma nedenlerinden biri, önemli bir girişimde birbirlerine bağlanma arzusu taşımlarıdır (Senge, 1993).

Paylaşılan vizyon, örgütsel öğrenmede, öğrenme için gerekli odaklanmayı ve enerjiyi sağlama açısından, hayati önem taşımaktadır. Başkalarına uymayı öğrenmek, vizyon olmadan mümkün olsa da, öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarma için çaba göstermeleri halinde mümkündür. Öğrenme için fikirler soyut ve anlamsız görüldüğünde, insanlar ancak başarı isteklerini

hareketlendirecek bir vizyonla heyecanı yakalamaktadır (Hadginson, 2002: 90). Örgütün çalışanları tarafından paylaşılan ortak bir vizyon, çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlar, kendilerini o örgütün bir parçası olarak görürler ve artık orası başkalarının değil, onların örgütüdür. Organizasyon tarafından paylaşılan ortak amacın oluşturduğu ortak kimlik, örgütün çalışma değerlerinin yani ortak bir kültürün de oluşmasını sağlar. Paylaşılan vizyonlar, kişisel vizyonların aracılığı ile ortaya çıkarlar, enerjilerini bu şekilde sağlar ve bağlanmayı teşvik ederler. Paylaşılan bir vizyon yaratmaya çalışan örgütler, çalışanların kişisel birer vizyon oluşturmalarını desteklerler (Senge, 1993).

2.6.4. Takım Halinde Öğrenme

Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ilk aşama olarak “diyalog” un oluşması gerekir. Diyalog, takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girme kapasitesi olarak tanımlanır. Bireylerin öğrenmeyi aksatan tüm engelleri keşfedebilmelerini sağlayan bir araçtır. Sokrates’in kendisine özgü öğretme ve araştırma yöntemi olan “diyalog” da düşünceler ortaya konulur ve bunlar karşılıklı olarak eleştirilir; böylece herkesin kabul edeceği şeye varılmak istenir. Bu gibi organizasyonlarda üyelerin gerçekten arzuladıkları sonuçlara ulaşabilmesi için takımın kapasitesini geliştirmek ve bu süreci bir sıraya koyarak incelemek gerekir. Kişisel ustalık ve paylaşılan vizyonda öğrenme yapılabilir ama yeterli değildir. İnsanların birbirleri ile hareket etme ihtiyaçları vardır. Peter Senge’in dediği gibi organizasyonlarda sadece iyi bir sonuç alabilmek değil aynı zamanda üyelerin farklı şekilde oluşmasından daha çok, üyelerin hızlı bir şekilde gelişmesi olacaktır. Bu tekniğin amacı bireysel akıl yürütmenin ortaya konulması, gerçek anlamda karşılıklı empati kurulması ve birlikte düşünme alışkanlığının gerçekleşmesini sağlayarak, hiç kimsenin tek başına oluşturamayacağı kadar iyi bir görüş ortaya koymaktır. Düzenli bir şekilde bilgi aktarımı ve bir bilgiyi tarafsız bir şekilde görebilmek, yorumlayabilmek için belli bir grup tarafından incelenmesi, tartışabilmesi ve yorumlayabilmesi gereklidir. Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin amacı, etkili bir sinerjinin gerçekleştirebilmesidir (Kıngır, 2007).

2.6.5. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi Senge’ e göre, besinci disiplindir. Disiplinleri birbirleriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Yani sistem düşüncesi, bir örgütü, farklılaştırılmış parçaların birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içeren bir bütün olarak değerlendirilir. Sistem düşüncesi, diğer disiplinlerin her birini güçlendiren sinerjik etkiyle, bütünün parçalarının toplamından daha büyük olduğunu gösterir (Senge, 1993).

Sistem düşüncesinde olaylar doğrusal değil, bir döngü içerisinde birbirini etkilemektedirler. Sistem düşüncesi disiplinin özü, karşılıklı ilişkileri ve değişim süreçlerini kavramaktır. Sistem düşüncesinin iki temel özelliği vardır. Bunlardan biri, pekiştirici geri besleme süreci, diğeri ise dengeleyici geri besleme sürecidir. Tüm organizasyonlar birer “Açık Sistem” olarak bilinmektedir ve her bir alt sistem birbirlerine bağlıdır. Sistem düşüncesinin iki temel taşı vardır. Bunlar; pekiştirici geri besleme süreci ve dengeleyici geri besleme sürecidir. Pekiştirici geri besleme süreci, olumlu veya olumsuz olabildiği gibi kötü başlayıp daha kötüleşebilir veya olumlu başlayıp daha da olumlu sonuçlar doğurabilir. Dengeleyici geri besleme süreci ise daha istikrarlıdır. Olumsuz bir pekiştirici süreç, dengeleyici bir süreç ile engellenebilir (Çam, 2002: 82- 83). Je’ rez-Go’ mez ve arkadaşları (2007), örgütsel öğrenmenin kilit şartlarını Tablo 2.2’ de özetlemektedir.

Tablo: 2.2. Örgütsel Öğrenmenin Kilit Şartları (Je'rez-Go'mez et al., 2007).

Uzman	Kilit Şartlar
Senge (1990) Disiplinler	Zihinsel Model Paylaşılan Vizyon Kişisel Ustalık Takım Halinde Öğrenme Sistem Düşüncesi
Leonard-Barton (1992) Öğrenme Laboratuvarı Kritik Faktörler	Bağımsız Problem Çözme İçsel Bilgileri Birleştirme Sürekli Deneyim Dışsal Bilgileri Birleştirme
McGill et al. (1992) Boyutlar	Açıklık Sistemik Düşünme Yaratıcılık Kişisel Fayda Empati
Garvin (1993) Ana Faaliyetler	Sistematik Problem Çözme Deneyim Eski Tecrübelerden Öğrenme Başkalarından Öğrenme Bilgiyi Transfer Etme
Ulrich et al.(1993)Yeung et al. (1999) Öğrenme Faaliyetlerini Sağlamak İçin Yönetim Faaliyetleri	Öğrenmeye Kararlılık Oluştur Sürekli Gelişim Yetenek Edinimi Deneyim Sınır Genişletimi Paylaşılan Fikir Seti Değişim Kapasitesi Liderlik
Nevis et al. (1995) DiBella & Nevis (1998) DiBella(2001) Kolaylaştırıcı Faktörler	Zorunlu Gözden Geçirme Performans Esnekliği İlgi Ölçümü Deneyimsel Fikir Seti Açıklık Durumu Sürekli Eğitim Operasyonel Değişim Çoklu Destek Liderlik Katılımı Düzensel Sistemler
Goh & Richards (1997) Öğrenme İçin Gerekli Şartlar	Amacın ve Misyonun Açıklığı Liderlik İstekliği ve Yetkilendirmesi Deyim ve Ödüller Bilginin Transferi Takım Çalışması ve Grupla Problem Çözme

Senge (1990)'ye göre, örgütsel öğrenmenin kilit şartı olarak; zihinsel model paylaşılan vizyon, kişisel ustalık, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, Leonard-Barton (1992) örgütsel öğrenmenin kritik faktörleri, bağımsız problem çözme, içsel

bilgileri birleştirme, sürekli deneyim, dışsal bilgileri birleştirme, McGill ve arkadaşları (1992)'e göre açıklık, sistemik düşünme, yaratıcılık, kişisel fayda, empati, Ulrich ve arkadaşları (1993) Yeung ve arkadaşları (1999)'e göre öğrenme faaliyetleri için gerekli olan yönetim faaliyetleri, öğrenmeye kararlılık oluşturma, sürekli gelişim, yetenek edinimi, deneyim, sınır genişletimi, paylaşılan fikir seti, değişim kapasitesi ve liderliktir.

Nevis ve arkadaşları (1995) DiBella ve Nevis (1998), DiBella (2001) 'e göre örgütsel öğrenmenin kolaylaştırıcı faktörleri, zorunlu gözden geçirme, performans esnekliği, ilgi ölçümü, deneyimsel fikir seti, açıklık durumu, sürekli eğitim, operasyonel değişim, çoklu destek, liderlik katılımı, düzgüsel sistemlerdir. Goh ve Richards (1997)' e göre öğrenmenin kilit şartları ise, amacın ve misyonun açıklığı, liderlik istekliği ve yetkilendirmesi, deyim ve ödülleri, bilginin transferi, takım çalışması ve grupla problem çözmedir.

2.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

İşletme süreçleri içinde yenilikçilik, genellikle bir “Araştırma Geliştirme Ekibi” tarafından geliştirilmektedir. Buna rağmen, çalışan gruplar düzeyindeki yenilikçilik üzerinde, bireysel ve örgütsel düzeydeki yenilikçilikten daha az durulmuştur (King ve Anderson, 1990: 81). Örgütsel öğrenme ve yenilik arasında da sıkı bir bağ bulunmaktadır. Örgütlerin yeni fikirlere ve bilgilere açık olması ve bu bilgi ve fikirleri örgütün kendi rutinlerine yerleştirmesi, örgütsel öğrenmenin temelini teşkil etmektedir. Bir diğer deyişle, örgüt yeni fikirleri ve bilgileri benimsemesi için bir öğrenme sürecine girmesi gerekir. Bundan dolayı örgütlerin etkin öğrenme süreçlerini kolaylaştıracak yapı genellikle organik; buna karşın daha gayri resmi ve bürokratik süreçlerden uzak olması ise mekanik yapıyla eşleştirilmektedir. Bu noktada örgütsel öğrenmeyle yeniliğin özellikle yeniliğin keşfi ve bu keşif için sömürülen bilgi bakımından sıkı bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir (Sağsan, 2008: 53). Alegre ve Chiva (2008)'e göre, yenilik bir kurumda başarılı uygulanan yaratıcı fikirlerden oluşur ve örgütsel öğrenmeyle ilişkilidir. Yenilik, problemleri çözmenin yeni yollarını bulmayı amaçlayan bireysel ve kolektif

bir öğrenme süreci olarak değerlendirilir. Örgütsel öğrenme yeteneği firmanın rekabetçi üstünlük yöntemlerine ulaşmada kullandığı somut ve soyut kaynak ya da becerilerin toplamı olarak ele alınabilir. Bu beceriler, kurumsal öğrenme sürecini mümkün kılar.

Örgütsel öğrenme açısından bakılınca, bilgi kapasitesi vasıtasıyla somut çıktılar yenilik performansını destekler. Yenilik yoğunlukla araştırma ve tasarımdaki ve diğer şirket birimlerindeki bilgi kazanımından kaynaklanır. Çalışanların öğrenme kabiliyeti içeriden gelen bilgilerin edinimini ve özümsemesini güçlendirir. O, ayrıca, bir örgütün yenilik etkinliğini, tesirini ve yeteneklerini öğrenme ve destekleme kabiliyetini geliştirir. Rothaermel ve Deeds (2004) dış faktörlerle olan ilişkiden kaynaklanan öğrenmeyi desteklemenin yeni ürün gelişimini ve yeniliğini olumlu olarak etkilediğini göstermiştir. Baker ve Sinkula'ya göre (1999), öğrenme yönelimli şirketler yenilikle sonuçlanan yeni teknolojik paradigmlar için dış ortamı tarayabilir.

Örgütsel öğrenmenin performans üzerindeki etkisini incelemek için pazar odaklı bir perspektif uygulamak örgütsel öğrenmenin satışları, kâr büyümesini, müşteri memnuniyetini ve yeniliği geliştirdiğini gösterir. Şirketler öğrenmeye örgütsel değer atfederek ve çalışanların pazar verilerini özveriyle toplamalarını ve paylaşımlarını özendirerek yeni ürün gelişimini destekler. Buna ek olarak, yeniliğin kendisi var olan problemleri çözmek için bir yöntem haline gelir. Argyris ve Schon (1978), problem çözmenin çeşitli bilgi türlerini birleştiren ve bilgi kurmak için bir temel haline gelen bir öğrenme süreci olduğunu belirttiler. Yeni bilgi edinmek başlıca yenilik kaynağıdır. Sonuç olarak, ister bilgi kendi başına özgürce aksın isterse yeni fikirler geliştirmek için örgütler var olan bilgiyi kullansın, bilgi verimliliği destekler ve icatları tetikler. Bazı deneysel çalışmalar yeni bilginin oluşumu ile bir firmanın performansı arasında olumlu bir ilişki gösterir (Hung et al., 2011: 213–225).

Tippins ve Sohi (2003) örgütsel öğrenme süreci içerisinde birbirinden ayırdıkları beş aşamanın (bilgi kazanımı, bilgi dağıtımı, paylaşılan yorumlama, bildirimsel bellek ve yöntemsel bellek) firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu gösterir. Darroch ve McNaughton (2003) bütün örgütsel öğrenme sürecinin daha iyi performans ürettiğine dair kanıt sağlar. Son olarak, Zheng ve diğerleri (2010) örgütsel kültür, yapı, strateji ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkide

bilgi yönetiminin hafifletici bir rol oynadığını tespit etti (Jiménez-Jiménez and Sanz, 2011: 408–417).

Öğrenme, kurumun teknolojik becerisine katkıda bulunan, öğrenilen teknolojik dersler açısından da olabildiği gibi aynı zamanda etkin ürün yeniliği yönetimi için gerekli iş programları ve yetenekler etrafında da olabilmektedir (Tidd et al., 2001). Wilson (1966: 200-01), örgütlerin görev yapıları ve üyelerinin yetkinlik kullanma derecelerinin arttıkça çalışanların yeniliği kavrama ve yeniliğe ilişkin kimi önerileri ortaya çıkarma olasılıklarının da artacağını söylemektedir. Aslında beklendiği gibi örgütsel yenilik-biçimselleşme ilişkisinin negatif olmadığını; bunun aksine ikisi arasında pozitif bir ilişki olduğunu söyleyen yazar; örgütsel çeşitlilik olarak nitelendirdiği görev yapıları ve yetkinlik sistemlerinin özellikle biçimsel örgütlerin yenilik yapma eğilimlerine olumlu yönde etki ettiğini ileri sürmektedir. Bu çalışmada mekanik türde örgütlenmeler için önemli bir sonuç çıkmaktadır. Biçimselleşme düzeyi yüksek olduğu bilinen mekanik örgütlerin yenilik yapmasına yönelik engelin her zaman biçimsel yapıdan kaynaklı olamayabileceği gündeme gelmektedir. O halde beklenildiği gibi mekanik örgütlerde biçimselleşme düzeyinin düşürülmesinin yenilik yapma eğilimini her zaman arttıracak anlamına gelmediği söylenebilir (Sağsan, 2008: 55).

3.YENİLİK

3.1. YENİLİĞİN TANIMI

Araştırma ve geliştirme, bütün modern toplumlarda ekonomik büyümenin ve ilerlemenin kaynağını meydana getiren yeni ve geliştirilmiş malzemelerden, ürünlerden, üretim yöntemlerinden oluşan büyük ve karmaşık yapının merkezinde yer alır. (Freeman and Soete, 2003). Innovation kelimesinin kökeni, Latince “nova” yani yeni kelimesinden gelmektedir. MIT çalışanlarından Ed Roberts’ın bu kelime için kısa tanımı ise, “buluş artı işletme” şeklindedir. Buna göre yenilik; orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci ya da bir hizmet yaratmak için bilginin sentezi, kombinasyonu ya da somutlaşmasıdır (Luecke 2008: 3). Yenilik ve yenilikçilik ifadeleri birbirinden farklı terimlerdir. Yenilik, “yeni”nin benimsenmesi ve uygulanması anlamına gelmektedir. Yenilikçilik ise bir firmanın yeniliğe eğilimine bağlı bir çeşit ölçüyü kapsamaktadır (Salavou, 2004: 33). Yenilik, yeni fikirlerin, yeni süreçlerin ve fikirlerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesidir (Alegre and Chiva, 2008: 315). Yenilikçilik ekonomik hayatın tüm döneminde önemli bir unsur iken, günümüz rekabet ortamında firmaların ürünlerini, süreçlerini ve örgütsel yapılarını sürekli yenilemeleri, varlıklarını devam ettirmelerinin temel unsuru olmuştur (Cozijnsen et al., 2000).

Yenilik; insanlar tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama ve nesnelerdir. Ürünün gerçekten ilk kez ortaya çıkmasından veya yeni keşfedilmiş bir şey olmasından çok insanlar tarafından yeni olarak algılanması önemlidir. Eğer ürün veya fikir insanlara yeni veya farklı geliyorsa, bu bir yeniliktir (Everest, 1995: 6). Yenilik, gerek iç ve dış ortamda ortaya çıkan değişimlere bir tepki gerekse çevreyi etkilemek için atılan bir adım olarak örgütün değişimi için gerekli bir araç durumundadır (Hult et al., 2004: 431). Yenilik, problemleri çözmenin yeni yollarını bulmayı amaçlayan bireysel ve kolektif bir öğrenme süreci olarak değerlendirilir. Yenilik, yeni bilginin geliştirilmesi, dağıtılması ve kullanılması aracılığıyla öğrenme için şirketin kapasitesine bağlıdır (Alegre and Chiva, 2008: 315). Yenilik; rekabet avantajı, ekonomik gelişme, küresel rekabet, teknolojik değişim ve müşteri memnuniyetinin kaynağıdır (Damanpour and Schneider, 2006: 2). Yenilik,

müşterilerin kendi ihtiyaçlarına yönelik oluşturdıkları faydaları ile yeni ürün/hizmet olarak algıladığı ürünlerin ve hizmetlerin gelişimi ve dağıtımıdır (Doyle, 1998: 198).

Yenilikçilik, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir (Drucker, 1985). Günümüzde yenilikçilik, firmanın rekabet avantajı elde edebilmesinde ve varlığını sürdürebilmesinde önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Batory et al., 2005). İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır (Özen ve Bingöl, 2007: 399-417).

OECD literatürüne göre ise; yenilik (İnovasyon); süreç olarak bir fikrin pazarlanabilir ürüne, hizmete, yeni veya geliştirilmiş bir imalat veya dağıtım yöntemine, yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürülmesini ifade etmektedir. Buradan yeniliğin; bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüşmesi anlamı çıkmaktadır. Pazarda faydanın büyük çoğunluğu pazarda az oyuncu varken elde edilecektir. Pazarda oyuncu sayısı arttığı zaman pazar çekiciliği de azalmaktadır. Zaten bir firmanın temel görevleri de mal veya hizmet üreterek müşteri tatmini sağlamak yönündedir. Müşteri olmaz ise firmanın varlığı da anlamsız hale gelecektir. Bu yüzden firmalar bilginin önemini anlamada, bilgiyi yakalamada, transfer etmede adaptasyonda ve uygulamada hızlı olmalıdır (İmamoğlu, 2002: 25).

Lehmann ve Winner (2002)'a göre bir şeyin yenilik olarak değerlendirilebilmesi için şu şartlar açısından değerlendirilebilmedir;

- Teknolojik yenilikte yenilik miktarının ilişkili alanda anlamlı fark yaratacak seviyede olması gerekmektedir.
- Yenilik bir problemi çözmelidir.
- Yenilik mevcut işleyişi değiştirmelidir.

- Çözülen problem yeniliğin gerçekleştiği alanın koşullarını değiştireceğinden, yeniliğin kendisini kullananın davranışında değişiklik yaratması gerekmektedir.
- Yeniliğin üretici ve kullanıcı gözünde değer yaratması gerekmektedir.

Yaratıcılık ve yenilik kelimeleri sık sık birbirinin yerine kullanılır. Aslında yaratıcılık, yeniliğin önemli bir yapı taşıdır fakat yeniliği açıklamak için yeterli değildir. Yeniliğin içerisinde hem yaratıcılık hem de uygulamanın yer alması gerekir. Yeniliğe yönelmek isteyen organizasyonlar, sonuçta yaratıcılık ve uygulanabilirliği yan yana getirmeyi sağlayacak olan uzlaşmayı bulmaya ihtiyaç duyarlar (Stamm, 2003:1-7). Terziovski ve Morgan (2004) 'e göre yenilikçilik ölçüm yolları şu şekilde belirtilebilir;

- Yayınlanma oranı
- Bilimsel yayın oranı
- Araştırma programlarının sayısı ve kapsamı
- Patent uygulamalarının sayısı

Hult ve arkadaşları, eğer bir firmanın yenilikçi olması gerekiyorsa, yönetimin açık bir öğrenme uyumunu belirleyen örgütsel özellikler planlaması gerektiğine işaret etmiştir (Alegre and Chiva, 2008: 315). Schumpeter'e göre yenilik birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir (Keith, 2000: 8);

- Tüketicilerin daha önce alışkın olmadığı yeni bir ürünün/hizmetin ya da bunların yeni bir halinin piyasaya sunulması,
- Bilimsel yeni bir buluşla ortaya çıkan bir malın ticari olarak yeni bir üretim metodu ile sunulması,
- Daha önce hiç girilmemiş bir sektörde daha önce var olmayan yeni bir piyasanın açılması,
- Daha önce var olmayan yeni bir hammadde/yarı-ürün kaynağının piyasaya sunulması,
- Yeni bir tekelleri pozisyonunun yaratılması ya da bir tekelleri pozisyonunun bozulması gibi, herhangi bir sektörde yeni bir organizasyon sürecinin oluşturulması.

3.2. YENİLİĞİN ÖNEMİ

Tüm dünyada ürünlerin yaşam süreleri kısalmaktadır. Zamanla rekabet, firmaları sadece yeni ürünler tanıtmak konusunda değil, rakiplerden daha kısa sürede gerçekleştirme konusunda da baskı altına sokmaktadır. Yeni ürünler pazarda rekabetin önemli bir parçasını oluşturmakla beraber, süreç yenilikleri de stratejik rol üstlenmektedir. Bir şeyi başkalarının yapamadığı şekilde veya onlardan daha iyi yapmak işletmeleri avantaj konusunda güçlü kılmaktadır. Bunlar gibi daha hızlı, daha ucuz ve yüksek kaliteli hizmet sunmakta rekabet şansını arttırmaktadır (Tidd, 2001: 4). Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirerek çalışma koşullarında ve yeni yöntemlerde yeni fikirler ortaya atabilmeleri gereklidir. Çalışma koşullarının yeni yöntemlerle iyileştirilmesi, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu da olumlu yönde etkileyecek ve yaratıcılıklarını ön plana çıkarabilecektir (Keskin, 2004: 379).

Sanayi işletmelerinin başarılı olabilmelerinde temel unsurlardan biri yenilikçilik düzeyleridir. Yenilikçilik firmanın yenilik ile meşgul olma bir başka ifadeyle organizasyon içerisinde yeni süreç, ürün ve fikirler ortaya koyabilme kapasitesini ifade etmektedir (Hult et al., 2004: 429). Küreselleşme ve küresel rekabetin ortaya çıkardığı yapı, işletmeleri yoğun ve dinamik bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda yenilik, birçok ulus ve işletme için rekabet üstünlüğü elde etmenin temel kaynağını oluşturmaktadır. Küresel ekonominin kuralları, bir işletmenin rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalabilmesi için ya yenilikleri yakından takip ederek örgütlerine uygun biçimde adapte etmeyi ya da yeniliklerin bizzat kendileri tarafından geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 115). Hem ürün, hem de süreç yenilikleri geçmişten günümüze rekabet ortamını değiştirmekte ve rekabet gücünün temel belirleyicilerinden birini oluşturmaktadır. Bu yenilikleri sunan ve uygulayan işletmeler, pazarda rekabet üstünlüğü oluşturmada, kar paylarını ve gelir akışlarını artırmada, endüstrinin önünde yer almada ve rekabette sıçrama yapmada yeniliğin en iyi tek yol olduğunu, dolayısıyla doğru yapılması halinde yeniliğin en güçlü rekabet silahı olduğunu belirtmektedir. Yenilikler, işletmelere yoğun rekabet ortamında kullanabilecekleri önemli yetenekler sunar (Güleş ve Bülbül, 2004: 151).

Firmaların rekabet ortamında kullandıkları en önemli silah olan yenilik için, Freeman (1995), yenilik üzerine yaptığı çalışmasında yenilik yapmayan ölür diyerek yeniliğin firmanın hayatını devam ettirebilmesi için olmazsa olmaz faktörlerden biri olduğu vurgulanmıştır. Günümüzde rekabetçi üstünlük elde edebilmek için işletmelerin kendilerini tamamen farklı bir biçimde yeniden tanımlaması, temel stratejilerini yeniden yaratması, içinde bulunduğu sektörü yeniden keşfetmesi yani rakiplerinden farklı olabilme ve ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğine sahip olması gerekir (Aktan ve Vural, 2004: 118).

Günümüzde buluş ve araştırma geliştirme tekniklerindeki hızlı artış sonucu oluşan baskı ile piyasalardaki ürün sayısındaki artışlar ve pazara sunulan ürünlerin hayat seyirlerindeki kısaltmalar ürünlerin çabuk ve ekonomik olarak piyasaya dağıtılması, başarılı olmak isteyen firmaları yeniliğe iten başlıca faktörler olmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler, ekonomilerini geliştirmek ve halkın refahını yükseltebilmek için yeniliğe daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Uzun dönemde karlılık ve büyüme sağlayabilmek için, yenilik günümüzde en önemli konulardan birisi haline gelmiştir (İmamoğlu, 2002: 28).

Firmaların yeni pazarlara girmek, mevcut pazar payını artırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için kullandıkları çalışma stratejilerinin temel öğelerinden biri yenilikçiliklerdir. Günümüzde yeniliği tetikleyen asıl amaç sadece maliyet azaltma ihtiyacı değildir. Aynı zamanda, ürün ve servis kalitesini iyileştirme, daha iyi ürün tasarlama, kısaltılmış ürün ömrünün devrinin devam ettirilmesi, müşteri talep ve ihtiyaçlarına cevap verme ve böylece yeni servisler ve ürünler, yeni firma modelleri ve pazarlama teknikleri geliştirmek gibi sebeplerin bulunduğu geniş bir yelpazedir. Çoğu araştırmacı, az ama çok, firmaların rekabete dayanan sorunlarını inovasyonlar yoluyla aşabilecekleri fikrinde hemfikirdir. Bunun içindir ki, modern firmalar kendi pazarlarında daha iyi rekabet edebilmek için yenilikçi olma durumundadır (Ulusoy ve diğ., 2008).

İşletmelerde yenilikler ya yaratılır ya da uyarlanır. Yaratılan yenilikler işletmenin kendi kullanımı veya başka işletmelere satışı için yenilik sürecinin sonucunda ortaya çıkan yeni ürün, servis, program veya teknoloji olmaktadır. Yenilik sürecinin çıktısı başka bir organizasyon tarafından satın alınıyor ise, ikinci

organizasyon yeniliği kendine uyarlayacaktır. Yeniliği üreten organizasyon, yenilik sürecinde fikir geliştirilmesi, proje tanımlaması, tasarım ve geliştirilmesi, pazarlanması ve yeniliğin ticari değerine kavuşturulması adımlarını izlemekte ve bu adımların hepsine yenilikçilik süreci demektedir. Yeniliği kendine adapte eden organizasyonda yenilikçilik süreci yeniliğin farkına varma, yeniliğe karşı duruşu netleştirme, değerlendirme, uyarlama kararının verilmesi, deneme uygulaması yapılması ve nihai uyarlamanın geçişinin yapılmasının sağlanması gerekmektedir. Bu sebeple yenilikçilik aynı zamanda süreç ve ürün ve servis olarak da görülmektedir (Damanpour, 1998: 1-24).

3.3. YENİLİK SÜRECİ

Yenilikçiliği kısaca, bir fikri pazarlanabilir ürün, hizmet, üretim ve/veya pazarlama yöntemlerine dönüştürme süreci olarak tanımlarsak, yenilikçilik sürecinin de en basit şekliyle fikir oluşturma, problem çözme ve uygulamadan oluşan birbiri içine geçmiş üç safhadan meydana geldiğini ifade edebiliriz. Bunu yeniliğin yayılması takip eder. İlk iki safha genellikle Ar-Ge düzeyinde gerçekleşir ve buluşla sonuçlanır. Buluşun uygulamaya konulması yani ticarileştirilmesi yeniliği meydana getirir ve yenilik işletme dışında ekonomik bir etkiye sahipse yayılma gerçekleşir (Güleş ve Bülbül, 2004: 126). Yenilik süreci doğrusal, tek taraflı bir süreç olmayıp, yerini pazar talebinin yönlendirdiği etkileşimli süreçlere bırakmıştır. Bu süreçte dış kuruluşlar olan müşteriler, tedarikçiler ve işbirliği yapılan kuruluşlar arasında kurulan ilişkilere bağlı olarak, ürün ve süreç geliştirme, üretim ve pazarlama fonksiyonlarını etkilemektedir. Ayrıca bu karşılıklı etkileşimli sürecin farklı aşamalarında ve teknolojik değişikliğin kaynaklarında yenilik faaliyetlerini gerçekleştiren taraflar karşılıklı bağımlı, hiyerarşik yapıya değil, süreçte firmanın teknolojik üretim yeteneklerinin yetersiz kaldığı durumda, kendi dışındaki bilim ve teknoloji kaynaklarından yararlanmaktadır. Akademik alan, üniversite-sanayi işbirliği ile araştırma faaliyetleri için endüstriyel sektörden sponsor olmasını istemekte, ticaret sektörü yeni ürün geliştirmek için araştırma sonuçlarını uygulamaktadır. Her iki sektör arasında da karşılıklı bağımlılığa dayalı işbirliği yaratılmış olacaktır. Yeniliğe dış kaynak sağlayan tedarikçilerin firma ile oluşturmuş olduğu ağ işbirliği, yenilik kapasitesinin yaratılmasında sürdürülebilirlik açısından

çok önemlidir. Ağlar, yeniliğin toplanması ve dağıtılması, ağda yeniliğin yaratılması, ana amaç için işbirliği yapılması, yeni pazar ihtiyaçlarının karşılanması için yeni yeniliklerin kullanılması olarak tiplere ayrılmaktadır. İşbirliğinde sürdürülebilirlik eğer yoksa, kapasitenin devamlı geliştirilmesi mümkün değildir. Uygulamada, yeni içerikler, deneyimler ve deneyler yenilik kaynaklarını geliştirmekte ve yenilik kapasitesini arttırmakta mekanizma haline gelmiştir (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2006).

Tidd ve arkadaşları (2001)' e göre yenilik süreci şu adımlardan oluşmaktadır;

- **Gözden Geçirme Evresi:** Başarılı bir yenilik için, organizasyonların; tanımlama, işleme tabi tutma ve karmaşık çevreden bilgi seçme için iyi gelişmiş bir mekanizmaya sahip olmaları önemlidir.
- **Strateji Evresi:** Şirketin genel stratejisi ve yenilik stratejisi arasındaki uyum bu aşamanın en temel gerekliliğidir. Birçok çalışma, ürün yeniliği başarısızlığının genellikle şirketlerin temelleriyle uymayan ürünler üretmeye çalışmasından kaynaklandığını gösterir.
- **Kaynak Temini Evresi:** Organizasyonlar, şirket içi teknoloji üretim kabiliyetleri olmadan da ayakta kalabilirler, fakat bunu yapabilmek, bunu sağlayabilecek gelişmiş bir dış kaynaklar ağına ve dışardan elde edilen teknolojiyi etkin bir şekilde kullanma yeteneğine sahip olmalarını gerektirir. Aynı zamanda şirket dışından teknoloji bulma, seçme ve içeri transfer etme kabiliyeti de gerektirir.
- **Uygulama Evresi:** Fonksiyonel bölünmeler, genellikle AR-GE ve tasarım faaliyetlerinin üretiminden ve satış operasyonlarından tamamıyla ayrılması ile ortaya çıkmaktadır. Bunun ayrıştırılması tüm gelişim süreci içinde bir dizi probleme sebep olur. Piyasa alanından tasarım fonksiyonunu uzaklaştırmak, gerçek müşteri ihtiyaçlarıyla uyuşmayan ya da asıl gerekliliği aşan ve teknik olarak karmaşık ve uygun olmayan tasarımlara neden olabilir ve sonuç olarak çok pahalı olabilir.
- **Öğrenme ve Yeniden Yenilik Evresi:** Bir yeniliğin piyasaya girmesinin bir sonucu, döngüyü yeniden başlatacak yeni bir uyarıcının yaratılmasıdır. Ürün ya da süreç başarısız olursa, bu durum gelecek sefer neyin değiştirilmesi gerektiği hakkında bilgi verir. Daha yaygın bir senaryo Rothwell ve Gardiner'in 'yeniden-yenilik' diye adlandırdığı, temel olarak

daha önceki başarı üzerine kurulan, fakat gözden geçirilmiş ve arıtılmış özelliklerle gelecek kuşağı iyileştirmek üzerine kurulan yenilik anlayışıdır.

3.4. YENİLİK ÇEŞİTLERİ

Sürekli değişen çevreye ayak uydurabilmek, rekabet edebilmek için ürün yeniliği ve süreç yeniliği işletmelere içinde bulunduğu koşullara göre, en doğru şekillendirmede ve en doğru rutinleri benimsemeye faydalı olacaktır. İşletmelerde yenilik karşımıza sadece ürün ya da süreç yeniliği şeklinde çıkmaz. Yeniliğin bir çok yönü vardır ve işletmeler yeniliği birçok yönüyle değerlendirip rekabetçi avantaj sağlamaya çalışmalıdırlar. Bunlar; teknolojik yenilik, pazarlama yeniliği, organizasyon yeniliği, Ar-Ge yeniliği, finansal yenilik, muhasebe yeniliği, insan kaynakları yeniliği, bilgi yeniliği olarak özetlenebilirler (İmamoğlu, 2002; Güleş ve Bülbül, 2004: 137-140; Oslo Manual, 2005: 49; Kiwari, 2008).

- **Ürün Yeniliği;** ürün yeniliği, işletmenin çevresindeki fırsatlardan yararlanmak için talepler doğrultusunda yeni mal ve hizmetler geliştirilmesidir.
- **Süreç Yeniliği;** süreçler dış çevreden girdilerin alınıp, işlendikten sonra yine çevreye çıktı olarak aktarıldığı sistemlerdir. Süreç yeniliği girdinin alınıp değer yaratılarak müşteriye çıktı sunulmasını sağlayan faaliyet ya da faaliyetler kümesinin yenilenmesi ile ilgilidir.
- **Teknolojik Yenilik;** işletmelerin var olan üretim süreçlerinde önemli teknolojik gelişmeler, yeni yöntem ya da üretim metotlarıdır.
- **Pazarlama Yeniliği;** pazarlama yeniliği müşteri ihtiyaçlarını yeni açılan pazara kaydırmayı ya da yeni bir pozisyona kaydırmayı hedefler tabi ki firmanın satışlarını arttırma hedefiyle birlikte ürün tasarımında veya paketlemede, ürün konumlandırma ve tutundurmada, ürün promosyonu veya fiyatlamada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır.
- **Örgütsel Yenilik;** örgütsel yenilik, yönetsel maliyetleri veya işlem maliyetlerini düşürerek firmanın performansını arttırmayı, iş tatminini ve böylece emek verimliliğini arttırmayı veya arz etmenin maliyetini düşürmeyi hedefler.

- **Ar-Ge Yeniliği;** araştırma geliştirme alanında yapılan yeniliklerdir.
- **Finansal Yenilik;** finansal kararlar ve yatırım kararlarına ilişkin yeni yöntemlerdir.
- **Muhasebe Yeniliği;** maliyetlerin ölçülme yöntemlerinde ve ödeme şekillerinde yeni teknik ve araçların kullanımıdır.
- **İnsan Kaynakları Yeniliği;** örgütün çalışanlara yaklaşımı konusunda yeni uygulamalarla üstün yeteneklerin örgüte çekilmesini ve elde tutulmasını amaçlar.
- **Bilgi Yeniliği;** yeni yöntemlerle bilgi edinme saklama, değiştirme ve iletim süreçlerini gerçekleştirir.

3.4.1. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği, yeni bilgi ve teknolojilerin kullanılmasını sağlar veya var olan bir bilgi veya teknolojinin yeni kombinasyonlarda kullanımı temeline dayanabilir (Kiwari, 2008). Ürün yeniliği, teknik özelliklerde, bileşenlerde, materyallerde, bütünsel yazılımlarda kullanıcı dostu veya diğer fonksiyonel özelliklerde önemli gelişimleri içerir (Oslo Manual, 2005: 48). Ürün yeniliği, yeni ürünün pazarlamasında yer alan teknik tasarım, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), imalat, yönetim ve ticari aktivitelerden oluşan süreçten oluşur (Alegre and Chiva, 2008).

Ürün yenilikçiliği, örgütün çevresindeki ihtiyaçlar ve fırsatların, tatmin edilmiş ihtiyaçlara ve yararlanılmış fırsatlara dönüştürülmesini sağlayan temel işletme süreçlerinden birisi olarak görülebilir. Bir başka tanımla, ürün yenilikçiliği temel olarak işletmenin ürettiği mamul ve hizmet dizilerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ya da tamamen yeni mamul ve hizmetler oluşturacak şekilde yenilenmesini sağlayan ve işletmenin geleceğini güvence altına almak açısından önemli bir iş sürecidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 135). Ürün yenilikçiliği, pazarda rekabet gücü elde etme stratejisinden kaynaklanmakta ve işletmelerin pazarda rekabetçi avantajlarını sürdürebilmeleri, 3M, Intel Sony örneklerinde olduğu gibi başarılı yeni ürünleri (radikal veya kademeli) sık sık pazara sürme kabiliyetlerine bağlı olmaktadır. Ancak ürün yeniliği yapılırken, müşteri ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır (İmamoğlu, 2002: 49). Ürün yeniliği, yeni ürünün pazarlamasında

yer alan teknik tasarım, Ar-Ge, imalat, yönetim ve ticari aktivitelerden oluşan süreçten oluşur (Alegre and Chiva, 2008: 318). Ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir kombinasyonuna dayanabilir. Ürün terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin pazara sunumunu hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir (Bingöl, 2006: 35).

3.4.2. Süreç Yeniliği

Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim yöntemi veya dağıtım metodu uygulamaktır. Bu üretim veya dağıtım tekniğinde, teknik ekipmanda veya yazılımda ki değişiklikleri içerebilir. Süreç yeniliği birim üretim maliyetlerini ya da dağıtım maliyetlerini azaltmayı hedefler (Kiwari, 2008). Süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş üretim veya teslimat yönteminin veya uygun ve yeni ara basamakların uygulanmasıdır. Bu yöntemin uygulanması; tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli gelişmeleri içerir (Oslo Manual, 2005: 53).

Süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı işletmelerde kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Buna örnekler; ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık işletmesinde projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesidir (Bingöl, 2006: 36).

3.4.3. Teknolojik Yenilik

Teknolojik yenilik, birçok kaynağı içinde barındıran bir süreç olmasının yanı sıra, doğrudan ölçülebilmesi mümkün olmayan, çok yönlü bir modeldir. Dolayısıyla bu karmaşık modelin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi, sadece firmanın teknolojik yeteneklerine bağlı olmamakla birlikte, aynı zamanda öğrenme, strateji

planlama, organizasyon, pazarlama, kaynak tahsisi ve üretim alanındaki diğer önemli yeteneklere de bağlıdır. Dolayısıyla da teknolojik yenilik, tek yönlü bir ölçeğe göre ölçülemeyecek kadar çeşitli göstergelere sahiptir (Guan, et al., 2006: 973).

Teknolojik yenilik bir ülkenin rekabetçiliğini güçlendiren bir araç olarak görülür. Çünkü teknolojik yenilik, gelir üretimi ve istihdamı destekleyerek ekonomik büyümeyi korur. Teknolojik yenilik, ürün veya hizmetlerdeki ya da ürün veya hizmetlerin üretim yollarındaki değişiklikleri üretmek için yeni teknolojinin kullanılmasıdır (Guan, 2004: 737-747).

3.4.4. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilikler ile ilişkili eğitim faaliyetleri, makine ve teçhizat, diğer dış bilgiler ve başka sermaye niteliği taşıyan malların edinimini de kapsamaktadır. Ticari uygulamalardaki, işyeri ve dış ilişkilerin organizasyonundaki yeni yöntemler ile ilgilidir (Oslo Manual, 2005: 96). Bir organizasyonel yenilik, işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır. Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle işletme performansını artırması öngörülebilir. Ticari uygulamalardaki organizasyonel yenilikler, çalışmanın yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Bilginin düzenlenmesi faaliyetlerinde, başkaları için daha kolaylıkla erişilebilir olmasını sağlamak üzere, en iyi uygulamalar, dersler ve diğer bilgilere dair veritabanlarının kurulması, gibi uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesi buna bir örnektir (Bingöl, 2006: 38).

3.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ

İşletmelerde yenilikler ya yaratılır ya da uyarlanır. Yaratılan yenilikler işletmenin kendi kullanımı veya başka işletmelere satışı için yenilik sürecinin sonucunda ortaya çıkan yeni ürün, servis, program veya teknoloji olmaktadır. Yenilik sürecinin çıktısı başka bir organizasyon tarafından satın alınıyor ise, ikinci organizasyon yeniliği kendine uyarlayacaktır. Yeniliği üreten organizasyon, yenilik sürecinde fikir geliştirilmesi, proje tanımlaması, tasarım ve geliştirilmesi, pazarlanması ve yeniliğin ticari değerine kavuşturulması adımlarını izlemekte ve bu adımların hepsine yenilikçilik süreci demektedir. Yeniliği kendine adapte eden organizasyonda yenilikçilik süreci yeniliğin farkına varma, yeniliğe karşı duruşu netleştirme, değerlendirme, uyarlama kararının verilmesi, deneme uygulaması yapılması ve nihai uyarlamanın geçişinin yapılmasının sağlanması gerekmektedir. Bu sebeple yenilikçilik aynı zamanda süreç ve ürün ve servis olarak da görülmektedir (Değirmencioğlu, 2006: 36).

Wheelwright ve Clark'a göre öğrenme yeni ürün geliştirme projelerinde belirleyici bir role sahiptir çünkü öğrenme yeni ürünlerin, müşteri isteklerinin kararsızlığı, teknolojik gelişmeler ya da rekabetçi iniş çıkışlar gibi değişen çevresel faktörlere uyum sağlamasına imkan tanır. Son zamanlarda, Hult et al. eğer bir firmanın yenilikçi olması gerekiyorsa, yönetimin açık bir öğrenme oryantasyonunu belirleyen örgütsel özellikler planlaması gerektiğine işaret etmiştir. Özellikle, karar almada yetki dağıtımı, hata toleransı ya da sosyal ilişkiler gibi bazı kültürel etkenlerin örgütsel öğrenme sonundaki yenilik neticelerini ve bilgiyi etkilediği gösterilmiştir (Alegre and Chiva, 2008). Calantone ve arkadaşları, bir firmanın öğrenme oryantasyonunu rekabetçi avantajı artırmak için bilginin kullanımının ve oluşturulmasının örgütsel aktiviteleri olarak tanımlamıştır. Onların bu çalışması öğrenme oryantasyonunun önemini ortaya çıkarmış ve öğrenme oryantasyonu ile yeniliği bağdaştırmıştır (Alegre and Chiva, 2008).

Yenilikçilik süreci dikkate alındığında, Ar-Ge, üretim ve pazarlama aşamalarının her biri ciddi yatırım maliyetlerini gerektirmekte ve yenilikçiliği hedefleyen işletmeler bu sürece finansal teknolojik ve beşeri olarak büyük kaynaklar ayırmaktadırlar. Ayrıca yenilikçilik süreci sonunda ortaya konulan yeniliklerin başarı şansı başarısızlığa oranla daha fazla olup ciddi riskleri de beraberinde getirmektedir. Yenilikçilik sürecinin pahalı, riskli, belirsizliklerle dolu ve uzun dönemli yapısına rağmen, yenilikçilik için kaynak ayırabilecek işletmelerin performansının yüksek ve herhangi bir finansal risk taşımıyor olması gerekmektedir. Bu durum da geçmiş dönemdeki işletme performansının işletmenin geleceğindeki yenilikçilik yeteneğini etkilediğini göstermektedir (Cainelli ve diğ., 2006: 437-439).

4.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİN YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: TÜRKİYE’DEKİ ÇAY SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Literatürde yer alan çalışmaları incelediğimizde, genel olarak örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik performansına pozitif ilişki yarattığı görülmektedir. Bu çalışmanın temel amacı öncelikle Türkiye’deki çay işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneklerinin yenilik performansına etkisini firmalardan elde edilecek verilerle ortaya koymaktır. Bununla birlikte yenilik performansı, firma performansı arasında ve örgütsel öğrenme yeteneğiyle firma performansına etkisi incelenmiştir.

Örgütsel öğrenme yeteneği ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin incelenmesinin amacı, işletmelerin küreselleşmeyle beraber hızla değişen şartlara ayak uydurabilmeleri ve piyasada tutunabilmelerinin temel faktörünün öğrenme kültürünün var olmasıdır. Bu nedenle firmaların yenilik ve firma performansına örgütsel öğrenme yeteneğinin etkisi ele alınmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma, çay işletmelerinin yoğunlukta olduğu Doğu Karadeniz bölgesindeki çay işletmeleri örnekleme dahil ederek Türkiye’deki % 90 oranında üretim faaliyeti gösteren bölgede gerçekleştirilmiştir. Yoğunlukla Rize ili ve Trabzon, Artvin, Giresun’daki çay işletmelerine anket yapılmıştır.

Bölgedeki hedef örneklem dahilinde anketin uygulanacağı çay işletmeleri, Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Rize Ticaret Borsası Ve Trabzon Ticaret Sanayi

Odası kayıtlarından yola çıkarak hedef kitle belirlenmiştir. İlk olarak örneklem dahilindeki çay işletmelerinin iletişim adresleri Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Rize Ticaret Borsası Ve Trabzon Ticaret Sanayi Odası kayıtlarından elde edilmiştir. İletişim bilgileri temin edilen 129 işletmenin faaliyette olanları ve çok küçük ölçekli olmayanlarıyla iletişime geçilerek 400 anket gönderilmiştir. Anketlerin büyük bir kısmı yüz yüze görüşme sonucunda küçük bir kısmı ise e- posta yoluyla gönderilmiştir. İşletmelere e- posta yoluyla gönderilen anketler telefon aracılığıyla da bilgilendirilerek takip edilmiş ve anketlerin geri dönüşü konusunda bilgi verilmiştir. 400 araştırma evreninden 238'sinden cevap alınmıştır. Buna göre gönderilen anketlerin cevaplanma oranı % 59,5'tir.

Bu çalışma kapsamına dahil edilen örneklem düzeyi birçok çay işletmesine uyarlanabilir düzeyde olduğunu göstermesine rağmen elde edilen sonuçlar birtakım kısıtlara sahiptir. Bu kısıtlar;

- Uygulamanın bulguları Karadeniz Bölgesindeki çay işletmelerine özgüdür. Başka bölgelerdeki farklı sektörlerdeki uygulama farklı sonuçlar verebilir.
- Uygulamada, firmaların boyutlarını değerlendiren bir ayırım yapılmamıştır. Bu nedenle araştırmadan elde edilen sonuçlar işletmenin ölçeğine göre farklılık gösterebilir.
- Öncelikle veri toplama süreci, sadece bölgesel işletmelerde (Doğu Karadeniz Bölgesi) gerçekleştirilmiştir.
- Burada gerçekleştirilen analizler 238 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

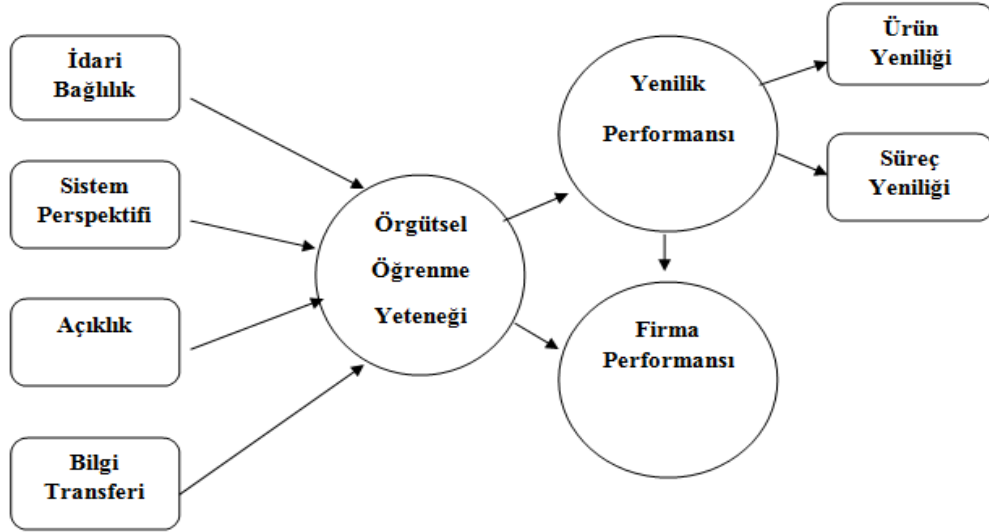
4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada anket yöntemi uygulanarak belirlenen ölçekler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarının güvenilir ve tutarlı olması için anket tasarımı esnasında kapsamlı bir literatür sonucunda anket formu oluşturulmuştur. ÖÖY'nin yenilik performansına etkisini ölçmeyi hedefleyen anket soruları üç grupta toplanmıştır. Bu üç grubun dışında işletme hakkında genel bilgilerin ve anketi

dolduran kişinin demografik özelliklerinin bulunduğu bölüm anketin başında yer almaktadır. Anket soruları literatürde yapılan kapsamlı araştırmalar sonucunda teorik bir temele dayandırılarak ankette yer almıştır. Değişkenlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılıyorum'dan, 5=kesinlikle katılmıyorum'a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Likert ölçeği şeklinde hazırlanmış sorulardan ÖÖY'ni ölçmek için kullanılan ölçek, Gomez ve arkadaşlarının (2005) geliştirdiği ve on beş sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Yenilik performansını ölçmek için kullanılan ölçek Hung ve arkadaşlarının (2011) geliştirdiği ve on bir sorudan oluşan ölçek ve firma performansını ölçmek için kullanılan ölçek ise Calantone ve arkadaşlarının (2002) geliştirdiği ve on iki sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada yer alan değişkenler şunlardır; İdari bağlılık, Sistem perspektifi, Açıklık ve Experimentasyon, Bilgi Transferi ve Entegrasyonu, Ürün yeniliği, Süreç yeniliği ve Firma Performansıdır.

Çalışma sonuçlarının güvenilirliği açısından kamu ve özel mülkiyetli işletmelere yönelik pilot çalışma uygulanmıştır. Literatür incelemesi sonucunda oluşturulan anket soruları İletişim bilgileri temin edilen 129 işletmenin faaliyette olanları ve çok küçük ölçekli olmayanlarıyla iletişime geçilerek 400 anket gönderilmiştir. Anketlerin büyük bir kısmı yüz yüze görüşme sonucunda küçük bir kısmı ise e- posta yoluyla gönderilmiştir. İşletmelere e- posta yoluyla gönderilen anketler telefon aracılığıyla da bilgilendirilerek takip edilmiş ve anketlerin geri dönüşü konusunda bilgi verilmiştir. 400 araştırma evreninden 238'sinden cevap alınmıştır. Buna göre gönderilen anketlerin cevaplanma oranı % 59,5'tür. Anket verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 18 istatistiksel veri analizi programında analiz edilerek elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.



Şekil 4. 1. Araştırma Modeli

ÖÖY'nin yenilik performansına etkisi literatürden yola çıkarak elde edilen verilerle 4 hipotez grubu oluşturulmuştur. ÖÖY'nin alt boyutu olan idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve experimentasyon, bilgi transferi ve entegrasyonunun yenilik ve firma performansına etkisi ve yenilik performansının firma performansına etkisini göstermektedir. Bu çalışmanın ana modeli bu şekilde oluşturulmuştur. Hipotez grupları her bir değişkenin alt boyutlarını ele alarak birbirleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmektedir. Literatür taraması sonucu oluşturulan hipotezler şunlardır;

H1a: İşletmelerdeki idari bağlılık ile ürün yeniliği arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

H1b: İşletmelerdeki sistem perspektifi ile ürün yeniliği arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

H1c: İşletmelerdeki açıklık ve eksperimentasyon ile ürün yeniliği arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

H1d: İşletmelerdeki bilgi transferi ve entegrasyonu ile ürün yeniliği arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

H2a: İşletmelerdeki idari bağlılık ile süreç yeniliği arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

H2b: İşletmelerdeki sistem perspektifi ile süreç yeniliği arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

H2c: İşletmelerdeki açıklık ve eksperimentasyon ile süreç yeniliği arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

H2d: İşletmelerdeki bilgi transferi ve entegrasyonu ile süreç yeniliği arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

H3a: İşletmelerdeki idari bağlılık ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

H3b: İşletmelerdeki sistem perspektifi ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

H3c: İşletmelerdeki açıklık ve eksperimentasyon ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

H3d: İşletmelerdeki bilgi transferi ve entegrasyonu ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

H4a: İşletmelerdeki ürün yeniliği ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

H4b: İşletmelerdeki süreç yeniliği ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif / negatif bir ilişki vardır.

4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

İletişim bilgileri temin edilen 129 işletmenin faaliyette olanları ve çok küçük ölçekli olmayanlarıyla iletişime geçilerek 400 anket gönderilmiştir. Anketlerin büyük bir kısmı yüz yüze görüşme sonucunda küçük bir kısmı ise e- posta yoluyla gönderilmiştir. İşletmelere e- posta yoluyla gönderilen anketler telefon aracılığıyla da bilgilendirilerek takip edilmiş ve anketlerin geri dönüşü konusunda bilgi verilmiştir. 400 araştırma evreninden 238'sinden cevap alınmıştır. Buna göre gönderilen anketlerin cevaplanma oranı % 59,5'tür. İşletmelerle ilgili genel bilgiler frekans ve

yüzde dökümleri ile değerlendirilmiş tablo yöntemiyle gösterilmiş, demografik özellikler incelenmiştir. Daha sonra modelde oluşturulan hipotezleri test edebilmek amacıyla faktör analizi yapılmış ve 7 faktör belirlenmiştir. Oluşturulan faktörlerin güvenilirlik analizleri yapılarak soruların evrenselliği ve kararlılığı ölçülmüştür. Sonrasında ortaya konan modeli oluşturan faktörler arası ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılarak tablo oluşturulmuştur. Faktörlerin geçerliliğine karar verildikten sonra ise regresyon analizi ile oluşturulan model kapsamında değişkenlerin birbirileri ile ilişkileri incelenmiştir.

4.4.1. Demografik Özellikler

Ankete katılan işletmelerin mülkiyeti kamu özel sektör olarak belirtilmiş ve Tablo 4.1.' de gösterilmiştir.

Tablo 4. 1 Firma mülkiyeti

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kamu	204	85,7	85,7	85,7
Özel	34	14,3	14,3	100
Toplam	238	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerden anketi dolduran işletmelerin % 85,7'si kamu işletmesi, % 14,3'ü özel sektör işletmesidir.

Ankete katılan işletmelerdeki çalışanların yaş dağılım aralıkları ve yaş dağılımları Tablo 4.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 2. Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 yaş ve altı	4	1,7	1,7	1,7
26-35 yaş arası	23	9,7	9,7	11,3
35-46 yaş arası	67	28,2	28,2	39,5
46-49 yaş arası	45	18,9	18,9	58,4
50 yaş ve üzeri	99	41,6	41,6	100,0
Toplam	238	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerden anketi dolduran işletmelerdeki çalışanların, % 1,7'si 25 yaş ve altı, %9,7'si 26-35 yaş arası, %28,2'si 35-46 yaş arası, % 18,9'u 46-49 yaş arası, %41,6'sı 50 yaş ve üzeridir.

Ankete katılanların işletmelerdeki anketi dolduran çalışanların cinsiyet dağılımı Tablo 4.3.'de verilmiştir.

Tablo 4. 3. Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bay	198	83,2	83,2	83,2
Bayan	40	16,8	16,8	100
Toplam	238	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerden anketi dolduranların %83,2'si bay, %16,8'i bayandır.

Ankete katılanların işletmelerinde bulunan çalışanların çalıştıkları pozisyon, müdür, müdür yardımcısı ve diğer olarak belirtilmiş ve çalıştıkları bölüm dağılımı Tablo 4.4.'de verilmiştir.

Tablo 4. 4. Çalışılan Bölüm

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Müdür	41	17,2	17,2	17,2
Müdür Yrd.	93	39,1	39,1	56,3
Diğer	104	43,7	43,7	100,0
Toplam	238	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerden anketi dolduran işletmelerdeki çalışanların, %17,2'si müdür, %39,1'i müdür yardımcısı, %43,7'si diğer yönetim kademesinde olanlardır.

Ankete katılanların işletmelerinde bulunan çalışanların eğitim düzeyleri, ilköğretim, lise- meslek lisesi, yüksekokul, üniversite ve yüksek lisans-doktora olarak belirtilmiş ve eğitim düzeylerinin dağılımı Tablo 4.5.'de verilmiştir

Tablo 4. 5. Eğitim Düzeyi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	2	,8	,8	,8
Lise-Meslek Lisesi	13	5,5	5,5	6,3
Yüksekokul	42	17,6	17,6	23,9
Üniversite	174	73,1	73,1	97,1
Y.Lisans-Doktora	7	2,9	2,9	100,0
Toplam	238	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerden anketi dolduran işletmelerdeki çalışanların, %0,8'i İlköğretim, %5,5'i Lise-Meslek Lisesi, %17,6'sı Yüksekokul, %73,1'i Üniversite, %2,9'u Yüksek Lisans- Doktora'dır.

Ankete katılanların işletmelerinde bulunan çalışanların toplam çalışma sürelerinin dağılımı Tablo 4.6.'da verilmiştir.

Tablo 4. 6. Toplam Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-2 yıl	8	3,4	3,4	3,4
2-5 yıl	6	2,5	2,5	5,9
5-10 yıl	12	5,0	5,0	10,9
10 yıl ve üzeri	212	89,1	89,1	100,0
Toplam	238	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerden anketi dolduran işletmelerdeki çalışanların, % 3,4'ü 0-2 yıl, %2,5'i 2-5 yıl,%5,0'ı 5-10 yıl, %89,1'i 10 yıl ve üzeridir.

Ankete katılanların işletmelerinde bulunan çalışanların bu işletmedeki çalışma sürelerinin dağılımı Tablo 4.7.'de verilmiştir.

Tablo 4. 7. Bu İşletmedeki Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1 yıl	8	3,4	3,4	3,4
1-3 yıl	24	10,1	10,1	13,4
3-5 yıl	34	14,3	14,3	27,7
5 yıl ve üzeri	172	72,3	72,3	100,0
Toplam	238	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerden anketi dolduran işletmelerdeki çalışanların, %3,4'ü 0-1 yıl, %10,1'i 1-3 yıl, %14,3'ü 3-5 yıl, %72,3'ü 5 yıl ve üzeridir.

4.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi; birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan bir sistemde, değişkenler arasındaki ilişkileri daha yakından inceleyerek sistemin işleyiş özelliklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çok değişkenli istatistik yöntemlerinden biridir. Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın temelini araştırmaktır. Faktör ağırlıkları faktörün değişkeni ölçmedeki önemini gösteren ölçüdür. Bu çalışmada değişkenleri ölçmek için kullanılan soruları test etmek iki ayrı faktör analizi yapılmıştır. Birinci faktör analizi, kalite olgunluğu ve yenilik değişkenlerine aittir. İkincisi ise işletme performans değişkenlerini ölçmek için kullanılan soruları test etmek için yapılan faktör analizidir (Tatlıdil, 1996: 167). Bağımlı ve bağımsız değişkenin ilgili faktörlere yüklenip yüklenmediklerini test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler birlikte analize tabi tutulmuştur. 0,50 ve üzerindeki faktör yükleri oldukça iyi olarak kabul edilmiştir. Güvenilirlik katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2005);

- $\leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Faktör analizi ile bu çalışmada ele alınan bağımsız değişkenleri; (i) idari bağlılık, (ii) sistem perspektifi, (iii) açıklık ve eksperimentasyon, (iv) bilgi transferi ve entegrasyonunu ölçmek için kullanılan sorular, tek faktöre indirgenip modelde bağımlı değişkenlere, (i) ürün yeniliği, (ii) süreç yeniliği, (iii) firma performansına etkileri incelenmiştir. Bu çalışmada oluşturulan model 7 boyut ve 39 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulara tatbik edilen faktör analizi sayesinde her boyutu oluşturan sorular belirlenerek tek bir değişkene indirgenmiştir. Faktör analizinden elde edilen 7 faktör regresyon analizinde hipotezlerin testi için kullanılmıştır. Elde edilen faktörler Tablo 4.8.'de gösterilmektedir. Tablo 4.8'deki değişkenler incelendiğinde tüm faktörler 0,5'ten büyük olduğu için faktörler birbirleriyle ilişkilidir.

Tablo 4. 8. Faktör Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7
Öğrenme Yeteneği							
1. İdari Bağlılık							
İdari Bağlılık 4	,784						
İdari Bağlılık 3	,775						
İdari Bağlılık 1	,740						
İdari Bağlılık 2	,653						
İdari Bağlılık 5	,645						
2.Sistem Perspektifi							
Sistem Perspektifi 2		,888					
Sistem Perspektifi 1		,865					
Sistem Perspektifi 3		,833					
3.Açıklık ve Experim.							
Açıklık 3			,854				
Açıklık 1			,828				
Açıklık 4			,748				
Açıklık 2			,717				
4.Bilgi Trans. ve Ent.							
Bilgi Trans. ve Ent. 2				,800			
Bilgi Trans. ve Ent. 1				,704			
Bilgi Trans. ve Ent. 4				,577			
Bilgi Trans. ve Ent. 3				,546			
Yenilik Performansı							
5.Ürün Yeniliği							
Ürün Yeniliği 2					,889		
Ürün Yeniliği 3					,887		
Ürün Yeniliği 1					,856		
Ürün Yeniliği 6					,806		
Ürün Yeniliği 4					,752		
Ürün Yeniliği 5					,655		
6.Süreç Yeniliği							
Süreç Yeniliği 3						,879	
Süreç Yeniliği 2						,848	
Süreç Yeniliği 4						,838	
Süreç Yeniliği 1						,760	
Süreç Yeniliği 5						,673	
7.Firma Performansı							
Firma Performansı 4							,848
Firma Performansı 6							,773
Firma Performansı 2							,770
Firma Performansı 5							,759
Firma Performansı 3							,752
Firma Performansı 7							,727
Firma Performansı 1							,590

Tablo 4.8'deki değişkenler incelendiğinde tüm faktörler 0,5'ten büyük olduğu için faktörler birbirleriyle ilişkilidir.

4.4.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik bir ölçme aracıyla aynı koşullar altında tekrarlanan ölçümlerden elde edilen ölçüm değerlerinin kararlı olup olmadığının bir göstergesidir. Ayrıca, güvenilirlik bir ölçme aracının ölçtüğü özelliği ne derecede doğru ölçtüğünü ve ölçme sonucunun hatalardan ne derecede arındığını ortaya koyar (Yener, 2007).

Korelasyonuna bakılacak olan değişkenler ikiden fazla olsalar dahi ikili olarak ele alınırlar ve bu ikili değişkenlerin etkileşimi, katsayı yardımıyla yön ve kuvvet olarak tayin edilirler. Kullanılan anket ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenirlik, korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve 0 ile 1 arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir. Alfa değerinin 0,70 ve üzerinde değer alması güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (Sipahi ve ark., 2008: 73).

Güvenilirlik analizine göre modeldeki değişkenlerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Güvenilirlik testine göre, bilgi transferi ve experimentasyon dışındaki tüm değişkenler güvenli ve tutarlıdır. Güvenilirlik analiziyle beraber ölçeklerin geçerliliği kabul edildikten sonra, modeli oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon tablosu oluşturulmuştur. Tablo 4.2.'de bu araştırmada kullanılan ve faktörleri oluşturan 7 ölçeğin güvenilirlik düzeyleri ve faktörler arasındaki korelasyon gösterilmektedir. Tablo 4.2.'ye göre, değişkenler arasında 0,05 ve 0,01 düzeyinde ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon analizinde belirleyici olan Pearson korrelasyon katsayısıdır. Değişkenler arası 0.01 düzeyinde ilişkiler birbirleriyle daha kuvvetli etkileşimde bulunduklarını gösterir.

Tablo 4. 9. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7
1.İdari Bağlılık	$\alpha=,765$						
2.Sistem Perspektifi	,468**	$\alpha=,826$					
3.Açıklık ve Experimentasyon	,551**	,413**	$\alpha=,788$				
4.Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	,498**	,311**	,537**	$\alpha=,567$			
5.Ürün Yeniliği	,166*	,362**	,420**	,207**	$\alpha=,896$		
6. Süreç Yeniliği	,272**	,370**	,446**	,241**	,781**	$\alpha=,861$	
7.Firma Performansı	,140*	,374**	,353**	,243**	,727**	,751**	$\alpha=,867$

** 0,01 düzeyinde anlamlı

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Korelasyon analizi, idari bağlılıkla ürün yeniliği ve idari bağlılıkla firma performansı arasında % 5 önem düzeyinde diğer değişkenlerin tümünde % 1 önem düzeyinde anlamlı ilişkiyi göstermektedir. Güvenilirlik analizinde ise, idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve experimentasyon, ürün yeniliği, süreç yeniliği ve firma performansının α değerleri 0.70'in üzerinde olduğu için güvenilirlikleri ispatlanmıştır. Bilgi transferi ve entegrasyonunun α değerleri 0.70'in altında olduğu için güvenilirliği ispatlanamamıştır.

4.4.4. Regresyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasına regresyon analizi adı verilebilmektedir. Basit regresyondaki basit kelimesi iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiğini doğrusal kelimesi ise değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılacak matematiksel modelin doğrusal olduğunu ifade etmektedir(Hair, 1995).

Bu çalışmada 4 tane bağımsız değişkenin; idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve eksperimentasyon ve bilgi transferi ve entegrasyonunun, bağımlı değişken olarak, ürün yeniliği, süreç yeniliği ve firma performansına etkileri ölçülmektedir. İkinci olarak bağımsız değişken olarak; ürün yeniliği, süreç yeniliğinin, bağımlı

değişken olan firma performansına etkileri ölçülmektedir. Son olarak da, bağımsız değişken olarak idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve eksperimentasyon ve bilgi transferi ve entegrasyonu ürün yeniliği, süreç yeniliği bağımlı değişken olarak da firma performansına etkileri ölçülmektedir. (i) idari bağlılık, (ii) sistem perspektifi, (iii) açıklık ve eksperimentasyon, (iv) bilgi transferi ve entegrasyonunu yenilik performansı ve firma performansına etkileri ölçülmüştür. Tablo 4.10. regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4. 10. Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği, Süreç Yeniliği ve Firma Performansı Üzerine Etkisi

	Bağımlı Değişkenler					
	Ürün Yeniliği		Süreç Yeniliği		Firma Perfor.	
Bağımsız Değişkenler	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
İdari Bağlılık	-,189*	,012	-,040	,593	-,219**	,004
Sistem Perspektifi	,283**	,000	,237**	,000	,328**	,000
Açıklık ve Exp.	,412**	,000	,380**	0,00	,287**	,000
Bilgi Transferi ve Ent.	-,008	,905	-,017	,815	,096	,183
	$R^2 = ,242$ F= 18,626 Sig.=,000		$R^2 = ,242$ F= 18,603 Sig.=,000		$R^2 = ,216$ F= 16,070 Sig.=,000	

** 0,01 düzeyinde anlamlı

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Regresyonda bağımsız değişkenler olarak idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve eksperimentasyon ve bilgi transferi ve entegrasyonunu alınmış; bağımlı değişken olarak da ürün yeniliği, süreç yeniliği ve firma performansı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenlerle ürün yeniliği arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R^2=0,242$ değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, ürün yeniliğindeki değişimin % 24,2'sini açıklamaktadır. Analiz sonucunda, sistem perspektifi ve açıklık ile ürün yeniliği arasında anlamlı ve pozitif

ilişki olduğu görülmektedir. Ancak idari bağıllık ile ürün yeniliği arasında anlamlı ve negatif ilişki görülmektedir. Bilgi transferinin ile ürün yeniliğine etkisi olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni anket evreninin büyük bir kısmı kamu işletmeleri olduğu için kamu işletmelerinde çağdaş yönetim anlayışının gelişmemiş olmasından kaynaklanabilmektedir.

İkinci olarak, idari bağıllık, sistem perspektifi, açıklık ve eksperimentasyon ve bilgi transferi ve entegrasyonunu ile süreç yeniliği arasındaki ilişki regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Analizde bağımsız değişkenlerle süreç yeniliği arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R^2=0,242$ değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, süreç yeniliğindeki değişimin % 24,2'sini açıklamaktadır. Analiz sonucunda, sistem perspektifi ve açıklık ile süreç yeniliği arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Ancak idari bağıllık ile bilgi transferi ile süreç yeniliğinde etkisi olmadığı görülmektedir.

Son olarak, idari bağıllık, sistem perspektifi, açıklık ve eksperimentasyon ve bilgi transferi ve entegrasyonunu ile firma performansı arasındaki ilişki regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Analizde bağımsız değişkenlerle firma performansı arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R^2=0,216$, değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, süreç yeniliğindeki değişimin % 21,6'sını açıklamaktadır. Analiz sonucunda, sistem perspektifi ve açıklık ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki, idari bağıllık ile firma performansı arasında anlamlı ve negatif etki olduğu görülmektedir. Ancak bilgi transferinin firma performansına etkisi olmadığı görülmektedir. İdari bağıllıkla firma performansı arasındaki ilişki literatürün aksine negatif etkisi işletmelerdeki yöneticilerin yönetin anlayışının gelişmemiş olmasından kaynaklanabilir.

Bu durumda, H1b, H1c, H2b, H2c, H3b,H3c, kabul, H1a, H1d, H2a, H2d, H3a, H3d, reddedilmiştir.

Ürün yeniliği ve süreç yeniliğinin firma performansına etkileri ölçülmüştür. Tablo 4.11. regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4. 11. Ürün Yeniliği, Süreç Yeniliği İle Firma Performansı Arasındaki İlişki

	Bağımlı Değişkenler	
	Firma Performansı	
Bağımsız Değişkenler	β	Sig.
Ürün Yeniliği	,361**	,000
Süreç Yeniliği	,469**	,000
	$R^2 = ,615$ $F = 187,412$ $Sig. = ,000$	

** 0,01 düzeyinde anlamlı

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Regresyonda bağımsız değişkenler ürün yeniliği ve süreç yeniliği; bağımlı değişken olarak da firma performansı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenlerle firma performansı arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R^2 = 0,615$ değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, ürün yeniliğindeki değişimin % 61,5'ini açıklamaktadır. Analiz sonucunda, ürün yeniliği ve süreç yeniliği ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

Bu durumda, H4a, H4b kabul edilmiştir.

(i) idari bağlılık, (ii) sistem perspektifi, (iii) açıklık ve eksperimentasyon, (iv) bilgi transferi ve entegrasyonunu, (v) ürün yeniliği, (vi) süreç yeniliğinin firma performansına etkileri ölçülmüştür. Tablo 4.12. regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4. 12. Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Ürün Yeniliği, Süreç Yeniliği ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

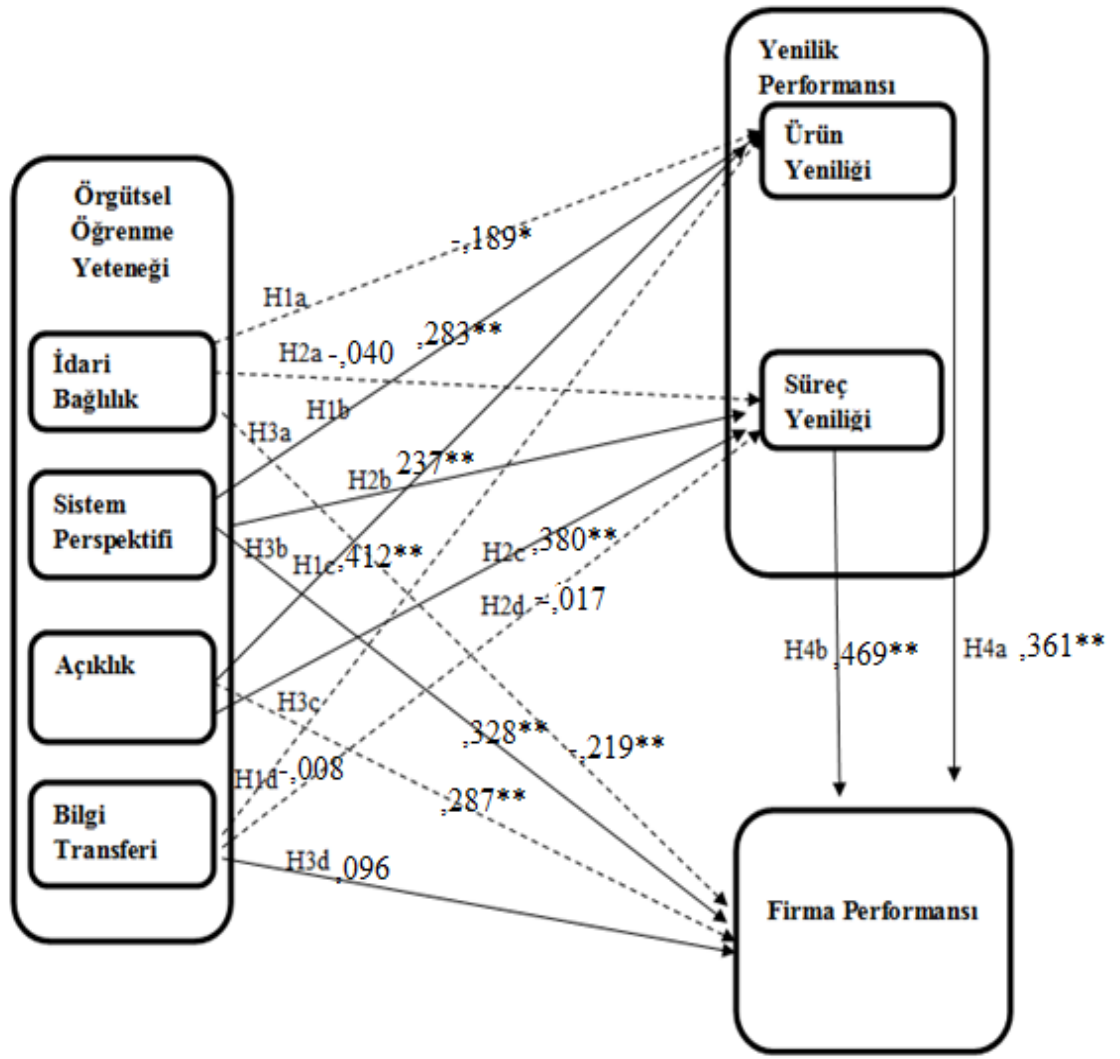
	Bağımlı Değişkenler	
	Firma Performansı	
Bağımsız Değişkenler	β	Sig.
İdari Bağlılık	-,139**	,009
Sistem Perspektifi	,124**	,010
Açıklık ve Exp.	-,027	,622
Bilgi Transfiri ve Ent.	,106*	,031
Ürün Yeniliği	,321**	,000
Süreç Yeniliği	,479**	,000
	$R^2 = ,636$ $F = 67,257$ $Sig. = 000$	

** 0,01 düzeyinde anlamlı

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Regresyonda bağımsız değişkenler olarak idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve eksperimentasyon ve bilgi transferi ve entegrasyonunu, ürün yeniliği, süreç yeniliği alınmış; bağımlı değişken olarak da firma performansı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenlerle firma performansı arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon denklemi: $R^2=0,636$ değeri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, firma performansındaki değişimin % 63,6'sını açıklamaktadır. . Analiz sonucunda, sistem perspektifi, bilgi transferi ve entegrasyonu, ürün yeniliği, süreç yeniliği ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki ve idari bağlılıkla firma performansı arasında anlamlı ve negatif ilişki olduğu görülmektedir. Ancak açıklık ve eksperimentasyonun firma performansına etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, H3b, H3d, H4a, H4b, kabul H3a, H3c reddedilmiştir.

Bu çalışma sonucunda yapılan uygulamadan elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan ve doğrulanan hipotezlerin oluşturduğu model Şekil 4.2."de gösterilmektedir.



Şekil 4. 2. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Model

Araştırmaya konu olan değişkenlerin test edilmesi sonucunda elde edilen Şekil 4.2'deki modele göre, sistem perspektifi ile ürün yeniliği, süreç yeniliği ve firma performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki görülmektedir. Açıklık ve experimentaston ile ürün yeniliği ve süreç yeniliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki görülmektedir. Bilgi transferi ile firma performansı arasında, ürün yeniliği ve süreç yeniliği ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki görülmektedir. İdari bağlılıkla ürün yeniliği ve firma performansı arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki görülmektedir. Diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, öğrenme ekonomileri kapsamında bireylerin firmaların ve ulusların varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati bir önemi olan öğrenme kavramını ele almakta; örgütsel öğrenme yeteneğini 4 boyutta inceleyerek bu boyutlar aracılığı ile örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik performansı ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemektedir.

Öğrenme yenilik aktivitelerini destekler ve rekabetçi ortamlarda 'kalite' başarının en temel belirleyicisidir. Ticari kuruluşlar ürün ve yönetim kalitesini sürekli olarak yeniden üreterek rekabetçi bir avantajı ayakta tutabilirler. Stratejik bir perspektiften bakılınca örgütsel öğrenme stratejileri ve şirket kültürü şirket ortamına uyarlanabilir olmalıdır. Sistematik bir perspektiften bakılınca, örgütlerin dışarıdan gelen bilgiyi aldıkları ve daha sonra örgüt aktivitelerini ayarladıkları dinamik olarak dengeli bir ilişki olarak tanımladı. Bu ilişki, örgüt varlığını sürdürmeye çalışırken, ortamı ve örgütsel işleyişi dengelemeye yardım eder. Bunun yanı sıra, örgütsel öğrenme bireysel, takım ve örgüt düzeylerine bölünebilir. Bir süreç perspektifinden bakılınca örgütsel öğrenmenin, insan becerilerini geliştirerek kurumsal etkinlik üreten bir örgüt kültürü içerisinde organizasyon bilgisi ve normları oluşturma sürecidir. Bu süreç sonunda eğer işletmeye katma değer yaratacak ürün elde ediliyorsa bu işletmenin hem karlılığını hem de performansını arttıracaktır. Eğer yenilik süreci pazarlanabilir ürün ya da süreçle ödüllendirilemiyorsa bu durum işletmeye artı maliyet olacaktır. Örgütlerin yenilik üretebilmesi için öncelikle öğrenme yeteneklerine bağlıdır. Öğrenme yetenekleri eğer işletmenin geneline yayılmışsa ancak işletmenin yenilik ve firma performansına katkı yaratabilir.

Yenilik, şirketin dış çevrenin karışıklığıyla baş edebilmesine destek olur, dolayısıyla, iş dünyasındaki, özellikle de dinamik pazarlardaki, uzun vadeli bir başarının temel etmenlerinden biridir. İş ortamlarında varlıklarını sürdürebilmek için, firmalar artan karmaşıklıkla ve yüksek hızlı değişimle baş etmek zorundadır. Bu bağlamlarda, yenilenme kapasitesine sahip olan firmalar, yenilikçi olmayan şirketlere

kıyasla, zorluklara daha hızlı cevap verebilecek ve yeni ürün ve pazar fırsatlarını daha iyi kullanabileceklerdir. Firma performansları üzerinde olumlu etkileri olan yenilik pahalı ve riskli bir aktivitedir çünkü pazar riskiyle karşılaşma ihtimalinin artması, artan maliyetler, çalışan memnuniyetsizliği ve garantisi olmayan değişiklikler gibi olumsuz sonuçları da vardır. Büyük firma genellikle yeniliğe yatırım yapmak için daha çok kaynağa sahip olacağı için, firma boyutu performans ve inovasyona üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Örgütsel öğrenme ve yenilik arasında da sıkı bir bağ bulunmaktadır. Örgütlerin yeni fikirlere ve bilgilere açık olması ve bu bilgi ve fikirleri örgütün kendi rutinlerine yerleştirmesi, örgütsel öğrenmenin temelini teşkil etmektedir. Bir diğer deyişle, örgüt yeni fikirleri ve bilgileri benimsemesi için bir öğrenme sürecine girmesi gerekir.

Özetlenecek olursa bir firmada inovasyona uygun örgüt kültürünün var olup olmadığı bazı hususlara bağlıdır. İnovasyon ancak; üst yönetim tarafından kabul ediliyorsa, işletmenin tüm departmanlarında etkili olarak paylaşılıyorsa, çalışanlar tarafından başarıya götürecek fırsatlarla dolu bir süreç olarak kabul ediliyorsa, takım çalışmasına, işbirliğine, içsel ve dışsal ilişkilerin öneminden tüm çalışanlar ve yönetim haberdar ise örgüt kültürünün inovasyona uygunluğundan bahsedilebilir. Örgüt kültürü, süreklilikle ilgili bir olgudur. Bir işletme harika bir ürün tasarlayabilir, onu kusursuz bir biçimde geliştirebilir, yaratıcı bir şekilde pazarlayabilir ve piyasaya hızlı bir şekilde sürebilir. Ama bunu sürdürmek, işletmenin sosyal mimarisinin temelinde yatan bir kültür sorunudur.

Bu çalışmada, kapsamında anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler incelendiğinde elde edilen önemli sonuçlar şunlardır. Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu kamu işletmesidir. Ayrıca ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu 50 yaş ve üzeri ve baydır. Çalışanların büyük çoğunluğu diğer yönetim kademesin çalışanlar ve Üniversite mezunudur. Ankete katılanların büyük bir kısmı 10 yıl ve üzeri ve mevcut işletmedeki çalışma süreleri 5 yıl ve üzeridir.

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda örgütsel öğrenme yeteneği ile ürün yeniliği,

süreç yeniliği ve firma performansı arasında ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkiler; sistem perspektifi ve açıklık ile ürün yeniliği arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Ancak idari bağıllık ile ürün yeniliği arasında anlamlı ve negatif ilişki görülmektedir. Bilgi transferinin ile ürün yeniliğine etkisi olmadığı görülmektedir. Literatürün aksine idari bağıllık ile ürün yeniliğinin negatif ilişkisi, örnekleme konu olan işletmelerdeki üst yönetimin çağdaş yöneticilik anlayışının gelişmemiş olmasından ya da araştırmanın kısıtlarından kaynaklanabilmektedir.

Sistem perspektifi ve açıklık ile süreç yeniliği arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Ancak idari bağıllık ile bilgi transferi ile süreç yeniliğinde etkisi olmadığı görülmektedir. Sistem perspektifi ve açıklık ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki, idari bağıllık ile firma performansı arasında anlamlı ve negatif etki olduğu görülmektedir. Ancak bilgi transferinin firma performansına etkisi olmadığı görülmektedir. Literatürün aksine idari bağıllık ile firma performansı arasındaki negatif ilişki araştırmanın kısıtlarından ve örnekleme konu olan işletmelerdeki çağdaş yönetim anlayışının gelişmemiş olmasından kaynaklanabilmektedir.

Analiz sonucunda, ürün yeniliği ve süreç yeniliği ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda, sistem perspektifi, bilgi transferi ve entegrasyonu, ürün yeniliği, süreç yeniliği ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki ve idari bağıllıkla firma performansı arasında anlamlı ve negatif ilişki olduğu görülmektedir. Ancak açıklık ve eksperimentasyonun firma performansına etkisi olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre konuyla ilgili olan literatürün aksine idari bağıllığın ürün yeniliğine anlamlı ve negatif etkisi ve bilgi transferi ve entegrasyonu ile ürün yeniliğine etkisi olmadığı görülmüştür. İdari bağıllık ve bilgi transferi ve entegrasyonu süreç yeniliğine etkisi olmadığı gözlemlenmektedir. İdari bağıllıkla firma performansı arasında anlamlı ve negatif ilişkisi olduğu görülmektedir. Ancak açıklık ve eksperimentasyonun firma performansına etkisi olmadığı görülmektedir.

İlginç olan nokta şudur ki literatürün aksine analiz bulguları örgütsel öğrenme yeteneğinin iki boyutu (idari bağlılık, ile bilgi transferi ve entegrasyon) ile ürün yeniliği, süreç yeniliği ve firma performansı arasında herhangi bir direkt yada dolaylı pozitif ilişkinin varlığına dair bir sonuca ulaşamamıştır.

Çalışmamızın yenilik ve firma performansını etkileyen örgütsel becerileri belirlemede ve ülkemizdeki çay sektörünün yenilik çalışmalarına bakış açılarını belirleme ve durumunu bu ölçütler açısından incelemek açısından faydalı olduğuna inanıyoruz. Literatürün aksi yönündeki bu bulgular, çalışmanın kısıtlarından kaynaklanıyor olabilir; ancak daha net bir sonuca ulaşabilmek için bu konuda çok daha fazla ampirik çalışmanın gerçekleştirilmesi şarttır. Yenilik performanslarını örgütsel becerilerin etkilediğini görmekle beraber uygulama yaparken işletme yöneticilerin özellikle kamu işletmelerindeki yöneticilerin, yenilik kararının Genel Müdürlüğün nezninde karara bağlandığını ifade etmektedirler. Ancak bu konuda daha kesin değerlendirme yapabilmek için örneklemin büyüklüğü arttırılabilir. Örneklemin büyüklüğüyle beraber işletmelerin büyüklükleri de dikkate alınarak daha kesin sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKLAR

- **AKGÜN**, A.E., Keskin., H., Günsel., A., 2009, “*Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*”, Eflatun Yayınevi, Ankara
- **AKTAN**, C. ve Vural, İ. (2004), Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Aralık 2004.
- **ALEGRE**, J. **Chiva**, R., Assessing The Impact Of Organizational Learning Capability On Product Innovation Performance: An empirical test. *Technovation* 28 (2008) 315–326
- **ARSLANTAS**, Cem Cüneyt (2005); “*Kişisel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye*”, **Active**, Temmuz-Ağustos, 1–17
- **AYDINLI**, H.İ. (2005) Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları”, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- **BARUTÇUGİL**, İ., (2002) *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- **BARUTÇUGİL**, İ., (2004), “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- **BATORY**, S.S., Neese, W., Batory, A.H. (2005). Ethical marketing practices: An Investigation of antecedents, innovativeness and business performance. *Journal of American Academy of Business*, 6 (2), 135-142. Ss
- **BAŞARAN**, İ.B. *Yönetimsel Davranış, Örgütsel Davranış*. Birinci basım. Ankara, Gül Yayınevi, 1997., s.115.
- **BİNGÖL**, M. (2006), “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik”, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- **BONTIS**, Nick; Crossan, M.; Hlland, J. (2002); “Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows”, *Journal of Management Studies*, 39, 4.
- **BOZKURT**, A., “*Öğrenen Örgütler*”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar* içinde (Ed. Cevat Elma, Kamile Demir), Ankara, Anı Yayıncılık, 2000, s.43–61.
- **ÇAM**, Salim, *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002.

- **CAINELLI, G., EVANGELISTA R., and SAVONA M.,(2006),**” Innovation and Economic Performance in Services: A Firm-Level Analysis, *Cambridge Journal of Economics*, Sayı 30, s.435–458
- **CHAN, C.C.A., Lim, L. ve Keasbeyrry, S. K. (2003):** “Examining the linkages between team learning bahviors and team performance”, *The Learning Organization*, 10(4), ss.228-236.
- **COZİJNSEN, A., J.W. Vrakking and M.V. Ijzerloo (2000)** “Success and Failure of 50 Innovation Projects in Dutch Companies”, *European Journal of Innovation Management*, 3(3), 150-159.
- **DAMANPOUR, F. ve Gopalakrishnan, S., 1998.** Theories Of Organizational Structure And Innovation Adoption: The Role Of Environmental Change, *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1- 24.
- **DAMANPOUR, F., Schneider, Marguerite. (2006).** “Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers”. (*British Journal of Management*).
- **DEMİREL, Y., Karadal H.,** “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt12, Sayı3, 2007,s. 253-270.*
- **DİKMEN, Ç., (1999),** Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:10, Sayı:34, s. 57-67
- **DOYLE, Peter, (1998),** *Marketing Management & Strategy*, Second Edition, Prentice Hall
- **DRUCKER, P. (1985),** “Discipline of Innovation”, *Harvard Business Review*, May-June 1985,67-72.
- **EREN, Erol (1993:403),** *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul
- **EREN, Erol (2004)** *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Sekizinci Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- **EVEREST M. Rogers,** *Diffusion Of Innovations*, Fourth Edition, USA, Simon & Schuster Inc.,1995, s. 6.
- **FREEMAN, C. and L. Soete (2003)** *Yenilik İktisadı*, Ankara: TUBİTAK.

- **GUAN**, J.; N. Ma; “Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms” *Technovation*, Vol. 23, 2003, pp. 737–747.
- **GUAN**, Jian Cheng; Richard C. M. Yam; Chiu Kam Mok; Ning Ma; “A Study of the Relationships between Competitiveness and Technological Innovation capability based on DEA Models”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 170, 2006, pp. 971–986.
- **GÜLEŞ**, H. K., Bülbül, H., (2004). “*Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*”. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- **HADGİNSON** M., A Shared Strategic Vision: Dream or Reality?, *The Learning Organization*, 9/2, 2002.
- **HAİR**, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C., 1995, *Multivariate Data Analysis with Reading*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- **HASEBROOK** Joachim, *Lernen für die Lernende Organization*, Educational Financial Portal der Bankakademie e.V. Frankfurt, 2002.
- **HOANG** V.P. (2005) “Organizational Learning In A Knowledge Economy”, www.aeaf.minfin.bg/documents/Van_Phuc_Hoang_paper_CMTEA2005.pdf. 21.11.2010.
- **HUBER**, G.P. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*, *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- **HUNG**, Yu Yuan Richard, Lien Hui Ya Bella, Yang Baiyin, Wu Chi-Min, Kuo Yu-Ming, *Impact Of TQM And Organizational Learning On Innovation Performance In The High-Tech Industry*, *International Business Review* 20 (2011) 213–225
- **HULT**, G., Tomas, M., Hurley, R. F.ve Knight, G. A. (2004), “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, *Industrial Marketing Management*, 33: 429- 438.
- **İMAMOĞLU**, Salih Zeki (2002), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Yenilik Çabaları ve Kobi’lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- **İNCELER**, H. (1997) “*Öğrenen Organizasyonlar*”, *BYTE Türkiye/Aralık*.

- **JEREZ-GOMEZ** P., Ce'spedes-Lorente J., Valle-Cabrera R. (2005) "Organizational Learning Capability:A Proposal Of Measurement", Journal of Business Research/ 58.
- **JEREZ-GOMEZ** P., Ce'spedes-Lorente J., Valle-Cabrera R. (2007) Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence from the Spanish Chemical Industry. Global Business and Organizational Excellence • DOI: 10.1002/joe.20144 • March/April 2007
- **JIMÉNEZ-JIMÉNEZ** Daniel, Valle, Raquel Sanz, Innovation, Organizational Learning, And Performance, Journal of Business Research 64 (2011) 408–417
- **KALAYCI**, S., (2005), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Türkiye, Asil Yayın Dağıtım.
- **KALKAN**, Veli Denizhan, (2004). "Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zekâ ve Bilgi Üretimi" Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2004.
- **KALKAN**, Veli Denizhan, "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetim-Kesişim ve Ayrışma Noktaları", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, ISS:1304_0278 Bahar, C.5, 2006.
- **KEITH** D, Glancey (2000), Entrepreneurial Economics, NY USA: Palgrave Publishers, New York.
- **KESKİN**, Halit (2004), "Öğrenmeye Bağlılık ve Paylaşılan Vizyon ile Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkiler", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:18, Sayı: 1-2, s.379.
- **KIWARI**, Rajnish (2008), "Research Project Global Innovation" Hamburg University of Technology (TUHH) Url adresi: http://www.globalinnovation.net/innovation/Innovation_Definitions.pdf, (Şubat2011).
- **KING**, N. & N. ANDERSON (1990) "Innovation in Working Groups", West, M.A. ve Farr, J.L. (der.) Innovation and Creativity at Work içinde, John Wiley&Sons, Londra, 81-99.
- **KOÇEL**, T., (2007) *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- **LEHMANN**, R. D., Winner S.R., Product management 3.Edition. England, 2002 s.269-285

- **LUECKE, R.**, *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, (Çev.: Turan Parlak), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul 2008.
- **MİKKELSEN, A.** and Gronhaug, K. (2000): “Measuring organizational learning climate: a cross-national replication and instrument validation study among public sector employees”, *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), ss.31-44.
- **MORRIS, C. G.**, (2002), *Psikolojiyi Anlamak (Psikolojiye Giriş)*, Çeviri Editörleri: H. Belgin Ayvaşık, Melike Sayıl, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 23, Ankara.
- **OECD** - Oslo Manual (2005). Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Paris.
- **ÖZEN U.** ve Bingöl M., “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki KOBİ'lerde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:10, 2007.
- **PROBST, G.J.B.** ve Büchel, B.S.T. (1997): *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*, Prentice Hall., London.
- **SAĞSAN, M.**, (2008), *Bilişim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarımına Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- **SALAVAU, H.**, 2004. The Concept of Innovativeness: Should We Need to Odak?, *European Journal of Innovation Management*, 7, 33-43.
- **SAVAŞÇI, İ.**, ve KAZANÇOĞLU, Y. “Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/12-03.pdf>, 15.11.2010.
- **SENGE, P. M.**, *Beşinci Disiplin*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993
- **SENGE, P. M.** (2004) *Besinci Boyut*, Çevirenler: A. İlideniz ve A. Doğukan. 12.Basım İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- **SİPAHİ, B.**, Yurtkoru, E.S., Cinko, M., *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, İstanbul, 2008.
- **STAMM, B.V.** (2003) *Managing Innovation, Design and Creativity*” Wiley,England

- **STANTON**, W.J., M.J. Etzel and B.J. Walker (1994) Fundamentals of Marketing, 10th Ed., New York: McGraw Hill Inc.
- **TATLİDİL**, H. (1996). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Analiz*. Cem Web Ofset Ltd.Şti., Ankara, ss.167-182.
- **TERZİOVSKİ**, M. ve Morgan, J.P., 2004. Management Practices And Strategies To Accelerate The Innovation Cycle in The Biotechnology Industry, Technovation, 1-8.
- **TİDD**, J., Bessant, J. and Pavitt, K., 2001. Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, Chichester John Wiley Inc, UK
- **TÜRKAY**, O., Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir 2007.
- **ULUSOY**, G., Alpan, L., Kılıç, K., ve Öner, M. A., 2008, İmalat Sanayinde İnovasyon Modelleri Ve Uygulamaları Projesi, TÜBİTAK, 2008.
- **YAZICI**, S. (2001) *Öğrenen Organizasyonlar*, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- **YAZICI**, S.(2004) *E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm*, 1.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.
- **YAZICI**, H. J. (2005): “A Study Of Collaborative Learning Style And Team Learning Performance”, Education and Training, 47(3), ss.216-229
- **YAVUZ**, K.H. (2002) Kuramsal Açıdan Öğrenen Organizasyon Oluşturma Süreci, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- **YENER**, H. (2007), “Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, 85-86.
- **YILMAZ**, M., (2008) ,Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında Trabzon/ Sürmene’de doğan İlyas Kays İMAMOĞLU, ortaöğrenimi Ümraniye Lisesi’nde 1999 yılında tamamladı. 2007 yılında Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümünden mezun oldu.

2008 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde (GYTE) Stratejileri Bilimi bölümünde Yüksek Lisans eğitime başladı. 2009 yılında, Bayburt Üniversitesi, Bayburt Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başladı. Halen Bayburt Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

EK 1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülen “Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi” konulu araştırma ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere, işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde bildirilecektir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

İlyas Kays İMAMOĞLU

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

A. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Çalışan Sayısı	① 10 ve daha az kişi ④ 101-250 arası ⑦ 5000 ve üzeri kişi	② 11-50 arası ⑤ 251-499 arası	③ 51-100 arası ⑥ 500-4999 arası
İşletmenin Kuruluş Yılı			
Firmanızın sektörü (İşkolu)			
Firmanızın mülkiyeti	① Kamu sektörü	② Özel sektör	

B. Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Yaş	① 25 yaş ve altı ④ 46-49 yaş arası	② 26-35 yaş arası ⑤ 50 yaş ve üzeri	③ 35-46 yaş arası
Cinsiyeti	① Bay	② Bayan	
Çalıştığı bölüm			
Eğitim Durumu	① İlköğretim ④ Üniversite	② Lise-Meslek Lisesi ⑤ Yüksek Lisans - Doktora	③ Yüksek Okul
Toplam Çalışma Süresi	① 0-2 yıl ③ 5-10 yıl	② 2-5 yıl ④ 10 yıl ve üzeri	
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	① 0-1 yıl	② 1-3 yıl	③ 3-5 yıl ④ 5 yıl ve üzeri

Bundan sonraki soruları aşağıdaki ölçeğe göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Öğrenme Yeteneği					
İdari Bağlılık					
1	Firmamızda, yöneticiler sıklıkla (çoğunlukla, sık sık) çalışanları “önemli karar verme süreçlerine” dâhil ederler.	1	2	3	4 5
2	Firmamızda, çalışan eğitimi maliyetten ziyade yatırım olarak düşünülmektedir.	1	2	3	4 5
3	Firma yönetimi herhangi bir alandaki değişiklikleri benimsemeye ya da yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakarlar.	1	2	3	4 5
4	Firmamızda, çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilmektedir.	1	2	3	4 5
5	Firmamızda, işle ilgili yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4 5
Sistem Perspektifi					
1	Tüm çalışanlar firmamızın hedefleri (amaçları) ile ilgili bilgiyi özümsemişlerdir.	1	2	3	4 5
2	Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler (departmanlar, bölümler, çalışma takımları ve bireyler) genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin bilincindedir.	1	2	3	4 5
3	Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler, koordineli bir şekilde çalışmaya yönelik bağlantı içerisindeyler.	1	2	3	4 5
Açıklık ve Eksperimentasyon					
1	Firmamız, yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği, iş süreçlerini iyileştirmenin bir yolu olarak desteklemektedir.	1	2	3	4 5
2	Firmamız, sektördeki diğer firmaların yaptıklarını takip eder; ilgi çekici ve kullanışlı olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri adapte eder.	1	2	3	4 5
3	Dış kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları, vb.) sağlanan tecrübe ve fikirler, firmamızın öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilir.	1	2	3	4 5
4	Bu firma kültürünün bir parçası olarak, çalışanlar prosedür ve metotlarla ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedirler.	1	2	3	4 5
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu					
1	Firmamızda hata ve başarısızlıklar daima tüm firma kademelerinde tartışılmakta ve analiz edilmektedir.	1	2	3	4 5
2	Çalışanlar, firmanın kullanabileceği yeni fikirler, programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşma şansına sahiptirler.	1	2	3	4 5
3	Firmamızda, takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir (R).	1	2	3	4 5
4	Firmamız, geçmişte öğrenilen- çalışanlar uzun süre aynı olmasa da- geçerli kalmasını sağlayabilecek araçlara (kılavuzlar, veri tabanları, dosyalar, örgütsel rutinler gibi) sahiptir.	1	2	3	4 5

Teknolojik Düzensizlik						
Endüstrimizdeki teknoloji hızlı bir şekilde değişmektedir.	1	2	3	4	5	
Teknolojik değişiklikler sanayimizde büyük fırsatlar sağlar.	1	2	3	4	5	
Sanayimizde 2-3 yıl içinde kullanacağımız teknolojinin nasıl olacağını tahmin etmek çok zordur.	1	2	3	4	5	
Endüstrimizdeki teknolojik buluşlarla çok miktarda yeni ürün fikirlerinin ortaya çıkması mümkün hale gelmiştir.	1	2	3	4	5	
Endüstrimizdeki teknolojik gelişmeler ikincil düzeydedir.	1	2	3	4	5	

Yenilik Performansı						
Ürün Yeniliği						
1	Firmamızın, Ar-Ge hızı rakiplerimizinkinden daha fazladır.	1	2	3	4	5
2	Ürün geliştirme hızı rakiplerimizinkinden daha fazladır.	1	2	3	4	5
3	Yeni bir lojistik yol geliştirme hızı rakiplerimizinkinden daha fazladır.	1	2	3	4	5
4	Ar-Ge, ürün yeniliği yeteneklerimizi geliştirmektedir.	1	2	3	4	5
5	Rakiplerimizle kıyasladığımızda, firmamızdaki üretim müşterilerin ihtiyaçlarını daha fazla göz önünde bulundurmaktadır.	1	2	3	4	5
6	Rakiplerimizle kıyasladığımızda, firmamızdaki üretim müşterilerimize daha yenilikçi ürünler sunmaktadır	1	2	3	4	5
Süreç Yeniliği						
1	Firmamız, müşterilerimize verilen üretim ve hizmetlerin kalitesini ve hızını geliştirmek için yenilikçi teknolojiyi sürekli olarak kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
2	En son insan kaynakları uygulamaları bu organizasyonda uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
3	İş tasarımı yeniliği (inovasyonu) rakiplerimizinkinden daha çeşitlidir.	1	2	3	4	5
4	Örgütsel yapı yeniliği rakiplerimizinkinden daha esnektir.	1	2	3	4	5
5	Son üç yıl boyunca, patent tescilimiz ciddi oranda artmıştır.	1	2	3	4	5

Firma Performansı						
1	Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
2	Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
3	Firmamızda uygulamaya geçirilen öneriler rakiplerimizden fazladır.	1	2	3	4	5
4	Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
5	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
6	Firmamızdaki kalifiye çalışanların toplam iş gücüne oranı, rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
7	Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
8	Teknoloji ve bilgi işlemeye ayrılan toplam harcamalar rakiplerimizinkinden yüksektir.	1	2	3	4	5
9	Ürünü / hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizinkinden düşüktür.	1	2	3	4	5
10	Piyasa payımız rakiplerimizden düşüktür.	1	2	3	4	5
11	Faaliyet maliyetlerimiz rakiplerimizden düşüktür.	1	2	3	4	5
12	Yeni ürün / hizmet sayımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5

Varsa diğer görüş ve düşüncelerinizi yazabilirsiniz:

Anketimiz Bitmiştir. Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederiz.

Anketin Tüm Hakları Saklıdır. © 2011