

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL KÜLTÜR VE KURUMSAL ÖĞRENMENİN
TEKNOLOJİK YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİSİ**

**Mustafa ACAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2019**

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL KÜLTÜR VE KURUMSAL
ÖĞRENMENİN TEKNOLOJİK YENİLİK VE
FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Mustafa ACAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
Prof. Dr.Salih Zeki İMAMOĞLU

GEBZE
2019

ÖZET

Kurumsal başarıyı yakalayarak sürdürülemede kurumsal kültür, üzerinde önemle durulması gereken konulardandır. Bunun yanında kurumsal başarıyı yakalamak ve uzun dönem boyunca hayatta kalabilmek, çevresel değişikliklere entegre olabilme kapasitesi ile de ilişkilidir. Çevresel değişikliklere entegre olabilmek ise öğrenme ile gerçekleşmektedir. Yüksek öğrenme kapasitesine sahip örgütler, yenilik ve büyüme potansiyeline sahip olarak varlıklarını devam ettirmektedir.

Literatürde kurumsal kültür ve kurumsal öğrenme ile teknolojik yenilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi birarada incelemeye yönelik olarak detaylı bir akademik çalışmaya rastlanmamış olması sebebiyle ve konunun önemli olduğu düşüncesiyle bu konuda bir çalışma yapılmasına gerek duyulmuştur. Bu çalışma kurumsal kültür ve kurumsal öğrenmenin teknolojik yenilik ve firma performansı üzerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda Gebze ve civarındaki imalat sanayinde faaliyet gösteren 119 firmadan anket yöntemiyle veri toplanmıştır.

Anket yöntemiyle elde edilen verilerle yapılan detaylı analizler sonucunda kurumsal kültür ve alt boyutlarının teknolojik yenilik üzerinde belirgin bir etkisine rastlanmazken, kurumsal öğrenmenin teknolojik yenilik üzerinde ve firma performansı üzerinde belirgin pozitif etkileri tespit edilmiştir. Çalışmada teknolojik yeniliğin, kurumsal öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkide tam ara değişken etkisi olduğu da tespit edilmiştir. Bu da firma performansını artırmada teknolojik yenilik üzerinden kurumsal öğrenmenin büyük önem taşıdığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Kültür, Kurumsal Öğrenme, Teknolojik Yenilik, Firma Performansı

SUMMARY

In order to achieve and sustain competitive advantage, firms have to focus on the organizational culture and organizational learning. In addition, the company's success and long-term survival are also associated with the ability to adopt to environmental changes and being integrated with environmental changes, is realized through learning. Organizations with strong learning capacity, continue to exist as having potential for innovation and growth.

Since there is no detailed academic study on the relationship between organizational culture and organizational learning and technological innovation and firm performance in the literature, it is necessary to carry out a study on this subject. So this study aims to examine the impact of organizational culture and organizational learning on technological innovation and firm performance. In this context, data were collected from 119 companies operating in the manufacturing industry in and around Gebze by survey method.

As a result of the detailed analysis of the data obtained through the survey method, no significant effect of organizational culture and its sub-dimensions on technological innovation was found, while significant positive effects of organizational learning on technological innovation and firm performance were determined. In the study, it was also found that technological innovation has a full inter-variable effect on the relationship between organizational learning and firm performance. This shows that organizational learning through technological innovation is of great importance in improving firm performance.

Key Words: Organizational Culture, Organizational Learning, Technological Innovation, Firm Performance

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans sürecinin en başından, bu çalışmanın gerçekleşmesine kadar olan tüm süreçlerde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen; benden hiçbir zaman vazgeçmeyen ve üzerimde büyük emeği olan; öğrencisi olmaktan her zaman mutluluk duyduğum sayın hocam Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na, bilgilerini bize aktaran hocalarım Prof.Dr. Hüseyin İNCE'ye, Prof.Dr. Ali Ekber AKGÜN'e, araştırmalarımı yapmamda bana katkı sağlayan Araştırma Görevlisi Hülya TÜRKCAN'a ve tüm Strateji Bilimi bölümü öğretim üyelerine teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm tez yazım sürecim boyunca desteklerini benden esirgemeyen ve bu günlere gelmemde büyük emeği geçen, beni teşvik eden ve hep benimle birlikte olan aileme ve sevenlerime de ayrıca müteşekkirim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>SAYFA</u>
ÖZET	iii
SUMMARY	iv
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. KURUMSAL KÜLTÜR	3
2.1. Kurumsal Kültür Tanımı	3
2.2. Kurumsal Kültürün Oluşumu	5
2.3. Kurumsal Kültürün Özellikleri	6
2.4. Kurumsal Kültürün Amacı ve Önemi	8
2.5. Kurumsal Kültürün İşlevleri	9
2.6. Kurumsal Kültürün Boyutları	10
2.7. Kurum Kültürünün Fonksiyonları	11
2.8. Kurumsal Kültürün Yararları	13
2.9. Kurumsal Kültürün İlişkide Olduğu Kavramlar	14
2.9.1. Kurum İmajı	15
2.9.2. Kurumsal Strateji	15
2.9.3. Kurum Felsefesi	16
2.9.4. Kurumsal İklim	17
2.9.5. Kurumsal Motivasyon	18
2.10. Kurumsal Kültürün Unsurları	18
2.10.1. Objektif Unsurlar	19
2.10.2. Subjektif Unsurlar	20
2.11. Kurumsal Kültür ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	21
3. ÖĞRENME KAVRAMI VE KURUMSAL ÖĞRENME	23
3.1. Öğrenme Kavramı	23
3.2. Öğrenme Kuramları	23
3.2.1. Davranışçı Öğrenme Yaklaşımı	24
3.2.2. Bilişsel Öğrenme Yaklaşımı	24
3.2.3. Duyuşsal Öğrenme Yaklaşımı	25
3.2.4. Nörofizyolojik Öğrenme Yaklaşımı	26

3.3.	Öğrenme İlkeleri	26
3.4.	Kurumsal Öğrenme Kavramı	28
3.5.	Kurumsal Öğrenmenin Özellikleri	32
3.6.	Kurumsal Öğrenme Türleri	34
3.7.	Kurumsal Öğrenme Ortamı	35
3.8.	Kurumsal Öğrenme Süreci	37
3.9.	Kurumsal Öğrenme ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	39
4.	YENİLİK VE TEKNOLOJİK YENİLİK	41
4.1.	Teknoloji Kavramı ve Önemi	41
4.1.1.	Teknoloji Tanımı	41
4.1.2.	Teknolojinin Önemi	43
4.2.	Yenilik Kavramı ve Önemi	44
4.2.1.	Yenilik Tanımı	44
4.2.2.	Yeniliğin Önemi	46
4.2.3.	Yenilik ve Ar-Ge	47
4.3.	Yenilik Çeşitleri	48
4.3.1.	Ürün Yeniliği	49
4.3.2.	Süreç Yeniliği	49
4.3.3.	Hizmet Yeniliği	49
4.3.4.	Sektör Yaratan Yenilik	50
4.3.5.	Performans Geliştiren Yenilik	50
4.3.6.	Marka Yeniliği	51
4.3.7.	Tasarımsal Yenilik	51
4.4.	Teknolojik Yenilik Kavramı	52
4.4.1.	Teknoloji ve Yenilik	53
4.4.2.	Teknolojik Yeniliğin Önemi	54
4.4.3.	Teknolojik Yenilik Süreci	55
4.4.4.	Teknolojik Yeniliği Etkileyen Faktörler	56
4.4.5.	Teknolojik Yeniliğin Gelişim Aşamaları	57
4.4.6.	Teknolojik Yenilik Yetenekleri	57
4.4.7.	Teknolojik Yenilik Türleri	58
4.4.8.	Teknolojik Yenilik Kuramları	59
4.4.9.	Teknolojik Yenilik Kaynakları	59
4.5.	Kurumsal Kültür ve Teknolojik Yenilik Arasındaki İlişki	61
4.6.	Kurumsal Öğrenme ve Teknolojik Yenilik Arasındaki İlişki	62
4.7.	Teknolojik Yenilik ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	63

5. KURUMSAL KÜLTÜR VE KURUMSAL ÖĞRENMENİN TEKNOLOJİK YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	65
5.1. Araştırmanın Amacı	65
5.2. Araştırmanın Kısıtları	65
5.3. Araştırmanın Yöntemi	66
5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi	67
5.4.1. Demografik Özellikler	67
5.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	69
5.4.3. Regresyon Analizi	73
6. SONUÇ	78
KAYNAKÇA	81
ÖZGEÇMİŞ	93
EKLER	94

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Simgeler ve Kısaltmalar</u>	<u>Açıklamalar</u>
β	: Korelasyon Katsayısı
H_N	: n numaralı Hipotez
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
AVE	: Ortalama Çıkarılan Varyans
CR	:Kompozit Güvenilirlik Katsayısı
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GOSB	: Gebze Organize Sanayi Bölgesi
IFI	: Artımsal Uyum İndeksi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
TDK	: Türk Dil Kurumu
TLI	: Tucker Lewis İndeksi

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 : Kurumsal Kùltürün Oluşum Aşamaları	5
2.2 : Kurum Kùltürünün Objektif Unsurları	19
2.3 : Kurum Kùltürünün Subjektif Unsurları	20
3.1 : Sürekli Öğrenme Kavramı Döngüsü	36
3.2 : Kurumsal Öğrenme Süreci	37
3.3 : Örgütsel Öğrenme Süreci	38
3.4 : Kurum Kabiliyetleri Sıralaması	39
4.1 : Teknolojik Yenilik Süreci	55
5.1 : Hipotez Modeli	67

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
3.1 : Örgütsel Öğrenme Tanımları	28
5.1 : Katılımcılara Ait Demografik Özellikler	68
5.2 : Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu	70
5.3 : Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi Tablosu	72
5.4 : Hipotez Testi Sonuçları Tablosu	74
5.5 : Teknolojik Yenilik Ara Değişken Etkisi Tablosu	77

1. GİRİŞ

Son dönemlerde işletme literatürü açısından önemi gittikçe artan bir konu olan kurumsal kültür başarının veya başarısızlığın mimarı şeklinde değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme kurumsal kültürün kuruma has ve taklit edilemez olmasından kaynaklanmaktadır. Kurumsal kültürün öneminin farkına varan işletmeler bu alana yaptıkları yatırımın karşılığını fazlasıyla almaktadırlar. Kurumsal kültür kurumsal başarıyı yakalama ve sürdürülebilirlikte üzerinde önemle durulması gereken konulardan biridir. Kurumsal kültür kuruma yayıldıktan sonra değiştirilmesi oldukça zordur. Dolayısıyla kurumun geneli tarafından kabul görmeyen bir kültürün kurumun başarısına da engel olacağını söylemek mümkündür.

Kurumların başarıyı yakalayabilmeleri ve uzun dönemde hayatta kalabilmeleri dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere ayak uydurma kapasitelerine bağlıdır. Bu ise yalnızca öğrenmeyle gerçekleşebilecek bir olgudur. Öğrenme kapasitesi iyi olan bir örgütün yenilik yapma ve büyüme potansiyeli de o doğrultuda yüksek olacaktır. Dolayısıyla hızla değişen dünyada varlığını sürdürebilmek isteyen kurumların yeni beceriler ve tutumlar edinme yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu ise kurumsal öğrenme kapasitesi ile ilgilidir. Kurumlar değişen koşullar doğrultusunda ürün ve hizmet üretim yollarındaki değişiklikleri takip etmelidir.

Küreselleşme ile birlikte teknolojide hızlı bir dönüşümün yaşandığı günümüzde kurumlar kurumsal öğrenme kapasiteleri ile birlikte teknolojik yenilik kapasitelerini de geliştirmelidirler. Bu noktada teknolojik yenilik ürün ve hizmetlerin üretim yollarındaki değişiklikleri üretmede yeni teknolojinin kullanılması olarak tanımlanabilir. Teknolojik yenilik kurumların rekabetçiliğini geliştirmelerinde ve rekabet avantajı kazanmalarındaki temel kaynaktır.

Ülkemizde kurumsal kültür ve kurumsal öğrenme ile teknolojik yenilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak detaylı bir akademik çalışmaya rastlanmamış olması sebebiyle ve konunun önemli olduğu düşüncesiyle bu konuda bir çalışma yapılmasına gerek duyulmuştur. Bu açıdan bakıldığında kurum kültürü ve kurumsal öğrenmenin teknolojik yenilik ve firma performansı ilişkisinin nasıl olduğunu ve seviyesini bilmek rekabetin yıkıcı ve yoğun yaşandığı, pazar liderliğinin önem arzettiği ve bundan sebeple basrolün bilgi olduğu iş dünyasında

kurumların yüksek firma performansı sağlaması ve sürdürmek amacına yardımcı olacaktır.

Bu tez çalışmasındaki temel amaç, kurumsal kültür ve kurumsal öğrenmenin teknolojik yenilik ve firma performansı üzerine etkisi incelemektir. Bununla beraber, kurumsal kültür ve kurumsal öğrenme boyutlarının teknolojik yenilik üzerindeki ağırlıklarını belirlemek ve boyutlarının birbirleri ile ilişkisini tespit etmek de tez çalışmasının amaçlarındandır. Kurumların kültürleri, öğrenen birer kurum olma durumları ve sosyo- demografik yapıları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla sürdürülen bu çalışmanın kurumların stratejik ve organizasyonel kararlarına katkıda sağlaması öngörülmektedir. Bu çalışmanın kurumların, özellikle kurum kültürü ve organizasyonel değişimler ile ilgili olan stratejik kararlarında fayda sağlayabileceği düşünülmüştür. Ayrıca, benzer konularda faaliyet ve çalışma yapacak olan araştırmacılar ve akademisyenler için de yararlı olabilecek bilgi ve bulgular sağlanabileceği öngörülmüştür.

Bu kapsamda hazırlanan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal kültür kavramı ve anlamı başlığı altında kurumsal kültür kavramlarına yönelik genel bir çerçeve çizilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde öğrenim ve kurumsal öğrenme başlıkları incelenmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde teknoloji ve teknolojik yenilik başla altında teknoloji kavramı, teknolojik yenilik kavramı, önemi, teknolojik yenilik etkileyen faktörler ve işletmelerde teknolojik yenilik kaynakları incelenmektedir. Çalışmanın dördüncü ve son bölüm ise uygulama bölümüdür. Bu bölümde kurumsal kültür ve kurumsal öğrenmenin teknolojik yenilik ve firma üzerine etkisi seçilen örneklem üzerinden incelenmektedir. Elde edilen bulgular literatürde daha önce gerçekleştirilmiş araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılarak bu çalışmadaki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konmaktadır.

2. KURUMSAL KÜLTÜR

2.1. Kurumsal Kültür Tanımı

Kültür kavramı tanımının farklı boyutlarda yapıldığı görülmektedir. Latince kökenli olan kültür sözcüğü; bakım, sipariş anlamında kullanılan ‘colera’ ve özenmek, bakmak anlamında kullanılan ‘culture’ kelimelerinden türetilmiştir (Vural, 2012, Bakan, 2004: 11). Türk Dil Kurumu’na göre kültür kavramı, toplumların egemenlik düzeyini belirleyen, gelişim içinde bulunan toplumların sahip olduğu değerleri ve bu değerlerin oluşumu ile gelecek nesillere aktarılmasını sağlayan araçlar olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Gerçik (2015) kültür kavramını, uygarlık tarihinin bir parçası olarak nesilden nesile altarılan toplumsal miras olduğunu ifade etmektedir. Bununla ilgili Şimşek (2014), toplumun yada toplumların yaşam biçimlerinin belirlenmesinde kültürün önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Kültür kavramı tanımı hangi bakış açısı ile yapılırsa yapılsın, bireyleri yada toplumları bir araya gelmesini sağlayan unsurlara bağlıdır (Vural, 2012).

Bireyler bir araya gelerek toplumu ve o topluma ait kültürü oluştururlar. Bunun yanında bireylerin bir arada iş gördükleri yapıların da kendilerine has kültürleri bulunmaktadır. Örgüt tarafından oluşturulan bir kültüre örgüt kültürü veya kurumsal kültür denilmektedir. Bir toplulukta kurum kültüründen bahsedebilmek için bir araya gelerek topluluğu oluşturan kişilerin ortak amaç, ortak ilke, ortak inanç yada ortak anlayış gibi belirli esaslara uygun olarak bir araya gelmiş olması gerekmektedir. Bireylerin kültürlerinin kurum kültürü olarak adlandırılabilmesi için gereken ortak kural yada davranışların yazılı olması yada dile getirilmiş olması şartı yoktur.

1970’li yılların sonlarında insan sermayesinin öneminin anlaşılmaya başlamasıyla beraber kültür kavramı ile kurum kavramı bağdaştırılmıştır. Kurumsal kültür kavramı ise 1980’li yıllardan itibaren literatüre girmiştir (Şişli ve Sevinç, 2013). 1980 yıllardan sonra kurumsal kültür kavramı ile ilgili farklı çalışmalar yürütülmüş ve konu farklı alanlarda ele alınmıştır. Bu durum kurumsal kültürün farklı alanlarda farklı şekillerde tanımlamaların yapılmasına yol açmıştır. Bu bağlamda kurumsal kültür kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekildedir;

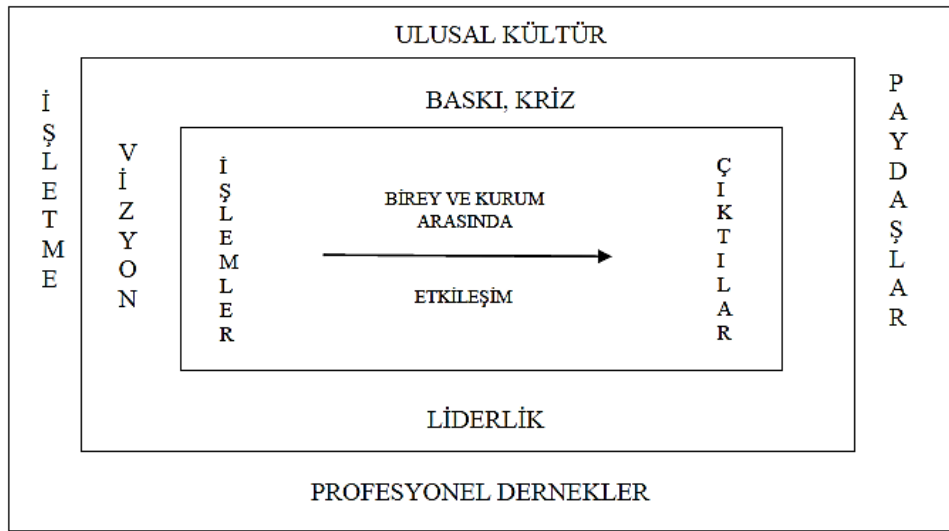
- Kurumsal kültür, örgütü olgunlaştıran geleneksel tepki verme, hissetme ve düşünme yollarının bir kurgusudur (Septra, 1985).
- Kurumsal kültür, farklı bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları grup içerisindeki adaptasyon, bütünleşme vb. sorunların çözümü amacıyla keşfedilen yöntemler, hisler ve düşünceler toplamıdır (Schein, 2015).
- Kurumsal kültür, bireylerin bir araya gelmesini sağlayan ve bir arada nasıl davranacakları hakkında yardımcı olan moralite ve değerler bütünüdür (Daniel, 1996).
- Kurumsal kültür, kurum içerisinde yürütülen faaliyetler için izlenen semboller bütünüdür (Örücü ve Ayhan, 2001: 88).
- Kurumsal kültür, belli bir tarih aralığında ve belli bir toplumda meydana gelmiş açık ve ortak bir sistemdir (Duncan, 2011).
- Kurumsal kültür çalışanların davranışını yönlendiren ve örgütsel görüntüyü şekillendiren örgüte ait farklı semboller ile öğrenilerek sonraki nesillere aktarılan ve zaman içerisinde değişen karakterlere sahip normlardan ve düşüncelerden oluşan bir sistemdir (Ataman, 2002).
- Kurumsal kültür, hangi alanda olduğu farketmeksizin oluşturulan işleri yapma ve yönetme şeklidir.
- Kurumsal kültür, kurum yada kuruluşların amaçları doğrultusunda, çalışan bireylerin ne şekilde davranması gerektiğine yardımcı olan değerler ve kurallar bütünüdür (Van, 1989).
- Kurumsal kültür, çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda nasıl davranmaları gerektiğini belirten biçimsel anlamda kabul edilmiş kurallardır (Berberoğlu vd., 1998).
- Kurumsal kültür, bir kurumu öteki kurumlardan ayıran özellikler ile kurumun üyelerinin sergilediği davranışlar sistemi şeklinde tanımlanmaktadır (Dwivedi, 1995).

- Kurumsal kültür, kurum içerisinde önemli kabul edilen ve genellikle yazılı olmayan standart kurallardır (Ogbonna, 2000).

2.2. Kurumsal Kültürün Oluşumu

Kurum kültürü üzerine kurum kültürünün tanımı başlığında anlatıldığı üzere çok sayıda farklı yazar tarafından yapılmış farklı tanımlar ve özellikler bulunmaktadır. Bu noktadan yola çıkıldığında kurum kültürünün oluşumu ile ilgili olarak da yine çok sayıda farklı yazar tarafından ortaya konmuş farklı düşünceler olduğunu belirtmek yanlış olmayacağı gibi kurum kültürünün birden fazla değişkenin aralarında koordinasyon olacak şekilde düşünülmesinin bir ürünü olduğunu söylemek de yerinde olacaktır.

Kurumsal kültürün oluşumu, değişimi ve gelişimi ile ilgili çalışmalar yapmış akademisyenlerden biri olan Witte ve Van Muijen (1999) tarafından geliştirilen model ile kurum kültürünün profesyonel dernekler, paydaşlar ve iş dünyasından etkilenerek liderlik, kriz, baskı ve vizyon faktörlerinin etkisiyle nasıl şekillendiğini Şekil 2.1’de aşamalandırmıştır (Üçok, 1989).



Şekil 2.1 : Kurumsal Kültürün Oluşum Aşamaları

Bu modele göre kurumun dış çevresi profesyonel dernekler, paydaşlar ve iş dünyasından oluşmaktadır. İş çevredeyse liderlik, kriz, baskı ve vizyon gibi kuruma daha yakın faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler dış çevre faktörlerinden de

etkilenirler. Kurumsal kültür bireyler ile örgüt arasındaki etkileşim ile oluşup gelişmektedir. Şeklin ortasında bulunan yatay çizgi ise bu etkileşimi temsil etmektedir. Kurumsal kültürün oluşumu ile ilişkili bir başka modelde ise kurumsal kültür dört aşamadan oluşmaktadır (Üçok, 1989);

- İlk aşamada kurumun veya organizasyonun kurucusunun bilinçli bir görüşü bulunmaktadır. Bu görüş onun çevre bilgisi, deneyimi ve eğitimine dayanmaktadır. Bu birikim onda kaynakları ve insanları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya sevk eder,
- İkinci aşamada liderin yönlendirdi davranışlar arzu edilen sonuca ulaştığında bunun tüm üyeler tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bu şekilde tüm üyelerin benimsediği inanç ile verimlilik artmakta kaynaklarda tasarrufu sağlamak ve bu kaynaklar sistemin stratejisini güçlendirmektedir,
- Üçüncü aşamada kurum veya organizasyonun üyeleri sonuçlardan ziyade nedenlere odaklanmaktadır,
- Dördüncü ve son aşamada ise kurum veya organizasyon üyeleri kurumsal değerleri benimseyerek olan hale getirmektedir. Bu aşamadan sonra kurumsal kültür de oluşmuş olmaktadır.

2.3. Kurumsal Kültürün Özellikleri

Kurumsal kültür kavramı çok geniş bir çalışma alanına sahiptir. Farklı bakış açılarıyla ele alınan ve tanımlanan bu kavram genel olarak, kurumun oluşum sürecinden günümüze kadar sahip olduğu değerlerden oluşmaktadır. Bu değerler kuruma özgü olmakta ve kurum kimliğini ortaya koymaktadır. Kurumsal kültürün daha iyi şekilde açıklanabilmesi adına araştırmacıların fikir birliğine vardığı kurumsal kültür özellikleri Toprak (2007) tarafından şu şekilde belirtilmiştir;

- Kurumsal kültür, kazanılmış ve öğrenilmiş bir olgudur: Bu özellik değer yargıları davranışları ile uyum içerisinde olduğunda kurumsal kültürün gerçekleştiğini belirtmektedir. Yöneticilerin ve o kurumda iz bırakan çalışanların empoze ettiği davranışlar, değerler ve normlar çalışanlar tarafından öğrenilir ve kazanılır.

- Kurumsal kültür kurum şubeleri arasında paylaşılmaktadır: kurumsal kültür her kültürün kendisine has özelliklerinin ortak ürünüdür. Bunlar törenlerle, kutlamalarla, değerlerle ve hikâyelerle grup üyeleri arasında paylaşılmaktadır.
- Kurumsal kültür grup üyelerinin düşünce yapılarında ve hafızalarında İnançlar ve değerler olarak yer almaktadır: Kurumsal kültür tanımlanırken katmanlara ayrılmıştır. Bu katmanların en üstünde görünür özelliği bulunan insan eserleri yer almaktadır. Bu katmanın orta kademesinde değerler en alt kademesinde ise temel varsayımlar yer almaktadır. Kurumsal farkındalık ise en üst katmandan başlayarak en alt katmana doğru azalmaktadır.
- Kurumsal kültür düzenli şekilde tekrarlanan düşünce kalıpları biçimindedir: Kültürün tekrar eden bir yapıda olması o toplum içerisinde gerçekleşen faaliyetlerin, sembollerin ve kullanılan dilin genellikle bireyler tarafından sorgulanmaksızın kabul edilebilmesini sağlamaktadır.

Acılar'a (2009) göre kurumsal kültürün sahip olduğu özellikler şu şekilde özetlenmektedir;

- Kurumsal kültür, kurumun sahip olduğu birikimi ortaya çıkarır.
- Kurumsal kültür, kurumun deneyimlerinin ve tecrübelerinin gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlar.
- Kurumsal kültür, bütünlüğü niteliktedir.
- Kurumsal kültür değerlerinin değiştirilmesi zor ve uzun bir süreç içinde gerçekleşmektedir.
- Kurumsal kültürü oluşturan değişkenler duygusal özelliktedir.

Kurumsal kültür özgün ve karakteristik özelliklere sahiptir. Bu özellikler Toprak'a (2007) göre şu şekilde sıralanmaktadır;

- Kollektif yapıda olan kurumsal kültür içerisinde bulunan bireylerin, aynı değerlere inanması ve bu değerlere göre yaşaması gerekmektedir.

- Kurumsal kültürün değerlerinin benimsenmesi konusunda bireyler duygusal davranmaktadır.
- Kurumsal kültürün gelişimini ve değerlerini gösteren tarihsel geçmişi bulunmaktadır.
- Kurumsal kültür, sembolik ve dinamiktir.
- Kurumsal kültür, bireylerin sahip olduğu kültürlerin birbiri ile etkileşimi ile ortaya çıkması sebebi ile karmaşık niteliktedir.

2.4. Kurumsal Kültürün Amacı ve Önemi

Kurumsal kültür, kurum üyeleri ve yönetimi açısından birden çok amaca hizmet etmektedir. Bu noktada güçlü bir kurumsal kültür kurumun devamlılığı açısından da önemlidir. Bir kurumda o kurumun bütün paydaşlarıyla oluşturulan kurumsal kültür kurum üyelerinin o kuruma bağlılık davranışında önemli bir faktördür. Dolayısıyla kurumsal kültür çalışanların kurumu sahiplenmesinde ve kurum amaçlarını gerçekleştirmede gösterecekleri faaliyet için ortam sağlamaktadır. Bu kapsamda kurumsal kültür kurum hedeflerine ulaşmada engel teşkil edecek durumların önceden tespitinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Kurumsal kültür, kurum ile üye arasında kurumsal davranış açısından uyum sağlayarak tutarlılığı arttırmaktadır. Bu kapsamda kurum üyelerini kurumsal anlamda nasıl davranması gerektiğini iletmektedir (Şimşek ve Fidan, 2005). Kurumsal kültür kurumun kapasitesini bilmesi adına yapılacak ve yapılmayacak faaliyetlerin tespitinde de önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü kurumsal kültür kurumunun anlaşılmasında ve kendisini çevreye tanıtmada kuruma destek olmaktadır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001).

Kurumsal kültür ve kurumsal kültürü oluşturan değerleri anlayabilmek o kurumda karşılaşılan ancak anlamlandırmayan hatta kuruma olağandışı hissi uyandıran birçok çalışan davranışının anlaşılır olmasını, o davranışın analiz edilebilmesini ve kurum faaliyetlerinin nasıl gerçekleştirildiğinin bilinmesini sağlamaktadır (Karahana, 2008). Bir kurumda yönetim sürecine işlerlik sağlamada veya gerektiği durumlarda değişim yaşanarak güçlü bir yönetim kültürü oluşturmada

kurumsal kültür temel belirleyici unsurdur. Bu noktada güçlü bir yönetim kültürünün oluşturulması ve yönetsel başarının sağlanması için kararlarda ve eylemlerde üst yönetimin sahip olduğu kültürel değerlere odaklanmak gerekmektedir (Basir vd., 2011).

Güçlü kurumsal kültüre sahip olan kurumların amacı, kurumsal kültürü kendine ait somut yöntemlerle koruyabilen bir organizasyon oluşturmaktır. Çevresiyle etkileşim kurabilen ve güçlü kurumsal kültür ile faaliyet yürütülen yapılarda kural ve süreçlerden daha çok çalışanlara önem verilmektedir. Çünkü bu tarz yapılarda kurumsal değerler yoğun şekilde algılanmakta ve bu değerler kurum üyeleri tarafından paylaşılmaktadır. Bu şekilde kurum çalışanları kurumun kendilerinden neler beklediğini bilmekte ve yürüttükleri işin öneminin farkında olmaktadır (Gerçik, 2015).

2.5. Kurumsal Kültürün İşlevleri

Kurumsal kültür, o kurumun çevresinde tanınmasını, toplumsal standartlarını, değerini, çevresinde bulunan diğer kuruluşlar ile bireyler arasındaki ilişki biçimlerini ve ilişki düzeylerini yansıtmaktadır. Bu fonksiyonları ile kurumsal kültür kurumu topluma bağlayan ve kurumun toplum içerisindeki yerini, önemini ve başarısını belirleyen en temel araçlardan biridir (Eren, 2001).

Kurumsal kültürün işlevi ve fonksiyonlarıyla ilgili yönetim bilimciler tarafından farklı görüşler ileri sürülmüştür. Bu doğrultuda kurumsal kültürü güçlü olan işletmelerin daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir (Toprak, 2007). Kurumsal kültürün işlevlerine yönelik bir sınıflandırma da kurumsal kültürün üç ana işlevi olduğu belirtilmektedir (Schein, 2015);

- **Kurumun dış çevre uyumunu sağlama:** Bunun gerçekleşebilmesi için tüm kurum tarafından hedef birliğine varılmış olması, temel hedef ve stratejilerin anlaşılması, kurumun hedeflerine ulaşabilmede kullanılacak araçlar üzerinde anlaşma sağlanmış olması, ölçüm kriterlerinde fikir birliğine varılmış olması ve düzeltme kriterleri gibi alanlarda fikir birliğine varılmış olması gerekmektedir;

- **Kurum içi bütünleşmeyi sağlama:** Bunun gerçekleşebilmesi için ortak kavram ve dil birliği ve iletişim, güç ve konum, ödül ve ceza, din ve ideolojiler, arkadaşlık, sevgi ve ilişkiler, gruba dâhil olma veya olmama kriterleri gibi konularda fikir birliğine varılmış olması gerekmektedir.
- **Endişeyi azaltma:** Kurumsal kültür, bireylerin aidiyet duygularını güçlendirerek onların güvenlerinin artmasını sağlamaktadır. Çünkü bireyler çevreden gelen birçok etki ve bu etkilerin belirsizliği nedeniyle endişe duyabilmektedirler. Kültürün temelini teşkil eden varsayımlar ise dışarıdan gelen bu uyarıları algılamada filtre görevi görmekte ve bu şekilde belirsizlikler karşısındaki endişeleri azaltmaktadır.

2.6. Kurumsal Kültürün Boyutları

Kurumsal kültür işletmedeki çalışanların aralarında oluşan etkileşimler neticesinde ortaya çıkan ortak değerler, anlamlar, inançlar ve normlar ile bu olguların sembolik temsilleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değerler bütünü birbirinden farklı boyutların ortak bir birleşkesidir ve biraraya geldiklerinde kurum kültürünün bir resmini meydana getirmektedirler. Bir diğer deyişle bu boyutların toplamı o kurumda işlerin nasıl yapıldığına, çalışanlardan neler beklendiğine ilişkin bir temel oluşturur ve bu temel kurum kültürünün kendisidir. İşletme çalışanları bahse konu boyutlardan yola çıkarak kurumla ilgili subjektif de olsa bütüncül bir anlama ulaşırlar. Kurumsal kültür araştırmacıların geneli tarafından soyut bir çerçevede değerlendirildiğinden ötürü boyutları konusunda fikir birliğine varılabilmemiş değildir. Fakat genel olarak kurumsal kültürün tanımlanması, belirlenmesi ve ölçülmesinde literatürde genelde şu boyutlardan söz edilmektedir (Örücü ve Ayhan, 2001);

- Kişisel inisiyatif kullanımı: çalışanlara verilen sorumluluk, özerklik ve fırsat derecesidir,
- Risklere karşı dayanıklılık: kurum üyelerinin mevcut kurumsal faaliyetlere etkin şekilde katılma, yaratıcılık ve risk alma konusundaki isteklerinin derecesidir,
- Yön verme: kurumun başarısını daha yukarılara çıkarabilme adına kurumun belirlediği hedeflere ulaşabilme de oluşan beklentinin derecesidir,

- Entegrasyon: kurum içerisinde bulunan farklı departmanlar ile üyelerin işbirliğini ve koordinasyonunu teşvik etme derecesidir,
- Çatışma dayanıklılığı: ortaya çıkan çatışmalarda soğukkanlı olabilme ve eleştirileri kabul edebilme derecesidir,
- Yönetim desteği: kurumdaki üst düzey yöneticilerin kendi astlarına sağladıkları destek, yardım ve yakınlık derecesidir,
- Kurumsal kimlik: kurum üyeleri tarafından kurumun bir bütün şeklinde tanımlanabilme derecesidir,
- Ödül sistemi: nesnel kriterlerle belirlenmiş ödüllerin kurum üyelerine verilme derecesidir,
- İletişim modelleri: kurum içerisindeki iletişim mekanizmasının kurumun mevcut hiyerarşi ve otoritesi ile hangi ölçülerde kısıtlandığının derecesidir,
- İşletme yapısı: Kuruma has olarak oluşturulan kural ve düzenlemelerin kurum üyelerini kontrol edebilme ve yönlendirebilme derecesidir.

2.7. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Kurumda bulunan çalışanlar ve yöneticilerin tutum ve davranışları oluşacak kurumsal kültürü şekillendirdiği gibi tersi yönde mevcut kurumsal kültür de o kurumda bulunan çalışan ve yöneticilerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu sebeplerle kurumla belirli bir etkileşime sahip olan kurumsal kültür, bireylerin davranışlarını şekillendirmenin ötesinde işletme içindeki davranışlarda istikrarın oluşumuna kadar bir çok farklı fonksiyona sahiptir. Kurumsal kültür, kurum içerisinde istikrar oluşturmasından bireyin davranışlarını biçimlendirmesine kadar bir takım fonksiyonlara sahiptir. Kurumsal kimlik kazandırma, bütünleştirme, rehberlik etme, ortam hazırlama, anlaşmazlık çözme, bağlılık yaratma, karar almayı hızlandırma, değişimi yönetme, sürekliliği sağlama ve biçimlendirme gibi bir çok konuda kurumu şekillendirme görevi üstlenen kurumsal kültür, işletmeye sistematik bir yönetim şekli kurulmasında yardımcı olmaktadır. Kurumsal kültürün bu şekillendirme görevini

yerine getirirken kullandığı fonksiyonları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yıldırım, 2017);

- Kurumsal kültür, çalışanlarına farklı kimlik kazandırarak kurumu farklı kılmaktadır. Çalışanları farklı kimliğe sahip olan işletmelerdeki kişiler de buldukları kuruma bütünleşme eğilimindedirler.
- Kurumsal kültür kurumu çalışanları açısından kendilerini kontrol edebilecekleri ve denetleyebilecekleri bir ortam hazırlamaktadır.
- Kurumsal kültür bir kurumda olağan şekilde ortaya çıkabilecek çatışmaları ve anlaşmazlıkları azaltmaktadır.
- Kurumsal kültür, çalışanların güdülenmelerinde aracı rolünü üstlenerek çalışanların kurum misyonuna bağlılıklarına yardımcı olmaktadır.
- Kurumsal kültür, kurum üyeleri arasındaki dayanışmayı artırarak kurumdaki iç bütünleşmeyi sağlamaktadır.
- Kurumsal kültür, kurum üyelerinin kurumsal standartları, kuralları ve değerleri anlamlandırmalarına imkan tanımaktadır.
- Kurumsal kültür, kurumdaki yönetilen ve yönetenleri aynı değerler etrafında toplayıp kurumda çalışanlar arasında uyum sağlamaktadır.
- Kurumsal kültür, kurum içinde çalışmaya başlayan bireylerin kurum ile ilgili bilgileri öğrenmelerine, yetenekler edinmesine ve gelişimlerine olanak sağlamaktadır. Ayrıca kurumsal kültürün, kurumsal sosyalleşmeye katkısı bulunmaktadır.
- Kurumsal kültür sayesinde kurumlar, çevrede oluşan fırsat ve tehditleri farketmekte ve gerekli geri dönüşleri yapmasına olanak sağlamaktadır.
- Kurumsal kültür ile kurum içinde uyumu sağlamaktadır.
- Kurumsal kültürün güçlü olması ile planlama ve karar alma süreci kısa ve kolay olmaktadır.

- Kurumsal değişimin belirleyicisi olan kurumsal kültür, yapısal değişimlerin olmasını kolaylaştırmaktadır.
- Kurumsal kültür, kurumların sembollerini ve hikayerini gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlamakta ve kurumsal sürekliliğe katkıda bulunmaktadır.

Kurumsal kültür, genel olarak kurumların biçimlenmesi ve bu biçimlenme sonucunda ortaya çıkan davranış kalıpları ile kurum yönetiminin sistematik bir şekilde çalışmalarını sunmasını sağlamaktadır. Yeni kamu yönetimi amaçları arasında, kurum ve kuruluşların daha etkin ve verimli yönetilmesi bulunmaktadır. Kurumsal kültürün bilinmesi ile kurum dışarıdan gelen olumlu ve olumsuz faktörler farkedilmekte ve gerekli geri dönüşleri sağlayan yönetim şekli ortaya koyulmaktadır. Bu durum kurum yönetimi başarısı olarak ifade edilmektedir.

2.8. Kurumsal Kültürün Yararları

Kurum kültürü kurumsal davranışı, davranış kalıplarını ve performansı güçlü şekilde etkiliyor olması, bireyleri örgütleyip ortak amaç etrafında topluyor olması, bireysel ve grupsal olarak başarının temeli kabul edilmesi, davranışsal kontrol sağlaması, örgüte yeni katılanlara yol gösterici olması gibi kritik öneme sahip etkileri nedeniyle kurumları etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında kurum kültürü kurum içi çatışmaları yumuşatıcı, farklı algısal sebeplerden oluşan anlaşmazlıklarda orta yol belirleyici, kurum içi ilişki ve gç dağılım sorunları nedeniyle meydana gelebilecek çatışmaları önleyici etkileri sayesinde kurumda dengeyi sağlamada da yardımcı olmaktadır.

Kurumsal kültür, kurumdaki alt ve üstü kademedeki çalışan her birey açısından farklı önemli yararlar sağlamaktadır. Kurumsal kültürün sağladığı bu yararları şu şekilde sıralamak mümkündür (şahin, 2010);

- Kurumsal kültür ile kurumda “biz” duygusu hakim olmaktadır,
- Kurumsal kültür kurumdaki takım ruhunu geliştirmektedir,
- Bir kurumda her ne kadar aynı amacı gerçekleşmek için bir araya gelmiş olsa da farklı düşüncelere sahip birçok birey bulunmaktadır. Bu durum kurumda

çatışma ihtimalini artırmaktadır. Ancak kurumsal kültür çerçevesinde düzenlenen standartlar ile bu çatışmaları yumuşatmak mümkündür,

- Kurumsal kültür kurumun istikrarını ve sürekliliğini sağlamaktadır,
- Kurumsal kültür kurumunun kartviziti niteliğindedir. Dolayısıyla bir kurumla ilgili yapılan yorumlar o kurumun kültürü ile paraleldir,
- Kurumsal kültür çalışanların kurumdaki değerleri ve standartları kavramalarına ve böylelikle kendilerinden bekleneni daha emin şekilde yapmalarına ve üst yönetimle daha uyumlu çalışmalarına olanak sağlar,
- Kurumsal kültür ile iş yapma yöntemi ve süreçleri belli bir standarda kavuşur ve bu durum kurumsal verimliliği artırır,
- Kurumsal kültür ile kurumda gelecek vadeden çalışanlar kendilerini geliştirme imkanı elde eder,
- Kurumsal kültür çalışanlar arasındaki ilişkilerde ve kurumsal haberleşmede önemli bir yere sahiptir.

2.9. Kurumsal Kültürün İlişkide Olduğu Kavramlar

Kurumlar oldukça karmaşık ve sosyal sistemler olması sebebiyle her kurumda işgörenlerin kendilerine has tutum, değer ve davranışları vardır. Bu kombinasyonların çeşitliliği kültürün ilişkide olduğu kavramlar silsilesi için de çeşitlilik oluşturmaktadır. Bu kavram çeşitliliği içerisinde kurumsal kültürle en çok etkileşimi, ilişkisi olan kavramlar günlük hayatta işgörenlerin ve kurumların da yine bilinçli veya bilinçsiz olarak en çok kullandıkları kavramlardır. Kurumsal kültürün oluşmasında, şekillenmesinde ve sürdürülmesinde önemli katkıları olan ve kurumsal kültür ile ilişkili olan kavramlar kurum imajı, kurumsal strateji, kurum felsefesi, kurumsal iklim, kurumsal motivasyon şeklinde sıralanabilir (Bektaş, 2010).

2.9.1. Kurum İmajı

Kurum imajı, kurumsal kimliğin dış çevre tarafından algılanma biçimi olarak nitelendirilmektedir (Şişman, 2014). Bir başka tanımlamaya göre kurumsal imaj kurumunun içeriden ve dışarıdan nasıl görüldüğüdür. Kurumun kamuoyu tarafından tanınmış olması, büyüklüğü, kamuoyunda kurumun faaliyet ortamı ile ilgili görüşler, kurumun çevresel ve toplumsal duyarlılığı ile istihdama yönelik katkısı gibi faktörler kurum imajını oluşturmaktadır (Küçük, 2005).

Kurum imajı, özellikle sanayi devrimi sonrasında rekabetçi pazarlarda öne çıkabilme çabalarının paralel şekilde ortaya çıkan ve bilimsel açıdan ele alınmaya başlanan bir kavramdır. Önceleri kurum imajı yalnızca görselliğe hitap eden kurumların maddi unsurları ön plana çıkarırken bugün gelişen dünyada kurum imajı kurumların işitsel, davranışsal ve görsel boyutlarını içermektedir (Gemlik ve Sığırı, 2007).

Kurumun imajını korumak ve bu imajı devam ettirmek için kurumda olumlu kültürün bulunması ve bu kültürün devam etmesi gerektiğinden hareketle kurum kültürünün kurum imajına göre biçimleneceği söylenebilir (Bektaş, 2010). Kurum imajı, sosyal, kurumsal ve kişisel ilişkiler ile kişisel deneyimler aracılığıyla üretilmektedir. Kurum veya hedef kitle yalnız başına kurumsal imajı üretememektir. Kurum imajı daha çok güçlü veya zayıf, olumlu veya olumsuz, planlanmış veya planlanmamış gibi anlamların bir araya gelmesiyle oluşan süreçtir (Moffitt, 1994).

2.9.2. Kurumsal Strateji

Kelime anlamı götürme, götürme, gönderme, yöneltme ve sevk etme olan strateji kavramı yönetim ve işletme alanında özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Dinçer, 1994). Strateji, “farklı olmak” olarak tanımlanmaktadır. Bu farklılık ise geleneksel stratejilerdeki gibi birbirlerine sıkı şekilde bağlı olan faaliyet sistemleri ile yaratılamamaktadır. Farklılık stratejik süreçlerdeki kilit noktalara odaklanarak ve bu süreçleri biçimlendiren basit kuralları geliştirerek yaratılabilir. Bu basit kurallar da yöneticilerin fırsatları yakalayabilmelerine yardımcı olan stratejik çerçeveyi oluşturmaktadır (Eisenhardt ve Sull, 2002).

Kurumsal kültür kurumların amaç, strateji ve politika üretmelerinde önemli bir faktördür. Bu noktada kültür yöneticilerin belirlenen stratejiyi yürütmelerinde süreci zorlaştıran veya kolaylaştıran bir araçtır (Köse ve Ünal, 2003). Kurumsal kültürün unsurları ile strateji arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Kurumun vizyonu ve değerleri kurumun stratejisini oluşturmaktadır. Kurumun değerleri kurum çalışanlarının nasıl davranacaklarını belirler. Vizyon ise kurumun amacına ışık tutar. Bu noktada strateji kurumsal değerler açısından kurum vizyonuna ulaşabilmenin ana hatlarını çizmektedir. Tüm unsurlar bir araya geldiklerinde başarılı bir yapı ortaya çıkar (Sullivan ve Harper, 1997). Kurumsal kültür kurumsal stratejinin oluşturulmasında etkin bir rol oynamaktadır. Kurum kültürü, kurumun hedefleri, politikaları, stratejisi ve eylemlerine yol göstermektedir. Bu açıdan kurumun başarısının sürekliliği, örgütsel değerlerin oluşmasına ve kurumun bu değerlere uyumuna bağlıdır (Şahin, 2010).

2.9.3. Kurum Felsefesi

Kurumun kendisi hakkındaki düşünceleri kurumun felsefesini oluşturmaktadır. Kurum felsefesi kurumun ortaya çıkması ve gelişmesi için kurum yönetimi tarafından istenen hedefleri ve işletme temellerini kapsamaktadır (Okay, 2012). Bir kurumun felsefesi kurumun değerleri, tutumu, normları, amacı ve tarihinden meydana gelir. Kurumda çalışanların içe ve dışa dönük bütün davranışlarının sosyal nedenini ve bu davranışların oluşturulması sürecine kapsamaktadır (Derin ve Demirel, 2011).

Kurumsal felsefenin ana unsurunu ve hareket noktasını kurumun vizyonu oluşturmaktadır. Kurum vizyonu ise kurumun hedefini ve amacını bütün kamuoyuna ve çalışanlarına netleştirecek olan somut düşüncedir. Bu noktada bir kurumun felsefesi şu şekillerde ortaya çıkmaktadır (Okay, 2012);

- Yazılı olarak, kurum kurallarında veya yönetimin kurallarında temel davranışları yönlendirici bir şekilde çalışma prensiplerini belirlemek amacıyla saptanmış olabilir,
- Söz olarak, kurumsal davranış ve düşünce belirlenebilir.

Birçok işletme kurum felsefesini yazılı hale getirmemektedir. Bu işletmeler açısından kurum felsefesi üst düzey yöneticilerin düşünceleridir. Ancak bir kurum

kimliği oluşturulurken kurum felsefesinin yazılı hale getirilmesi oldukça önemlidir. Yazılı hale getirilen kurum felsefesi işletme çalışanlarına kolaylık sağlamanın yanında hedef kitle ile ilişkilerde ciddiyetin sergilenmesi açısından da önemlidir. Bir kurum felsefesinin yazılı hale gelmesi kurumdaki mevcut felsefenin davranış ve değerlerini somutlaştırarak bunları kurumun bir anayasası haline getirmektedir (Okay, 2012). Kurum felsefesi kurum kültürünün bir yansıması konumundadır. Bu felsefe kurumun hedef kitleye, topluma, paydaşlarını sergilediği davranışlar açısından temel teşkil etmektedir.

2.9.4. Kurumsal İklim

Hava, atmosfer, ortam, kişilik, ahlak ve iklim gibi kavramlar kurumlar açısından 1960'lı yıllarla birlikte oldukça ilgi görmeye başlayan konulardır. Kurumsal kültür kavramının popülerleşmesi ile birlikte bu konular kurumsal kültür kavramı ile birlikte ele alınmaya başlamıştır. Kültür ve iklim kavramları birbirleriyle ilişkili kavramlardır fakat iklime göre kültür daha derinliktir. Buna karşın iklim ise daha yüzeysel bir kavram olarak görülmektedir. Bir kurumda iklim ödül yapısı ve beklentiler ile ilgilidir. Kurum iklimi daha çok gözle görülebilen politika, prosedür, rutinler ve uygulamalarla ilgilidir (Şişman, 2014).

Kurum iklimi biçimsel olan veya olmayan bir şekilde kurum politikalarının, kurallarının ve uygulamalarının çalışanlar tarafından ortak şekilde algılanmasıdır. Yani kurum çalışanlarının iş ortamının kalitesini algılama biçimidir (Küçük, 2005). Karcioğlu (2001)'na göre ise kurumun kimliğini ve kişiliğini oluşturan, söz konusu kurumu diğerlerinden ayıran, kuruma egemen olan, kurumu betimleyen, kurum iç çevresinin kararlı, sürekli ve değişmez niteliğine sahip olan, kurum çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve bu davranışlardan etkilenen, somut olan Fakat kurum içerisindeki bireyler tarafından hissettirip algılanan tüm özellikleri kapsayan psikolojik bir terimdir.

Kurum ikliminin kurum çalışanları üzerinde önemli yansımaları ve etkileri bulunmaktadır. Bir kurumda çalışanlar ile kurumun amaçları ve yapısının etkileşimi kurum iklimini yaratmaktadır. Yaratılan bu iklim hem kuruma kendine has bir kimlik yaratmakta hem de çalışanların davranışlarına etki etmektedir (Ertekin, 1981). Çalışanların memnun olduğu bir kurum ikliminde verimlilikte artacak ve bu durum

çalışanlar arasındaki kurumsal imajı arttıracaktır. Buna karşın çalışanların memnun olmadığı bir kurumsal iklimdeyse verimlilik düşecektir. Çalışanların motive olmaları ve istekli şekilde çalışmaları onların kurum hedefleri ile yüksek oranda bütünleşmelerine yol açacaktır (Küçük, 2005).

Sonuç olarak kurum iklimi kurumsal kimliği oluşturan ve çalışanların kurum politikalarını algılayışlarını ve davranışlarını etkileyen unsurdur. Aynı zamanda kurumun politikaları, uygulamaları, prosedürleri, beklentileri ve davranışları da kurum iklimini meydana getirmektedir. Kurum iklimi kurum çalışanlarının uyumunu, yöneticilerle olan ilişkilerini, motivasyonlarını ve iş tahminlerini etkilemektedir.

2.9.5. Kurumsal Motivasyon

Kurum çalışanlarının görevlerini verimli şekilde yapabilmeleri ve bu görevleri başarılı şekilde sonlandırabilmelerinin temel şartı motivasyondur. Bir yönetimin verimli ve etkin şekilde yürütülebilmesi için kurum çalışanlarının kendi sorumluluklarında olan işleri yapma konusunda hevesli olmaları gerekmektedir (Tuna ve Tuna, 2007).

Çalışanların hevesi olmadığı durumlardan başarı ummak yalnızca iyimserliktir. Kurum çalışanlarının sorumluluklarında olan işleri hevesli ve severek yapmaları işlerin daha hızlı ve başarılı şekilde tanımlanmasını sağlamaktadır. Bunun yanında bu tarz olumlu gelişmeler kurumdaki memnuniyet ortamını arttırmaktadır. Kurumdaki memnuniyet ortamı oluşukça motivasyon artmakta ve motivasyon etkisi kurum kültürüne net şekilde yansımaktadır (Okay, 2012).

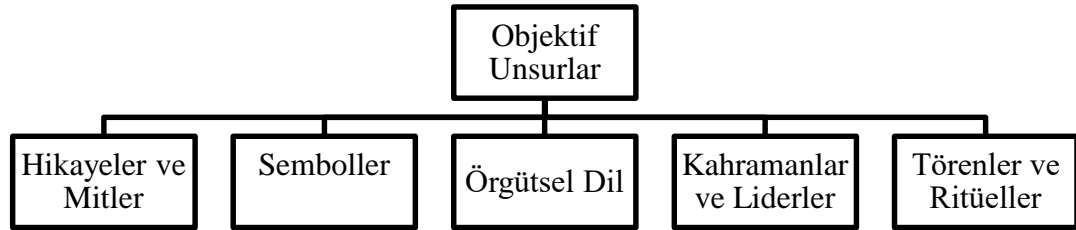
2.10. Kurumsal Kültürün Unsurları

Kurum kültürünü oluşturan ve birlikte ele alındıklarında kuruma bir kişilik oluşturan unsurlar farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Kurumsal kültürü oluşturan bu unsurların hangilerinin kültürün bir parçası olarak değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin olarak çok farklı görüşler bulunmakla birlikte literatürdeki bu çalışmaların ortak yanlarını ve ayrılan taraflarını tek bir çatı altında toplayarak değerlendirebilmek mümkündür. Zamanou ve Glaser (1994:776) bu unsurları özellikleri ve kurum kültürüne etki derecesine göre sınıflandırıp farklı şekillerde incelerken, Gizir (2008:187) kurum kültürünün öğelerini bireylere benimsetilmek yoluyla ve işletme

içerisinde sosyalleşmeyi de destekleyerek kazanılan ve işletmedeki bireylerce paylaşılan birikimler bütünü olarak görmektedirler. Bu çalışmada kurum kültürünün hikayeler ve mitler, semboller, örgütsel dil, kahramanlar ve liderler ve tören ve ritüeller olarak incelenecek unsurları objektif unsurlar başlığı altında detaylandırılırken, temel değerler, varsayımlar, normlar ve inançlar olarak açıklanacak unsurlar ise subjektif unsurlar başlığı altında incelenecektir.

2.10.1. Objektif Unsurlar

Kurum kültürünü oluşturan unsurlar arasında kişiden kişiye göre değişmeyen, kurumun geçmişini anlatan hikaye ve mitler gibi, daha önceden belirlenmiş semboller gibi, kurumun ortak kullandığı dil gibi, eski olaylar neticesinde kahramanlaşmış ya da lider ilan edilmiş kişiler gibi ve geleneksel hale gelmiş tören ve ritüeller gibi unsurlar objektif unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Kurum kültürünün objektif unsurları Şekil 2.2'de gösterilmektedir (Bakan, 2004).



Şekil 2.2 : Kurum Kültürünün Objektif Unsurları

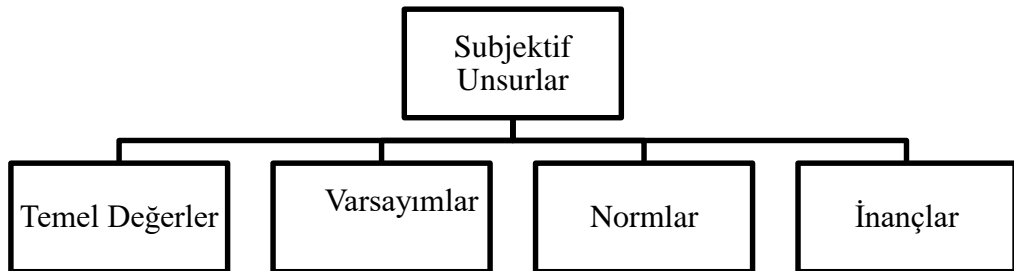
Kurumsal hafızada bu unsurların çok kesin çizgilerle kazanmış yerleri vardır ve bireyler istisnasız aynı tariflerle bu unsurları anlatabilirler. Kurum kültüründeki temel anlayışta kurum kültürünün objektif unsurları hikayeler ve mitler, semboller, örgütsel dil, kahramanlar ve liderler ve tören ve ritüeller olarak beş ana başlıkta detaylı açıklanmaktadır.

- **Hikâyeler ve Mitler:** Hikâye, kurumsal normları ve değerleri koruma yerleştirmek için kurumda yaşanan olayların sözlü şekilde aktarılmasıdır. Kurumdaki bu hikâyeler anlatıldıkları sürede bazı değişikliklere uğrarlar. Hikâyedeki bu değişiklik onu gerçeklikten uzaklaştıran bir boyuta ulaştır ise bu hikâye efsaneye dönüşür (Güney, 2001).

- **Semboller:** Semboller bir kuruma dahil olan bireylerin sosyalleşerek kurumun değerlerini öğrenmelerinde ve tanımalarında önemli bir rol oynayarak kurumdaki sosyal öğrenmeyi gerçekleştirir (Şişman, 2014).
- **Örgütsel Dil:** her kurumun kendine has, deyimleri, argo ifadeler ve dolayısıyla bir dili bulunmaktadır. Bir kurumdaki baskın değil okurum üyelerinin aralarındaki iletişimi sağlayarak kurum kültürünün devamlılığını sağlamaktadır (Bakan, 2004).
- **Kahramanlar ve Liderler:** kahramanlar ve liderler kurumsal kültürün oluşturulmasında, yayılmasında benimsenmesi de kurum içerisindeki en önemli ve en büyük etkiye sahip kişilerdir. Başarılı kahramanlara ve liderlere sahip olan bir kurumun daha ileriye giderek daha başarılı bir profil sergileyecek belirtilmektedir (Toprak, 2007).
- **Törenler ve Ritüeller:** tören ve ritüel kavramları birbirine sıkı sıkıya bağlı olan iki kavramdır. Bir törendeki kullanılan nesnelere ritüelleri temsil etmektedir. Törenler kurumdaki üyelerin ortak duyguları paylaşmalarında, birliği ve beraberliği kuvvetlendirerek çalışanların kuruma ait oldukları hissini yaratmada önemli bir faktördür (Toprak, 2007).

2.10.2. Subjektif Unsurlar

Kurum kültürünü oluşturan unsurlar arasında kurumdaki bireylerin algısına göre farklılık gösterebilen, kurumla ilgili temel değerler gibi, zamanla oluşmuş varsayımlar gibi, normlar gibi yada inançlar gibi unsurlar subjektif unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal hafızada bu unsurlar objektif unsurlara göre daha algılamaya göre değişebilir unsurlardır. Kurum kültürünün subjektif unsurları ise Şekil 2.3'te gösterilmektedir (Bakan, 2004).



Şekil 2.3 : Kurum Kültürünün Subjektif Unsurları

Kurum kültüründeki temel anlayışta kurum kültürünün subjektif unsurları temel değerler, varsayımlar, normlar ve inançlar olarak dört ana başlıkta detaylı olarak açıklanmaktadır (Toprak,2007);

- **Temel Değerler:** Değerler, bir kurum içindeki standartları belirleyen ve kurumdaki başarıyı tanımlayan kavramlardır. Bunlar örf, adet ve dinsel inançlardır. İnançlar sistemi kurumda neyin iyi, neyin kötü, neyin doğru ve neyin yanlış olduğuna yönelik kurum değerlerini oluşturur.
- **Varsayımlar:** Kurumlar kuruldukları ilk yıllarda çevresel fırsatları ve tehditleri yönelik bir takım çözümler üretmektedir. Kurumların ürettiği bu çözümler başarılı olduğu takdirde kurum diğer problemleri de bu yolla çözmektedir. Kurum zaman içerisinde aynı yöntem ile sürekli başarılı sonuçlar elde ettiğinde bunu varsayım olarak kabul eder.
- **Normlar:** Normlar tüm çalışanların uymak zorunda olduğu kurallardır. Bu kurallar çalışanların kuruma yönelik davranışlarını belirler.
- **İnançlar:** İnançlar kurumun değişmez ve vazgeçilmez unsurları olmalı ve kurumun kurulduğu günden itibaren taviz verilmemelidir. Bir kurum adına inançlar o kurumun geleceğine dönük güvence ya da başka bir ifadeyle garanti belgesi olarak görülebilir.

2.11. Kurumsal Kültür ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Kurum kültürü ile ilgili deneysel araştırmalarda, kurumsal kültür ve kurumsal performans arasındaki ilişkiye son zamanlarda artık birçok araştırmacı tarafından dikkat çekilmiş ve konuya odaklanmış çalışmalar literatürde yerlerini almaya başlamışlardır. Kurum performansı üzerindeki kültürel etki iş ve dış boyutlarıyla birlikte değerlendirilmelidir. İç adaptasyon kuruluşdaki farklı üyelerin belirli değer veya ideolojiler etrafında anlaşma derecesini ya da kurum kültürü talebinin gücünü yansıtan çeşitli değerler ve ideolojiler arasındaki tutarlılık seviyesini ifade eder. Dış adaptasyon

ise kurum kültürünün ihtimal dâhilindeki gereksinimlerini yansıtan kurum kültürü tipleri, stratejik ve yapısal farklılıklar arasındaki adaptasyonu ifade eder.

Kurum kültürünün gücünün kurumsal performans seviyesini tahminlemede etkili olduğu yapılan deneysel araştırmalarla keşfedilmiştir. Kurumların kültürel çeşitliliğin az olmasının kurumların çevreye uyum sağlama yeteneklerini kısıtladığından yola çıkarak kurumsal kültür ve kurum performansı arasındaki muhtemel ilişki de bulunmuştur (Gorden & DiTomaso, 1992).

Yapılan çalışmalarda dört farklı kültürel karakteristiğin gücünün kurum performansını etkilediği görülmüştür. Kurum performansı üzerinde farklı kültürel karakteristiklerin farklı etkiler oluşturduğu gözlenmesine rağmen kültürel farklılıkların kurumsal avantaj sağlandığı doğrulanmıştır (Dension & Mishra, 1995). Daha sonra aynı alanda yapılan benzer çalışmalarla da bu bulgu teyit edilmiştir (Chan, 2004).

Literatürdeki çalışmalara göre kompleksitesi sürekli artan dinamik çevre koşullarında kurum kültürü firma performansını uzun vadede pozitif etkilemektedir. Konu hakkındaki uzmanların firmanın gelişimindeki ana amacın geçici rekabet avantajlarından ziyade sürdürülebilir rekabet avantajı olduğu ortak görüşüyle, kurumların sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmalarının kısa dönem finansal performans artışı kazanmalarından daha yararlı olduğu söylenebilir. Eğer bir firma rakiplerine rağmen kurumsal avantajını sürdürmeye devam ediyorsa veya potansiyel rakipleri avantajları azaltma trendinde iken avantaj kazanmaya devam ediyorsa o zaman ilgili kurumun sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığından söz edilebilir (Besanko, 2001).

Bu kapsamda kurumsal kültürün, kurumun kurum çalışanlarının yaşam tarzı ve değerlerini belirli bir esneklikte kabul ettiği ve bu değerleri çalışanlarını inovasyona teşvik etmek için bir cesaretlendirici katman olarak kullandığı durumlar ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki incelenmiştir.

3. ÖĞRENME KAVRAMI VE KURUMSAL ÖĞRENME

3.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme olgusuna dair tam bir tanımlama yapmak çok kolay değildir, çünkü olgunun ele alınışı itibariyle çok farklı bakış açıları mevcuttur ve bu kavramın tanımı da hangi açıdan incelendiğine bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. En baz haliyle öğrenme, kişinin davranışlarında kendi yaşantılarından oluşan kalıcı izli davranış şeklinde tanımlanmaktadır. Bu olgu kişinin yaşamı boyunca yaptığı tüm faaliyetlerde ve bulunduğu tüm ortamlarda, evde, okulda, işyerinde hatta sokakta dahi sürmektedir (Çelik, 1997).

Başka bir tanımlamada ise öğrenme bireyin bilişsel ve sezgisel süreçlerle çevresinde biriken yeni uyarıcıları ve bilgileri algılaması, olaylar arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri algılayarak bunları davranışlarına yansıtması şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2002).

3.2. Öğrenme Kuramları

Öğrenme olgusunun doğasının ve insanoğlunda gerçekleşme sürecinin detaylarının incelendiği deney ve gözlemler sonucu farklı yaklaşımlar ve kuramlar keşfedilmiştir. Keşfedilen bu kuram ve yaklaşımlar günümüze kadar süregelen zaman içerisinde türevleri yada çeşitleri oluşturularak zenginleştirilerek yayınlanmış ve günümüze kadar psikoloji ve eğitim biliminde oldukça önemli bir yer tutmuştur. Son yüz yıldır yapılan incelemeler neticesinde davranışçı akımın etkisinde kalan kuramlar öbeği 1970'lerden bu yana artık davranışçı akımın algılama ve problem çözme gibi karmaşık bilişsel durumları çözmede yeterli düzeyde olmayışı sebebiyle etkisi azalmaya ve trend artık davranışsaldan bilişselliğe geçmeye başlamıştır. Bu dönemden sonra da bilişsel yaklaşımlar kurumsal öğrenme kavramına yeni bakış açıları katarak daha kompleks bilgilerin üretilmesine ve öğrenimine katkı sağlanmıştır. Alt başlıklar halinde incelenecek olan bu kuramlar, genelde literatürde aşağıdaki dört ana başlık altında incelenmektedir (Özden, 1999);

- Davranışçı öğrenme yaklaşımı,
- Bilişsel öğrenme yaklaşımı,
- Duyuşsal öğrenme yaklaşımı,
- Nörofizyolojik öğrenme yaklaşımı.

3.2.1. Davranışçı Öğrenme Yaklaşımı

Aristo'ya kadar dayandırabileceğimiz bu öğrenme yaklaşımında, kuramcılar gelişen öğrenmenin uyarıyı yapan ile davranış arasında gerçekleşen bir ilişki yada etkileşim temelli oluştuğunu ve ilerleyen süreçte öğrenme ve davranış değiştirmenin pekiştirme yoluyla nihayete erdiği konusunda hemfikirlidir. Gerçekleşen öğrenme sonucu meydana gelen olumlu ve tercih edilir davranışlardan yola çıkarak öğrenmenin salt bir ürün olduğu savunulmaktadır. Öğrenme sonucu davranışlarda meydana gelen değişikliğin kök nedeni olarak bunlara neden olan uyarıcılara odaklanırlar. Öğrenme sonunda pekiştirme yapmanın esas olduğu bu yaklaşımda bizzat yaparak öğrenme esastır. Tekrar tekrar yapılan pekiştirmeler kazanılan becerilerin ve öğretilerin unutulmaması ve içselleştirilmesi için gerekli görülür (Özden, 1999).

Davranışçı öğrenme yaklaşımında güdüleme de çok büyük önem arz etmektedir. Yazarların davranışlarda değişme ve yetkinliğin gelişmesi olarak tanımladığı durum aslında bireyin zihninde oluşan öğrenme yansımasıdır. Bu yaklaşımda daha çok anlama, düşünme, duyma ve yaratım gibi kavramlar üzerinde durulmaktadır. Davranışta kalıcı değişikliği sağlamak için tepkiyi güçlendirmek gerektiği varsayımıyla ödülün ve pekiştirmenin yaklaşım üzerindeki önemi incelenmiş ve ödül ve pekiştirmenin öğrenme tepkisi üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmenin uyarıyı yapan ile davranış arasında gerçekleşen bir ilişki sonucu gerçekleşmesi sebebiyle bu yaklaşım uyarın-tepki (U-T) psikolojisi olarak da adlandırılabilir (Çelik, 1997).

3.2.2. Bilişsel Öğrenme Yaklaşımı

Bilişsel öğrenme kuramına göre öğrenme direkt gözlem yapılamayan zihinle ilgili bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme işinin düşünüp yorum yapma ve anlama gibi bilişsel olan taraflarını vurgulayan bu kurama göre yeni öğrenmeler

zihinde bir önceki öğrenmede oluşmuş olan öğrenmelerin üzerine inşa edilerek şekillenir (Cohen, 1993). Öğrenme bir sanat olarak anlam yüklemeyi amaçlarken aynı zamanda derinlemesine düşünebilme ve konunun özünü kavrama yetilerininide kazandırma olanağı sağlayacak şekilde bir bütündür. Bilişsel öğrenmede uygulama aşaması da öğrenilenlerin uygulama safhasında pekiştirilmesine fırsat vermesi açısından büyük önem arz etmektedir. Temel manada öğrenmeyi içsel bir dönüşüm olarak kabul ederken bilginin işlenmesi ve nasıl kodlanması gerektiği üzerinde durur. Bilginin küçük anlamlı parçalara bölünerek sunulduğu, uygularken analiz ve sentez gibi metodlar kullanılırken bilginin içselleştirildiği bir yaklaşım olarak incelenmektedir (Wehlage, 1993).

Canlıların zihinleri buldukları ekosistemdeki uyarıcıları işleyip onları yeni biçimlere dönüştürmekle sorumludur. Zihinsel bir süreç olan ve doğrudan gözlemlenemeyen bu süreçte ise kişi pasif (edilgen) bir uyarıcı alıcısı değildir. Bilişsel öğrenme yaklaşımına göre öğrenme süreci içseldir ve doğrudan gözlemlenemez (Özden, 1999).

3.2.3. Duyuşsal Öğrenme Yaklaşımı

Duyuşsal öğrenme yaklaşımı daha çok öğrenme sonucunda sağlıklı benlik oluşumu ve ahlaki değer gelişimi gibi sonuç kısımlarıyla ilgilenmektedir. Aslında kökünde öğrenmenin düşünsel, davranışlar ve duyuşsal sonuçlarını birbirlerinden ayırmak çok mümkün değildir, birey etrafında sürekli oluşan olaylardan edindikleri verileri değerlendirirken bunun neticesinde duyuşsal, düşünsel yada davranışsal herhangi bir tepkide bulunur. Bu yaklaşıma göre bireyin yeniden yapılabilmesi olarak değerlendirilebilecek öğrenme olgusunun gerçek olabilmesi için öğrenmenin davranışlara, düşüncelere yada duyuşa etkisi olması gerekir. Zihinde bu etkileşim olmadığı, değişim gerçekleşmediği sürece davranışın değişmesinin anlamı yoktur. Duyuşsal öğrenme gerçekleşmediği sürece ise kişilik değişimi mümkün olmamaktadır. Öğrenmenin nihai hedefinin kişiliğin değişimi olmasından hareketle öğrenme yaklaşımının davranışsal, bilişsel öğrenme kuramları ile birlikte duyuşsal öğrenmeye de ihtiyaç duyulmaktadır.

Özetle canlının benliği, sağlığı ve moral gelişimini vurgulayacak şekilde öğrenmenin daha çok sonuç kısmına odaklanan öğrenme yaklaşımıdır. Davranışçı

yaklaşım öğrenme sürecinin fiili sonuçlarıyla, bilişsel yaklaşım zihni ilgilendiren sonuçlarıyla ilgilenirken duyuşal öğrenme yaklaşımının odak noktası daha çok benlik ve ahlak gelişimidir (Selçuk, 1999).

3.2.4. Nörofizyolojik Öğrenme Yaklaşımı

Nörofizyolojik öğrenme yaklaşımında beyin hücreleri ile öğrenme arasında ilişki derinlemesine incelenmektedir. Öğrenme süreci boyunca beyin nöronları arasında yeni axon iplikleri oluşmakta yani canlının öğrenmesinin gerçekleşmesi sırasında yeni sinaptik bağlar oluşurken gerçekleşen bu biokimyasal değişim ile birlikte bireydeki öğrenim süreci de tamamlanmış olmaktadır (Özden, 1999).

Öğrenme, bahse konu yaklaşımların tümünün farklı bakış açılarıyla yaklaşımları nedeniyle tam, net bir tanımla ifade edilmesi güç bir kavramdır. Yine de tüm bu anlatılanlar ışığında öğrenme, gereksinimler sonucu deneyim, gözlem yada eğitim yoluyla insan doğasının bir ana ihtiyacı olarak ortaya çıkan insan düşüncesinde meydana gelen kalıcı sürdürülebilir ve ihtiyaç halinde değiştirilebilir bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Büchel ve Probst (2008)'a göre öğrenme bireysel odaklıdır ve psikoloji kaynaklıdır.

Bahsedilen tüm bu kuram, yaklaşım, yöntem ve türler öğrenme kavramını farklı yönleriyle ve değişik bakış açılarıyla ele alsalar da aslında özünde tümü birbirinin tamamlayıcısı şeklinde karmaşık bir süreci oluşturmaktadırlar. Bu kuram, yaklaşım, yöntem ve türlerin sadece bir yana bir kaçının dikkate alınarak kavramın o şekilde değerlendirilmesi sürecin yanlış anlaşılmasına yada hiç anlaşılmasına sebep olacaktır. Bu nedenle süpesiz ki öğrenme kavramı açıklanırken bahse konu tüm süreçler birlikte ele alındığı bir tanım yaklaşımı bizi daha doğru bir sonuca ulaştıracaktır.

3.3. Öğrenme İlkeleri

Öğrenme kavramı ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda öğrenme ilkeleri ortaya çıkmıştır. Kurumlarda meydana gelen kurumsal öğrenme sürecinde öğrenme eğrileri, bitişiklik, haber vericilik, genelleme, ayırt etme, sönme, kendiliğinden geri gelme ve pekiştirme gibi ilkeler kullanılmaktadır (Çam, 2000);

- **Öğrenme eğrileri:** Kurumdaki çalışanların ne kadar zaman içinde ne kadar öğrenme gerçekleştirdiğine yönelik bireylerin öğrenme performanslarını gösterirler. Azalan verim, artan verim, s eğrisi, plato eğrisi, beceri edinme eğrisi gibi bir çok çeşidi bulunmakla birlikte tercihen artan verim eğrisiyle karşılaştırılması umulur.
- **Bitişiklik:** Nötr uyarıcı ile koşulsuz uyarıcının koşullanmanın meydana gelebilmesi için birlikte ve arka arkaya verilmesi şeklindeki ilkedir. Öğrenme ilkeleri arasında kullanılan ilkeler arasındadır.
- **Haber vericilik:** Haber vericilik ilkesinde nötr uyarıcı hemen arkasından bir koşulsuz uyarıcı geleceğini canlıya bildirir.
- **Genelleme:** Koşullanma akabinde koşullu uyarıcıya verilen tepkinin ekosistemdeki tüm uyarıcılara verilmesi şeklindeki ilkedir. Bu ilkede yaşanan her hangi bir duruma karşılık birey artık benzer tüm uyarıcıların aynı olduğu hissine kapılmakta olduğu için olumsuz yönü olarak hataya yol açabilme ihtimali yüksektir.
- **Ayırt etme:** Canlının koşullanma süreci boyunca uyarımını aldığı uyarıcıyı diğer uyarıcılardan ayırabilmesi şeklindeki ilkedir. Kurumdaki çalışanların herbirinin ayrı özellikleri olduğunu düşünerek ayrı eğitim konuları düzenlemek ve ayrı öğretim teknikleri kullanılması üzerine kurgulanan ilkedir.
- **Sönme:** Koşullu ve koşulsuz uyarıcıların uzun süre birlikte verilmesinin ardından koşulsuz uyarıcıyı keserek uzunca bir zaman koşullu uyarıcı ile uyarım yapma sonucu oluşan koşullu tepkinin ortadan kalkması şeklindeki ilkedir.
- **Kendiliğinden geri gelme:** Sönme ilkesinin gerçekleşmesi akabinde koşullu ve koşulsuz uyarıcıların birkaç kez art arda birlikte verilmesinden sonra koşullu tepkinin tekrar ortaya gelmesi şeklindeki ilkedir.
- **Pekiştirme:** Koşulsuz uyarıcının organizmanın tepkisinden önce verildiğinde artık bir pekiştireç gibi davranması şeklindeki ilkedir. Öğrenilmemiş ve koşulsuz uyarıcının kendisi olanlara birincil pekiştireç, öğrenilmiş ve koşullu uyarıcının kendisi olanlara ise ikincil pekiştireç denir (Ekici, 2003).

3.4. Kurumsal Öğrenme Kavramı

Günümüzde önemli bir rekabet aracı haline gelen “bilgi”, artık onu elinde tutmayan yada elindeki bilgiyi işlemeyi bilmeyen kurumlar için rekabet etmeyi neredeyse imkansız hale getirmiştir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ekosistem şartları giderek artan bir ivmeyle değişmekte ve gün geçtikçe daha karışık ve tahmin edilemez bir hal almaktadır. Bu hızlı değişim ve tahmin edilemez ekosistem içerisinde işletmelerin karlılıklarını sürdürebilmeleri, mevcudiyetlerini koruyabilmeleri ve kısa ve uzun vadeli planlarını hayata geçirebilmeleri için işletme üyeleri arasında sağlıklı bir öğrenme ekosistemi varlığı ve bu ekosistem etrafında kümelenmiş belirli yetenek be bilgilerle donatılmış personellerin takım olarak hep birlikte hareket edebilme yeteneğine de sahip olmaları gerekmektedir (Grey, 2004).

İşletmeler ve yöneticiler için çalışma ekosistemindeki tüm varlıkların bu denli hızlı değiştiği bir düzende işletmelerin önlerine çıkan sorunları geçmiş dönemlere ait kurumsal sistem ve anlayışla çözmeye çalışması elbette anlamsız bir yaklaşımdır. Herhangi bir konuda bilgi sahibi olan ve hatta uzmanlık sahibi olan bir kişi yada kurum günümüzde artık 4-5 yıl gibi bir döngü sürecinde yetersiz hale gelmektedir. Bu sebeple bahse konu kişi ve kurumların kendilerini sürekli olarak yenileme ihtiyacı hissetmelerini bu sebebe bağlamak mümkündür (Koçel, 2001). Kurumsal öğrenme üzerine literatürde günümüze kadar yapılmış birçok tanım mevcuttur, bu tanımlardan bazıları Tablo 3.1’de verilmektedir (Bontis, 1994).

Tablo 5.1 : Örgütsel Öğrenme Tanımları

YAZAR	TANIMLAMA
Argyris ve Schön (1978)	Örgütsel öğrenme hataların araştırılma ve düzeltilmesi sürecidir.
Crossan vd. (1995)	Öğrenme kavrayış ve davranıştaki değişim sürecidir fakat bu değişim performans artışında doğrudan bir değişimi getirmeyebilir.
Daft ve Weick (1984)	Örgütsel öğrenme, örgütün aksiyonu ve çevresi arasındaki ilişkiye yönelik bilgidir.
DiBella (1996)	Örgütsel öğrenme, deneyime dayalı performans geliştirme veya koruma kapasitesidir. Bu işlem bilginin edinimi, paylaşımı, yorumu ve kullanımını kapsar.
Fiol ve Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış yoluyla aksiyonların geliştirilmesi sürecidir.
Garvin (1993)	Öğrenen örgüt, bilginin yaratımı, edinimi ve transferinde ve yeni bilgi ve bakış açıları yansıtmak için kendi davranışlarını uyarlamada yetenekli örgütlerdir.

Huber (1991)	Bir varlığın öğrenmesi, onun haber işlemesi ve potansiyel davranış dizgesinin değişimine bağlıdır.
Levinthal ve March (1993)	Örgütsel öğrenme, birbiriyle rekabet halindeki, yeni bilgi geliştirme ve mevcut yeterlilikleri kullanma amaçları arasında denge oluşturma çabalarıdır.
Levitt ve March (1988)	Örgütler, geçmişten elde ettikleri çıkarımları davranışlara rehberlik eden rutinelere dönüştürerek öğrenirler.
Marquardt (1996)	Güçlü ve kolektif öğrenen ve sürekli kendini daha iyi bilgi toplamaya, yönetmeye ve kullanmaya yönelen örgütler öğrenendir.
McGill ve Slocum (1993)	Örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyimlerinin, özellik, şekil ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamaya yönelik zihni modeller geliştirdikleri işlemler bütünüdür.
Miller (1996)	Öğrenme, karar vermeden farklılaştırılmalıdır. Öğrenme örgütsel bilgiyi artırırken karar vermenin ise böyle bir rolü yoktur. Öğrenme takınılan aksiyondan çok önce veya çok sonra gerçekleşebilir.
Mills ve Friesen (1992)	Öğrenen örgüt, kalite gelişimi, müşteri/tedarikçi ilişkilerini zenginleştirme veya daha etkin iş stratejileri yönetimi ile içsel yeniliği kalıcı kılar.
Senge (1990)	Öğrenen örgütler, insanların kendi gerçeklerini ne şekilde oluşturduklarını ve nasıl değiştirebileceklerini keşfettikleri yerdir.
Stata (1989)	Örgütsel öğrenme, yeniliğin oluştuğu temel süreçtir. Ayrıca özellikle bilgi yoğun endüstrilerde kişilerin ve örgütlerin öğrenme oramı tek kalıcı rekabet avantajı olmaktadır.

Günümüzün karmaşıklık seviyesi yüksek ve her geçen gün artan bir ivmeyle de yükselmeye devam eden ve hızla değişen piyasa koşullarında işletmelerin karlılıklarını uzun vadede sürdürmeleri, orta ve uzun vadeli planlarını hayata geçirebilmeleri ve hatta hayatta kalabilmeleri tamamen kurumların dış çevreye ve dış çevredeki değişikliklere adapte olabilme kapasitesine bağlıdır. Piyasa koşullarına sağlanması gereken adaptasyon ancak öğrenme ile gerçekleşecek bir durumdur ve bu nedenle kişilerin ve bu kişilerin oluşturduğu örgütün yenilik yapma ve uzun vadeli planları dahilinde büyüme potansiyelinin kilit kavramı da bahse konu öğrenme kapasitesidir (Pilar vd., 2005). Öğrenme süreci temel itibarıyla kişinin kendisini değiştirerek, süreçlere ve ortama adapte olma yeteneğidir. Bu sebeple kurumlar, kurumların temelinde de kişiler sürekli bir değişim içinde olarak yeni yetenekler ve tutumlar geliştirme yeteneklerini sağlamalıdır (Arie, 1999).

Kurumsal öğrenmeyle kalıcı hale gelen değişim kapasitesi ve sürekli iyileştirme, uzmanlar tarafından kurum ve kuruluşların hızlı değişen ve gelişen ortam şartlarına adapte olabilmeleri, geçmiş tecrübelerinden ders çıkarmaları ve bu öğrendiklerini tüm kuruma aktarmaları için en önemli ve en gerekli unsurdur (William, 1998). Kurumsal

öğrenme işletmelere sağladığı rekabet avantajı ve imitasyon zorluğu gibi açılardan mevcut yeteneklerin geliştirilmesi olarak da adlandırılabilir (Mary, 2003). Kurumsal öğrenmeye göre hızlı değişen piyasa koşullarına adapte olabilmek ve hatta değişimin kendisi olabilmek için işletmelerin sürekli öğrenme yeteneklerini edinmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Kurumsal öğrenme aynı zamanda bahse konu bu sürekli öğrenme yeteneğinin nasıl kazanılacağına dair yöntem bilgisini de içerir (Peter, 1990).

İnsanlar dünyaya içlerindeki öğrenme merakı ve yine öğrenme odaklı tat alma duyularıyla birlikte gelirler. Buna göre insanoğlu aslında kökeninde öğrenmek için dizayn edilmiştir ve işletmeler de temelde bu öğrenme yeteneğini temel alan insanlardan oluşan yönetici ve işgörenleri aracılığıyla öğrenme süreçlerini tamamlarlar (Daniel, 1996). Kurumlar işgörenleri vasıtasıyla edindikleri bilgileri kendi ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerine aktararak içselleştirip öğrenebildikleri gibi bazı durumlarda başka işletmelerin edinimlerinden de öğrenebilmektedir. Kurumların bu anlamda zengin ve detaylı bilgi kaynaklarına hızlı erişim sağlayabilmek için başka kurum ve kuruluşlarla stratejik ortaklık işbirlikleri yapabilmektedir. Ancak sürekli iyileşme ve öğrenmenin sağlanabilmesi için elde edilen bu verilerin süreç esnasında içselleştirilip öğrenilmesi ve deneyimlerle çeşitli uygulamalara aktarılması kadar daha sonraki süreç ve zamanlarda kullanılmak üzere sağlıklı bir şekilde içselleştirilip saklanması da büyük önem taşımaktadır, ve bir gereksinimdir. Böylece geliştirme yada öğrenme sağlanan süreçlerde kurumsal hafızaya kaydedilen verilen edinimlerin tekrar tekrar baştan geliştirilmesi yada öğrenilmesini önlemek, kümülatif bir ilerleme sağlayabilmek için farklı kurum yada birimlere iletilebilecektir (Eric, 1997).

Kurumsal öğrenme kurumda çalışan bireylerin iş, işleyiş teknoloji yada işi ilgilendiren herhangi bir konuda öğrendikleri bilgileri çalışma ortamına aktarmasıyla oluşur. Kişi olarak yada kurumsal olarak öğrenmeye önem veren işletmeler, veriyi yeni teknoloji yada ürün geliştirme anlamında üreterek, ürettikleri veriyi içselleştirip uygun şekillerde depolayıp farklı kurum ve kuruluşlara aktarmak suretiyle yapmış oldukları sistematik eğitim faaliyetleriyle kurumsal öğrenmeye destek sağlamaktadırlar (Richard, 1994). Klasik şekillerde uygulanan eğitim sisteminin firmanın talep ettiği kalifikasyonda insan kaynağını yetiştirip sunamadığının görülmesi üzerine bu sebeple Disney, AeroSpace, Mcdonald's ve Motorola gibi büyük ve kurumsal öğrenme açısından göreceli olarak iyi firmalar, kendi lisans mezunlarını verebilmek için eğitim

merkezi (Üniversite) kurma yoluna gitmişlerdir. Bahse konu bu işletmeler dışı açıklık ve yenileme döngüsü hızı bakımından çalışan ve yöneticilerine çalışma süreleri boyunca sundukları eğitim fırsatı açısından oldukça başarılıdırlar (Peter, 1999).

1970lerin ortaların Argyris'in ortaya attığı anlamıyla Örgütsel Öğrenme kavramı, "hata tespiti ve sürekli iyileştirme hali" olarak tanımlanabilir. Bahse konu yıllarda işletmelerin öğrenme faaliyetlerinin iş görenlerinin aracılığıyla gerçekleştirildiği düşünülmektedir. İşletmelerin bu süreçteki rollerinin ise işletmenin bazı işletmeler tarafından bilinmese de aslında sahip olduğu kurumsal öğrenme sisteminin iş görenlerinin yeni bilgi edinimini kolaylaştırması ya da zorlaştırmasından ibaret olduğu düşünülürdü. Kurumsal öğrenme piyasada rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kurumun genelinde bilginin üretilmesi ve etkin bir şekilde işleyişte değerlendirilmesini ifade etmektedir (Photis, 2005).

Hızlı değişen ortam koşullarıyla adapte olmaya çalışan bir kurumun yalnızca mevcut veriyi işlemesi yeterli değildir, veriyi işlemesi ve bilgiye dönüştürmesi aynı zamanda onu üretmesi de gerekmektedir (Susana, 2005). Kurumsal öğrenme klasik temelli, geçmişten ilham alan ve görev yönelimli bir kavramdır. Kurumlar geçmişte karşılaştıkları gelenek, yöntem, proses, strateji ve teknolojilerden edindikleri tecrübelerini, görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları anlık süreçlerine adapte ederken öğrenme gerçekleşmiş olur (Barbara, 2002).

Kurumun işleyişi sırasında yaptığı inceleme, rasat ve analizleri akabinde iş görenlerinin elde ettiği tecrübeleri, hatalardan ve iyi örneklerden çıkarılan derslerle birlikte, ilerleyen dönemde gerçekleştireceği faaliyetlerde kullanmak üzere bir bakış açısı yada anlayışa çevirme kabiliyetine kurumsal öğrenme denir. Yani kurumların geçmiş dönem de yaşanan deneyimlerini inceleyip, içselleştirip bahse konu deneyimleri işgörenlere kavratmaya yönelik çeşitli modeller geliştirdikleri faaliyetler öbeğidir (McGill, 1993). Kurumsal öğrenme bilginin elde edilişi, kurumda paylaşımı ve yorumlanmasını da kapsayacak şekilde, tecrübeye dayalı olarak çalışma performansını artırma ve bu seviyeyi koruma olarak tanımlanmaktadır (DiBella, 2005). Kurumsal öğrenme kurumdaki bilginin değişirken giderek artmasıdır. Kurumdaki işgörenlerin işleyiş üzerinde nedensellik kurduğu ve çalışma ortamının bu sonuç ilişkilerini nasıl etkilediğine dair bilgi türettikleri bir süreçtir. Kurumdaki bilgi kurum çalışanlarıyla ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlıdır fakat bu bağlılıktan kasıt

hiçbir zaman çalışanlara ait özel bilgiler değildir. Kurumsal bilgi olarak kastedilen çalışanların ortak kararıyla belirlenmiş entegre veriyi kapsamaktadır. Ortak kararlar belirlendiği için de kurumun geneline yayılmış durumdadır. Bu kapsamdan bakıldığında kurumsal öğrenme çalışanların bireysel olarak öğrendiklerini kurumun diğer çalışanlarına uyumlu hale getirdikten sonra aktardığı resmi yada gayr-i resmi işlemler bütünüdür. Çalışan elde ettiği bilgileri diğer çalışanlara iletmezse bu zincir kopar ve kurumsal öğrenme sonlanır (Duncan & Wies, 2011).

Kurumsal öğrenme kuruluştaki bütün çalışanların bilfiil katılımı ile ortaya çıkan ortak kural, karar ve tecrübeler bütününden oluşan bir süreçtir. Kurum içi elde edilmiş bilgilerin ve uzun yıllar boyu kazanılmış değerlerin değişimi, problem çözme ve çalışma kapasitelerinin gelişimi ve dolayısıyla oluşan çalışan ortak değer farklılaşması olarak tanımlanabilir (Gilbert, 1997).

Kurumsal öğrenme, bir kurumun deney, gözlem ve analiz sonucunda elde ettiği tecrübeleri ile bir anlayış ve bakış açısı geliştirme yeteneği ve başarıları ile hatalarını değerlendirebilme isteğidir. Dolayısıyla kurumsal öğrenme, kurumların tecrübelerinin, özelliklerinin, şekil ve sonuçlarının farkına vararak bu tecrübeleri anlamaya dönük geliştirdikleri modellerin bütünüdür. Kurumsal öğrenme dinamik bir süreci ifade etmektedir ve öğrenen bir kurumdan söz etmek için öğrenmenin kurum boyutunda gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu noktada kurumlar çalışanların gelişimine uygun şekilde ortam hazırlayarak onların kişisel gelişimlerinde takım öğrenmesi açısından kullanımını sağlayacak bir sinerji ortamı oluşturmalıdır (Yücel, 2007).

3.5. Kurumsal Öğrenmenin Özellikleri

Bakılacak perspektife bağlı olmaksızın, literatürdeki genel temayül anlamında kurumsal öğrenmenin sahip olması gereken belli başlı özellikler bulunmaktadır. Temelinden bakıldığında bireysel öğrenmelerin bütünü olarak ele alabileceğimiz kurumsal öğrenme ile ilgili olarak öğrenmeler bütününde kasıt basit bir matematiksel toplam değildir. Kurum içindeki hareketlerin ve bu hareket bütünlüğünün tüm özelliklerinin kapsandığı yorumu içeren bir grupsal faaliyettir. Kurumsal öğrenmenin sahip olduğu nitelikler, yol açtığı pozitif negatif durumlar, amaçladığı kavramlar, olumlu yada olumsuz yanları ve sistematik olarak yapısı gibi kavramlar bütünü olarak kurumsal ve bireysel öğrenme ayrımı yapmaksızın iki olguyu da kapsayıcı şekilde ele

alınacak nitelikler derlemesi kurumsal öğrenmenin özellikleri olarak tanımlanabilir (Kalkan, 2005).Kurumsal öğrenme kişisel öğrenmeyle kıyaslandığında; daha dinamik, daha karmaşık ve daha grup odaklıdır. Fakat temelde kavram olarak kurumsal ve örgütsel öğrenme benzer görünse de sürecin işleyişi kurumsal öğrenmede farklılık göstermektedir. Kurumsal öğrenme ve kişisel öğrenme iki noktada birbirinden ayrılmaktadır (Marquardt, 1993);

- Kurumsal öğrenme, kurumun zaten var olan edinilmiş bilgi ve tecrübeleri üzerine kurulur,
- Kurumsal öğrenme, kurumdaki çalışanların kavrama seviyeleri, bilgileri ve düşünce modellerinin bir ortalaması olarak ortaya çıkar,
- Kurumsal öğrenmenin gerçekleşebilmesi ancak takım üyeleri ile mümkündür,
- Çalışanların işbirliği için yaptığı katkı kurumsal öğrenme için oldukça önemlidir

Kurumsal öğrenmenin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Gümüştekin ve Yörük, 2002);

- Bireysel öğrenme gerçekleşmeden kurumsal öğrenme gerçekleşmez,
- Kurumsal öğrenme yeni kurumsal bilgi üretiminin önünü açan niteliktedir,
- Kurumsal öğrenme de kurum problemleri sistematik şekilde çözerek yeni yaklaşımlar dener,
- Kurumsal öğrenme kurumun her düzeyde öğrenmeyi teşvik ederek çalışanların kendisini geliştirmesini ön plana alır,
- Kurumsal öğrenme çalışanlarının algı ve davranışlarını geliştirmektedir,
- Kurumsal öğrenme dinamik bir kavramdır.

3.6. Kurumsal Öğrenme Türleri

Öğrenme, canların hayatında olduğu gibi kurumsal bilgi ve davranışlarda da bir değişim meydana getirmektedir. Bu süreç bilgi ve davranış değişikliklerini farklı boyutlarda etkilemektedir. Dolayısıyla bu öğrenme süreci şu şekilde sınıflandırılabilir (Öğütçü, 2006). Öğrenme türleri bireyin günlük hayat dinamiği içinde karşılaştığı durumlar kurumsal bilgi, öğrenme ve davranışta değişimlere yol açar. Oluşan değişim süreci bilgi ve davranış şekillerini farklı boyutlarda etkiler. Bu açıdan bakıldığında ise öğrenme türleri kendi içerisinde tek yönlü öğrenme, çift yönlü öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme olarak üç başlığa ayrılmaktadır (Çelik, 2005);

Tek yönlü öğrenme, kurumun belirlediği hedeflere ulaşma yetkinliğini geliştirme seviyesini ifade eder. Belirli hedefleri başarmak için işletmenin kapasitesini geliştirmeyi kapsar. Bu türde genelde problem çözme teknikleri kullanılır ve kurumun genel kabullerinde belirgin bir değişim gözlenmeksizin öğrenme gerçekleşir. Tek yönlü öğrenmede kurum üyeleri ortamdaki problemleri tanımlar, çözebilmek için gerekli çalışmaları yapar ve strateji geliştirir ve bulunan çözümü hayata geçirirler. Ana fikir kurumun karşılaştıkları durumları daha önce belirledikleri kural, norm ve standartlara uygunluğunun sağlanmasına yöneliktir (Özgener, 2005). Çift yönlü öğrenme, problemin kurumun ana kurallarını, politika yada amaçlarını değiştirdikten sonra tespit edilen ve düzeltildiği durumlarda gerçekleşir. Asıl manada mevcuttaki uygulamaların yeniden gözden geçirilmesini ve güncellenmesini gerektirir ve bu sebeple tek yönlü öğrenmeye kıyasla daha fazla üretkenlik gerektirir. Problem çözülürken sapmalar tespit edilir, düzeltilir ve yeni standarda güncel hali işlenir. Yaşanan olaydan çıkarılan ders ile kültürün değişimini de kapsadığı için öğrenen örgütler genelde çift yönlü öğrenme türünü kullanırlar (Dikmen, 2005).

- **Tek yönlü öğrenme;** kurumun kendi koyduğu ve tüm paydaşlarca bilinen hedeflerini gerçekleştirme kapasitesinin artırılmasını ifade eder. Yapılan faaliyete ilişkin teori hakkındaki düşüncelerimizin aynı kaldığı öğrenme türüdür. Bu türe göre kurumsal öğrenme, mevcut hataları bulma ve onarma sürecidir (Arat, 1998).
- **Çift yönlü öğrenme;** bulunan hatanın kurumun ana politikasını değiştirmesi sonucunda farkedildiği ve onarıldığı durumlarda görülür. Kurum hem hatayı

onarır hem de artık bu tip bir hatanın gerçekleşmemesi için gerekli önlemleri alır. Çift yönlü öğrenme türünde kurum oluşan sonuçlara bakarak eylemlerinde iyileştirmeler yapabildiği gibi önlem almak adına bir adım daha ileri giderek amaçlarını, çevresini, inanç ve politikalarını gözden geçirerek gerekli iyileştirmeleri yapar (Uçar, 2001).

- **Öğrenmeyi öğrenme;** temelde kurumun öğrenim yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar. Kurumların tek ve çift yönlü öğrenme süreçlerini gerçekleştirme yöntemlerine ve aslında öğrenme süreçlerinin nasıl gerçekleştiğine odaklanarak daha derin bir algılama sağlar. Sürecin en tepe noktasıdır ve amaç belirli kalıp bilgileri öğrenmekten çok öğrenme sürecini, veri toplama, veriyi sorgulama, anlamlandırma ve ortak bir fikre ulaşmayı hedefler (Yazıcı, 2000).

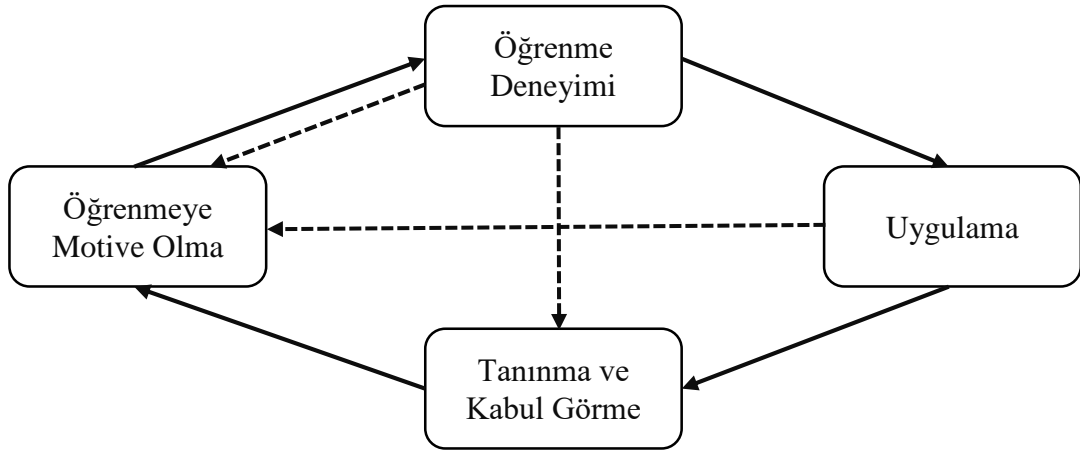
3.7. Kurumsal Öğrenme Ortamı

Öğrenme ortamı öğrenmenin gerçekleşebilmesini etkileyen iş ortamını ifade etmektedir. Bireysel boyutta öğrenme bir döngü şeklinde düşünülebilir. Sürekli öğrenme ise kurum kültürünün temeli olan sadakat duygusunun yerini alabilen bir süreçtir. Dolayısıyla sürekli öğrenmeye dayanan bir kurum kültürü rekabet avantajı oluşturacağı için hem kurumun hem de çalışanların stratejik çıkarlarına uymaktadır. Sürekli öğrenmeleri olduğu kurumlar da çalışanları ve kurumun bakış açıları birbirine ters düşmemektedir. Dolayısıyla bu tarz kurum ortamlarında kurumsal öğrenme daha hızlı şekilde gerçekleşmektedir (Yücel, 2007).

Sürekli öğrenme kültürüne sahip işletmelerde kurum ve çalışan bakış açıları birbirleriyle çelişmezler. Kurum, stratejik amaçları çerevesince iş görenlerinin sürekli öğrenmesini ister ve bunun için çaba harcar çünkü öğrenen bireyin değişime, yeniliğe ve gelişime karşı daha esnek, talepkar ve uygun olduğunu bilincindedir. Çalışanlar ise öğrenmenin kendilerine kattığı değer farkında olarak pazarlık etme gücünü artırdığının bilinciyle yeni bilgiler öğrenmekle kalmayıp özünde öğrenmeyi öğrenerek hem kendine hem kurumuna faydalı olma eğilimindedir.

Dünyadaki varlıkların hayatta kalabilmeleri için yegane yol öğrenmektir. Günümüzün yönetim anlayışında kurumlarında yaşayan birer organizma olduğundan

yola çıkararak kurumlarında öğrenmeleri aynı derecede kritik önem arz etmektedir. Öğrenme kavramının günümüzde geçmiş dönemlerde olduğundan daha fazla önem arz etmesinin sebebi kapsadığı değişim, sürekli iyileşme, inovasyon, üretkenlik ve gelişim gibi kavramları kapsamamasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kurumların değişime ayak uydurabilmeleri için kurumsal öğrenme ortamı yaratmaları oldukça önemli hatta zorunludur. Şekil 3.1'deki döngüde sürekli öğrenme kavramı dört ana unsur ve bu unsurların birbirleriyle etkileşimi açısından simgelenmiştir (Scott, 1997).



Şekil 3.1 : Sürekli Öğrenme Kavramı Döngüsü

Kurum çalışanları öğrenme deneyimlerini seminer, sempozyum yada fuar katılımları, çeşitli workshop yada çalıştaylarda yer alma, farklı proje ekiplerinde çalışma gibi değişik faaliyetleri sonucunda artırırlar. Çalışanların yeni yetenekler edinmesine ve bunları çalışma faaliyetlerine adapte etmesine katkı sağlayan öğrenme ile çalışanlar yeni tecrübeler edinir ve işini geliştirmek üzere öneriler sunar, bu öneriler kabul görülürse de kurumda uygulanır ve öneri saibi ödüllendirilir. Böylelikle çalışan başka yeni bilgiler öğrenme arayışına girer ve zincir devam eder. Çalışanın özgüveni artar, becerileri gelişir, tecrübe kazanır ve öğrenmeye karşı daha istekli hale gelir. Dolayısıyla öğrenme, uygulama ve tanınma döngüsü tamamlanmış olur. Böylece çalışanın bireysel deneyim kazandıracak faaliyetlerde bulunma isteği ve bilgi öğrenme hızı eskiye oranla artacak ve yeniden öğrenme açlığı hissedecektir. (Scott, 1997).

Yapılan çalışmalardan alınan geri bildirimlerde motivasyon sağlayan bir öge olan öğrenmenin çalışanlarda öğrenme tecrübesinin motivasyona dönüşmesinde içsel bir kazanım yarattığı tespit edilmiştir. Bu bildirimde bahsedilen motivasyon çalışanlar arasında yayılımı için teşvik edilmesi gereken olumlu bir durumdur. Fakat kurum

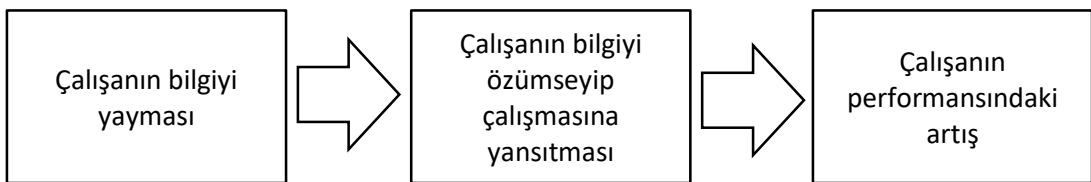
çalışanlarına öğrendiklerini kurum için uygulama olanağı sağlayamazsa çalışanlarının öğrendiklerini kurum bilgisine çevirme ve o bilgidan yararlanma olasılığı düşer. Bazı durumlarda öğrenme akabinde kurumun çalışanına öğrendiklerini uygulayacak ortam sağlayamaması, dolayısıyla çalışanın öğrendiklerini tecrübe edememesine rağmen çalışanın kurumda yaşayabileceği tanınma ve kabul görme deneyimi, ödüllendirilmesini sağlamış olur ve çalışanları sürekli öğrenme konusunda teşvik edici etki yapar. Ancak bahse konu unsurlar arasındaki aksaklık sürekli öğrenmeyi zedeleyici etki yapar. İstenen seviyede öğrenme sağlanmayınca yeni yetenekler edinilemez yada yeterli tanınma sağlanamazsa bu durum bir sonraki öğrenmeyi de etkiler. Bir diğer deyişle öğrenme ortamı öğrenmenin istenen seviyede olup olmayışına göre sürekli öğrenmeye yönlendirici yada engelleyici etki yapabilir (Tannenbaum, 1998).

3.8. Kurumsal Öğrenme Süreci

Kurumsal öğrenme ile ilgili olarak kavramın ortaya atıldığı ilk zamanlardan itibaren teorik olarak konu üzerinde birbirinden farklı yaklaşımları yeni bilgiler oluşturacak ve daha bilime daha fazla katkı sağlayacak bir bütünlüğe kavuşturma çalışmaları süregelmiştir. Kurumsal öğrenme süreç anlamında geniş perspektiften bakıldığında bilgiyi performansla bağdaştıran bir kavramdır. Bazı araştırmacılara göre iş görenlerin iş yapış tarzlarını değiştirmeleridir, bir diğer araştırmacılara göre ise felsefik bir yaklaşım ve sistematik bir düşünce şeklidir. Öğrenen bir kurum yaratabilmek için kurumsal öğrenme süreci çalışan bazında üç aşamada incelenebilir (Yazıcı, 2000);

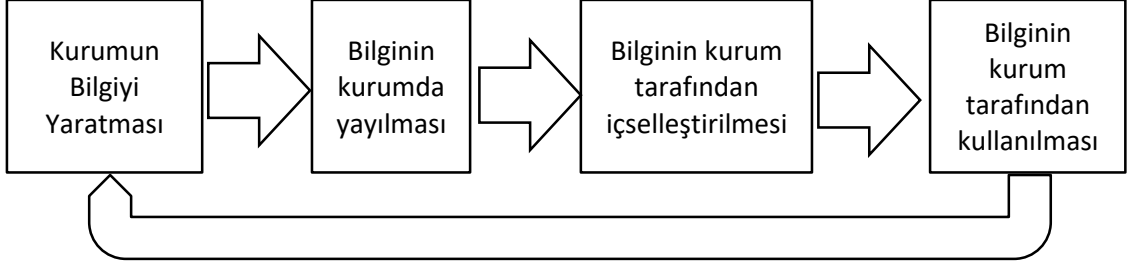
- Çalışanın bilgiyi yayması
- Çalışanın bilgiyi özümseyip çalışmasına yansıtması
- Çalışanın performansındaki artış

Şekil 3.2 Yazıcı'nın (2000) tariflediği kurumsal öğrenme sürecini şematize etmektedir.



Şekil 3.2 : Kurumsal Öğrenme Süreci

Öğrenme insan hayatının doğumundan ölümüne değin nasıl bir süreç içerisinde gerçekleşiyor ise kurumlar açısından da bu süreç aynı şekilde gerçekleşmektedir. Kurumsal öğrenme süreci farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınsa da tüm yazarların kabul ettiği ve üzerinde uzlaştığı temel noktalar Şekil 3.3'te gösterilmektedir (Yazıcı, 2000);



Şekil 3.3 : Örgütsel Öğrenme Süreci

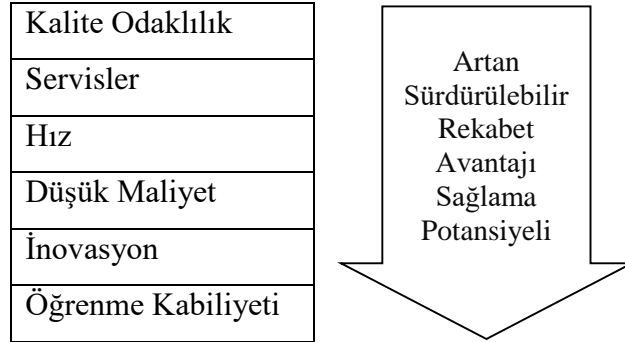
Öğrenme süreci çerçeve bakımından dört temel aşama olarak irdelenmektedir (Öğütçü, 2006);

- **Kurumun Bilgiyi Yaratması:** Kurumun bilgi yaratması aşaması kurumun çeşitli dış kaynaklardan aldığı bilgi ile kurum içinde yeni fikirler yaratması ile başlamaktadır. Kurumun çevresinden bilgi edinebilmesine ise yalnızca kurumun çevresini sürekli izleyerek çalışanlarına eğitim vermesi ve pazarı iyi şekilde takip edip rakipleriyle kıyaslama yapmasıyla mümkün olmaktadır.
- **Bilginin kurumda yayılması :** Bu aşama kurumun farklı kaynaklardan elde ettiği bilgileri yeni bilgi üretmek amacıyla dağıttığı ve paylaştığı aşamadır. Kurum bilgi resmi ya da gayriresmi yollarla dağıtılabilmektedir. Kurumun bilgi dağıtması öğrenme sürecinin kapsamını da etkilemektedir.
- **Bilginin kurum tarafından içselleştirilmesi :** Yalnızca bilginin elde edilmesi yeterli değildir. Elde edilen bilginin anlamlı hale gelmesi için anlaşılması yorumlanması ve içselleştirilmesi gereklidir. Kurumsal öğrenme sürecinin en temel aşaması bilginin içselleştirilerek kullanılmasıdır. Çünkü bir bilginin paylaşımı o bilginin diğerleri tarafından algılandığı ve kullanılacağı anlamına gelmektedir.

- **Bilginin kurum tarafından kullanılması** : Bu aşama bilgiden bir anlam çıkartılarak özümsemesi ve içselleştirdikten sonra bu bilginin yeni bir bilgi üretmek amacıyla kullanılmasıdır. Ancak kurum üyelerinin ortaya çıkan yeni bilgiyi kullanma yetkisi taşımadıkları durumlarda gerçek bir öğrenmenin gerçekleştiği söylenemez.

3.9. Kurumsal Öğrenme ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Günümüz dinamik ortam koşullarında, kurumların esnekliğini artırmak ve güçlendirmek, kurumları hızlı aksiyon alan ve işleyen çevik yapılar haline getirebilmek ve inovasyon seviyelerini artırabilmek kurumların kurumsal öğrenme kabiliyetlerini artırabilmekten geçmektedir. Hızlı değişen ortam koşullarında sadece sürekli öğrenme yetisine sahip kurumlar hayatta kalıp kurum gelişimlerini sağlayabileceklerdir. Öğrenme kabiliyeti kurum kabiliyetleri arasında en önemli olanıdır. Kurum kabiliyetlerini taklit kolaylığı ve rekabet avantajına katkı açısından kategorize ettiğimizde Şekil 3.4'e göre yukarıdan aşağı doğru sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama potansiyelinin arttığını gözlenmektedir (Slater, 2013);



Şekil 3.4 : Kurum Kabiliyetleri Sıralaması

Modern bir işletmenin en temel varlığı bilgidir ve rekabet avantajı sağlayabilecek en temel en değerli varlık da bilgidir. Bu rağmen kritik olan şey eldeki bilgiyi işletmenin yararına hızlıca yeni bilgi üretme için kullanmak, yani öğrenmektir (Prusak, 2009). Kurumsal öğrenme, uzun vadeli ve istikrarlı bir şekilde kurumun yönetim verimliliğini artırır ve sonuçta başarının anahtarı olur. Öğrenen bir kurum oluşturmak için ilk adım iyi bir öğrenme ortamı oluşturarak çalışanları bu yönde teşvik

etmektedir. Eğer yöneticiler çalışanlarına öğrenmeleri için gereken imkn ve zamanı verilerse olumlu sonuç kaçınılmazdır. Ancak sektörel gruplamaların bu öğrenmeyi ve bilgi akışını, bireyleri ve grupları kategorize edip aralarında n yargısal bir duvar oluşturduğu için negatif etkilediği belirtilmiştir. Kurumların limitleri kaldırarak multi-sektörel bir şekilde, müşteri ve tedarikçiyi bir araya getirip düzenleyeceği seminer, toplantı yâda proje grupları anlık veri akışını sağlayacak ve katılımcıların öğrenme forumları oluşturabileceği açık öğrenme ortamları oluşturacaktır.

4. YENİLİK VE TEKNOLOJİK YENİLİK

4.1. Teknoloji Kavramı ve Önemi

4.1.1. Teknoloji Tanımı

İnsanların ve toplumların, ekonomik ilişkilerini, yaşam kalitelerini ve sosyal refah seviyesini belirlemede önemli bir faktör olan teknoloji, kavram olarak mal veya hizmetlerin oluşturulması sürecine yönelik kullanılan beceriler, tekniklerin derlenmesi, işlemler veya bilimsel tüm araştırmalar anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Toplumlar arasında yada zaman içerisinde farklılık göstermiş olsa da teknolojinin hedefi içinde bulunduğu dönemin sahip olduğu bilimsel yöntemleri kullanarak mevcut problemlerin ekonomik biçimde çözüme ulaştırılmasını sağlamaktır.

Teknoloji kavramını birçok araştırmacı farklı şekillerde tanımlamaktadır. Teknoloji kavramını Özkalp, "sadece makineler değil, bir malın ya da hizmetin üretilmesi için gerekli olan teknik bilgiyi, işlem ve araçların tümünü kapsayacağını" vurgularken, (Özkalp, 1991: 166), Khalil, "insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü" (Khalil, 2000: 70). şeklinde de tanımlanmaktadır. Bu kavram daha geniş tanımlandığında, teknoloji, öncelikle üretimle ilgili bilgiyi kapsar. Bu bilgi bilimsel bilgi (kodlanmış bilgi) mühendislik bilgisi, know-how veya işletim becerisi olarak sıralanabilir. İkinci olarak teknoloji organizasyonu içerir. Üçüncü olarak tekniği içerir. Makineler, aletler ve diğer ekipmanlar ile bunların işletim kurallarını, bakım-onarım ve eğitim gibi yardımcı faaliyetlerini de kapsar. Bunların dışında teknolojinin önemli bir yönü daha vardır. Bu da teknolojinin aynı zamanda sosyal bir olgu olmasıdır.

Farklı bir açı ile teknoloji, insanlar için faydalı ürünleri üretmeye ve ortaya çıkan yeni ürünleri tasarlanmasını sağlayan bilgilerin bütünü şeklinde tanımlanabilir. Burada kastedilen bilgiler, fabrika ve makinelerini kapsayabilir, yazılı belgelere (iş sözleşmesi, sözleşmesi, teknik plan, patent) aktarılabilir veya mühendis, teknisyen gibi insanların elinde bulunabilir (Perrin, 1992). Seyidoğlu'na göre teknoloji, yeni bir mal ortaya çıkartan veya mevcut malların daha ucuz ve kaliteli biçimde üretimine olanak veren her türlü bilgi, beceri ve süreçlerdir (Seyidoğlu, 1998).

Teknoloji temel olarak toplumun üretim ile ilgili sahip olduğu bilgi birikimi anlamına gelmektedir. Zaman içerisinde değişen teknoloji ile birlikte bu bilgi birikimi artmakta ve mevcut ürünlere ilişkin; yeni üretim metodları, yeni tasarımlar, yeni örgütlenme, pazarlama ve yönetim teknikleri ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple teknoloji, insanların ve toplumların yaşadıkları ortamını değiştirmek ve denetlemek amacıyla ürettikleri bilgi şeklinde tanımlanabilir.

Teknoloji, ticari ve ekonomik bir değer elde etmek için oluşturulan bilimsel süreçlerin tümü veya üretim faaliyetleri sırasında insanların kullandığı yol ve yöntemler ya da insanların çevresini değistirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin bütünü şeklinde de tanımlanmaktadır (Gordon, 1990). En basit ifadeyle üretim yöntemi olarak tanımlanabilecek teknolojinin geçmisi ve gelişimi insanlığın var olma savaşı verdiği ve bu uğurda ilk entelektüel donanımlarını oluşturduğu çağlara dayanmaktadır (Gökten, 2006). Sosyal determinizm bakışına göre, sosyal gelişme ve ilerleme bütünüyle toplumun icat ettiği, geliştirdiği veya tanıtıldığı teknolojinin çeşidi ile belirlenmektedir. Teknoloji, ürünlerin ya da proseslerin planlanmasına, tasarımına ya da yeni işlenmiş bilgilerin araştırmasına uygulanabilen, bilimsel ve mühendislik bilgileridir (Gaynor, 1996).

Teknoloji ; Sevk ve idari unsur, maddi unsur (Makine ve teçhizat) ve fikri unsur (Teknik bilgi, Know-how) olmak üzere üç unsuru içeren, bilimin sanayiye aktarılması, emek ve sermaye gibi teknoloji de üretim faktörü olan doğal kaynakların insanoğlunun yararlanabileceği biçime dönüştürülmesi faaliyeti ve insanoğlunun yaşadığı ortamı değistirmede kullandığı tekniklerin tamamı şeklinde ifade edilebilir. Yine başka bir ifadeyle teknoloji, ekonomik ve/veya sosyal talep olan malların ve hizmetlerin üretilmesi, kullanıcılara dağıtımı ve bakımı için üretim faktörlerinin kullanımı ve denetlenmesi için gerekli bilgi, yetenekler ve araçlardan oluşan bozulabilir kaynaktır.

Bilginin uygulamaya geçmiş haline teknoloji denilmektedir. Operasyonel anlamda teknoloji mal ve hizmet sağlamak amacıyla yetenekleri geliştirmek için uygulanan teknik bilgi ve know-how toplamıdır. Teknolojinin farklı boyutları içermesi taşıdığı anlamda farklılıklara yol açmaktadır. Örneğin iktisatçı açısından teknoloji halkın yaşama standardını ve refahını yükselten bir araçtır. Mühendis açısından bakıldığında bir malın imalatı için gerekli maddelerin üretilmesinde kullanılan

yöntemlerdir. Fakat hangi açıdan bakılırsa bakılsın teknoloji insan hayatını kolaylaştıran bir süreçtir (Öztürk, 2006).

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere teknoloji, insanların yaşadığı ortama fayda sağlamak amacıyla, üretim faaliyetlerinde bulunurken başvurduğu bilgilerin toplamı olmasının yanında, üretim miktarını ve kalitesini arttıran, insanların ihtiyaçlarını en iyi karşılaması amacıyla üretilen ürünlerin biçim ve niteliğini değiştiren bilgi bütünü olarak özetlenebilir. Teknolojinin ihtiva ettiği farklı boyutların bulunması nedeniyle tanımında bakış açısına göre farklılık göstermektedir. Bakış açısı ne olursa olsun teknolojinin temelinde insan hayatını kolaylaştıran, iş ve üretimde verimliliği arttıran güç olduğu görülmektedir.

Bilginin uygulamaya geçmiş haline teknoloji denilmektedir. Operasyonel anlamda teknoloji mal ve hizmet sağlamak amacıyla yetenekleri geliştirmek için uygulanan teknik bilgi ve know-how toplamıdır. Teknolojinin farklı boyutları içermesi taşıdığı anlamda farklılıklara yol açmaktadır. Örneğin iktisatçı açısından teknoloji halkın yaşama standardını ve refahını yükselten bir araç iken mühendis açısından bakıldığında bir malın imalatı için gerekli maddelerin üretilmesinde kullanılan yöntemlerdir. Fakat hangi açıdan bakılırsa bakılsın teknoloji insan hayatını kolaylaştıran bir süreçtir (Öztürk, 2006).

4.1.2. Teknolojinin Önemi

Teknoloji, tarih boyunca insanlığın yaşam kalitesinin arttırılmasında önemli bir yere sahip olmuştur. Girdilerin çıktılara dönüştürme sürecinde katkısı olan her faktör teknolojinin kapsamında bulunmaktadır (İlkin, 1979). Dönüştürme sürecinde etkisi olan faktörler sadece kullanılmakta olan araç gereç yani teknikler bütünü değildir. Bu sebeple, teknoloji kavramı iki ayrı yaklaşımla ifade edilebilir. Dar anlamda bakıldığında üretim teknikleri olarak ele alınırken geniş anlamda üretim süreci olarak ifade edilmektedir (Aslanoğlu, 1990).

İktisatçıların genel görüşü, teknolojinin sadece üretim fonksiyonundaki kaymaya aracılık etmesidir. Diğer bir ifade ile teknoloji, bu anlamda salt veri kaynaklarla malların üretimindeki artışı ya da kullanılan üretim faktörlerindeki artışı ya da kullanılan üretim faktörlerindeki azalmayla yine aynı miktar üretimi sağlayan bir faktördür. Ayrıca bu kavramın teknoloji ile üretim arasında daha karmaşık

teknolojinin daha yüksek üretkenlik sağlaması anlamında pozitif bir ilişki öngörmesi de tartışmalıdır. Bugünün global rekabet ekonomisi ve artan farkındalık ortamında ekonomistler teknolojiyi ileri ekonominin kaptanı olarak tanımlamaktadırlar (Porter, 2009).

Gelişimi tarihsel bir süreç olan teknoloji, toplum ile etkileşim halindedir. Hem toplum tarafından etkilenmekte hemde üretilen ürünler, kullanılan kaynaklar, elde edilen etkinlik ve uygulanan seçim mekanizması bakımından toplumu etkilemektedir. Geniş anlamda teknoloji geri ve ileri bağlantıları dikkate almakta, üretim tekniklerini kapsamakta ve süreç içinde üretim teknikleri ve tüketimi toplumla bütünleştirmektedir (Porter vd., 2009).

4.2. Yenilik Kavramı ve Önemi

4.2.1. Yenilik Tanımı

İngilizcede innovation kelimesinin Türkçedeki karşılığı olarak kullanılan yenilik, yeni bir mal veya hizmet yeni bir süreç ve teknoloji, örgüt üyeleri açısından yenilikler ve yeni bir örgütlenme şekli olarak açıklanabilir. Çevredeki değişimlere tepki şeklinde ortaya çıkabileceği gibi çevresel değişimlerin nedeni de olabilmektedir (Damanpour, 1996). Yeniliğin işletmeye, müşterileri, insanlara ve rekabete birçok faydası bulunmaktadır. Yenilik yapan işletmeler kendisi açısından bazı avantajlar elde ederek etkinliğini arttırmaktadır.

Literatürde köken olarak bakıldığında yenilik kavramı iki temel açıdan incelenebilir. Ürün üzerinde yenilik herhangi bir malın piyasada yada bahse konu bölgeye yeni giriş yapması tanınırlığının artması olarak tanımlanmaktadır. Süreç üzerinde yenilik ise herhangi bir ürünün tasarım, prototip, yada keşif süreçlerinin kurgusunun daha önceki süreçlere kıyasla o piyasa yada bölgede benzersiz oluşudur.

Rogers (1983), Yenilik kavramı tanımını kişiler yada yeniliği benimseyen diğer kurum, grup yada birimlerin algılarında yeni yada benzersiz kavramlarını uyandıran uygulama, fikir yada ürünler olarak tanımlarken Dosi (1988) ise yeniliği, ürün geliştirmek yeni bir yöntemi, ürünün kendisini yada herhangi bir kurumdaki örgütsel yapılanmayı ticari amaç güderek incelemek, icatlaştırmak, yöntem denemek, geliştirme yapmak yada imite etmek suretiyle kuruma benimsetmek olarak

tanımlanmaktadır. Yani üst çerçeveden bakıldığında aynı yenilik kavramı Rogers'a göre bir ürün iken Dosi'ye göre bir süreç olarak ele alınıp incelenmektedir.

Yenilik, işletme içinde yer alan uygulamalarda, çalışmanın yapıldığı yerin organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir organizasyonel yöntem ya da yeni bir pazarlama yönteminin oluşturulmasıdır. Yeniliğin sağlanması için, pazarlama yöntemi, ürün, süreç, veya organizasyonel yöntemin kuruluş için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olması gerekmektedir. Bu, farklı firma veya organizasyonlardan uyarlanmış oldukları ürünleri ve firmaların ilk defa geliştirdikleri süreç ve yöntemleri kapsar (OECD ve Eurostat, 2006).

Porter'a göre; yeniliğe, yeni teknolojileri ve yeni iş yapış yöntemlerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşan şirketler, yenilik ile beraber rekabet avantajını da yakalamaktadırlar. Yenilik sadece teknolojik bakımdan önemli bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmediğini söyleyen (radikal yenilik) Rothwell ve Gardiner, aynı zamanda teknolojik bilginin küçük değişikliklerin kullanımını da içerdiğini (iyileştirme veya artımsal yenilik) belirtmektedir. Roberts'a göre; icat ve kullanım toplamından oluşan yenilik, yeni fikirleri oluşturmak ve işler duruma getirmek sarf edilen tüm çabaları ifade etmektedir. Kullanma süresini, ticari gelişimini, uygulamasını ve transferi kapsar; hedeflere doğrultusunda oluşturulan fikirlere ve icatlara odaklanmayı, hedeflerin değerlendirilmesi, araştırma ve/veya geliştirme süreç sonuçlarının aktarılması ve teknolojiye dayalı oluşan bu sonuçların kullanımının, yayılmasının ve yaygınlaştırılmasının geniş bir alanda olmasını sağlar (Ozen ve Bingol, 2007).

Yenilik kavramı, kişi veya uygulayıcı birim tarafından yeni kabul edilen bir fikir, uygulama veya nesne olarak tanımlanmaktadır. Belirli bir zaman diliminde yeniliğin kabul edilmesi ile ilgili her birey karar verir ve bireysel birimler yenilik hakkında fikir alışverişinde bulunurlar. Yeni teknolojiler dışındaki öğeleri de kapsayan bu tanımda, teknolojik yeniliklerin, yenilik kavramının bir alt unsuru olduğu anlatılmak istenmektedir (Tekin ve ark., 2003).

4.2.2. Yeniliğin Önemi

Küçük gelişmelerden, endüstrinin dönüşümünü sağlayan önemli buluşlara kadar geniş bir alanı kapsayan yenilik kavramı, yeniliğin radikallik düzeyine ve neden olduğu etki düzeyine bağlı olarak iki temel sınıflandırma kriteri bulunmaktadır. Yenilikler radikal (sürekli olmayan ya da devrimsel) ve kademeli (sürekli ya da evrimsel) yenilikler olarak ifade edilmektedir (Gules ve ark., 2004).

Radikal yenilik, yoğun geliştirme uğraşlarıyla ortaya çıkan, müşteri ya da endüstri için tamamen yeni olan yenilikler anlamına gelmektedir. Uygulayıcı birim açısından radikal yenilikler, bu yenilikleri kabullenen organizasyonun iş aşamalarında önemli değişikliklere sebep olan gelişmelerdir (Tekin ve ark., 2003). Garcia and Calantone radikal yenilik kavramını yeni Pazar alt yapıları ortaya çıkaran, yeni teknolojiler barındıran yeniliklerdir diye tanımlamaktadırlar. Mevcut ürün ve aşamalarının geliştirilmesi anlamına gelen kademeli yenilik kavramını Garcia and Calantone (2002), mevcut pazardaki mevcut teknolojinin gelişmesini sağlayan ya da yeni nitelik ve yarar sağlayan ürünler olarak tanımlamışlardır (Menguc and Auh, 2009).

Uygulayıcı birim açısından kademeli yenilik, yeniliklerin var olan işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılmasıyla gerçekleştirilmesini ifade eder. Bilgisayarla haberleşme altyapısı bulunan bir işletme için internet, kademeli bir yenilik olarak algılanmakta iken; elektronik posta uygulamasıyla ilk defa karşılaşan ve kurumun iletişim kanallarını bu doğrultuda değiştiren bir işletme için internet radikal bir yeniliktir (Tekin ve ark., 2003). Yenilikler genellikle, geçmiş tecrübeleri göz önünde bulundurarak mevcut yenilikleri iyileştiren adımsal iyileştirmelerdir ve firmaya özgüdür, firmanın yetenek ve öğrenmesine bağlıdır (Özçelik, 2002).

Yenilik ile ilgili söylenen teorileri etkileyen Joseph Schumpeter'in çalışması, ekonomik gelişme ve ilerlemenin yenilik açısından; kendisinin "yaratıcı yıkım" olarak ifade ettiği yeni teknolojilerin eski teknolojiler ile yer değiştiği dinamik bir süreç yoluyla harekete geçirildiğini savunmuştur. Schumpeter'in bakış açısına göre, "radikal" yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler yaratırken, "adımsal" yenilikler ise değişim sürecini devamlı olarak ileriye götürmektedir. Schumpeter yenilik türlerini beş başlık altında sıralamaktadır (OECD ve Eurostat, 2006);

- Yeni ürünlerin girişi
- Yeni üretim yöntemlerinin girişi
- Yeni pazarların açılması
- Hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi
- Bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması

Schumpeter, girişimcilerin, stratejik üstünlük amacı ile, teknolojik yenilik kullanmaya yöneleceklerini öne çıkarmaktadır. Yenilik çalışmaları, yeniliklerin uygulanmasına neden olan, öngörülen finansal, bilimsel, organizasyonel, teknolojik ve ticari adımlardır. Bazı yenilik faaliyetleri kendi başlarına yenilikçi iken, diğerleri yeni faaliyetler olmamakla birlikte yeniliklerin gerçekleştirilmesi için gereklidir. Yenilik faaliyetleri aynı zamanda, önemli yeniliğin geliştirilmesi ile bağlantısı olmayan Ar-Ge 'yi de kapsamaktadır (Tidd ve ark., 2005).

Genel olarak yeniliğin en önemli özelliği gerçekleştirilmiş olmasıdır. Yeni veya iyileştirilmiş bir ürün, piyasaya çıkarıldığında gerçekleştirilmiş olur. Yeni süreçler, pazarlama şekilleri ya da organizasyonel yöntemler firmanın faaliyetlerinde gerçek kullanıma girdikleri zaman gerçekleştirilmiş olurlar. Bazı firmalar, yeni bir ürün geliştirme ve piyasaya sürme gibi iyi kurgulanmış yenilik çalışmalarına girişmekte iken, diğerlerinde ürünleri ön planda tutan, süreçler ve faaliyetlerde devamlı iyileştirmeler olarak ortaya çıkmaktadır. İki firma da yenilikçi işletmeler arasında yer alabilir. Yenilik, tek ve öne çıkan bir değişim uygulamasından meydana gelebileceği gibi önemli azımsanmayacak farklar ortaya çıkaran bir dizi küçük adımsal değişiklikten meydana gelebilir.

4.2.3. Yenilik ve Ar-Ge

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) ile yenilik arasında bulunan önemli ilişkiyi daha iyi kavrayabilmek için araştırma ve geliştirmenin birbirinden ayrı olarak detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Araştırma; piyasada çok bilinmeyen yada az kullanılan bir teknolojik yöntem, yada inovatif bir bilgi kullanarak yeni bir ürün yada süreç oluşturma çalışmalarıdır. Asıl amacı bilgi üretmek olan araştırma kavramı özelliklerine göre temel ve uygulamalı olarak iki başlık altında sınıflandırılmaktadır. Sadece bilginin oluşturulması ve geliştirilmesinin önemli olduğu uygulama kaygısı taşımayan araştırmalar temel araştırma olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1981).

Temel araştırmaların amacı yeni bir buluş oluşturmaktan ziyade, buluşu ortaya çıkaranların karşılaştığı enddüstriyel sorunları yeni teknikler ile özölmesini sağlamaktır. Bilimsel dűřünen ve araştırma için alet kullanan insanları üretmenin önemli olduğu temel araştırmalarda yeniliği getiren buluşlar da ortaya çıkmaktadır. Piyasada oluşan başarı yalnızca buluş yapmaktan değil kullanıcının isteklerinin tahmin edilerek en uygun buluşu yaparak sağlanmaktadır (The Economist, 1999:9).

Belirli bir uygulama hedeflenerek bilimsel bilginin geliştirilmesi için yapılan çalışmalar uygulamalı araştırmalar olarak tanımlanmaktadır. Araştırma sonucunda bazı teknolojiler, uygulama alanı ve pazar bulan yeni ürünler ve süreçler ortaya çıkarabilmektedirler (Armit, 1998: 21). Yenilik her zaman araştırma sonunda ortaya çıkmamaktadır. Araştırmalar sonucu ortaya çıkan bazı yenilikler diğer araştırmalara temel teşkil ederler. Örneğin; ilk önce buhar makinası bulunmuş, daha sonra termodinamik disiplini başlatılmıştır veya ilk önce bilgisayar bulunmuş, daha sonra bilgisayar dilleri geliştirilmiştir (OECD, 1982: 22). Fakat, yine de araştırma yeniliğin temelidir. Geliştirme ise var olan bilgi ve teknolojiyi yeni ürünler ve ya üretim teknolojilerine uyarlama çalışmalarıdır. Ayrıca birçok yeniliğin temelinde de geliştirme faaliyetleri bulunmaktadır (Wiesmann, 1994: 62).

Mevcut malzeme ve parçaların zeki bir şekilde birleştirilmesi ile de yenilik yapılabilir. Enerji tasarruf metotları ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi buna iyi bir örnektir. Bilgisayarlar, orjinal tarama prosesleri ve x-ışınlı sistemler, yüksek seviyeli matematiksel metotlar ile zeki bir şekilde biraraya getirilerek tarayıcılar (scanner) imal edilmiştir (OECD, 1982: 22). Sonuç olarak yeniliğin hedefi içe yarayan ve satılabilen ürünler üretmektir.

4.3. Yenilik eşitleri

Yenilikler özelliklerine, barındırdıklarını yeninin seviyesine göre literatürde farklı akademisyenlerce değişik şekillerde sınıflandırılmışlardır. Yenilik sınıflandırma açısından 7’li ayırım yeni müşteri, pazar, ürün kazandırılmış, tekrar formüle edilmiş, yeni bölüm eklenmiş, tekrar ticarileştirilmiş yada geliştirilmiş olarak, 5’li ayırım devrimsel, patente bağlanmamış, artımsal, sistematik ve evrimsel olarak, yeniliğin önemine göre ise düşük düzeyde yenilik, orta seviyede yenilik ve yüksek seviyede yenilik olarak 3 ayrı sınıflandırma sistemi kullanılmaktadır (Arköse, 2004).

4.3.1. Ürün Yeniliği

İşletmelerin sunduğu hizmet ve ürettiği ürünlerde geliştirdikleri yenilikler ürün yeniliği olarak tanımlanmaktadır. Bahse konu yeni ürünler asıl ürünün fikirlerinden, buluşlarından yada keşiflerinden ortaya çıkabilir. Ürün yeniliği daha kapsamlı manada yeni ürün geliştirme, ürünü üretme ve pazarda yaygınlaştırmayı içermekle birlikte yeni kavramı da organizasyona yeni yada endüstriye yeni veyahut bunların birleşkesi şeklinde tanımlanabilir. Pazardaki tüketiciyi hedefleyecek şekilde yeni özellik ve yarar içeren paket kısaca yeni ürün olarak incelenebilmektedir (Taşkiran, 2004).

4.3.2. Süreç Yeniliği

İşletmeler için stratejik bir öneme sahip olan süreç yeniliğine, önceki duruma göre eşit seviye ve kalitede üretim faktörü kullanılarak, kaliteden ödün vermeden fakat daha fazla adet ürün yada hizmet üretilebiliyorsa söz edilebilmektedir. Ürünü yada hizmeti daha etkin üretebiliyor olmak işletmeler için çok değerli bir avantaj kaynağı olması vesilesi ile işletmeler için dev sıçramalar, çok radikal yenilikler yapılamasa da işletmenin hayatta kaldığı süre içerisinde istikrarlı olarak nispeten küçük yeniliklerle devam edebiliyor olması gerekmektedir. Süreç yeniliği üretim ve dağıtım süreçlerinin tüm adımlarındaki tüm değişimleri kapsamaktadır. Kimi zaman kurumsal hafızanın dijitalle geçirilmesi gibi köklü yenilikler olabileceği gibi, bazen de iş kazalarını minimize etmek için yapılabilecek yeni düzenlemeler de süreç yeniliği kapsamındadır. A, B ve C tipi yenilikler kapsamında, işletmede o ana kadar var olmayan yeni bir süreç çıkartılabilir. Bu tip radikal süreç yenilikleri A tipi olarak sınıflandırılır. Kimi durumlarda ise mevcut süreçte iyileştirmeler yapılabilir, bu tip yenilikler ise geliştirilmiş süreçler olarak adlandırılırken, B yada C tipi süreç yeniliği olarak sınıflandırılırlar (Taşkiran, 2004).

4.3.3. Hizmet Yeniliği

Yenilik kavramı hizmet sektörü için de hayati önemdedir. Gerek dağıtım kanallarının etkin kullanımı, gerek müşteriye sunulan hizmetin hızının artırılması yada güvenlik seviyesinin artırılması hizmet yeniliği faaliyeti olarak tanımlanabilir. Hizmet yeniliğinin yapılabilmesi için çalışanın tecrübe ve uzmanlık seviyesinin artıyor olması başarının kritik anahtarıdır. Rekabetçi hizmet stratejileri geliştirebilmek ve yenilikçi

olabilmek ve bu durumu sürdürebilmek için işletmelerin müşterileriyle sürekli ve etkin bir iletişim içerisinde olması gerekmektedir. İlk ABD’de ortaya çıkan ATM makineleri ile şubeye olan bağımlılığın azaltılması ve kesintisiz bankacılık sunulması yada hastanelerde kullanımda olan randevu ve hasta kabul sisteminin dijitalle aktarılmasını hizmet yeniliğine örnek olarak gösterilebilir (Taşkiran, 2004).

4.3.4. Sektör Yaratan Yenilik

Sektör tarafından oluşturulan mevcut kalıpları tanımayarak yeni Pazar oluşturma imkanı sağlayan, işletmelerin rakip işletme ürün ve hizmetlerinden tamamen farklı ve benzersiz ürün ve hizmetler geliştirip üretmek suretiyle büyük kar hedefledikleri yenilik çeşididir. Sektör yaratan yeniliklerde en önemli faktör sektöre arz edilecek ürün yada hizmeti mükemmelliğidir. Bu tipteki yenilik geliştirilirken pazar araştırması faaliyetleri müşterilerin mevcutta hiç var olmayan bir ürün yada hizmeti, “olsa tercih eder miydiniz” sorusuyla alıp almama konusunda net fikir belirtemeyecekleri için etkin bir sonuç vermeyecektir. Bu tip durumlarda pazarın ihtiyacını öngörüsül olarak tespit edip bu ihtiyacı karşılayacak ürün yada hizmetler geliştirerek risk alan işletmeler sektör yaratan yenilikler yaparak uzun dönem yüksek karlar sağlamışlardır. Sonrasında yeniliğin patent ev marka tescili gibi çalışmalarla korunmaya alınmasıyla işletme rakiplerine karşı pazarda daha üstün konuma geçmiş olacaktır (Arköse, 2004).

4.3.5. Performans Geliştiren Yenilik

Piyasadaki işletmeler yoğun olarak performans geliştiren yenilik çeşidini tercih etmekle beraber bu tip yenilik pazarda oldukça avantajlı bir konumdadır. Pazardaki tüm ürün ve hizmetleri uzun yada kısa bir ömürleri vardır. Ürün yaşam döngüsüne göre eskijen ürünün yerini müşteri tarafından artık daha çok tercih edilen ve muhtemelen daha iyi iş gören yeni ürünler aldığıında bu avantaj rakip firmanın tekrar mevcut ürünün yerine ikame olabilecek radikal yeniliğe sahip bir çalışma yapana kadar sürdürülebilir. Performans geliştiren yenilik çeşidinde ürünün mevcut performansının artırılması yeterlidir, teknolojik devrim niteliğinde bir çalışma olmasına gerek yoktur.

Üreticiler açısından barındırdığı teknolojik riskin düşük olması, güvenilirlik ve pazarda tutunma faaliyetlerinin bir önceki üründe hali hazırda yapılmış olması ve pazardaki mevcut tüketiciler tarafından tanınıyor olması sebebiyle düşük pazarlama

riskine sahip olması ve tüm bunlara bağlı olarak işletmeye finansal yük açısından daha az yük bindirmesi nedenleriyle daha çok tercih edilmektedir. Benzer şekilde müşteri tarafından bakıldığında piyasadaki eski ürün zaten tanındığı için çıkan performanslı ürünün avantajlarının daha net kavranıyor olması ve yine bu bilinirlik sayesinde eğitime ihtiyaç duyulmaması performans geliştiren yeniliğin avantajları arasındadır (Arköse, 2004).

4.3.6. Marka Yeniliği

Marka, ürünlerin üretici ve tüketici tarafında rakip ürünlerden ayrılabilmesi ve kimliklerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan simge, şekil ve isimler bütünüdür. İçerisinde tüketici algısını barındırması sebebiyle durağan bir kavram değildir, ürün ve hizmetin performansının tüketici üzerinde oluşturduğu etkiye bağlı olarak anlamları zaman içerisinde değişikliğe uğrayabilir ve hatta ürünler gibi doğar, gelişir ve ölürler. Belirli bir ürün için tüketicide satın alma meyili oluşturulması ve bunun sürdürülebilir olmasını sağlamak adına endüstri ve hizmet sektörlerini de kapsayacak şekilde yapılan ve promosyon çalışmalarını da kapsayan kimi zaman yeniliğin son tüketiciye aktarılabilmesi için stratejik olarak “yeni”, “süper” yada “gelişmiş” gibi standart tutundurma iletilerinin kullanıldığı yenilik marka yeniliği olarak tanımlanabilir. Piyasadaki herhangi bir ürün ne kadar çok yenilik taşıyorsa tüketici mevcut güven seviyesini sürdürebilmek için öncesinde güvenilirlik testinde başarılı algısını taşıyan bir marka algısına o kadar çok ihtiyaç duyabilmektedir (Taşkiran, 2004).

4.3.7. Tasarımsal Yenilik

İşletmeler için büyük önem taşıyan tasarım, işletmelerin rakiplerinin önüne geçebilmesi ve ürünlerine değer katması açısından oldukça önemlidir. Kimi zaman tasarımın başarısı işletmenin teknik olarak daha zayıf ürünlerin satışı konusunda kayda değer başarı sağlayabilmektedir. Kimi tasarımlar imaj üzerinde yoğunlaşabildiği gibi kimi tasarımlar da yenilikçiliğe odaklanabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler müşteri ile sıkı bir diyalog içerisinde beğenilerini iyi bilip, geri bildirimleri dikkate alarak yaptıkları tasarımlarla hem üretecekleri ürünlerin boyut, biçim ve performans fonksiyonlarını değiştirmek suretiyle ürün etkinlikleri artırabildikleri gibi tasarım yeniliğinde de başarılı olabilmektedirler. Ancak tasarım yeniliğinde başarılı olabilmek

için pazar testlerinin çok iyi yapılması ve bu testlerden alınan geri bildirimlerinde etkin değerlendirilmesi gerekmektedir (Arköse, 2004).

4.4. Teknolojik Yenilik Kavramı

Ürün ve süreç yeniliği kavramlarıyla çok yakından ilişkili olan bir kavram olarak karşımıza çıkan teknolojik yenilik kavramı teknolojik ürün ve teknolojik süreç yenilikleri başlıkları altında günümüz piyasa koşullarında sürekli değişim ve gelişim ortamının bir zorunluluğu olarak başarılı olabilmek için uygulanması kaçınılmazdır. Teknolojik yenilik, ülkenin rekabetçi ortamını geliştiren önemli bir araçtır. Bu noktada teknolojik yenilik istihdam ve gelir üretimini destekleyerek ekonomik büyümeye katkı sağlar. Teknolojik yenilik, mal ve hizmetlerde ve ya mal ve hizmetlerin üretim yolunda yapılacak değişiklikleri üretebilmek amacıyla yeni teknolojilerin kullanılmasıdır (Eren, 2010).

Üye olan ülkeler arasında teknolojik yenilik faaliyetleri ve bu faaliyetlerin ölçülebilir olması açısından OECD, aynı noktada buluşabilmek için çeşitli dokümanlar, el kitapları hazırlamıştır. Bu dokümanlara göre teknolojik yenilik, teknolojinin süreç ve ürün geliştirmede kullanıldığı yeniliklerdir. Teknolojik yenilikler, işletmenin rekabet özelliğini artıran önemli bir faktördür. Bu noktada teknolojik yenilik ikiye ayrılmaktadır (OECD, 1997);

- Teknolojik ürün yenilikleri
- Teknolojik süreç yenilikleri

Teknolojik ürün yeniliğinde ortaya çıkan ürün teknolojik açıdan değerlendirildiğinde tamamen yeni teknoloji içeren bir ürün olarak ortaya çıkabileceği gibi, bir teknolojik geliştirme yapılarak üretilen ürün de olabilmektedir. Teknolojik süreç yeniliğinde ise üretim yada dağıtım gibi herhangi bir sürecin işleyiş tekniği açısından teknolojik olarak tamamen yeni teknoloji içeren bir proses olarak ortaya çıkabileceği gibi, bir teknolojik geliştirme yapılarak elde edilen yeni bir proses de olabilir. Bu noktada kritik olan ortaya çıkan yeni ürünün ve yahut sürecin sadece yeniliği meydana getiren işletme için yeni olmasının yeterli olmasıdır, piyasa ya da ülke koşullarına göre yenilik değerlendirmesi yapılmaz (Arıkan ve ark, 2003).

Teknolojik ürün yenilikleri, son kullanıcı için zihinde yeni algısını oluşturacak derecede yeni yada üzerinde iyileştirmeler, performans açısından geliştirmeler yapılmış bir ürünün geliştirme aşamalarını tamamlayıp ticari olarak sunmayı ifade eder. Ve ürüne mevcut pazarda, yeni pazarda yada değişik müşteri kategorilerinde birbirinden farklı avantajlar sağlar (Tirupati, 2008: 110).

Teknolojik süreç yenilikleri hammadde ve ürün arasındaki bağlantıyı sağlayan yeni ekipman yada bilgidir. Süreç yenilikleri doğası gereği ürün yada hizmeti yaratırken yapılmak zorunda olunan iş ve işlemlerdeki verimliliği, kaliteyi yada müşteri sadakatini artırırken, üretim süresi ve fire gibi parametreleri de düşürür. Fakat yapılan teknolojik süreç yeniliğinin maliyetinin doğrudan müşteriden tahsili noktasında son tüketici tarafından ölçülmesi oldukça meşakkatlidir. Bu ölçümü yapabilmek için beş parametre kullanılabilir (Xu ve ark., 2008);

- Mevcut teknolojileri geliştirmek,
- Üretimde kullanılan sistemleri yenilemek,
- Üretimdeki mühendislik süreçlerini revize etmek,
- Yönetimi yeni kontrol sistemleriyle düzenlemek,
- Yönetimdeki prosedürleri birleştirip verimini artırmak,

4.4.1. Teknoloji ve Yenilik

Yenilik, eldeki alternatiflerin evrimi şeklinde tanımlanabilir. Bunun yanında yenilik, problem çözen, kar amaçlı ve Ar-Ge odaklı araştırmaları da birleştirmektedir. Böylelikle yenilik, yeni pazar fırsatları ve teknoloji üreterek üstünlüğü ele geçirmeye yardımcı olur. İşletmelerin gelişebilmesinde yeni buluşlar yapması, teknolojideki gelişmeleri yakından izlemesi ve işletme yapısına uygun yeni teknolojiler uygulaması son derece önemlidir. Bu noktada yenilik ise kendini geliştirmek isteyen işletmelerin önemli bir uğraş alanıdır. Meydana gelen değişiklik yalnızca teknik temelli değil aynı zamanda sosyo ekonomik temelli değişikliklere de sebep olabilir. Süreç içinde kendini teknolojik açıdan yenileyemeyen işletmeler pazarda tutunamayarak rekabet güçlerini kaybedip ne yazık ki piyasadan silineceklerdir (Öztürk, 2006).

4.4.2. Teknolojik Yeniliğin Önemi

Avrupa Komisyonu'nun Avrupa Birliği genelinde yeniliği etkileyen faktörleri incelemek ve Avrupa Birliği'nin yenilik kapasitesini arttırmaya dönük önerileri geliştirmek amacıyla 1995 yılının sonunda yayınladığı raporda teknolojik yeniliğin önemi şu şekilde sıralanmaktadır (Eren, 2010);

- Yenilik toplumsal ve bireysel ihtiyaçların daha iyi şekilde karşılanmasını sağlar,
- Girişimcilik açısından yenilik esastır. Çünkü her girişim azda olsa belli oranda yenilik getirmeye dönük bir süreç sonucunda doğar,
- Tüm girişimler rekabet gücünü sürdürebilmek amacıyla sürekli yenilenmeye ihtiyaç duyar,
- Ülkeler ekonomik büyümeyi, rekabet gücü ve istihdam olanaklarını sürdürmek amacıyla yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek durumundadır.

Firmaların rekabet yetenekleri geliştirebilmeleri ve bu konuda rakiplerine karşı avantaj elde edebilmeleri için ana kaynak teknolojik yeniliktir (Xu ve ark., 2008). İnternetin yayılması ile birlikte dünya çapında kullanımı artan e-ticaret ile işletmelerin sattıkları ürünlerin pazarları da genişlemiştir, bu sayede işletmeler daha fazla müşteriye daha kısa zamanda ulaşabilir olmuşlardır. Fakat bu gelişmeden ürün ömürleri negatif etkilenmiş ve aynı hızda düşüşe geçmiştir. Bu çerçeveden bakıldığında teknolojik yeniliğin en önemli özelliklerinden birisi ürün, süreç ve dolayısıyla işletmelerin canlılığının devamlılığı sağlamasıdır. İşletmeler ancak bu şekilde müşterinin hızlı değişen beklentilerine ayak uydurup, uygun aksiyon geliştirmekte ve devamlılıklarını sağlayabilmektedirler (Barrier, 1994: 24).

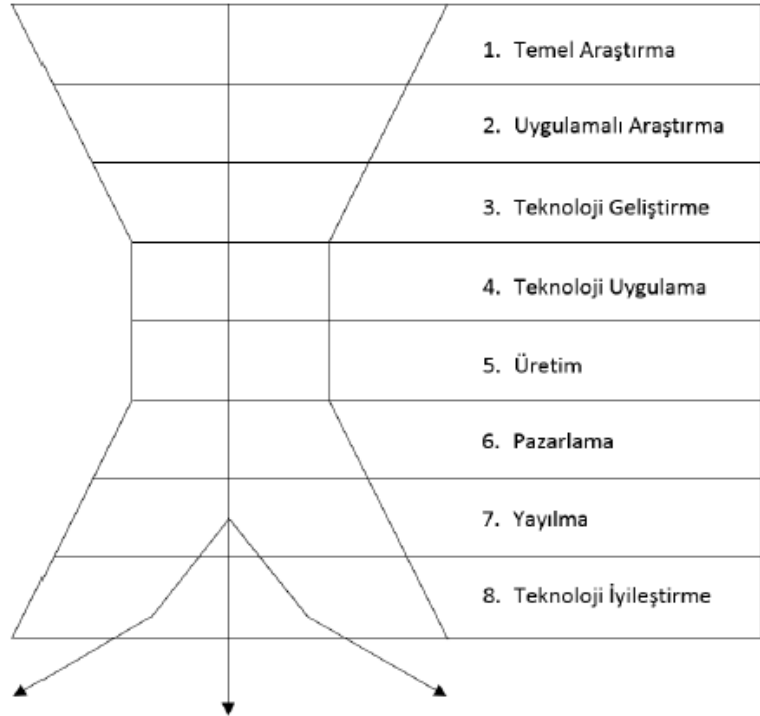
Sonuçta firmalar süreç içerisinde iş ortamlarının kaçınılmaz bir gereği olarak çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Teknolojik gelişmelerin çok hızlı ilerliyor olması, mevcut doğal kaynakların hızlı tükeniyor olmasının kaynakların etkin kullanımını zorunlu kılması, artan bir ivmeyle çeşitlenen müşteri taleplerini karşılamamanın zorluğu ve yeni koşullara hızlı adaptasyon gereksinimi özellikle

KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilikçiliğe olan gereksinimi daim tutmaktadır (Atik, 2003).

4.4.3. Teknolojik Yenilik Süreci

Rekabetçiliğin artmasında önemli bir faktör olarak görülen teknolojik yenilik, süreç yeniliği ve ürün yeniliği şeklinde iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Ürün yeniliği yapan işletmeler bu ürünler ile farklı piyasalara hitap ederek rakiplerine kıyasla pazar payını yükselte bilmektedir. Süreç yeni yapan işletmeler ise ürettikleri ürünleri daha hızlı ve daha uygun fiyat ile müşteriye ulaştırıp müşteriler açısından tercih edilen bir işletme konumuna gelebilmektedir. Her iki durumda da işletmenin rakiplerine karşı önemli bir avantaj kazandığı söylenebilir (Elçi, 2008).

Teknolojik yenilik süreci, düşünceleri literatürdeki bilimsel bilgiyi de kullanarak hayata geçirmek için kullanılan sistematik fakat karmaşık faaliyetler bütünüdür. Sonuçta bilgi sosyal ve ekonomik açıdan toplumu geliştiren ürün ve hizmetlere dönüşmüş olur (Bergelman ve Maidique, 1996). Firmaların pazar konularında belirleyici bir etkisi bulunan teknolojik yenilik bir süreç sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu noktada teknolojik yeniliğin süreci Şekil 4.1'de gösterilmektedir (Öztürk, 2006);



Şekil 4.1 : Teknolojik Yenilik Süreci

4.4.4. Teknolojik Yeniliği Etkileyen Faktörler

Teknolojik yenilik sürecini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kimi durumlarda işletmeleri yenilik konusunda desteklemekte kimi durumlarda da işletmenin önünde bir engel olmaktadır. Bu faktörler olumlu veya olumsuz her ne şekilde olursa olsun muhakkak işletmelerin göz önüne almaları gereken faktörlerdir. Teknolojik yeniliğe etkileyen bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Özkan, 2008);

- **Sektör:** Teknolojik yenilik öncüsü olan gelişmiş ülkelerde bilim yoğun sanayinin diğer sektörlerle kıyasla daha büyük paya sahip olduğu görülmektedir. Gelişmemiş ülkelerde ise bu durumun tersine rastlıyor olmamız herhangi bir tesadüfi durum sonucu gerçekleşmemektedir. Sektörel açıdan incelendiğinde yeniliğin kalbi yoğun sanayidir diyebiliriz.
- **Büyüklük:** Genel olarak bakıldığında bir işletmenin büyük olması ve fazla kapasiteye sahip olması daha çok yetenek ve bilgi birikimini sağlamaktadır. Yenilikçilikle uğraşan Ar-Ge gibi birimlerinin olması süreci hızlandırırken bir yandan da büyük olmanın bir dezavantajı olarak daha fazla bürokrasiye sahip olmaları yüzünden dezavantaj yaşayabilirler. Diğer yandan, KOBİ'lere bakıldığında ise küçük olmanın avantajı kullanılarak, sahip oldukları esneklikle hızlı değişen ortam koşullarına daha çabuk adapte olabilmekte ve daha kimi zaman daha yenilikçi olabilmektedirler. Bu faktörler de teknolojik yeniliğin gelişimi ile ilişkilidir.
- **Teknoloji hayat döngüsü:** Bu süreç teknolojinin oluşmasından değerini yitirmesine kadar geçen süreci ifade etmektedir ve altı safhadan oluşmaktadır. Bunlar teknoloji geliştirme, ilk kullanımı, geliştirme, olgun teknoloji, teknoloji değişimi ve teknoloji sönümlenmesidir.
- **Ulusal yenilik sistemi:** Bu sistem dâhilinde oluşturulacak mekanizmalar oluşmasında uygun ortamı yaratarak bu girişimleri desteklemektedir. Sistemin amacı kurulduğu ülkelerin yenilik kapasitelerini artırmaları için gerekli fiziksel şartları olgunlaştırmak, insani şartları geliştirmek, bu alandaki standartları belirlemek, kurumsal öğrenmeyi destekleyici altyapıyı sağlamak,

devletin bilim ve teknoloji politikalarına paralel olarak yapılacak Ar-Ge faaliyetlerinde yol gösterici olmak ve bu amaçla eldeki kaynakların etkin kullanımını sağlamaktır.

4.4.5. Teknolojik Yeniliğin Gelişim Aşamaları

Teknolojik değişiklikler tarih boyunca toplumlar üzerinde çağ açıp kapatmaya kadar varan sosyal ve ekonomik etkilere neden olmuştur. 17.yy buhar makinesinin icadı endüstri devriminin temellerini atarken bir yandan da ulaşım ve toplumsal alanda da teknolojik gelişmeler toplumları etkilemeye devam etmiştir.

II. Dünya savaşı ile birlikte başlayan süreçte artık endüstri devrimini tamamlayan uluslar tam otomasyon çağına dikey geçiş yapmışlardır ve işletmeler üretim alanlarını insan kontrolü yerine makinelere bırakmışlardır. Teknoloji sayesinde artık insanlar yerine makineler süreçleri kullanılmaya başlanmış ve makineler kas gücünün yerini almaya başlamıştır. Fakat 1970'lerde 3. Endüstri devriminin gerçekleşmesiyle artık insanlar yerine düşünüp otonom karar verebilen bilgisayarlar süreçleri yönetmeye başlamıştır ve bu sefer artık bilgisayarlar insan beyin gücünün yerine kullanılmaya başlanmıştır. Bahse konu 3 devrim, teknolojik yenilik anlamında gelişim aşamalarını özetlemektedir ancak teknolojik yeniliğin gelişimini bir adım daha ileriye taşımak için Ulusal İnavosyon Sistemi adı altında sanayi ve bilimi tek çatı altında toplayacak sistem, bir sonraki aşama olarak bu gelişimi taçlandırarak niteliktedir. Gelişimsel olarak bakıldığında teknolojik yeniliğin artık enformasyon çağına girmemizle birlikte mekânsal uzaklığın da dezavantaj olmaktan çıkışı neticesinde buna uygun iletişim altyapıları kullanılarak işletmelerin birbirleriyle entegre olduğu ve teknolojik bir yenilik fikrini birlikte ürüne dönüştürmelerine sağlayacağı katkı aşikârdır (TÜSİAD, 2003).

4.4.6. Teknolojik Yenilik Yetenekleri

Teknoloji yenilik yeteneği tanım olarak kurumun genel stratejilerini ve daha özel manada teknolojik yenilik stratejilerini destekleyici nitelikteki kurum özelliklerinin bir kolajıdır. Deneyim, ürün, fikir, teknoloji seviyesi, süreç ve diğer kurum kaynaklarının da içinde bulunduğu kaynak kümesidir. İşletmelerin rekabet güçlerini artırmak ve

mevcut pazarda elde edilen kazanç seviyesini artırmanın yolu işletmelerin teknolojik yenilik yeteneklerini artırmalarından geçer.

Teknolojik yeniliğin başarılı olabilmesi için yalnızca Ar-Ge yeteneği yeterli değildir. Ar-Ge yeteneğiyle birlikte kaynak dağıtımını, üretim, planlama, strateji, süreç organizasyonu ve pazarlama gibi faaliyet alanlarındaki yeteneklerinin de kritik öneme sahip olduğundan bahsedilebilir (Yam, 2004). Teknolojik yeniliğin yeteneğinin dört farklı çeşidi vardır;

- Piyasadaki ihtiyacı yeni ürünler tasarlayarak karşılama kabiliyeti,
- Geliştirmiş olduğu ürünleri yeni teknolojik proseslerden geçirerek üretebilme kabiliyeti,
- Sunulan ürün ve hizmetleri daha da geliştirerek uzun vadeli ihtiyaç görme kabiliyeti,
- Piyasada oluşabilecek ani arz-talep değişikliklerine yâda tahmin edilemeyen ortam şartları ve teknolojik koşullara adaptasyon kabiliyeti.

4.4.7. Teknolojik Yenilik Türleri

Artımsal yenilikler, her sanayide hizmet sektöründe rastlanan yeniliklerdir. Bu yenilikler bir anlamda kendiliğinden oluşmaktadır. Artımsal yeniliklerin kurumsal Ar-Ge faaliyetleri bulunmamaktadır. Radikal yenilikler ise mal veya üretim teknolojisinde önemli değişikliklere neden olan ve kurumsal Ar-Ge faaliyetleri gerektiren yeniliklerdir. Radikal yenilikler belli bir işletme veya sektör açısından önemli olmakla birlikte genel etkisi yerel ve küçüktür (Esiyok, 2004).

Teknoloji sisteminde yaşanan değişimler: radikal yenilikler ve sürekli yenilikler ile yönetimsel vergisel yeniliklerin beraber oluşmasıyla ekonominin birden çok sektörü etkileyen ya da yeni sanayilerin gelişmesine yol açan değişikliklerin teknoloji sistemini yenilediği belirtilmektedir. Üretim yada dağıtım metodlarının uygulamalarında gelişme yada tamamen yeni bir süreç ortaya çıkarma işlemi süreç yeniliğidir, işin kendini yaratım yada yeniden icat etme olarak tanımlanabilecek yenilik türü ise iş modeli yeniliği olarak tanımlanabilir (Barrier, 1994).

4.4.8. Teknolojik Yenilik Kuramları

Teknolojik yenilik kuramlarının günümüze kadarki gelişim sürecinde işletmelerin birbiriyle iletişim kurup kurmamasına, yenilik süreçlerine odaklanma durumlarına, öğrenme süreçlerine odaklanma durumlarına ve bilgiyi temele alıp almama durumuna göre ayrıışan iki kuram mevcuttur (Taymaz, 2001: 13);

- Neo-klasik İktisat Kuramı
- Evrimci Kuram

Neo-klasik iktisat kuramına göre piyasadaki işletmeler birbirleriyle iletişim halinde değildir ve işletmelerin gelişme süreçleri doğrusal bir gelişim izler. Söz konusu süreçte sadece fiyat etiketlerindeki değişim ile kurumlar arası gerekli bilgi iletişimi gerçekleşemez. Süreç işletmeler, Ar-Ge merkezleri, finans merkezleri ve eğitim kurumları gibi tüm paydaşların bir arada olduğu ekosistemde karşılıklı etkileşim sağlanarak tamamlanmaktadır. Teknolojik yenilik kapsamında yapılan iş ve işlemler piyasayı dört ana sebepten aksatabilirler;

- Rekabet edebilirlik seviyesinin yeterli olmayışı
- Faaliyet konularına ilişkin belirsizlik
- Arrow dilemması
- Faaliyetlerde oluşan dışsallıklar

Evrimci kuram ise teknolojik yeniliğin merkezde olduğu ve uzun vadeli ekonomik gelişmenin temeli olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Neo-klasik kuramdan farklı olarak teknolojik yenilik süreçlerine odaklanır, öğrenme süreçlerine odaklanır ve bilgiyi en temele alarak bilginin ortaya çıktığı andan son kullanıcıya iletimine kadar tüm aşamalarıyla yakından ilgilenir (Taymaz, 2001: 13).

4.4.9. Teknolojik Yenilik Kaynakları

Teknolojik yenilik politikaların gelişiminde Schumpeterci-Evrimci ve Neo-Klasik Kuram olmak üzere iki kurum olduğu belirtilmektedir. Neo-Klasik Kuram teknolojik yenilik faaliyetlerinin piyasanın aksamasına neden olduğunu

savunmaktadır. Evrimci kuram ise teknolojik yeniliğin ekonomik gelişmenin uzun dönemde önemli bir dinamiği olduğunu değerlendirmektedir. Bu kurama göre teknolojik yenilik süreci evrimci analizlerde merkezi bir roledir (Taymaz, 2001).

Teknolojik yenilik kaynakları ile ilgili yapılan çalışmalarda yoğunlaşılana konu radikal yenilik ve teknolojik radikal yenilik kaynaklarının belirlenmesi amacıyla etrafında yoğunlaşmıştır. Bununla ilgili olarak bu kaynakların ortaya çıkışını açıklayan 5 ana etken ortaya çıkmıştır (Van den Hoed, 2006);

- **Yeni girişler:** Mevcut piyasaya yeni girişimcilerin katılması yada farklı sektörlerde faaliyet gören işletmelerin piyasayı cazip bulup kuvvetli katılım sağlaması bahse konu radikal gelişimlerle ilgili kaynak sağlayabilir.
- **Dış şoklar ve Krizler:** Geçirilen piyasa şokları akabinde bozulan dengeler yeniden kurulurken alışılmış harici piyasa katılımları radikal gelişim kaynağı sağlayabilir.
- **Yeni Teknolojinin Performansı:** Piyasadaki yeni teknolojinin öğrenme eğrisinin performansı piyasaya yeni katılım sağlayacak girişimler için cesaret verebilir ve radikal gelişim kaynağı sağlayabilir.
- **Piyasa değişiklikleri:** Hızlı değişen piyasa koşulları mevcut teknolojilere meydan okuyacak yeni girişimlere fırsat sağlayabilir ve radikal gelişim kaynağı sağlayabilir.
- **Sanayi Rekabeti:** Benzer sektörde faaliyet gösteren işletmelerin kendi aralarındaki sürekli çekişme ortamı radikal gelişim kaynağı sağlayabilir.

Teknolojik yenilik işletme içi kaynaklar ve işletme dışı kaynaklar olmak üzere farklı kişi ve kuruluşlardan sağlanmaktadır. Bu iki kaynağın birbirinden farklı işletme içi kaynaklar işletmelerin yetkilileri tarafından kontrollü bir şekilde yararlanılırken, işletme dışı kaynaklarda bu tarz bir kontrol sağlamak neredeyse imkânsızdır ve aynı zamanda işletme dışı teknolojik yenilik kaynakları ortam koşullarından da çok fazla etkilenmektedirler. İç kaynaklar, işletme içerisindeki kaynaklardır ve işletmenin personellerinden oluşur. Bunlar finans, pazarlama, tedarik, satış, üretim ve Ar-Ge ile diğer departmanlarda çalışan personellerdir. İşletme içi kaynaklar içerisinde ki en

önemli kaynak ise işletmedeki üst düzey yöneticilerdir. Çünkü bu yöneticilerin düşünce yapısı üzerinde son derece etkilidir. Yöneticilerin riske karşı tutumları ve yenilik girişiminden beklentileri işletmenin yenilikçi imajını ve işletmedeki yenilik çalışmalarını da etkilemektedir.

İşletme dışı kaynaklar açısından birçok kaynak teknolojik yenilik kaynağı olarak sayılabilir. Bu kaynaklardan başlıcaları şu şekildedir (Eren, 2010);

- Akademisyen ve bilim adamları,
- Bağımsız Araştırma laboratuvarları,
- Piyasada bulunan diğer rakipler,
- Kar amacı olmayan araştırma örgütleri.

4.5. Kurumsal Kültür ve Teknolojik Yenilik Arasındaki İlişki

Kurum kültürü kurumda kurumun yürütme ve operasyonel faaliyetlerinde olduğu kadar kurumun yenilikçiliğinde de önemli bir rol oynar. Kurumda yenilik kültürü geliştirebilmek için üç ana kültüre ihtiyaç duyulmaktadır (Frohman, 1962);

- Paternalistik Kültür (Babalık Kültürü),
- Bireysellik kültürü,
- Takım odaklı kültür,

Bu 3 ana kültürden herhangi biri ya da ikili kombinasyonları yenilik kültürü oluşturabilmek için yeterli değildir. Yenilik kültürü geliştirebilmek için bu üç kültürün birleştirilerek kullanılması gerekmektedir. Yapılan bir çalışma ile geliştirdiği yeni ürünlerden kar elde eden bir firmanın yenilik kültürünün yenilik kabiliyetini geliştirdiği ve böylelikle de firmaya rekabet avantajı sağladığı araştırmacılar tarafından tipik bir örnek olarak incelenmiştir (Nicholson, 1998).

Kurumların gelişme ve genişlemesi ile birlikte teknolojik daha üst seviyelere taşıyabilmek için kurum kültürünün gerekli atmosferi sağladığı ve bir gereklilik olduğu görülmüştür. Teknolojik yenilik kabiliyetini uzun süre koruyabilen girişimler

detaylı olarak yakından incelendiğinde görülmüştür ki tüm bu işletmelerin ortak sahip olduğu bariz bir benzerlik olan geniş tabanlı kurumsal kültür yenilik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Sheldon, 1998).

Farklı kurumlarda teknolojik yenilik kültürünün kökeninde çoğu zaman farklı organizasyonel yapılar, firmaya özel kültürel altyapılar ve farklı tip kültürlerin olması o kurumdaki teknolojik yenilik yapısını doğal olarak etkilemektedir. Buna göre kurumların kültür tipleri ile organizasyonel yapılarındaki ve teknolojik yenilik kapasiteleri arasındaki uyum teknolojik yenilik ile sürdürülebilir büyümenin temeli olarak görülmektedir (Gang & Qingxu, 1996).

Bu çalışma kurumsal kültür ve teknolojik yenilik kapasitesi arasındaki ilişkiyi incelerken, kurumsal kültürün alt boyutları olan yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, bürokratik kültür ve toplumcu kültürler ile teknolojik yenilik arasında bir ilişki olduğu hipotezleri üzerine kurgulanmıştır.

H1a: Kurumsal kültürün alt boyutu yenilikçi kültür ile teknolojik yenilik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: Kurumsal kültürün alt boyutu rekabetçi kültür ile teknolojik yenilik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: Kurumsal kültürün alt boyutu bürokratik kültür ile teknolojik yenilik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1d: Kurumsal kültürün alt boyutu toplumcu kültür ile teknolojik yenilik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

4.6. Kurumsal Öğrenme ve Teknolojik Yenilik Arasındaki İlişki

Literatürdeki birçok çalışma kurumsal öğrenme yetkinliğinin yenilik performansı üzerinde bir etkisi olduğunu göstermiştir. Aynı organizasyonel şartlar altında kurumsal öğrenmenin zaman içinde kurumların yenilik seviyelerini artırdığı da yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır.

Özellikle bilgi yoğun endüstrilerde bireysel ve örgütsel öğrenmenin teknolojik yenilik için yol gösterici olduğu, organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesinin tek yolu olduğu ve bu bağlamda kurumsal öğrenmenin yeniliğe öncülük ettiği keşfedilmiştir (Stata, 1989). Hatta kurumsal öğrenmenin kurumların teknolojik yeniliğe ulaşmaları için gerekli ana faktör olduğu da dile getirilmiştir (Mabey & Salaman, 1995).

Kurumsal öğrenme kabiliyeti sadece inovasyonun başlangıç safhasını değil daha sonraki adımlardaki uygulama basamaklarını da etkiler, kurumsal öğrenme bireysel öğrenmelerin bir kombinasyonudur ve ilerleyen dönemlerde hem bireyin hem de kurumun yaratıcılık kabiliyetini artırır. Tabiki bu süreçte kurumda yer alan kişilerin mental yapılarının değişimi ve kurumsal öğrenmeye katkıda bulunacak uygulamaların önemi es geçilmemelidir. Bazı araştırmalar göstermektedir ki kurumsal öğrenmenin ürün inovasyonu üzerinde belirgin bir etkisi vardır. Ayrıca yine yapılan çalışmalarda kurumsal öğrenmenin teknolojik inovasyon ve yönetsel inovasyon kavramları üzerinde de belirgin bir etkisi olduğu görülmüştür.

Bu çalışma kapsamında kurumsal öğrenme ve teknolojik yenilik kapasitesi arasındaki ilişki incelenmek suretiyle, kurumsal öğrenmenin teknolojik yenilik kapasitesi üzerinde belirgin bir etkisi olduğu hipotezi türetilmiştir.

H2: Kurumsal öğrenme ile teknolojik yenilik kapasitesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

4.7. Teknolojik Yenilik ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Kurumların rekabet avantajı sağlayabilmeleri için ana yol teknolojik yenilikten geçmektedir. Ancak kurumların yeni ürün geliştirme kabiliyetlerinde belirgin ve kalıcı farklar vardır ve bu farkla rekabet avantajının dağılımında kurumlar arası dengesizlik oluşturmaktadır.

Teknolojik yenilik kabiliyetinden yoksun olan kurumlar kaçınılmaz olarak benzer ürün yapısına sahip firmalara karşı rekabet güçlerini kaybederler hatta pazar tarafından elimine edilerek yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. Her geçen gün daha fazla sayıda bilimsel çalışma ve teori yenilikçiliğe ve yüksek verimli

teknolojik yeniliğe odaklanmaktadır. Artık yenilikçi ve yüksek verimli kurumlar için teknolojik yenilik başarının anahtarı olmuştur (Tabrizi, 1994).

Aslında başka bilimsel bir araştırmaya göre ise Ar-Ge faaliyetleri rekabetçilikte önemli bir iç kapasite temelidir ve Ar-Ge ile rekabetçilik arasında nedensel bir ilişki tespit edilmiştir (Rui ve ark., 2000). Yine teknolojik yenilik ve rekabet avantajı üzerine yapılan deneysel analizlerde işletmenin Ar-Ge şartları ve teknik seviyesinin işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde pozitif bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir (Ning ve ark., 2002).

Bu çalışma kapsamında teknolojik yenilik kapasitesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki incelenmek suretiyle, teknolojik yenilik kapasitesinin firma performansı üzerinde belirgin bir etkisi olduğu hipotezi türetilmiştir.

H3: Teknolojik yenilik kapasitesi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Teknolojik yenilik, kurumsal kültür ve firma performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

H5: Teknolojik yenilik, kurumsal öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

5. KURUMSAL KÜLTÜR VE KURUMSAL ÖĞRENMENİN TEKNOLOJİK YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz küresel rekabet şartlarında firmaların pazarda kendilerine yer bulabilmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için yeniliklerle pazardaki değişim ve gelişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu noktada özellikle teknolojik yenilikler firmanın performansında belirleyici rol oynamaktadır. Literatür incelendiğinde özellikle yenilik ve firma performansı ilişkisinin pek çok çalışmada ampirik olarak incelendiği görülmektedir. Benze şekilde yeniliği etkileyebilecek çeşitli örgüt içi durumlar ve süreçler de literatürde sıkça ele alınmıştır. Ancak kurumsal kültür, kurumsal öğrenme, teknolojik yenilik ve firma performansı arasındaki ilişkileri bir arada inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmada, kurumsal kültür, kurumsal öğrenme, teknolojik yenilik ve firma performansı arasındaki ilişkiler incelenecektir. Ayrıca bu çalışmada, teknolojik yeniliğin, hem kurumsal kültür ve firma performansı ilişkisinde, hem de kurumsal öğrenme ve firma performansı ilişkisindeki ara değişken etkisi araştırılacaktır. Böylece bu araştırma sonuçlarının, literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırmanın Kısıtları

Kurumsal kültür ve kurumsal öğrenmenin teknolojik yenilik ve firma performansı üzerine etkisini incelediğimiz bu çalışmada bir takım kısıtlar mevcuttur. Öncelikli olarak örneklem evreni Gebze Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren firmalar, GOSB teknoparkta çalışma yürüten Ar-Ge firmaları ve bölgede tedarikçi ve müşteri sıfatıyla ilişkisi olan işletmeler ile GOSB sosyal alanlarında bulunan küçük işletmeleri kapsamaktadır. Bu sebeple bölgesel kısıt içermektedir.

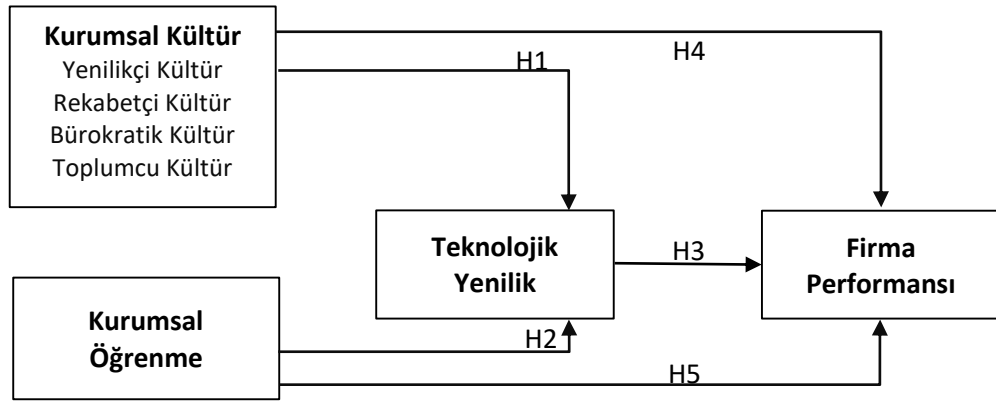
5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi uygulanmıştır. Hazırlanan anket formları elektronik posta yoluyla ve yüz yüze görüşme yoluyla Gebze Organize Sanayi ve çevresinde imalat sanayisinde yer alan 200 adet firmaya gönderilmiş, bunlardan 140 adet firmadan, toplam 202 kişiden geri dönüş olmuştur. Geri dönüş yapan firma oranı %70 olup, 21 adet anket tutarsızlık sebebiyle elenmiştir. Toplanan verilerin analizi için AMOS istatistiksel analiz paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma için hazırlanan anketin ilk bölümünde işletmedeki çalışan sayısı, işletmenin faaliyet süresi ile katılımcının yaşı, cinsiyeti ve eğitim durumuna ilişkin sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise değişkenleri ölçmek üzere kullanılan ölçeklere yer verilmiştir. Kurumsal kültür, kurumsal öğrenme, teknolojik yenilik ve firma performansı, “1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Kısmen Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilen 5’li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Ankette kullanılan ölçekler önceki çalışmalardan uyarlanmıştır. Kurumsal kültür ölçeği için Ogbonna ve Harris (2000)’in çalışmasından yararlanılmıştır ve ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. Kurumsal öğrenme ölçeği Jiménez ve Sanz-Valle (2011)’nin çalışmasından uyarlanmıştır ve 13 ifadeden oluşmaktadır. Teknolojik yenilik ölçeği 9 ifadeden oluşmaktadır ve Lee, Ooi, Chong ve Seow (2014)’un çalışmasından uyarlanmıştır. Firma performansı ölçeği ise Wang ve Liang (2014)’in çalışmasından uyarlanmıştır ve 11 maddeden oluşmaktadır.

Kurumsal kültür ve kurumsal öğrenmenin teknolojik yenilik ve firma performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı bu çalışmanın araştırma modeli Şekil 5.1’de gösterilmektedir ve hipotezleri aşağıda verilmektedir.



Şekil 5.1 : Hipotez Modeli

H1: Kurumsal kültür ile teknolojik yenilik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Kurumsal öğrenme ile teknolojik yenilik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Teknolojik yenilik ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Teknolojik yenilik, kurumsal kültür ve firma performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

H5: Teknolojik yenilik, kurumsal öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

Araştırmanın sonuçları anket verilerinden elde edilen, katılan kişilere ait demografik niteliklere ait bilgiler, ardından faktör analizi tablosu ve yorumları, korelasyon ve güvenilirlik analizi ve değerlendirmeleri ile regresyon analizi sonuçları ve değerlendirmelerinin açıklanması başlıklarından oluşmaktadır.

5.4.1. Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında katılımcıların işletmelerindeki çalışan sayıları, işletmelerin faaliyet süreleri, katılımcıların yaşları, cinsiyetleri ve eğitim durumları incelenmiş, frekans ve yüzde dökümleri Tablo 5.2 ve 5.3’de özetlenmiştir.

Tablo 5.2 : Firmalara Ait Demografik Özellikler

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
0-9	6	5,0
10-49	37	31,1
50-99	17	14,3
100-249	16	13,5
250 ve üstü	43	36,1
TOPLAM	119	100
Faaliyet Süresi		
1-9	44	37
10-19	19	16
20-29	17	14,3
30-39	16	13,4
40 ve üstü	23	19,3
TOPLAM	119	100

Firma sektörü, katılımcının çalıştığı bölüm ve görevi gibi başlıklara çeşitliliğin fazla olması sebebiyle demografik özellikler tablosunda yer verilmemiştir. Tablo 5.2’de görüldüğü gibi değerlendirmeye tabi tutulan işletmelerin %5’i mikro ölçekli işletme, %45,4’i küçük ölçekli işletme, %13,5’i orta ölçekli işletme, %36,1’i ise büyük ölçekli işletmedir. Veriler ışığında anket sonuçlarının %49,6’sının orta ve büyük ölçekli işletmeler olduğundan hareketle örneklem evrenini yansıttığı söylenebilir.

Firmaların faaliyet süreleri incelendiğinde yoğunluğun %37 ile 0-9 yaş arasında faaliyetini sürdüren firmalar olduğu, 40 yaş ve üzerinde yalnızca 23 firma olduğu, kalan oranların ise aralarında yaklaşık olarak eşit dağıldığı göze çarpmaktadır. Bölgedeki organize sanayi bölgesinin yaklaşık 30 yıl önce kurulduğu göz önüne alındığında firmaların yaklaşık %20’sinin organize sanayi bölgesi daha kurulmadan önce bölgede faaliyette olduğu çıkarımı yapılabilir. Katılımcıların yaşları, cinsiyetleri ve eğitim durumları da aynı şekilde incelenmiş ve frekans ve yüzde dökümleri Tablo 5.3’de özetlenmiştir.

Tablo 5.3 : Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Yaş Dağılımı	Frekans	Yüzde (%)
25 ve altı	23	12,6
26-35	88	48,7
36-45	47	26,1
46-55	15	8,4
56 ve üzeri	8	4,2
TOPLAM	181	100
Cinsiyet		
Kadın	61	33,6
Erkek	120	66,4
TOPLAM	181	100
Eğitim Durumu		
Lise	11	5,9
Önlisans	8	4,2
Lisans	106	58,8
Yüksek Lisans/Doktora	56	31,1
TOPLAM	181	100

Anket katılımcılarının yaş dağılımları incelendiğinde %87,4'e tekabül eden 158 kişinin 25 yaş ve üstünde olduğu, en yoğun yaş grubunun %48,7 ile 26-35 yaş aralığı olduğu göze çarpmaktadır. 56 yaş ve üzerinde katılımcı sayısı 8 adet ile yalnızca %4,2'dir. Cinsiyet dağılımında beklenen eşit oran işletmelerin üretim yoğun olmaları sebebiyle %66,4'ünün erkek olduğu bir dağılım göstermektedir. Anket katılımcılarının %89,9'unun en az lisans mezunu, %31,1'inin en az yüksek lisans mezunu olduğu istatistiğinden hareketle işletmelere iletilen anketin işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerince doldurulduğu ve böylelikle daha tutarlı veriler elde edildiği sonucu çıkarılabilir.

5.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Çalışmada kavramlar arası ilişkiyi incelemek amacıyla kurulu bulunan beş adet hipotez toplanan anketler sonucu derlenen verilerin değerlendirilmesi sonucu teste tabi

tutulmuştur. Çalışmanın anket oluşturulması kapsamında değerlendirilen ölçeklerin geçerlilik analizi, doğrulayıcı faktör analizi yapılarak incelenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılarak kurulu hipotezleri test edebilmek için gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri temsil seviyesi belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, önceden oluşturulan modele bağlı olarak faktör (gizil değişken) belirlemeye yönelik bir çalışmadır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre gerek faktör yüklerinin belirlenen seviyenin altında olması gerekse bir yâda birden fazla faktöre yüklenmeleri ve çapraz yük değerlerinin beklenen seviyeden yüksek olması sebebiyle ölçekler arasındaki 49 maddeden 7 adedi; kültür_1, kültür_6, kültür_9, öğrenme_4, öğrenme_7, öğrenme_10 ve T_Yenilik_3 değerlendirme kapsamı dışında bırakılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5.4'de gösterilmektedir.

Tablo 5.4 : Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Değişken	Madde	Standart Faktör Yükleri	t
Yenilikçi Kültür	Kültür_4	0,861	-
	Kültür_3	0,642	7,017
	Kültür_2	0,69	7,61
Rekabetçi Kültür	Kültür_8	0,748	-
	Kültür_7	0,682	6,923
	Kültür_5	0,721	7,305
Bürokratik Kültür	Kültür_12	0,657	-
	Kültür_11	0,718	5,997
	Kültür_10	0,772	6,189
Toplumcu Kültür	Kültür_16	0,773	-
	Kültür_15	0,79	8,925
	Kültür_14	0,898	10,188
	Kültür_13	0,717	7,976
Bilgi Edinimi	Öğrenme_1	0,627	-
	Öğrenme_2	0,876	7,246
	Öğrenme_3	0,764	6,684
Bilgi Dağıtımı	Öğrenme_5	0,658	-
	Öğrenme_6	0,851	6,914
Bilgi Yorumlama	Öğrenme_8	0,712	-
	Öğrenme_9	0,867	6,959
Örgütsel Hafıza	Öğrenme_11	0,728	-
	Öğrenme_12	0,713	7,342
	Öğrenme_13	0,903	8,675
Teknolojik Yenilik	T_Yenilik_9	0,847	-
	T_Yenilik_8	0,878	12,563

	T_Yenilik_7	0,92	13,667
	T_Yenilik_6	0,878	12,547
	T_Yenilik_5	0,542	6,297
	T_Yenilik_4	0,521	6,015
	T_Yenilik_2	0,716	9,06
	T_Yenilik_1	0,53	6,125
Operasyonel Performans	Performans_1	0,702	-
	Performans_2	0,791	8,009
	Performans_3	0,662	6,761
	Performans_4	0,837	8,441
	Performans_5	0,834	8,413
Finansal Performans	Performans_6	0,733	-
	Performans_7	0,889	9,744
	Performans_8	0,808	8,806
	Performans_9	0,88	9,643
	Performans_10	0,824	8,998
	Performans_11	0,693	7,447
Doğrulayıcı Faktör analizi için uyum indeksleri x ² /df = 1,632 CFI= 0,855 IFI= 0,859 TLI= 0,835 RMSEA= 0,073)			

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre $X^2/df = 1,632$ ve $p=0,00$ değerleri elde edilmiştir. Buna göre X^2/df sonucunun 3 değerinin altında olması ve p değerinin 0,01 değerinden düşük olması sebebiyle değerlerin uyum düzeyleri iyi olarak nitelenebilir ve ölçüm modelinin uygun olduğu söylenebilir.

Modelin uygun olup olmadığını test edebilmek için incelenmesi gereken bir diğer işlem ise ikincil uyum indekslerine bakmaktır. Bu incelemeye göre de ölçüm modeliyle data setinin aralarında son derece uygun bir uyum vardır. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,855 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Artımsal uyum indeksi (IFI) değeri 0,859 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tucker Lewis indeksi (TLI) değeri 0,835 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır (Byrne, 2011). Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0,073 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır.

Değişkenler arası yönsüz ilişkileri test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır ve sonuçları Tablo 5.5'te gösterilmiştir. Tablo 5.5'te ayrıca AVE, CR ve Cronbach alpha değerleri de gösterilmektedir.

Tablo 5.5 : Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Operasyonel_Performans	1,000										
2. Rekabetçi_Kültür	0,631	1,000									
3. Bürokratik_Kültür	0,305	0,485	1,000								
4. Toplumcu_Kültür	0,599	0,573	0,262	1,000							
5. Bilgi Edinimi	0,556	0,723	0,295	0,532	1,000						
6. Bilgi Dağıtımı	0,391	0,543	0,591	0,429	0,701	1,000					
7. Bilgi Yorumlama	0,552	0,495	0,327	0,593	0,511	0,614	1,000				
8. Örgütsel Hafıza	0,515	0,467	0,482	0,227	0,529	0,526	0,315	1,000			
9.Teknolojik_Yenilik	0,623	0,525	0,177	0,469	0,665	0,375	0,464	0,593	1,000		
10. Finansal_Performans	0,696	0,595	0,300	0,343	0,472	0,465	0,340	0,466	0,531	1,000	
11. Yenilikçi_Kültür	0,516	0,765	0,257	0,597	0,645	0,410	0,556	0,294	0,548	0,453	1,000
AVE	0,591	0,515	0,514	0,636	0,581	0,579	0,629	0,618	0,558	0,652	0,543
CR	0,877	0,761	0,760	0,874	0,804	0,730	0,771	0,827	0,906	0,918	0,778
Cronbach's Alpha	0,872	0,755	0,744	0,867	0,782	0,712	0,762	0,812	0,913	0,919	0,771

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin ne denli anlamlı olduğunu ölçen bir analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır, katsayının mutlak değerinin büyüklüğü değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü temsil eder (Newbold, 2009).

Kompozit Güvenilirlik katsayıları (Composite Reliability – (CR) 11 adet ölçeğin tamamı için eşik değeri olarak önerilen 0,70 değerinden büyüktür. Ortalama çıkarılan varyans (Average Variance Extracted - (AVE) katsayısı da yine tüm ölçekler için önerilen 0,50 değerinin üstündedir.

Ölçeklerin güvenilirlik analizinin yapılabilmesi içinse Cronbach's Alpha katsayılarının incelenmesi yöntemine başvurulmuştur. Tablo 5.5 incelendiğinde mevcut 11 ölçeğin tümünün Cronbach's Alpha katsayılarının beklenen 0,70 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Tüm bu veriler ve değerlendirmeler ışığında ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu bulgulanmıştır.

5.4.3. Regresyon Analizi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeline göre gözlenemeyen (gizil) değişkenler gözlenen değişkenler vasıtasıyla ölçülebilir ve gizil değişkenler arasında bir nedensellik yapısı mevcuttur (Joreskog ve Sörbom, 2001). Hipotez testi sonuçları Tablo 5.6'da gösterilmektedir.

Araştırmada uyum indeksleri yapısal eşitlik modelinin uygun olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre $X^2/df = 1,704$ ve $p < 0,01$ değerleri elde edilmiştir. Buna göre X^2/df sonucunun 3 değerinin altında olması ve p değerinin 0,01 değerinden düşük olması sebebiyle değerlerin uyum düzeyleri iyi olarak nitelenebilir ve ölçüm modelinin uygun olduğu söylenebilir.

Yine benzer şekilde karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,831 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Artımsal uyum indeksi (IFI) değeri 0,834 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tucker Lewis indeksi (TLI) değeri 0,817 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır (Byrne, 2011). Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0,077 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tüm bu sonuçlara göre kurulan model teoriyle uyum içerisindedir.

Tablo 5.6 : Hipotez Testi Sonuçları Tablosu

Hipotez	İlişki (Path)	Std. Olmaya n	Std. β	t	Sonuç
H1	Yenilikçi Kültür → Teknolojik Yenilik	0,109	0,109	0,604	Desteklenmedi
	Rekabetçi Kültür → Teknolojik Yenilik	-0,108	-0,083	-0,367	Desteklenmedi
	Bürokratik Kültür → Teknolojik Yenilik	-0,488	-0,27*	-2,123	Kısmen Desteklendi
	Toplumcu Kültür → Teknolojik Yenilik	0,012	0,011	0,098	Desteklenmedi
H2	Kurumsal Öğrenme → Teknolojik Yenilik	1,297	0,867**	3,422	Desteklendi
H3	Teknolojik Yenilik → Firma Performansı	0,378	0,714**	6,004	Desteklendi

$\chi^2/df = 1,704$ CFI= 0,831 IFI= 0,834 TLI= 0,817 RMSEA= 0,077

**p < .01 *p < .05

Hipotez testi sonuçlarına göre yenilikçi kültür ile teknolojik yenilik ($\beta=0,109$; $p>0,05$) arasında, rekabetçi kültür ile teknolojik yenilik ($\beta=-0,083$; $p>0,05$) arasında ve toplumcu kültür ile teknolojik yenilik ($\beta=0,011$; $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bürokratik kültür ile teknolojik yenilik arasında ise anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($\beta=-0,27$; $p<0,05$). Bu sonuçlara göre H1 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 5.6’da görüldüğü üzere kurumsal öğrenme ile teknolojik yenilik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,867$; $p<0,01$). Buna göre H2 hipotezi desteklenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre teknolojik yenilik ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,714$; $p<0,01$) Buna göre H3 hipotezi desteklenmektedir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı teknolojik yenilik için 0,622, firma performansı için 0,509 olarak bulunmuştur. Diğer bir deyişle, kurumsal kültür teknolojik yeniliği %62,2 ve teknolojik yenilik firma performansını %50,9 oranında açıklamaktadır.

Teknolojik yeniliğin, kurumsal kültür ve firma performansı arasındaki ilişkide ve kurumsal öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkisi Baron and Kenny (1986)'nin önerdiği yaklaşım takip edilerek test edilmiştir. Bu yaklaşıma göre, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalı, bağımsız değişken ile ara değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalı, ara değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalı ve ara değişken ilişkiye dahil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki ya azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır.

Baron and Kenny (1986)'nin önerdiği yaklaşım göz önünde bulundurularak, Teknolojik yeniliğin, kurumsal kültür ve firma performansı arasındaki ilişkide ve kurumsal öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkisini incelemek için Tablo 5.6'te gösterildiği gibi üç farklı yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir.

Model 1'de bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki test edilmiştir. Model 1'in uyum indekslerine bakıldığında, $\chi^2 / df = 1,72$ ($\chi^2 / df < 3$), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,85 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Artımsal uyum indeksi (IFI) değeri 0,853 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tucker Lewis indeksi (TLI) değeri 0,833 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır (Byrne, 2011). Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0,078 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Ayrıca bağımsız değişken olan kurumsal öğrenme ile bağımlı değişken olan firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,442$; $p < 0,05$).

Model 2'de bağımsız değişken ile ara değişken arasındaki ilişki test edilmiştir. Model 2'nin uyum indekslerine bakıldığında $\chi^2 / df = 1,704$ ($\chi^2 / df < 3$), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,863 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Artımsal uyum indeksi (IFI) değeri 0,866 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tucker Lewis indeksi (TLI) değeri 0,845 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır (Byrne, 2011). Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0,077 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Bürokratik kültür ile teknolojik yenilik arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($\beta = -0,266$, $p < 0,05$). Ayrıca bağımsız

değişken olan kurumsal öğrenme ile bağımlı değişken olan teknolojik yenilik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,866$; $p<0,01$).

Model 3'te bağımsız değişken, ara değişken ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki test edilmiştir. Model 3'ün uyum indekslerine bakıldığında $\chi^2/df= 1,681$ ($\chi^2/df<3$), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,838 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Artımsal uyum indeksi (IFI) değeri 0,841 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tucker Lewis indeksi (TLI) değeri 0,823 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır (Byrne, 2011). Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0,076 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Bürokratik kültür ile teknolojik yenilik arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($\beta=-0,278$, $p<0,05$). Ayrıca kurumsal öğrenme ve teknolojik yenilik arasında ($\beta=0,896$, $p<0,01$) ve teknolojik yenilik ve firma performansı arasında ($\beta=0,35$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu modelde kurumsal öğrenme ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($\beta=0,15$, $p>0,05$).

Bu sonuçlara göre, teknolojik yeniliğin, kurumsal kültür ve firma performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkisi bulunmamaktadır. Yani H4 hipotezi desteklenmemektedir. Ancak sonuçlar göstermektedir ki, teknolojik yenilik modele dâhil edilmeden kurumsal kültür ve firma performansı arasındaki ilişki anlamlı iken, teknolojik yenilik modele dâhil edildiğinde aralarında anlamlı bir ilişki çıkmamaktadır. Ayrıca kurumsal öğrenme ve teknolojik yenilik arasında ve teknolojik yenilik ile firma performansı arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Bu bulgulara göre, teknolojik yeniliğin, kurumsal öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkide tam ara değişken etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre H5 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 5.7 : Teknolojik Yenilik Ara Değişken Etkisi Tablosu

İlişki (Path)	Model 1	Model 2	Model 3
Yenilikçi Kültür → Firma Performansı	-0,119		-0,172
Rekabetçi Kültür → Firma Performansı	0,397		0,439
Bürokratik Kültür → Firma Performansı	-0,115		-0,018
Toplumcu Kültür → Firma Performansı	0,205		0,201
Kurumsal Öğrenme → Firma Performansı	0,442*		0,15
Yenilikçi Kültür → Teknolojik Yenilik		0,124	0,129
Rekabetçi Kültür → Teknolojik Yenilik		-0,117	-0,139
Bürokratik Kültür → Teknolojik Yenilik		-0,266*	-0,278*
Toplumcu Kültür → Teknolojik Yenilik		0,003	-0,001
Kurumsal Öğrenme → Teknolojik Yenilik		0,866**	0,896**
Teknolojik Yenilik → Firma Performansı			0,35*
	$\chi^2/df= 1,72$ CFI: 0,85 IFI: 0,853 TLI: 0,833 RMSEA: 0,078	$\chi^2/df= 1,704$ CFI: 0,863 IFI: 0,866 TLI: 0,845 RMSEA: 0,077	$\chi^2/df= 1,681$ CFI: 0,838 IFI: 0,841 TLI: 0,823 RMSEA: 0,076
**p < .01, *p < .05			

6. SONUÇ

Kurum kültürü ve kurumsal öğrenmenin teknolojik yenilik ve firma performansı ilişkisinin nasıl olduğunu ve seviyesini bilmek rekabetin yıkıcı ve yoğun yaşandığı, pazar liderliğinin önem arz ettiği ve bundan sebeple başrolün bilgi olduğu iş dünyasında kurumların yüksek firma performansı sağlaması ve sürdürebilmesi amacına yardımcı olacaktır. Bu sebeple kurumsal kültür, kurumsal öğrenme, teknolojik yenilik, firma performansı ve kurumların sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkileri tespit edebilmek maksadıyla yapılan bu çalışmanın katkıları teorik açıdan ve uygulama açısından değerlendirilecektir.

Kurumsal kültürün boyutları yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, bürokratik kültür ve toplumcu kültürün teknolojik yenilik ile aralarındaki ilişki, yine aynı boyutlar ile firma performansı arasındaki ilişki, kurumsal öğrenme ile teknolojik yenilik arasındaki ilişki ve teknolojik yenilik ile firma performansı arasındaki ilişki ve ağırlıklarını belirlemek de tez çalışmasının kapsamındadır. Bu kapsamda yapılan analizler neticesinde hipotezlere uygun olarak oluşturulan yapısal eşitlik modeli ile boyutların birbirleri ile aralarındaki ilişki tespit edilmiştir. Konu özelinde ülkemiz genelinde dört kavramında bir arada olduğu benzer bir çalışma daha önce yapılmadığı göz önüne alındığında, yapılan tez çalışmasının Türk literatürüne sağlamış olduğu katkı da yadsınamaz düzeydedir. Dolayısıyla yapılan tez çalışmasının mühim bir eksikliği kapatmaya yönelik olması açısından da önemli olduğu söylenebilir.

Çalışmalar sonucunda anket ölçekleri belirleme aşamasında kurumsal kültürü ve boyutlarını ölçebilmek için geliştirilen ölçek modelinin yapılan analizler neticesinde geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu değerlendirilebilir. Benzer şekilde kurumsal öğrenme ve boyutları için de geliştirilen ölçek modelinin yapılan analizler neticesinde geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu değerlendirilebilir. Teknolojik yenilik ve firma performansı ölçümü için geliştirilen ölçeklerin alt boyutları bulunmamaktadır ancak yine kurum kültürü ve kurumsal öğrenme ve alt boyutları ölçeklerinde olduğu gibi geliştirilen ölçek modelinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu değerlendirilebilir.

Araştırma kapsamında kurumsal kültürün alt boyutları yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, bürokratik kültür ve toplumcu kültürün ayrı ayrı teknolojik yenilik ile ilişkisi incelenmiş ve ilgili hipotezler reddedilerek belirgin pozitif bir ilişkisinin olmadığı

sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre kurumda hangi kurumsal kültür tipi hâkim olursa olsun firmanın teknolojik yenilik kapasitesine olumlu bir katkısı olmayacağı sonucu çıkarılabilir. H1c hipotezi kısmen desteklendiğinden ve bürokratik kültür ile teknolojik yenilik arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespitinden hareketle, aşırı bürokratik kültürün dominant olduğu toplumların hızlı değişen teknolojik gelişmeleri takip etmekte zorlandığı yorumu yapılabilir.

Çetin rekabet koşullarının yaşandığı günümüz iş dünyasında kurumsal öğrenmeyi etkin kullanmak isteyen işletmelerin, bu yolla kurumsal öğrenme ve firma performansı arasında tam ara değişken etkisi gösteren teknolojik yenilik boyutunu da ön plana almaları, teknolojik yenilik olgusunu kurum stratejilerinde ve buna bağlı oluşturulan plan ve faaliyetlerde daha etkin kullanmaları gerektiği, bu yolla istedikleri sürdürülebilir firma performans artışına sahip olabilecekleri söylenebilir.

Sonuç olarak kurumsal öğrenme ve teknolojik yenilik aralarındaki pozitif ilişki ve teknolojik yenilik ile firma performansı aralarındaki pozitif ilişki yapılan analizler neticesinde tespit edilmiştir. Benzer şekilde teknolojik yeniliğın kurumsal öğrenme ile firma performansı arasındaki ilişkide tam ara değişken etkisi gösterdiği de tespit edilmiştir. Bu tespitlere dayanarak kurumdaki kurumsal öğrenmeyi sağlayan bilgi edinimi, edinilen bilginin kurum içinde dağıtımı, dağıtımı yapılan bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızaya dönüşmesi işleminin kurumun organizasyonel yapısında, ürettiği ürünlerde, sunduğu hizmetlerde yâda süreçlerinde teknolojik yenilik anlamında pozitif katkı sağlayacağı söylenebilir. Kurumun teknolojik yenilik kapasitesinin artımını sağlayacak bu silsilenin de firma performansını doğrudan pozitif etkileyeceği aşikârdır.

Gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlaması açısından bakıldığında kurumların demografik özellikleri, kurum kültürü, kurumsal öğrenme, teknolojik yenilik ve firma performansının aralarındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmanın literatürde benzer konuda yapılabilecek çalışmalara yol gösterici olabileceği söylenebilir. Örnekleme evreni Kocaeli ili, Gebze ilçesi, Gebze Organize Sanayi Bölgesi ve çevresi olarak sınırlı tutulan bu çalışma daha geniş kapsamda civar organize sanayi bölgeleri de dâhil edilerek hatta il çapına yayılarak yapılırsa farklı işletme kültür ve formatları da araştırma kapsamına alınabilir. Demografik açıdan bakıldığında ise genelde orta ve üst düzey yöneticilerin katılımıyla yapılan çalışma daha geniş

kapsamda işletme bölüm yöneticileri ve çalışanları ile daha büyük çapta katılımıla tekrarlanırsa kurumsal kültür, kurumsal öğrenme, teknolojik yenilik ve firma performansı algıları ayrı sınıflarda karşılaştırılıp karşılaşılabilecek olası boşlukların nedenleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Arat, M., (1998) , Öğrenen Organizasyonlar, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Arıkan, C., Akyos, M., Durgut, M., Goker, A., (2003), Ulusal İnovasyon Sistemi, TUSİAD Yayınları, İstanbul.
- Arie Y. L., (1999), "The Coevolution of New Organizational Forms", Organization Science 10(5):535-550
- Arköse, O. (2004). “Yaratıcılığa ve Yeniliğe Yönlendirici Örgüt Yapısı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Armit I., (1998), Eilean Maleit, North Uist: an archive report on the 1995 excavations. Unpublished archive report, NMRS, Edinburgh.
- Aslanoğlu M., (1990), “İktisadi Kalkınmada Uygun Teknoloji Yaklaşımı”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE.
- Ataman, G. (2002), İşletme yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atik, A. H., (2003), “Küresel Ekonomide Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Rekabet Sorunları”, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş, Ankara.
- Bakan, İ., (2004), “Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü: teori ve ampirik yaklaşım”, Aktüel, 72-76.
- Barbara L., James M., (2002), “Organizational Learning”, Annual Review of Sociology, Vol.14.
- Barrier, M., (1994), "Innovation As a Way of Life", Nation's Business, Vol. 82.
- Baron, R. M., Kenny, D. A., (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.
- Basak E., (2019), ”Organizasyonel Öğrenme”, <http://www.sitetky.com./frameset/ot/otmak/15.html>, (Erişim Tarihi: 01.04.2019).

Basir, S. A., Davies, J. ve Rudder, A., (2011), “The elements of organizational culture which influence the maintenance of ISO 9001: A theoretical framework”, *African Journal of Business Management*, 5(15), 6028-6035.

Bayrak K k, S., ve  zcan, B., (2012), “ rg t kültürünün oluŐumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2).

Bektaş, F., (2010), “ rg tsel imaj ve örgüt kültürü: Öğretmen adayı örnekleminde nedensel bir araştırma”, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi* (1), 5-18.

Berberoğlu, G., Besler, S., ve Tonus, Z., (1998), “ rg t kültürü: Anadolu  niversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi  rg t kültürü araştırması”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 14-18.

Bergelman, R. A. and Maidique M A., (1996), “Strategic Management of Technology and Innovation”, 2nd ed., Irvin, Chicago.

Besanko D., (2001), “Strategy, Organization and Incentives: Global Corporate Banking at Citibank”, *Industrial and Corporate Change*, 2001, Vol. 10, issue 1, 1-36

Bontis N., (1994), "Digital Cultures: Age of the Intellect", Vol. 3.

Byrne D., (2011), “Applying Social Science: The Role of Social Research in Politics, Policy and Practice”, Bristol: Policy Press.

B chel B., Probst G., (2008), "From Organizational Learning to Knowledge Management", London.

Calantone, R.L., CavuŐgil, S.T. and Zhao, Y., (2002), “Learning orientation, firm innovation, and firm performance”, *Industrial Marketing Management*.

Chan, A., (2004), "Key performance indicators for measuring construction success", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 No. 2.

Christopher G, Antonacopoulou E, (2004), “Essential Readings in Management Learning”, SAGE Publications, London, 1–25.

Crafts N., (1996), "The First Industrial Revolution: A Guided Tour for Growth Economists", The American Economic Review 86, No.2.

Cohen A., (1993), "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis", The Academy of Management Journal, 36.

Çalık K., (2005), "Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları", Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 8, 121-128.

Çam, S., (2000), "Öğrenen Organizasyon Yoluyla İşletme Stratejilerinin Başarısının Artırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, V., (1997), "Okulların Kalitesini Artırmada yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Öğrenme", 3. Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 214-224.

Damanpour, F., (1996), "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", Management Science, 42, 693-716.

Daniel R. T., (1996), Transformational Learning, John Wiley & Sons, Inc.

Dave U., Jick T., Glinow M. A. V., (1993), "High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", Organizational Dynamics, Vol. 22, No.2.

Davenport, T.H. and Prusak. L., (2009), "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Harvard Business School Press, ISBN 0-87584-655-6.

Demirel, E. T., ve Derin, N., (2011), "Kurum imajının kurum kimliği açısından açıklanabilirliği - İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi örneği", Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Dension D., Mishra K., (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", Organization Science.

DiBella A., Edwin C. Nevis, (1996), "Understanding Organizational Learning Capability", Journal of Management Studies.

Dikmen Ç., (2005), “Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar”, <http://www.kariyerimizve.biz/modules.php>, (Erişim Tarihi: 12.3.2019)

Dinçer, Ö., (1994), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, İz Yayıncılık, İstanbul.

Duncan R., Wies A., (2011), “Organizational Learning: Implication for Organization Design”, Research in Organizational Behavior, Vol. 11.

Dwivedi, R. K., (1995), “Organizational culture and performance”, MD Publications Pvt. Ltd.

Rogers E., (1983), “Diffusion Of Innovations”, Newyork, Free Press.

Eisenhardt, K.M., Sull, D.N., (2002), “Basit Kurallar Olarak Strateji, Stratejide İlerlemeler”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul.

Ekici, G., (2003), “Öğrenme stilleri”, İstanbul: Hikmet Neşriyat Ltd. Şti.

Elçi S., (2008), “Rekabet Gücünün Temeli Teknolojik Gelisme, Rekabetin Vazgeçilmez Unsurları TEKNOLOJİ/ AR-GE/ KALİTE”, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Mayıs, Sayı-410.

Eren E., (1981), “İşletmelerde Yenilik Politikası”, İst. Univ. Yayınları, İstanbul.

Eren, E., (2001), “Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi”, (7. baskı), İstanbul: Beta.

Eren, S., (2010), “Teknolojik yenilik performansının rekabet gücüne etkisi: Bilişim sektöründe bir uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Eric W. K., (1997), “Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research”, Human Relations, Vol. 50, No. 1.

Ertekin, Y., (1981), “Örgüt İklimi”, TODAİE Yayınları.

Esiyok, B. A., (2004), “Türkiye’nin Kalkınma Sürecinde Teknoloji, Yenilik ve Bilisim Sektörü,” Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Genel Araştırmalar.

Frohman C., (1962), "Strategy and Structure. Cambridge", MA: MIT Press:2.

Gang & Qingxu, (1996), Zhang gang, Xu qinrui, Cultural types, organizational structure and corporate technological innovation. The management of scientific research.

Gaynor H.G., (1996), "Handbook of Technology Management", The Mc. Graw Hill.

Gorden G., DiTomaso N, (1992), "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", Journal of Management Studies.

Gosi D., (1988), "The nature of Innovative Process" Technical Change and Economic Theory, Londra, Printer Publishers.

Gemlik, N., ve Sıgır, Ü. (2007), "Kurum imajı analizi ve bir belediye üzerindeki uygulamanın değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Gilbert J. B. P., Bettina S. T. B., (1997), "Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future", London: Prentice-Hall.

Gerçik, İ. Z., (2015), "Yöneticiler için Gerçek Kriz Öyküleri kriz Yönetimi ve Kurum Kültürü", Küre Yayınları, İstanbul.

Gokten K., (2006), "İktisatta Evrim Dusuncesi ve Evrimci İktisadın Teknolojiye Yaklaşımı", Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi, (11).

Gordon E., (1990), "Investment in Technology", Technology and Management, Cassel Educational Limited.

Grey M., (2004), "Organization Theory: A Practice Based Approach", vol 5(3).

Gules, H. K. ve Bulbul, H., (2004), "Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Gümüştekin, G., ve Yörük, N. (2002), "Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar Mıdır?", İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (27).

Güney, S., (2001), "Yönetim ve Organizasyon", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

İlkin A., (1979), "Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi", İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul.

- Jiménez D., (2011), “Innovation, Organizational Learning And Performance”, p.173.
- Joreskog, K. Sörbom, D., (2001), Lisrel 8: User’s Reference Guide, Scientific Software International Inc.
- Karahan, A. (2008), “Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 457-478.
- Karcıoğlu, F., (2001), “Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(1-2).
- Khalil, T., (2000), “Management of Technology: The Key to Competitiveness and Wealth Creation”, McGraw Hill.
- Koçel, T., (2001), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Köse, S., Ünal, A., (2003), “Farklı toplumsal kültürler, örgüt yapıları, liderlik davranışları”, İzmir Güven Kitapevi, İzmir.
- Küçük, F. (2005), “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(2), 247-266.
- Lee V., Ooi K, Chong A., Seow C., (2014), “Creating Technological Innovation Via Green Supply Chain Management”, An Empirical Analysis.
- Mabey, C, Salaman, G., (1995), Strategic human resource management. Oxford: Blackwell, 1995.
- Martin, Michael J. C., (1994), “Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology Firms”, Wiley Interscience, New York.
- Mary M. C., Berdrow I., (2003), “Organizational Learning and Strategic Renewal”, Strategic Management Journal, 24.
- McGill M., (1993), Management Practices In Learning Organizations”, Organizational Dynamics, Vol.22.

Menguc, B. And Auh, S., (2009), "Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure", *Industrial Marketing Management*.

Michael M., ve John S., (1993), "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, Vol.22.

Moffitt M. A., (1994), "A cultural studies perspective toward understanding organizational image: A case study of State Farm Insurance", *Journal of Public Relations Research*, 6(1), 41-66.

Nicholson J., (1998), Gcoffrey CN. Keeping Innovation Alive Research. *Technology Management* 1998(2) 34-40.

Nick B., (1994), "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows of Knowledge".

Ning ve ark., (2002), Guan jiancheng, Wang Ying, Ma Ning. The Study on the Relationship between R&D Capacity and Competitiveness in Manufacturing Enterprises. *China Mechanical Engineering*, (3):260-264

OECD, (1997), "Oslo manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data", OECD Publishing.

OECD ve Eurostat, (2006), "Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler", 3. Baskı, Tubitak.

Oeus A. D., (1999), "Yaşayan Şirket", Çev. Ahmet Ünver, İstanbul, Rota.

Ogbonna E., Harris C., (2000), "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies".

Okay, A., (2012), "Kurum Kimliği", Derin Yayınları, İstanbul.

Ozen U. ve Bingol M., (2007), "İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki KOBİ'lerde Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi, Sos.Bil.Ens. Dergisi, Sayı:10.

Ozturk, S., (2009), “Eğitim Yöneticisinin Karar Verme Surecini Etkileyen Faktörler ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

Öğütçü, A. O., (2006), “Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Örücü, E., Ayhan, N., (2001), “Örgüt Kültürü, Muğla Üniversitesi Örneği”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2).

Özçelik, E., (2002), “Does Innovativeness Matter for International Competitiveness in Developing Countries? The Case of Turkish Manufacturing Industries”, Working Papers in Economics, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

Özden, Y., (1999), “Öğrenme ve Öğretme”, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özgener Ş., (2005), “Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması”.

Özkalp E., (1991), “Örgütlerde Davranış”, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Özkan, H., (2008), “Teknoloji transfer yöntemlerinin teknolojik yeniliğe etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Öztürk E., (2006), “Teknolojik Yenilik Süreci ve Teknolojik Yenilik Yeterliklerinin Firma Performansı Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Perrin J., (1992), “Teknoloji Transferi”, İletişim Yayınları, İstanbul.

Peter J., (1999), “Global Trends In Lifelong Learning And The Response of The Universities”, Comparative Education, Vol. 35, Issue 2, 249–258.

Peter M. S., (1990), “The Leader’s New Work: Building Learning Organizations”, Sloan Management Review.

Pilar J. G., Jose C. L., Ramon V. C., (2005), "Organizational Learning And Compensation Strategies: Evidence From The Spanish Chemical Industry", Human Resource Management, Vol. 44, No. 3.

Photis M. P., (2005), "The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance", Industrial Marketing Management.

Porter, A.L., Newman, N.C., Roessner, J.D., Johnson, D.M., and Jin, X.Y., (2009), "International high tech competitiveness: does China rank number 1?", Technology Analysis & Strategic Management, vol. 21.

Richard M. H.; Fred L., Sang M. L., (1994), "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", Organizational Dynamics, Vol. 22, 12-13.

Robock S. H., (1980), "The International Technology Transfer Process", Washington DC:National Academy Sciences.

Rui ve ark., (2000), Wang Yi, Chen Jin, Xu Qing-Rui. Enterprise core competencies: the Theory Origin and Analysis of the Logical Structure. Management Science Journal, (3):24-32.

Schein, E., (2015), "Organizational Culture and Leadership. Retrieved from Thehypertextual", <http://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-and-leadership>, (Erişim Tarihi: 17.04.2019).

Scott I. T., (1997), "Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies", Human Resource Management, C. 36, No: 4.

Selçuk, Z., (1999), "Gelişim ve Öğrenme: Eğitim Psikolojisi", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Selim Y., (2000), "Öğrenen Organizasyonlar", Birinci Basım, İstanbul, Alfa Yayınları.

Septra R., (1985), "Creating a Candid Organizational Culture", Journal of Business, Ethic, Vol: 4, Iss: 5, 425-430.

Seyidoğlu, H., (1998), "Uluslararası İktisat", Guzem Yayınları, İstanbul.

Sheldon, (1998), "The Spiritual Nature of Innovation Research", *Technology Management*, (2):43-47.

Slater, S. F. and Narver, J. C., (1995) "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol.59(July), 63–74.

Smith, K., (1994), "New Direction in Research and Technology Policy: Identifying the Key Issues", Step Report.

Sullivan, G. R., Harper, M. V., (1997), "Umut Bir Yöntem Olamaz", Çev. Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.

Susana P. L., Jose M. M. P., Camilo J. V. O., (2005), "Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance", *The Learning Organization*, Vol.12, No. 3.

Stata, R., (1989), Organizational learning-the key to management innovation *Sloan Management Review*, 1989,30 (3):63-74.

Şahin, A., (2010), "Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik", *Maliye Dergisi*, Sayı 159, 21-35.

Şevki Ö., (2005), "Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması.", www.stratejiyönetim.net/ogrenenorgut.htm., (Erişim Tarihi:15.12.2005).

Şimşek N., Fidan M., (2005), "Kurum kültürü ve liderlik", *Tablet Kitabevi*, Konya.

Şişli, G., Sevinç, K., (2013), "Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 41, 165-193.

Şişman, M., (2014), "Örgütler ve Kültürler", *Pegem Akademi*, Ankara.

Tabrizi B. N., Eisenhardt K. M., (1994), *Accelerating product Development*, Stanford University Department of Industrial Engineering and Engineering Management Report No.9401.

Tamer K., (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayın.

Tannenbaum S. I., (1998), “Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies”, Human Resource Management, C.36, No:4.

Taşkıran N., (2004), “Yaratıcılık ve Yenilik Yönetimi”, Ders Notları.

Taymaz, E., (2001), “Ulusal Yenilik Sistemi, Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri”, TÜBİTAK / TTGV / DİE, Ankara.

Tekin, M., Gules, H. K. Ve Oğut, A., (2003), “Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi”, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.

Tidd J., Bessant J., Pavitt K., (2005), “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change”, 3rd Edition, John Wiley & Sons Ltd.

Tirupati D., (2008), “Role of Technological Innovations for Competitiveness and Entrepreneurship”, The Journal of Entrepreneurship, 103-115.

Toprak, M. A., (2007), “Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Tozkoparan, G., Susmuş T., (2001), “Üretim ve hizmet sektörü işletmelerinde örgüt kültürüne ilişkin karşılaştırmalı bir uygulama”, Ege Akademik Bakış, 1(1), 202-223.

Tuna, M., Tuna A. A., (2007), “Kurumsal kimlik yönetimi”, Detay yayıncılık.

TÜSİAD, (2003), “Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri”.

Uçar K., (2001), “Öğrenen Organizasyonlar: Teori, Yöntem ve Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.

Üçok, T., (1989), “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (1-2), 308-323.

Ürper Y., (2004), “Girişimcilik”, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

Van den Hoed, (2006), “Sources of Radical Technological Innovation: the Emergence of Fuel Cell Technology in the Automotive Industry,” *Journal of Cleaner Production* 15(11-12): 1014-1021.

Van M. J. J., (1999), “Psychology”, *Organizational Culture*, 8(4), 497-502.

Vural, Z. B., (2012), “Kurum Kültürü”, İletişim Yayınları, İstanbul.

Yam, R. C. M., Guan J. C., Pun K. F., and Tang, E. P. Y., (2004), “An audit of Technological Innovation Capabilities in Chinese Firms: Some Empirical Findings in Beijing, China”, *Research Policy*, 1123–1140.

Yazıcı S., (2000), “Öğrenen Organizasyonlar”, 1.basım, İstanbul, Alfa Yayınlar.

Yıldırım, A., (2017), “Kurumsal Kültürün Oluşumu ve Sürdürülebilirliğinde Hizmetkâr Liderliğin Rolüne İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Yücel İ., (2007), “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum Atatürk Üniversitesi.

Wang Z., Liang H., Wang N., (2014), “Knowledge Sharing”, *Management Decision*.

Wehlage G., (1993), "Wisconsin Center On Organization and Restructing of School", *International Journal of Educational Reform*

Wiesmann R., (1994), “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage”, *Academy of Management Review* 15, 88-102.

William M. S., Thomas G. C., (1998), “Organization Learning Disorders: Conceptual Model and Intervention Hypotheses”, *Human Relations*, Vol. 51, No.7.

Xu, R., Song, X., Liu G., (2008), “The role of Organizational Capability on Technological Innovation”, *IEEE*, 339-343.

ÖZGEÇMİŞ

15.03.1986 tarihinde İstanbul Kadıköy’de doğdu. İlkokulu Acıbadem İkbaliye İlköğretim Okulu, ortaokulu Ümraniye Anadolu Lisesi’nde derece ile bitirdikten sonra liseyi Kocaeli Körfez Fen Lisesi’nde birinci olarak tamamladı. 2004 yılında başladığı Marmara Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünü derece ile 2008 yılında tamamlayıp kısa süreler Ford, Hyundai ve Areva gibi fabrikalarda hat ve kalite mühendisi olarak üretim üzerine görevlerde bulundu. 2010 yılında Dilovası İMES Organize Sanayi Bölgesi’nde İş Geliştirme Uzmanı olarak çalışmaya başladı ve 2018 yılına kadar Teknoloji Birim Yöneticisi olarak firmaların ortak kullanımına ve ülke sanayisinin gelişimine yönelik projeler yönetti. 2019 yılı başı itibariyle Gebze Organize Sanayi (GOSB) Bölgesi’ne, bölgede firmaların rekabet güçlerini artırıcı Yalın & Dijital Dönüşüm Merkezi kurulum ve işletimi, Sanayi- Teknopark, Sanayi - Üniversite, Üniversite - Teknopark ilişkilerinin geliştirilmesi üzerine çalışmalar yapmak üzere geçiş yaptı. Halen Gebze Teknik Üniversitesi, Strateji Bilimi Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Öğrenimine devam etmektedir.

EKLER

EK-1 Anket Formu



GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından yürütülen “Kurumsal Kültür ve Kurumsal Öğrenmenin Teknolojik Yenilik ve Firma Performansı Üzerine Etkisi” konulu tez çalışması ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplarda katılımcılarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim ve organizasyon biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2019 Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
Mustafa ACAR
Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi

İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Çalışan Sayısı:

İşletmenin Kuruluş Yılı:

Firmanızın sektörü (İşkolu):.....

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Eğitim Durumunuz (Mezun):

İlköğretim Lise-Meslek Lisesi Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans - Doktora

Çalıştığınız Departman:

Aşağıda **kurumsal kültür** ile ilgili **16 adet** ifade bulunmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

derecelendirmesine göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Kurumsal Kültür					
1. Firmamız için büyümede ve yeni kaynakların edinimi sırasında karşılaşılabilecek her türlü zorluğa karşı her zaman hazırlıklı olmak ve bununla başa çıkabilmek önemlidir	1	2	3	4	5
2. Firmamız dinamik ve girişimci bir yapıya sahiptir ve çalışanlarımız gerektiğinde risk almaya isteklidirler	1	2	3	4	5
3. Firmamız yenilik ve geliştirmeye karşı bir bağlılığa ve sektöründe birinci olma arzusuna sahiptir.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda yöneticiler girişimci yenilikçi ve risk alabilme özelliğine sahiptirler.	1	2	3	4	5
5. Firmamızda görev ve hedeflerin başarıyla tamamlanmasını vurgulayan üretim ve çıktı odaklılık mevcuttur.	1	2	3	4	5
6. Firmamızda üreticiler, teknisyenler veya işini hırsıyla yapan çalışanlar vardır.	1	2	3	4	5
7. Firmamızda rekabet, rekabetçi davranışlar ve elde edilen başarılar önemlidir ve bunların gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara ölçülebilir hedefler belirlenir.	1	2	3	4	5
8. Firmamız üretim ve iş odaklıdır ve temel düşünce, görevlerin tamamlanması esnasında çalışanların kişisel katılımının sağlanmasıdır.	1	2	3	4	5
9. Firmamızda resmi kural ve politikalar, düzgün ve sorunsuz işleyen bir şirket yapısına sahip olmak için önemlidir	1	2	3	4	5
10. Firmamızda organizasyon yapısı oldukça resmi ve bürokratiktir ve çalışanların neyi, nasıl ve ne şekilde yapacağı ile ilgili önceden belirlenmiş prosedürler vardır.	1	2	3	4	5
11. Firmamızda koordinatörler, işi örgütleyenler ve idareciler vardır	1	2	3	4	5
12. Firmamızda süreklilik ve istikrar esas alınır ve operasyonların verimli ve düzgün bir şekilde gerçekleşmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
13. Firmamızı bir arada tutan unsurlar, kuruma olan bağlılık ve kurumun gelenekleridir.	1	2	3	4	5

14. Firmamızda çalışanlara büyük bir ailenin fertleri oldukları hissettirilir	1	2	3	4	5
15. Firmamızda çalışanların morali ve birbirleriyle uyumları oldukça önemlidir	1	2	3	4	5
16. Firmamızda yöneticiler iyi bir danışman, anne-baba, yol gösterici ve bilge kişiler olarak görülür.	1	2	3	4	5

Aşağıda **kurumsal öğrenme** ile ilgili **13 adet** ifade bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme, bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak üzere örgütsel hafızada saklanması olarak açıklanabilecek bir bilgi işleme sürecidir.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

derecelendirmesine göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Kurumsal Öğrenme					
1. Çalışanlar, düzenli olarak fuar ve sergilere katılırlar.	1	2	3	4	5
2. Sağlam ve zengin kaynaklı bir Ar-Ge politikası vardır.	1	2	3	4	5
3. İş performansı ile ilgili yeni fikirler ve yaklaşımlar sürekli deneyimlenir.	1	2	3	4	5
4. Firmamız, farklı faaliyet alanlarındaki en iyi uygulamaların paylaşımını garanti altına almak için resmi mekanizmalara sahiptir.	1	2	3	4	5
5. Firmamızda, çeşitli takım ve bölümlerde çalışan ve aralarında bağlantı görevi gören bireyler vardır.	1	2	3	4	5
6. Firmamızda, şirket içi çalışanların önerilerini toplamak, birleştirmek ve dağıtmaktan sorumlu bireyler vardır.	1	2	3	4	5
7. Firmamızdaki bütün çalışanlar adanmışlık hissettikleri aynı amacı paylaşırlar.	1	2	3	4	5
8. Firmamızdaki çalışanlar birbirleriyle konuşarak bilgi ve deneyimlerini paylaşırlar.	1	2	3	4	5
9. Firmamızda, takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.	1	2	3	4	5
10. Firmamızda istenilen zamanda bir konuyla ilgili uzman bulmak için ait oldukları alana göre dosyalanmış e-mail veya kişi rehberi kayıtları vardır.	1	2	3	4	5

11. Firmamız, güncel müşteri veri tabanına sahiptir	1	2	3	4	5
12. Firmamızın veri tabanlarına ve dokümanlarına erişmek için kullanılan bir ağ vardır (Lotus Notes, intranet, etc.)	1	2	3	4	5
13. Veri tabanları her zaman güncel tutulur.	1	2	3	4	5

Aşağıda **teknolojik yenilik** ile ilgili **9 adet** ifade bulunmaktadır. Teknolojik yenilik, teknolojinin yeni ürün ve süreç geliştirilmesi sürecinde kullanıldığı yeniliklerdir.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

derecelendirmesine göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Teknolojik Yenilik					
1. Firmamızda, yeni özelliklere sahip ürünler üretebiliriz.	1	2	3	4	5
2. Yeni ürün geliştirme için son teknolojiyi kullanırız.	1	2	3	4	5
3. Firmamızda, yeni ürün geliştirme hızı yeterince hızlıdır / rekabetçidir.	1	2	3	4	5
4. Pazara sunulmuş olan yeterince yeni ürünümüz vardır.	1	2	3	4	5
5. Pazarda ilk olan yeni ürünlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
6. Teknolojik olarak rekabetçi bir firmayız.	1	2	3	4	5
7. Süreçlerde güncel / yeni teknoloji kullanırız.	1	2	3	4	5
8. En son teknolojik yeniliklerle süreci benimsemekte hızlıyız.	1	2	3	4	5
9. Firmamızda süreç, yöntemler ve teknoloji hızla değişir.	1	2	3	4	5

Aşağıda **firma performansı** ile ilgili **11 adet** ifade bulunmaktadır. Firma performansı, firmanın önceden belirlediği belirli amaçları gerçekleştirmek üzere rekabet stratejilerini ve kaynaklarını uyum içerisinde hareket ettirerek elde ettiği sonuçlar olarak ifade edilmektedir.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

derecelendirmesine göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Firma Performansı					
1. Şirketimizin müşteri memnuniyeti, rakiplerinden daha iyidir.	1	2	3	4	5
2. Şirketimizin kalite gelişimi, rakiplerinden daha iyidir.	1	2	3	4	5
3. Şirketimizin maliyet yönetimi, rakiplerinden daha iyidir.	1	2	3	4	5

4. Şirketimizin değişimlere yanıt verebilme yeteneği, rakiplerinden daha iyidir.	1	2	3	4	5
5. Firmamızın üretkenliği, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5
6. Şirketimizde yatırım getirisi, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5
7. Şirketimizin aktif kârlılığı, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5
8. Şirketimizin satış gelirleri, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5
9. Şirketimizin ortalama kârlılığı, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5
10. Şirketimizin kâr artışı, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5
11. Şirketimizin satış büyümesi, rakiplerinden daha iyidir	1	2	3	4	5